



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ & ΒΙΩΣΙΜΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ»**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

**ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΦΕ & ΑΝΑΛΥΣΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ “ΚΑΦΕΑ TERRA”**

Φιλιώ Χατζηδάκη

Πειραιάς, Σεπτέμβριος, 2023



UNIVERSITY OF PIRAEUS

SCHOOL OF ECONOMICS, BUSINESS AND INTERNATIONAL STUDIES

DEPARTMENT OF ECONOMICS

**MSc. in Bioeconomy, Circular Economy &
Sustainable Development**

**SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT
STRATEGIES.**

**COFFEE INDUSTRY OVERVIEW & CASE STUDY OF
“KAFFA TERRA” COMPANY**

By Filio Chatzidaki

Piraeus, Greece, September 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

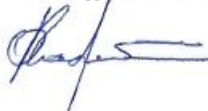
«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στη «*Βιοοικονομία, Κυκλική Οικονομία και Βιώσιμη Ανάπτυξη*» με τίτλο:

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΦΕ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ "ΚΑΦΕΑ TERRA"**

έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντάς πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Ονοματεπώνυμο

Φιλιά Χατζηδάκη

Αφιερώνεται στην γιαγιά μου, Φιλιώ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πολέμη για την βοήθεια του κατά την προσπάθεια ολοκλήρωσης της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Τεράστιο έρεισμα καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού ήταν οικογένεια μου και ιδιαίτερα ο σύζυγος και τα παιδιά μου, που έδειξαν αμέριστη κατανόηση για το χρόνο που έπρεπε να αφιερώσω στην έρευνα και εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, είμαι ευγνώμων στον κ. Ιορδάνη Ιωσηφίδη, GM της εταιρείας Kafea Terra Food & Drinks A.E.B.E., που με παρότρυνε να ασχοληθώ με τον τομέα της Βιώσιμης Ανάπτυξης και με υποστήριξε κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών αυτών σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις φίλες και συμφοιτήτριες μου Δήμητρα Κατσουρού και Κατερίνα Εξωμερίτου που στάθηκαν δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια αυτής της διαδρομής και της προσέδωσαν ανεκτίμητη αξία.

Εννοείται ότι για τυχόν λάθη ή παραλείψεις, η ευθύνη επιβαρύνει αποκλειστικά εμένα και όχι τον επιβλέποντα καθηγητή μου.

Στρατηγικές Βιώσιμης Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων. Επισκόπηση του Κλάδου Καφέ & Ανάλυση Περίπτωσης της Εταιρείας «ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ»

Σημαντικοί Όροι: Βιώσιμη Ανάπτυξη, Στρατηγική Ανάπτυξης Επιχειρήσεων, Κλάδος του Καφέ

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετώνται η Βιώσιμη Ανάπτυξη σαν προσέγγιση του επιχειρείν και η ενσωμάτωσή της στην ευρύτερη Στρατηγική Ανάπτυξης των επιχειρήσεων και παράλληλα ο κλάδος καφέ και η ελληνική εταιρεία εισαγωγής και μεταποίησης καφέ “ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ”. Στόχοι της παρούσας μελέτης είναι α) να ερευνηθεί τη σπουδαιότητα σύνδεσης της βιωσιμότητας με την επιχειρηματική στρατηγική και τους τρόπους που δύναται να επιτευχθεί αυτό, β) να ερευνηθεί τα ουσιαστικά θέματα βιωσιμότητας που αντιμετωπίζει ο κλάδος καφέ και τις πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων του κλάδου ως προς την αντιμετώπιση τους και γ) να μελετήσει την περίπτωση μίας μεγάλης ελληνικής εταιρείας καφέ ως προς τα θέματα βιωσιμότητας.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που προέκυψαν, ο κλάδος καφέ αντιμετωπίζει έντονα προβλήματα βιωσιμότητας, καθώς οι υψηλές καταναλώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο σε συνδυασμό με το χαμηλό βιοτικό επίπεδο των χωρών, όπου φύονται τα δέντρα καφέ προκαλούν ουσιώδη κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Οι επιχειρήσεις του κλάδου καφέ ανταποκρίνονται στις πιέσεις των ενδιαφερόμενων μερών για βιωσιμότητα με αργά βήματα, καθώς υπόκεινται σε σημαντικούς περιορισμούς. Μερικοί από αυτούς είναι ότι οι χώρες καλλιέργειας όπου βρίσκονται οι φάρμες είναι πολύ μακριά από τις χώρες μεταποίησης και κατανάλωσης καφέ, οι γεωργοί στερούνται πόρους και γνώσεις για βιώσιμη καλλιέργεια, ο κλάδος των υλικών συσκευασίας για τον καφέ δεν έχει εξελιχθεί ακόμα αρκετά ώστε να προσφέρει προσιτές λύσεις σε βιώσιμες συσκευασίες και οι μεταποιητικές μονάδες (Roasters) στερούνται ηγεσία και προσωπικό με γνώσεις στη διαχείριση των θεμάτων αυτών, όπως και οικονομικά κίνητρα και ρυθμιστικούς κανόνες για να επιταχύνουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Εξαίρεση αποτελούν οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο και κινούνται χαράσσοντας και υλοποιώντας Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης, που αγγίζει κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας, ξεκινώντας από τον αγροτικό τομέα και τις χώρες παραγωγής του καφέ με υποστήριξη των καλλιεργητών και ενέργειες ενίσχυσης της βιοποικιλότητας, ως τη μείωση των εκπεμπόμενων αερίων του θερμοκηπίου και πρακτικές κυκλικής οικονομίας με στόχο τη βιώσιμη κατανάλωση καφέ.

Η ακαδημαϊκή κοινότητα τα τελευταία χρόνια εργάζεται εντατικά στην έρευνα που στοχεύει σε μία πιο βιώσιμη αλυσίδα καφέ και από την άλλη πλευρά οι καταναλωτές γίνονται ολοένα και πιο ενήμεροι και ευαίσθητοι στα θέματα βιωσιμότητας. Συνεπώς, οι εξελίξεις στον τομέα αυτό αναμένεται ότι θα είναι συνεχείς τα επόμενα χρόνια.

Business Development Sustainable Strategies. A Coffee Industry Overview and the case study of “KAFFA TERRA” company

Keywords: Sustainable Development, Business Development Strategies, Coffee Industry.

Abstract

In this dissertation are studied the Sustainable Development as an approach to business and its integration in the broader Business Development Strategy and the coffee sector along with the case of a Greek coffee importing and processing company "KAFFA TERRA". The objectives of this study are: a) to investigate the importance of integrating sustainability in business strategy and the ways in which this can be achieved, b) to investigate the main sustainability issues that coffee sector is facing and the initiatives that coffee companies adopt to address them and c) case study of a large Greek coffee company in terms of sustainability issues.

According to the conclusions, the coffee sector faces severe sustainability problems, as high global consumption combined with the low standard of living in the countries where coffee trees grow cause substantial social and environmental issues. Coffee businesses are responding slowly to stakeholder pressures for sustainability, as they are subject to significant constraints. Some of these are that the coffee growing countries where the farms are located are far away from the countries where coffee is processed and consumed, farmers lack resources and knowledge about sustainable farming, the coffee packaging materials industry has not yet evolved enough to offer affordable solutions in sustainable packaging, and roasters lack leadership and staff with knowledge in managing these issues, as well as financial incentives and regulatory rules to accelerate this.

Exceptions are the major companies in the sector that operate globally and are growing by developing and implementing a Sustainable Development Strategy that connects sustainability with every stage of the value chain, from the agricultural sector and coffee producing countries, supporting farmers and biodiversity enhancement actions, to the reduction of greenhouse gas emissions and circular economy practices, aiming a sustainable coffee consumption.

The academic community has been working intensively in recent years on research aimed at a more sustainable coffee chain and on the other hand consumers are becoming increasingly aware and sensitive to sustainability issues. Therefore, evolvments in this area are expected to be continuous in the coming years.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Abstract.....	ii
Περιεχόμενα.....	iii
Κατάλογος Πινάκων	v
Κατάλογος Διαγραμμάτων	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Ο όρος Βιώσιμη Ανάπτυξη στη λειτουργία των Επιχειρήσεων.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ιστορική Αναδρομή του Όρου της Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	1
1.3 Πυλώνες Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	5
1.4 Οι ρίζες και η εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)	6
1.5 Η έννοια του όρου ESG και η σύγκρισή του με τον όρο CSR	8
1.6 Ανακεφαλαίωση.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	12
Η Βιώσιμη Ανάπτυξη πυρήνας Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	12
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ σχετικά με τη βιωσιμότητα.....	13
2.3 Οικογενειακές επιχειρήσεις και βιωσιμότητα.....	15
2.4 Στρατηγικές Βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.....	17
2.5 Διαδικασίες και εργαλεία για τον σχεδιασμό Στρατηγικής Βιωσιμότητας.....	20
2.6 Κριτική και περιορισμοί στις Στρατηγικές Βιώσιμης Ανάπτυξης	29
2.7 Τα διεθνή πρότυπα που πλαισιώνουν θέματα Βιωσιμότητας	31
2.8 Ανακεφαλαίωση.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	37
Βιωσιμότητα στην Παγκόσμια Αλυσίδα Καφέ	37
3.1 Εισαγωγή.....	37
3.2 Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι καλλιεργητές καφέ	39
3.3 Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της Βιομηχανίας Καφέ	40
3.3.1 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την καλλιέργεια καφεόδεντρων	40
3.3.2 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την επεξεργασία πράσινου καφέ.....	42
3.3.3 Ενέργεια που καταναλώνεται στα στάδια επεξεργασίας του καφέ.....	44
3.3.4 Απόβλητα στα στάδια επεξεργασίας του καφέ.....	45
3.4 Βασικές Πιστοποιήσεις Βιωσιμότητας στο κλάδο καφέ.....	47
3.5 Στρατηγικές Βιωσιμότητας στον Κλάδο Καφέ.....	49
3.6 Πρακτικές Βιωσιμότητας εταιρειών καφέ illy, Lavazza, Nespresso	51
3.6.1 illy.....	52
3.6.2 Lavazza.....	55

3.6.3 Nespresso	57
3.7 Ανακεφαλαίωση.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	61
Μελέτη Περίπτωσης Εταιρείας “ΚΑΦΕΑ TERRA”	61
4.1 Εισαγωγή.....	61
4.2 Παρουσίαση Εταιρείας.....	63
4.2.1 Γενικά Στοιχεία	63
4.2.2 Ιστορική Αναδρομή - Ορόσημα Εξέλιξης.....	63
4.2.3 Αντικείμενο Εργασιών – Προϊόντα & Υπηρεσίες	65
4.2.4 Δίκτυο Διανομής	65
4.2.5 Κτηριακές Υποδομές.....	66
4.2.6 Προσωπικό	67
4.2.7 Εφοδιαστική Αλυσίδα	68
4.2.8 Όραμα και Αποστολή.....	68
4.2.9 Στρατηγική εταιρείας ως προς τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	69
4.3 Ανάλυση της Αγοράς Καφέ	76
4.3.1 Κύματα Καφέ	76
4.3.2 Η ιστορία του καφέ στην Ελλάδα	79
4.3.3 Παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση καφέ.....	80
4.3.4 Ο Κλάδος καφέ στην Ελλάδα	82
4.3.5 Ανάλυση Ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	84
4.3.6 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	85
4.3.7 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	86
4.3.8 Διαπραγματευτική δύναμη πελατών	86
4.3.9 Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα.....	87
4.3.10 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου.....	87
4.4 SWOT ANALYSIS.....	88
4.5 Περιορισμοί και Ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα	94
4.6 Ανακεφαλαίωση.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	96
Συμπεράσματα.....	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 Επισκόπηση δράσεων σχετικές με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	3-4
Πίνακας 1.2 Σύγκριση ΕΚΕ (CSR) και ESG.....	10
Πίνακας 2.1 SWOT Ανάλυση με πιθανά περιβαλλοντικά θέματα.....	21-23
Πίνακας 2.2 Η περίπτωση της Βιωσιμότητας στο Επιχειρείν.....	28
Πίνακας 3.1 Παγκόσμια Κατανάλωση Καφέ.....	38
Πίνακας 4.1 Ιστορική Αναδρομή της εταιρείας “ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ”.....	64
Πίνακας 4.2 Αριθμός και κατηγορίες εργαζομένων.....	67
Πίνακας 4.3 Διοικητικό Συμβούλιο της ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ.....	70
Πίνακας 4.4 Διανομή Οικονομικής Αξίας στην ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ.....	71
Πίνακας 4.5 Ανάλυση Εργαζομένων κατά φύλλο.....	72
Πίνακας 4.6 Εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα τα έτη 2015-2022.....	81
Πίνακας 4.7 Κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο καφέ.....	84

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 Σχέσεις ανάμεσα στην κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική βιωσιμότητα.....	6
Διάγραμμα 2.1 Αλυσίδα αξίας και χαρτογράφηση των κοινωνικών της επιδράσεων.....	18
Διάγραμμα 2.2 Ανάλυση εξωτερικών κοινωνικών διαστάσεων στην ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης.....	19
Διάγραμμα 2.3 Balanced scorecard ως εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικής.....	24
Διάγραμμα 2.4 Πυραμίδα Balanced scorecard.....	25
Διάγραμμα 2.5 Ολοκληρωμένο Στρατηγικό Πλάνο με βάση το εργαλείο balanced scorecard.....	26
Διάγραμμα 3.1 Η Ζώνη Παραγωγής Καφέ & οι Κυριότερες Χώρες Παραγωγής.....	37
Διάγραμμα 3.2 Ανατομία του καρπού του καφέ.....	42
Διάγραμμα 3.3 Στάδια επεξεργασίας του καφέ.....	44
Διάγραμμα 3.4 Στάδια επεξεργασίας καφέ και είδη εισροών ενέργειας.....	45
Διάγραμμα 3.5 Το σχήμα του καρπού καφέ και οι απώλειες στην επεξεργασία του.....	46
Διάγραμμα 4.1 Έσοδα από Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης (ΕΦΚ) στον καφέ.....	61
Διάγραμμα 4.2 Οργανόγραμμα ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ.....	70
Διάγραμμα 4.3 Εξέλιξη εγχώριας κατανάλωσης καφέ και πωλήσεων των αλυσίδων καταστημάτων καφέ.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο όρος Βιώσιμη Ανάπτυξη στη λειτουργία των Επιχειρήσεων

1.1 Εισαγωγή

Η λέξη «Βιωσιμότητα» (Sustainability) ετυμολογικά σημαίνει την ικανότητα μίας οντότητας να διατηρήσει την ύπαρξή της. Ωστόσο, στην πρόσφατη βιβλιογραφία, οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί και ερευνητές χρησιμοποιούν τη λέξη «Βιωσιμότητα» για να υποδηλώσουν τη βελτίωση και διατήρηση ενός υγιούς οικονομικού, οικολογικού και κοινωνικού συστήματος για την ανθρώπινη ανάπτυξη (Mensah, 2019). Από τη συζήτηση γύρω από τη Βιωσιμότητα προέκυψε ο ορισμός της «Βιώσιμης Ανάπτυξης», ο οποίος αναφέρεται και αναλύεται στο ακόλουθο κεφάλαιο. Με οδηγό τους τρεις πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης, ο αναγνώστης εισάγεται στην έννοια της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» και στη συνέχεια αναλύεται η εξέλιξή της, στα πλαίσια της οποίας αναπτύχθηκαν οι δείκτες ESG (Environment, Social, Governance).

1.2 Ιστορική Αναδρομή του Όρου της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Οι ρίζες της έννοιας της βιωσιμότητας ανάγονται στην αρχαιότητα, με αναφορές του Πλάτωνα, του Στράβωνα και του Colummella περί περιβαλλοντικής υποβάθμισης που προκύπτει από ανθρώπινες δραστηριότητες όπως η γεωργία, η υλοτομία και η εξόρυξη.

Η συζήτηση όμως περί Βιωσιμότητας άρχισε να γίνεται εντονότερη μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση κατά την περίοδο από το 1800 έως το 1970, όταν η σημαντική αύξηση του πληθυσμού και της κατανάλωσης έθεσαν σε κίνδυνο εξάντλησης ζωτικής σημασίας πόρους, όπως το ξύλο, ο άνθρακας και το πετρέλαιο. Υπό την απειλή, αυτή, ενισχύθηκε η ευαισθητοποίηση για την χρήση των πόρων με βιώσιμο τρόπο. Η ανησυχία ότι οι παροντικές και οι μελλοντικές γενιές ενδεχομένως να μην μπορούν να διατηρήσουν

ένα καλό βιοτικό επίπεδο πυροδότησε συζητήσεις, που σχημάτισαν σταδιακά το περιβάλλον εμφάνισης και ανάδειξης της έννοιας της Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Από την άλλη πλευρά η αλματώδης ανάπτυξη της επιστήμης και τη τεχνολογίας στην Δύση κατά την περίοδο της αποικιοκρατίας δημιούργησε ένα χάσμα ανάμεσα στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες που ολοένα και μεγάλωνε, θέτοντας ακόμα μία ακανθώδη διάσταση στον όρο της ανάπτυξης. Κατά το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα, έγινε αντιληπτό ότι ο πλούτος ως αποτελέσματα οικονομικής ανάπτυξης απέτυχε να κατανεμηθεί ομοιόμορφα σε ολόκληρο τον κόσμο και εξαιτίας της αναδύομενης οικολογικής κρίσης, κατέστη σαφές ότι οι έννοιες της προόδου και της ανάπτυξης δεν ήταν βιώσιμες, αλλά χρειαζόνταν μία νέα ηθική προσέγγιση. Έτσι, διαμορφώθηκε η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης ως ένας συμβιβασμός ανάμεσα στην ανάπτυξη και στη διατήρηση.

Ο αντίλογος που διαμορφώθηκε γύρω από αυτή τη νέα έννοια κατέδειξε ότι η ανθρωποκεντρική προσέγγιση ήταν ισχυρότερη από αυτή με επίκεντρο την οικολογία, ωστόσο τα περιβαλλοντικά θέματα έγιναν μέρος των συζητήσεων περί ανάπτυξης. Η έντονη κριτική που δεχόταν η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης από αμφότερα τα μέρη οδήγησε στην περεταίρω βελτίωση κι εξέλιξη του όρου τις επόμενες δεκαετίες (Du Pisani, 2007). Την πρώτη μεγάλη διεθνή αναγνώριση την έλαβε το 1972, στη διάσκεψη του ΟΗΕ για το «Ανθρώπινο Περιβάλλον», που διεξήχθη στη Στοκχόλμη. Στη συνέχεια, εμφανίστηκε ανανεωμένη έκκληση για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στη Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, όπου υπό την προεδρία της Gro Harlem Brundland αναπτύχθηκε η Έκθεση με τίτλο «Το κοινό μας μέλλον» το 1987. Εκεί, αποτυπώθηκε ο πιο διαδεδομένος μέχρι σήμερα ορισμός, σύμφωνα με τον οποίο, «Βιώσιμη είναι η Ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες της παρούσας γενιάς χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες».

Έκτοτε ακολούθησαν μία σειρά από άλλες συσκέψεις σε διεθνές κορυφαίο κυβερνητικό επίπεδο που είχαν ως αντικείμενο εργασιών την ανάπτυξη της έννοιας, τη σχεδίαση εθνικών στρατηγικών σε αυτή την κατεύθυνση, καθώς και η πρόοδος και τα αποτελέσματα στην πορεία αυτής της προσπάθειας. Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται με χρονολογική σειρά τα κορυφαία Διεθνή γεγονότα που ενσωματώνουν στον πυρήνα τους θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Πίνακας 1.1 Επισκόπηση δράσεων σχετικές με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη

Έτος	Ενέργειες	Αποτέλεσμα Εργασιών
1969	Ο ΟΗΕ δημοσίευσε την έκθεση «Ο Άνθρωπος και το Περιβάλλον».	Αφορά εστιασμένες δράσεις για την αποφυγή της παγκόσμιας περιβαλλοντικής υποβάθμισης. Περισσότεροι από 2.000 επιστήμονες συμμετείχαν στη δημιουργία αυτής της έκθεσης.
1972	Πρώτη παγκόσμια διάσκεψη του ΟΗΕ για το Περιβάλλον (UNEP), Στοκχόλμη, Σουηδία.	Υπό τη φράση «Μόνο η γη (Only the earth)», δημοσιεύτηκε μια δήλωση και ένα σχέδιο δράσης για τη διατήρηση του περιβάλλοντος
1975	Διάσκεψη της UNESCO για την εκπαίδευση για το περιβάλλον, Βελιγράδι, Γιουγκοσλαβία.	Δημιουργήθηκε ένα διεθνές περιβαλλοντικό εκπαιδευτικό πλαίσιο, μια δήλωση γνωστή ως «Χάρτα του Βελιγραδίου (Belgrade Charter)».
1975	Διεθνές Συνέδριο για το Ανθρώπινο Περιβάλλον, Κιότο, Ιαπωνία.	Τόνισε τα ίδια προβλήματα που ειπώθηκαν στη Στοκχόλμη το 1972.
1979	Η πρώτη παγκόσμια διάσκεψη για το κλίμα, Γενεύη, Ελβετία.	Επικεντρώθηκε στη δημιουργία έρευνας και παρακολούθησης προγράμματος για την κλιματική αλλαγή.
1981	Η πρώτη Διάσκεψη του ΟΗΕ για τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, Παρίσι, Γαλλία.	Έκθεση με οδηγίες και μέτρα για την παροχή βοήθειας στις υπανάπτυκτες χώρες
1984	Ίδρυση της Παγκόσμιας Επιτροπής των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED)	Έργο της Επιτροπής είναι η συνεργασία μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών και η υιοθέτηση παγκόσμιων αναπτυξιακών σχεδίων για τη διατήρηση του περιβάλλοντος.
1987	Έκθεση Brundtland: «Το κοινό μας Μέλλον».	Μια έκθεση με τις θεμελιώδεις αρχές της έννοιας της Βιώσιμης Ανάπτυξης.
1987	Δημοσιεύθηκε το Πρωτόκολλο του Μόντρεαλ.	Περιέχει τα αποτελέσματα των ερευνών για τις επιβλαβείς επιπτώσεις στο στρώμα του όζοντος.
1990	Η δεύτερη παγκόσμια διάσκεψη για το κλίμα, Γενεύη, Ελβετία.	Περαιτέρω ανάπτυξη του προγράμματος έρευνας και παρακολούθησης της κλιματικής αλλαγής και τη δημιουργία παγκόσμιου συστήματος παρακολούθησης της.

Πίνακας 1.1		
Συνέχεια		
Έτος	Ενέργειες	Αποτέλεσμα Εργασιών
1992	Σύνοδος Κορυφής του Ρίο για τη Γη - Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (UNCED), Ρίο ντε Τζανέιρο, Βραζιλία.	Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη· στο πρόγραμμα “Agenda 21” καθορίστηκαν οι αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης και το πλαίσιο των μελλοντικών δράσεων.
2000	Ο ΟΗΕ δημοσίευσε τη Διακήρυξη της Χιλιετίας (Millennium declaration).	Δήλωση που περιέχει οκτώ Αναπτυξιακούς Στόχους της Χιλιετίας (MDGs) που έχουν καθοριστεί έως το 2015.
2002	Rio+10, Παγκόσμια Σύνοδος Κορυφής για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WSSD), Γιοχάνεσμπουργκ, Ν. Αφρική.	Σχέδιο του Γιοχάνεσμπουργκ, Έκθεση με τα αποτελέσματα που επιτευχθήκαν κατά τη διάρκεια της Διάσκεψης του Ρίο, στην οποία επιβεβαιώθηκαν οι προηγούμενες υποχρεώσεις και τέθηκαν κατευθυντήριες γραμμές για εφαρμογή στο μέλλον.
2005	Παγκόσμια Σύνοδος των Ηνωμένων Εθνών.	Έγγραφο Αποτελεσμάτων Παγκόσμιας Συνόδου Κορυφής.
2009	Η τρίτη παγκόσμια διάσκεψη για το κλίμα, Γενεύη, Ελβετία.	Περαιτέρω ανάπτυξη του παγκόσμιου συστήματος παρακολούθησης της κλιματικής αλλαγής με στόχο την έγκαιρη πρόβλεψη δυνητικών καταστροφών.
2009	Παγκόσμιο Συνέδριο Κορυφής G20, Πίτσμπουργκ, ΗΠΑ.	Τα κράτη μέλη της G20 σύναψαν συμφωνία για μια ήπια και βιώσιμη οικονομία.
2012	Rio+20, Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (UNCSD).	Έκθεση: «Το μέλλον που θέλουμε», έθεσε στόχο την Ανάπτυξη Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με εφαρμογή το 2015.
2015	Σύνοδος Κορυφής Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ 2015, Νέα Υόρκη, SAD.	Δημοσιεύτηκε η Ατζέντα του 2030 των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, ορίζοντας 17 Αναπτυξιακούς Στόχους της Χιλιετίας που θα πρέπει να επιτευχθούν έως το 2030.
2019	Διάσκεψη του ΟΗΕ για την κλιματική αλλαγή COP21, Παρίσι, Γαλλία.	Συμφωνία για τη μείωση των αερίων του θερμοκηπίου προκειμένου να περιοριστεί η υπερθέρμανση του πλανήτη.

Πηγή: Tomislav Klarin, 2018

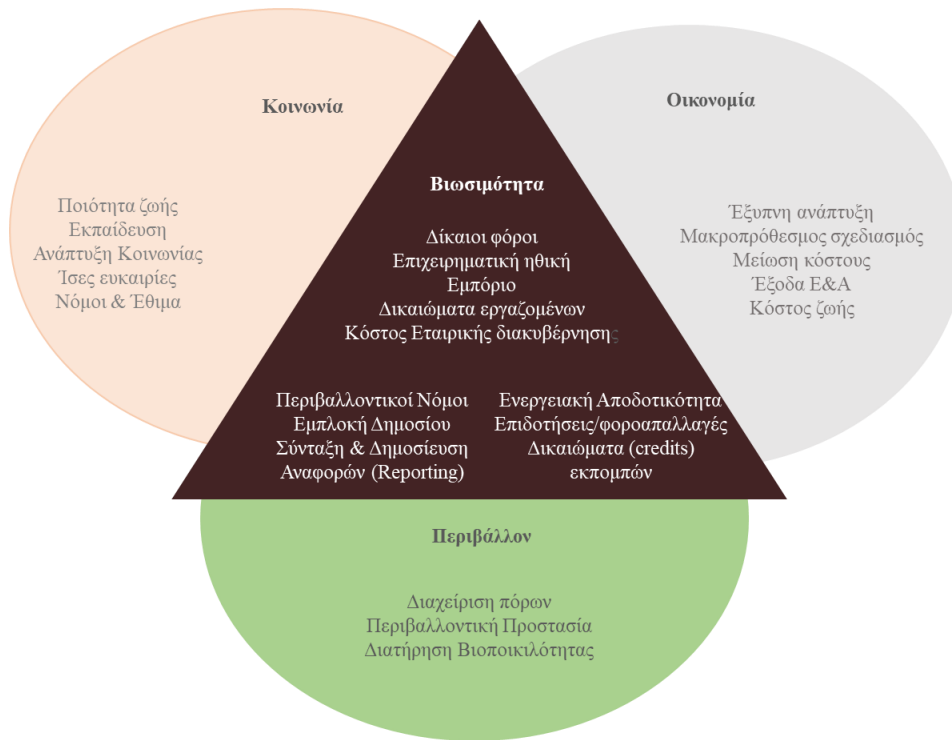
1.3 Πυλώνες Βιώσιμης Ανάπτυξης

Σύμφωνα με τον Taylor (2016), όπως περιγράφεται στην αναφορά (Mensah, 2019) τα τρία κύρια ζητήματα της βιώσιμης ανάπτυξης είναι η οικονομική ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος και η κοινωνική ισότητα. Κάθε ένας από αυτούς τους πυλώνες μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω, καθώς περιλαμβάνει μία σειρά από επιμέρους θέματα:

- Η **οικονομική βιωσιμότητα** συνεπάγεται ένα σύστημα παραγωγής που ικανοποιεί τα σημερινά επίπεδα κατανάλωσης, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών. Προϋποθέτει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την οικονομική ανάπτυξη σε επίπεδο παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης λαμβάνουν υπόψη τους και τις άλλες πτυχές της βιωσιμότητας.
- Η **κοινωνική βιωσιμότητα** πέρα από το τεράστιο ζήτημα καταπολέμησης της φτώχειας περιλαμβάνει έννοιες όπως δικαιοσύνη, ανθρώπινα δικαιώματα, ενδυνάμωση, προσβασιμότητα, συμμετοχή, πολιτιστική ταυτότητα και θεσμική σταθερότητα.
- Η **περιβαλλοντική βιωσιμότητα** συνδέεται με τον τρόπο κατά τον οποίο το περιβάλλον μπορεί να είναι παραγωγικό και ικανό να υποστηρίξει την ανθρώπινη ύπαρξη δεδομένων των πεπερασμένων ορίων των φυσικών πόρων, της κλιματικής αλλαγής με τις ποικίλες συνέπειες της και τον ταχύ ρυθμό μείωσης της βιοποικιλότητας.

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει τις σχέσεις ανάμεσα στις τρεις συνιστώσες. Από το σχήμα, προκύπτει το συμπέρασμα ότι σχεδόν όλα όσα υλοποιεί ή σχεδιάζει ο άνθρωπος στη γη έχουν αντίκτυπο στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία και ως εκ τούτου στη βιωσιμότητα και την ποιότητα ζωής του ανθρώπινου είδους (Mensah, 2019).

Διάγραμμα 1.1 Σχέσεις ανάμεσα στην κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική βιωσιμότητα



Πηγή: Mensah, 2019

1.4 Οι ρίζες και η εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)

Όπως απορρέει από την έρευνα, η ανάπτυξη της σύγχρονης αντίληψης για τον ορισμό της ΕΚΕ μπορεί να εντοπιστεί στη δεκαετία του 1930, όταν ξεκίνησε η συζήτηση γύρω από τις ευθύνες των επιχειρήσεων από κοινωνικής πλευράς. Ωστόσο, τη δεκαετία του 1950 ο Bowen (1953) αντιλήφθηκε ότι οι μεγάλοι οργανισμοί συσσωρεύουν εξαιρετική δύναμη και οι ενέργειες τους επηρεάζουν την ποιότητα ζωής των μετόχων, εργαζομένων, πελατών τους αλλά και της κοινωνίας ως σύνολο. Βάσει αυτής της συνειδητοποίησης απέδωσε στα στελέχη των επιχειρήσεων την ευθύνη να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις αξίες και τους σκοπούς της κοινωνίας, γι' αυτό θεωρείται ο πατέρας της ΕΚΕ. Κατά τη δεκαετία του 1960, η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία ασχολήθηκε με την έννοια της ΕΚΕ, στην οποία αναγνώριζε τη σημασία της σχέσης ανάμεσα σε εταιρείες και κοινωνία, ωστόσο, η πρακτική εφαρμογή περιορίστηκε σε ενέργειες φιλανθρωπίας.

Κατά τη δεκαετία του 1970, η έννοια της ΕΚΕ επηρεάστηκε από τα κοινωνικά κινήματα της εποχής και τις νέες νομοθεσίες που έλαβαν χώρα κυρίως στην Αμερική. Το περιβάλλον αυτό αντικατοπτρίστηκε στις ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις που περιέγραφαν μια προσέγγιση σχετική με το πώς να συμμορφωθούν οι εταιρείες με τις νέες συνθήκες που απορρέουν από την κοινωνία και τις νέες νομοθεσίες που καλύπτουν πλέον εκτός από περιβαλλοντικές πτυχές, την ασφάλεια των προϊόντων και τα εργασιακά δικαιώματα.

Έτσι, η σκυτάλη πέρασε στην επόμενη δεκαετία του 1980, κατά την οποία η συζήτηση περιστράφηκε γύρω από τους τρόπους εφαρμογής της ΕΚΕ. Αν και πολιτικοί της εποχής όπως ο Reagan και η Thatcher για να ενισχύσουν την γρήγορη ανάπτυξη και οικονομία των χωρών τους, υιοθέτησαν πολιτικές ελεύθερης αγοράς μειώνοντας στο ελάχιστο τους περιορισμούς στις επιχειρήσεις, οι κοινωνικές πιέσεις της εποχής και οι επιτροπές σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο που συστάθηκαν υπό το πρίσμα της Βιώσιμης Ανάπτυξης οδήγησαν την ακαδημαϊκή κοινότητα να αναζητά πλαίσιο ένταξης της ΕΚΕ στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Τη δεκαετία του '90 η έννοια της ΕΚΕ απέκτησε διεθνή απήχηση ως αποτέλεσμα των εργασιών των διεθνών φορέων για την Βιώσιμη Ανάπτυξη σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και τις νέες προκλήσεις των πολυεθνικών εταιρειών. Πλέον ο ανταγωνισμός είναι διεθνής και οι κίνδυνοι για τη φήμη τους αυξημένοι, καθώς διευρύνθηκε ραγδαία το πεδίο προβολής και τα ενδιαφερόμενα μέρη¹ ανέπτυξαν απαιτήσεις και προσδοκίες τόσο στην έδρα των πολυεθνικών, όσο και στις νέες χώρες που ξεκινούσαν να δραστηριοποιούνται. Σε αυτή τη δεκαετία δημιουργήθηκαν στις αγορές οι πρώτοι σύνδεσμοι εταιρειών με σκοπό να προάγουν την ΕΚΕ και στον ακαδημαϊκό χώρο παρουσιάστηκαν σημαντικές αναφορές που συνέδεαν την ΈΚΕ με την επιχειρηματική στρατηγική και την χρηματοοικονομική απόδοση.

Το 2000, η υιοθέτηση των Στόχων Ανάπτυξης της Χιλιετίας (MDG's) και η δημιουργία του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (UNGC) προσέφεραν νέες διαστάσεις στην κατανόηση της ΕΚΕ. Προσέδωσαν ευρύτερες ευθύνες στις επιχειρήσεις ιδιαίτερα σε τομείς όπως τα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα, το περιβάλλον, η διαφθορά και η βιώσιμη ανάπτυξη. Ως αποτέλεσμα, διεθνείς θεσμοί, όπως η Ευρωπαϊκή

1

Επιτροπή, είδαν στην ΕΚΕ ένα μονοπάτι για την αντιμετώπιση νέων εταιρικών προκλήσεων, που μεταφράστηκε σε μια ευρύτερη αναγνώριση της έννοιας κατά την πρώτη δεκαετία του εικοστού πρώτου αιώνα.

Οι ορισμοί της ΕΚΕ της δεκαετίας του 2000 αντανakλούσαν την πεποίθηση ότι οι εταιρείες έχουν ένα νέο ρόλο, βάσει του οποίου πρέπει να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές προσδοκίες και να αναζητούν τη βιωσιμότητα. Αυτό, σήμαινε ότι θα έπρεπε να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις για να το επιτύχουν. Έτσι, άνοιξε η συζήτηση γύρω από τα οφέλη της στρατηγικής ΕΚΕ και αργότερα στις αρχές της δεκαετίας του 2010 δημιουργήθηκε η πεποίθηση ότι οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν κοινή αξία, βελτιώνοντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητά τους, μέσω ολιστικής εφαρμογής της στρατηγικής ΕΚΕ.

Στη δεκαετία του 2010, η Συμφωνία του Παρισιού και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης που εγκρίθηκαν το 2015, αντανakλούσαν ένα νέο κοινωνικό συμβόλαιο μέσα από το οποίο οι εταιρείες αναμένεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις παγκόσμιες προσπάθειες για την επίτευξη των ΣΒΑ. Έκτοτε, η βιβλιογραφία γύρω από την ΕΚΕ έχει επικεντρωθεί στην εφαρμογή της και στον αντίκτυπό της σε συγκεκριμένους τομείς απόδοσης που μπορούν να συνδεθούν σε κάποιο βαθμό με τους ΣΒΑ, ενώ η κατανόηση της ΕΚΕ παρέμεινε επικεντρωμένη στις δυνατότητές της να παράγει κοινή αξία (Lapatí Adugelo et al., 2019).

1.5 Η έννοια του όρου ESG και η σύγκρισή του με τον όρο CSR

Η ΕΚΕ είναι πρόδρομος του ESG (περιβάλλον, κοινωνία, διακυβέρνηση), καθώς στοχεύει να κάνει μία εταιρεία υπεύθυνη, ενώ τα κριτήρια ESG κάνουν τις προσπάθειες αυτές μετρήσιμες. Το ακρωνύμιο ESG συνδέεται με αριθμητικούς δείκτες για τη μέτρηση της υπευθυνότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης μίας επιχείρησης. Μέσα από συγκεκριμένες οδηγίες και πρότυπα τα κριτήρια ESG συλλέγουν αριθμητικά δεδομένα σχετικά με τον τρόπο που οι εταιρείες αντιμετωπίζουν το προσωπικό τους, διαχειρίζονται αλυσίδες εφοδιασμού, ανταποκρίνονται στην κλιματική αλλαγή, αυξάνουν την ποικιλομορφία και την ένταξη και δημιουργούν δεσμούς με την κοινωνία (Gupta, 2021). Έτσι, τα κριτήρια

ESG παρέχουν σε κάθε εταιρεία τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επίδοσή της, ως προς τους στόχους βιωσιμότητας και εταιρικής ευθύνης που θέτει.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) χρησιμοποιείται ως εργαλείο που βοηθάει τη Διοίκηση των επιχειρήσεων να εφαρμόσει πρακτικές που αποσκοπούν στην οικονομική μεγέθυνση, ενώ ταυτόχρονα προάγουν κοινωνικές παραμέτρους και σέβονται το περιβάλλον. Ωστόσο, στηρίζεται σε ποιοτικά στοιχεία, που αποτελούν κυρίως αξίες, δεσμεύσεις και προθέσεις της Διοίκησης και χαρακτηριστικά και πολιτικές που διέπουν την εταιρική κουλτούρα. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως η αφετηρία για να επιτευχθεί το επόμενο βήμα, που είναι η βελτίωση στα επιμέρους θέματα των πυλώνων της ΕΚΕ με μετρήσιμα στοιχεία και δεδομένα (ESG ebook, 2021).

Η δημιουργία και η εξέλιξη των κριτηρίων ESG προέκυψε όταν το κέντρο ενδιαφέροντος μετατοπίστηκε από τις εξωτερικές επιδράσεις των εταιρικών δραστηριοτήτων, στο ρίσκο και την απόδοση που λαμβάνουν οι επενδυτές όταν κατά την επιλογή του χαρτοφυλακίου τους δεν αξιολογούν θέματα ESG. Η γέφυρα ανάμεσα σε ΕΚΕ και ESG ήταν το πλαίσιο της Βιωσιμότητας στις αρχές της χιλιετίας (Macneil & Esser, 2022).

Ο όρος ESG εμφανίστηκε σε εξέχουσα θέση το 2005 στο έγγραφο «Who Cares Wins'31», που εκδόθηκε από το Παγκόσμιο Σύμφωνο (Global Compact) το 2005. Αυτή η μελέτη παρείχε προτάσεις για την καλύτερη ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και θεμάτων διακυβέρνησης στη χρηματοοικονομική ανάλυση, τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και τη μεσιτεία κινητών αξιών.

Πίνακας 1.2 Σύγκριση EKE (CSR) και ESG

	EKE (CSR)	ESG
Περιοχή εστίασης	Ήθος, Ευθύνη και Λογοδοσία	Κίνδυνος και απόδοση χαρτοφυλακίου, που συνδέεται με μετρήσεις, συγκρίσεις και δείκτες.
Κανάλι	Εταιρείες	Θεσμικοί επενδυτές και επενδυτική αλυσίδα.
Εφαρμογή	Λήψη αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο	Ενσωμάτωση στις διαδικασίες αξιολόγησης χαρτοφυλακίου.
Μετρήσεις	Καμία	Πολλαπλές, με διαφορετικούς θεματοφύλακες, εύρος και νομική ισχύ. Περιορισμένη επαλήθευση. Οι αξιολογήσεις προσθέτουν άλλο ένα επίπεδο πολυπλοκότητας.
Αναφορές (Reporting)	Κυρίως μη – χρηματοοικονομικές αναφορές (NFR)	5 βασικά πρότυπα αναφορών βιωσιμότητας (CDP, CDSB, GRI, IIRC, SASB)*.
<p>*CDP (Disclosure Insight Action), Climate Disclosure Standards Board (CDSB), Global Reporting Initiative (GRI), International Integrated Reporting Council (IIRC), Sustainability Accounting Standards Board (SASB).</p> <p>Βλ. https://www.cdp.net/en/articles/media/comprehensive-corporate-reporting</p>		

Πηγή: Macneil & Esser, 2022

Από το 2020 και μετά, η συζήτηση για τα ESG είναι πανταχού παρούσα, καθώς οι μεγαλύτερες εταιρείες δημοσιεύουν πλέον Απολογισμούς Βιωσιμότητας. Ακόμα, 4.500 εταιρείες λαμβάνουν δράση για το κλίμα μέσα από την πρωτοβουλία Science Based Targets (SBTi) και πάνω από το ένα τρίτο των Ευρωπαϊκών εισηγμένων εταιρειών έχουν δεσμευτεί δημόσια να επιτύχουν ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα έως το 2050 ([Accenture report](#), 2022). Στην κοινωνική πλευρά της ατζέντας, οι εταιρείες έχουν αυξήσει τις προσπάθειες τους να μετριάσουν τις ανισότητες και να ενισχύσουν την ποικιλομορφία, την

συμπερίληψη και τις ίσες ευκαιρίες ([stories.starbucks.com](https://www.starbucks.com/stories), 2021). Γεγονός όμως είναι ότι ο όρος ESG φαίνεται να υπερισχύει, καθώς υποκινείται δυναμικά από τον τραπεζικό τομέα και τους επενδυτές, που πλέον θέτουν κριτήρια βιωσιμότητας στην αξιολόγηση και την απόφαση επένδυσης – χρηματοδότησης ([Harvard Business Review](https://www.harvard.edu/business-review), 2021). Σήμερα, το χρηματοοικονομικό μοντέλο επενδύσεων σε όλο τον κόσμο στηρίζεται στα κριτήρια ESG και ενσωματώνει αξιολογήσεις (ESG ratings), κώδικες, οδηγίες και ρυθμιστικούς κανόνες (Macneil & Esser, 2022).

1.6 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό λοιπόν, έλαβε χώρα μία ιστορική αναδρομή, στην πορεία της οποίας εισήχθησαν οι βασικοί όροι που κρίνονται απαραίτητοι για την ανάπτυξη του θέματος των Στρατηγικών Βιώσιμης Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων. Πολύ κρίσιμο κρίνεται το σημείο όπου γίνεται αντιληπτός ο βαθμός επιρροής που έχουν οι ενέργειες των μεγάλων εταιρειών στην ποιότητα ζωής των ενδιαφερόμενων μερών. Από το σημείο αυτό κι έπειτα ξεκινά η έρευνα κι ανάπτυξη του τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των τρόπων και μέσων ώστε αυτή να καταστεί μετρήσιμη κι ελέγξιμη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη πυρήνας Επιχειρηματικής Στρατηγικής

2.1 Εισαγωγή

Ένα από τα εργαλεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης, η οποία προτείνεται να ενταχθεί στην ήδη υπάρχουσα κι εξελιγμένη Στρατηγική Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων. Ως «Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης» ορίζεται η ενσωμάτωση οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών στόχων στους σκοπούς, τις δραστηριότητες και το σχεδιασμό μίας επιχείρησης, επιδιώκοντας τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για τους μετόχους, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την ευρύτερη κοινωνία. Έτσι, η συγκεκριμένη στρατηγική διαμορφώνεται και υλοποιείται ούτως ώστε οι στόχοι της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μερών να ικανοποιούνται, ενώ ταυτόχρονα προστατεύονται και διατηρούνται οι φυσικοί πόροι που θα απαιτηθούν στο μέλλον.

Η συμβατική αναπτυξιακή στρατηγική στοχεύει στη δημιουργία οικονομικής αξίας και γενικότερα κερδών κατά τη διάρκεια ενός μικρού ή μεσαίου χρονικού διαστήματος για λογαριασμό των ιδιοκτητών και των μετόχων της. Η δημιουργία αξίας για οποιονδήποτε άλλο λόγο ήταν παραδοσιακά αθέμιτη. Υπό αυτό το πρίσμα, η αντιμετώπιση κοινωνικών ή περιβαλλοντικών προβλημάτων αφορούν τις κυβερνήσεις ή έστω μετόχους που ως φυσικά πρόσωπα διενεργούν φιλανθρωπικές δωρεές. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή, συνδέεται με πολλά από τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κοινωνία σήμερα, όπως για παράδειγμα οι κακές εργασιακές συνθήκες, χαμηλοί μισθοί και η υποβάθμιση του περιβάλλοντος.

Η ενσωμάτωση της στρατηγικής της βιώσιμης ανάπτυξης στο επιχειρηματικό μοντέλο μίας εταιρείας αλλάζει θεμελιωδώς τον τρόπο λειτουργίας της, όπως αυτός διαμορφώνεται από μία συμβατική στρατηγική ανάπτυξης. Η αλλαγή στον ορίζοντα επίτευξης κέρδους

από βραχυπρόθεσμο σε μακροπρόθεσμο βρίσκεται στον πυρήνα μίας στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης. Οι στρατηγικές των επιχειρήσεων πλέον αλλάζουν, διευρύνονται και ενσωματώνουν στόχους βιώσιμης ανάπτυξης όχι μόνο για να μειώσουν τις αρνητικές επιδράσεις τους αλλά και για να δημιουργήσουν θετικές και αναγεννητικές επιδράσεις στην κοινωνία και στη φύση (Long, 2020).

2.2 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ σχετικά με τη βιωσιμότητα

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τουλάχιστον το 70% της ρύπανσης παγκοσμίως και ταυτόχρονα ασκούν σημαντική επίδραση στην οικονομία και την κοινωνία των περιοχών που λειτουργούν, καθώς δημιουργούν την κύρια απασχόληση, καταναλώνουν φυσικούς πόρους και παράγουν απόβλητα. Με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μπορούν να αυξήσουν την απασχόληση στον τόπο τους μειώνοντας την τάση μετανάστευσης, να ευαισθητοποιήσουν το κοινό για τους φυσικούς πόρους της περιοχής τους και να διατηρήσουν την τοπική κουλτούρα.

Η ενσωμάτωση στρατηγικών βιωσιμότητας στη λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι μία ευκαιρία για πιο εύκολη συνεργασία με μεγάλες εταιρείες που αναζητούν συνεργάτες που να ευθυγραμμίζονται με βιώσιμες δραστηριότητες, αλλά και να έχουν ευκολότερη πρόσβαση στη χρηματοδότηση (Barbosa et al., 2020). Σύμφωνα με τον οργανισμό OECD ([oecd-development-matters.org](https://www.oecd-development-matters.org)), η συμβολή των ΜΜΕ στην απασχόληση κυμαίνεται από 53% στο Ηνωμένο Βασίλειο έως 86% στην Ελλάδα. Οι ΜΜΕ παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (SDGs), προωθώντας την αξιοπρεπή εργασία και βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (στόχος 8), όπως και την βιομηχανία, καινοτομία και τις υποδομές (στόχος 9). Πράγματι, οι ΜΜΕ αποτελούν ήδη σημαντική πηγή θέσεων εργασίας σε όλους τους οικονομικούς τομείς και τις γεωγραφικές περιοχές. Παρέχουν εισόδημα και πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες όπως υγείας ή διαχείρισης αποβλήτων σε άτομα υψηλής και χαμηλής ειδίκευσης αλλά και σε όσους ζουν σε ανεπτυγμένες ή μη περιοχές.

Επίσης, οι ΜΜΕ είναι βασικοί μοχλοί της καινοτομίας, γεγονός που κατέδειξε ο οικονομολόγος William Baumol συμπεραίνοντας ότι οι περισσότερες πρωτοποριακές

καινοτομίες τις τελευταίες δεκαετίες προέρχονται από νέες και μικρές επιχειρήσεις, επειδή, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, μπορούν να λειτουργήσουν πέρα από τα κυρίαρχα παραδείγματα και χωρίς ισχυρούς δεσμούς με τα υπάρχοντα προϊόντα και τεχνολογίες. Επιπλέον, οι ΜΜΕ μπορούν να μειώσουν τις εισοδηματικές ανισότητες (στόχος 10) εάν τους δοθεί η δυνατότητα να παρέχουν καλής ποιότητας θέσεις εργασίας. Μπορούν να βοηθήσουν τις πόλεις να γίνουν πιο φιλικές, χωρίς αποκλεισμούς, μέσω για παράδειγμα αστικών έργων ανάπλασης και μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη της ισότητας των φύλων και της ενδυνάμωσης των γυναικών μέσω της γυναικείας επιχειρηματικότητας.

Μέχρι στιγμής, παρατηρείται ότι οι ΜΜΕ κινούνται αργά προς την υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας και αυτό σε ένα βαθμό οφείλεται στην έλλειψη εξωτερικών πιέσεων, όπως για παράδειγμα οι ρυθμιστικοί κανονισμοί (Masurel, 2007). Δυστυχώς, οι προσπάθειες που λαμβάνουν χώρα στις ΜΜΕ είναι στην πλειοψηφία τους ανεπίσημες και στερούνται σχεδιασμού. Δεν υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στη βιωσιμότητα και το επιχειρηματικό μοντέλο, την οργανωτική δομή και τους διαθέσιμους πόρους. Οι συγκεκριμένες εταιρείες περιορίζονται σε μεμονωμένες ενέργειες και πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνοντας υπόψη τους μόνο την οικονομική διάσταση.

Από την άλλη πλευρά, εξαιτίας της φύσης τους τίθενται αντιμέτωπες με περιορισμούς, όπως η έλλειψη πόρων: οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών, γνώσεων και εργαλείων για τη βιώσιμη ανάπτυξη (Barbosa et al., 2020). Η εταιρική κουλτούρα και οι υποκουλτούρες σε μία ΜΜΕ είναι οι παράγοντες, που επηρεάζουν τον βαθμό ανταπόκρισης της στη βιωσιμότητα. Αντίθετα με τις μεγάλες εταιρείες, μία λιγότερο επίσημη και ευέλικτη προσέγγιση μπορεί να κατευθύνει μία ΜΜΕ ορθά στα βασικά θέματα, αποφεύγοντας μία πιο δομημένη προσέγγιση που δεν ταιριάζει με τον χαρακτήρα των μικρότερων οργανισμών.

2.3 Οικογενειακές επιχειρήσεις και βιωσιμότητα

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν γίνει προσπάθειες να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων σαν παράγοντες συσχέτισης ως προς την υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η έρευνα δείχνει ότι υπάρχουν θετικές και αρνητικές σχέσεις μεταξύ βιωσιμότητας και οικογενειακών επιχειρήσεων. Στις θετικές συγκαταλέγονται η ύπαρξη μακροπρόθεσμου ορίζοντα, το ηθικό πλέγμα αξιών, η επιθυμία διατήρησης καλής φήμη του ονόματος και η αξιοπιστία και τα κίνητρα των στελεχών που προέρχονται από την οικογένεια.

Αρχικά, καθώς οι οικογένειες επιθυμούν να κληροδοτήσουν μία υγιή επιχείρηση στις επόμενες γενιές δημιουργείται το κίνητρο να διασφαλίζουν την επιχειρηματική τους συνέχεια με διαρκή ευρωστία και δημιουργία εποικοδομητικών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να χτίσουν ένα καλύτερο μέλλον. Οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις εξαιτίας αυτού, χαρακτηρίζονται από επιβλητική και γενναία ηγεσία, που αντεπεξέρχεται αποτελεσματικά σε προκλήσεις και διατηρεί μία ζωντανή εταιρική κουλτούρα. Παρόλο που οι στρατηγικές διαφέρουν στο βαθμό που εμπεριέχουν πρακτικές βιωσιμότητας, διασφαλίζουν επαρκείς πρωτοβουλίες σε κάθε πυλώνα του τρίπτυχου (Three Bottom Line - TBL) και έτσι «κερδίζουν όλοι», ξεκινώντας από τις επόμενες γενιές και τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη ως την ευρύτερη κοινωνία ως σύνολο. Επίσης, οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται για τις διορατικές τους επιλογές, την προσφορά καθοδήγησης, τη γενναιοδωρία στα προνόμια των εργαζομένων τους και τις στενές και διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους.

Οι ιδιοκτήτες που συνήθως διοικούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις διαχέουν το ηθικό πλέγμα αξιών τους σε όλο τον οργανισμό και σε περιπτώσεις που οι ρίζες των αξιών αυτών έχουν ισχυρές κοινωνικές ή και θρησκευτικές καταβολές, πολλές φορές υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και εργασιακής ζωής, τη μέριμνα για τους μειονεκτούντες και την αλληλεγγύη. Ακόμα, η διατήρηση της φήμης και του καλού ονόματος που έχει χτίσει μία οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί συχνά προτεραιότητα και μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντικό περιουσιακό στοιχείο που ενισχύει τις αποδόσεις και την ευρωστία ενός οργανισμού. Τέλος, μέσα από τη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι

πολλές φορές τα στελέχη των οικογενειακών επιχειρήσεων εξαιτίας της γνώσης που κληρονομούν και των κινήτρων για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μπορούν να υιοθετήσουν πιο εύκολα μία στρατηγική βιωσιμότητας.

Ωστόσο, υπάρχουν και χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που μπορούν να υπονομεύσουν την εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας, όπως είναι οι διαξιφισμοί - συγκρούσεις, οι συντηρητικές τοποθετήσεις και η ενδεχόμενη ανεπάρκεια ικανοτήτων των οικογενειακών στελεχών.

Οι συγκρούσεις είναι έντονες και συχνές όταν τα μέλη μίας οικογενειακής επιχείρησης αποτυγχάνουν να συνεννοηθούν. Παιδικές αντιζηλίες και αντιπαραθέσεις μπορεί να ριζωθούν στην επιχείρηση, ξαδέλφια μπορεί να διεκδικούν τις ίδιες θέσεις, ενεργητικά και παθητικά μέλη μπορεί να διαμάχονται για την κατανομή των οικονομικών πόρων και άλλων προνομίων. Τέτοια προβλήματα παρουσιάζονται συχνά σε επιχειρήσεις που μπορεί να διοικούνται από μέλη μίας οικογένειας με διαφορετικές προτεραιότητες και μπορούν να αποσπάσουν την διοίκηση από σημαντικές πρωτοβουλίες. Επίσης, συχνά οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν τις επιχειρήσεις τους σαν κληροδοτήματα και διστάζουν να πάρουν ρίσκα που απαιτούνται για την ανανέωση και ανάπτυξή τους. Αυτός ο υπερσυντηρητισμός ενδέχεται να μειώσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης θέτοντας σε κίνδυνο την μελλοντική της βιωσιμότητα. Ενώ, από την άλλη πλευρά ενέχει και ο κίνδυνος της ευνοιοκρατίας σε οικογενειακά μέλη και της μη χρηστής κατανομής των εσόδων και των προνομίων.

Εξαιτίας της ποικιλομορφίας των οικογενειακών επιχειρήσεων αλλά και του μεγάλου εύρους της ανθρώπινης διάστασης που τις διακατέχει, υπάρχουν διαφορές στον βαθμό που επιδιώκουν τη βιωσιμότητα. Σύμφωνα με τους I. & D. Miller υπάρχουν τέσσερις γενικές κατηγορίες που επηρεάζουν το ενδεχόμενο υιοθέτησης πρακτικών βιωσιμότητας και αυτές είναι:

- i. το οικογενειακό υπόβαθρο που σχετίζεται με αξίες, ανατροφή τέκνων και εκπαίδευση,
- ii. η εταιρική διακυβέρνηση, όπως διαμορφώνεται από τη δομή, τον έλεγχο, την εκτελεστική διαχείριση και τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου,
- iii. το περιβάλλον της εταιρείας σύμφωνα με τα δημογραφικά στοιχεία, το θεσμικό πλαίσιο και τις τεχνο-οικονομικές συνθήκες,

- iv. τη φύση του οργανισμού, τη στρατηγική του και τα όρια ή κάποια γεγονότα από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον (Le Breton-Miller & Miller, 2016).

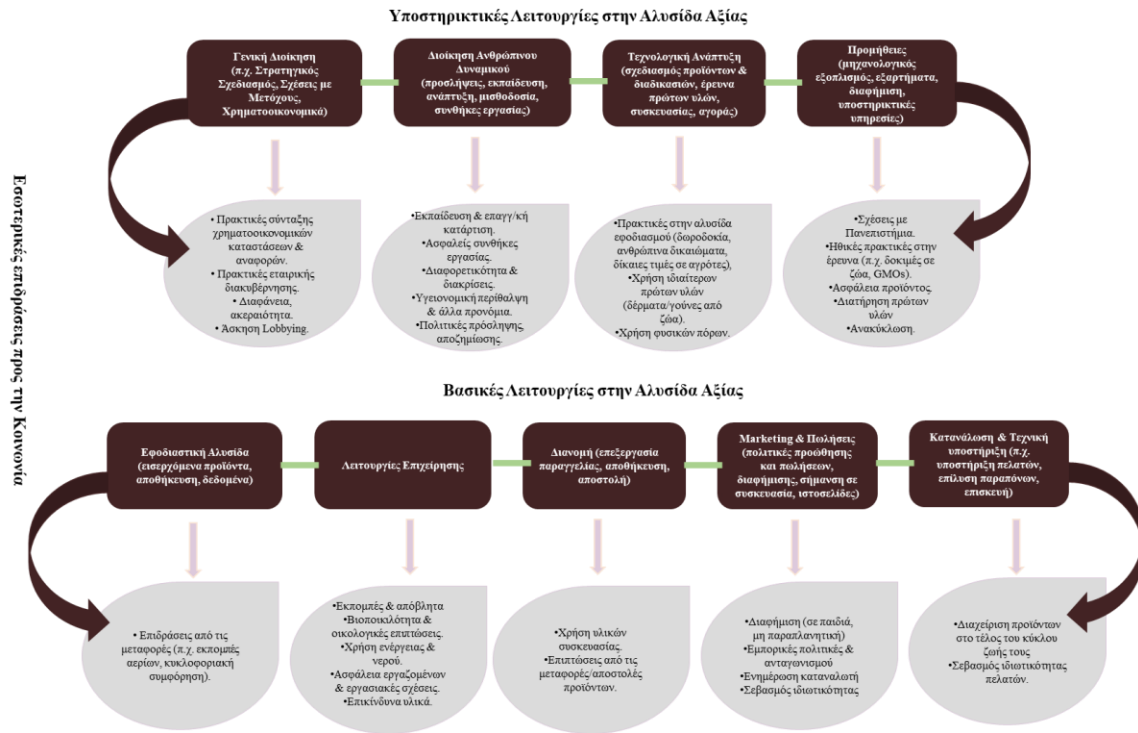
2.4 Στρατηγικές Βιωσιμότητας των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τους Porter και Kramer, οι στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης των επιχειρήσεων θα πρέπει να αποτελούν μέρος της συνολικής στρατηγικής μίας επιχειρηματικής οντότητας. Να στοχεύουν δηλαδή στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση οικονομικού κέρδους, ενώ ταυτόχρονα να δημιουργούν διαμοιραζόμενη αξία “shared value”, οφέλη για την κοινωνία ή και για το περιβάλλον. Για να εφαρμοστεί αυτό στην πράξη, μία εταιρεία θα πρέπει να αναγνωρίσει και να προσδιορίσει τα σημεία αλληλεπίδρασης με την κοινωνία. Τα σημεία αυτά λαμβάνουν δύο διαστάσεις, την εσωτερική (inside-out linkages) και την εξωτερική (outside-in linkages).

Οι επιδράσεις που προέρχονται από το εσωτερικό μίας εταιρείας και επηρεάζουν το περιβάλλον της σχετίζονται στενά με την τοποθεσία της, καθώς οι επιπτώσεις είναι διαφορετικές για παράδειγμα αν η εταιρεία εδρεύει στην Ελλάδα απ' ό,τι αν βρίσκονταν στην Αιθιοπία. Επιπρόσθετα, οι επιδράσεις προς την κοινωνία εξαρτώνται από τον χρόνο, καθώς τα κοινωνικά πρότυπα εξελίσσονται και η επιστήμη προοδεύει. Για παράδειγμα, ο αμίαντος στις αρχές του 20^{ου} αιώνα θεωρούνταν ασφαλής με βάση την τότε διαθέσιμη γνώση.

Η αλληλεξάρτηση εταιρείας - κοινωνίας μπορεί να αναλυθεί με τα ίδια εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της και έτσι να αναπτυχθεί στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης. Ένας τρόπος να χαρτογραφηθούν οι συνδέσεις με την κοινωνία είναι η ανάλυση της αλυσίδας αξίας μίας επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει όλες τις δράσεις μίας εταιρείας κατά την λειτουργία της και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πλαίσιο για να αναλυθούν όλες οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις της προς την κοινωνία. Μία τυπική αλυσίδα αξίας παρουσιάζεται στο κατωτέρω διάγραμμα και περιλαμβάνει τις βασικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες μίας επιχείρησης και κάποια παραδείγματα επιδράσεων.

Διάγραμμα 2.1 Αλυσίδα αξίας και χαρτογράφηση των κοινωνικών της επιδράσεων



Πηγή: Strategy & Society, Michael E. Porter and Mark R. Kramer 2006.

Από την άλλη πλευρά, για να προσδιοριστούν οι εξωτερικές επιδράσεις που ασκεί η κοινωνία στην επιχείρηση θα πρέπει τα κοινωνικά θέματα να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες, με σκοπό να ξεχωρίσουν εκείνα που είναι σημαντικά για μία επιχείρηση και μπορούν να δημιουργήσουν αξία και να ενταχθούν στην στρατηγική της.

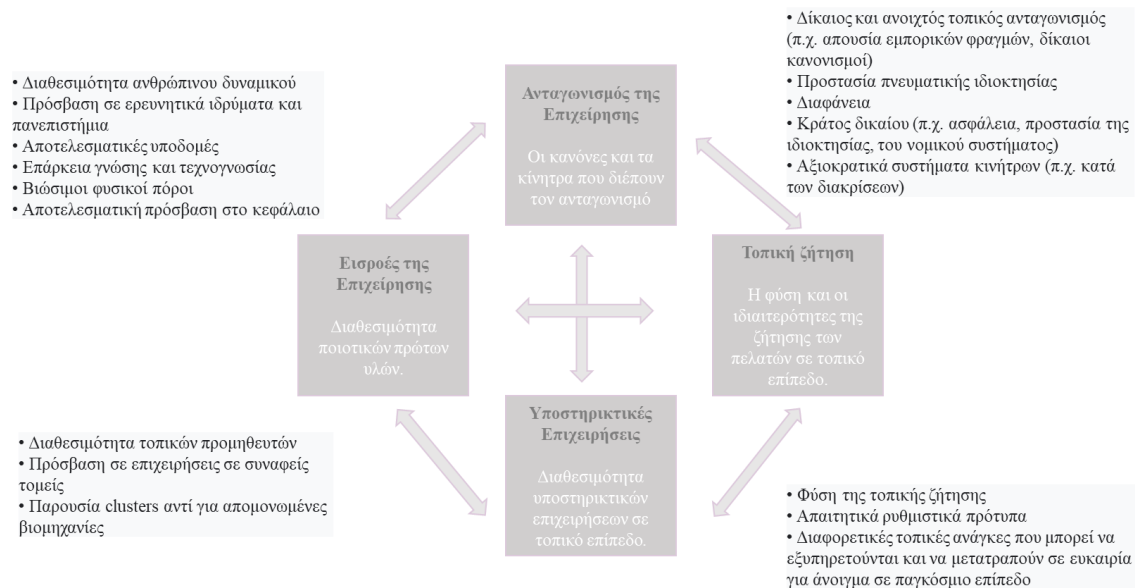
Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- α) τα **γενικά κοινωνικά** θέματα, που μπορεί να είναι σημαντικά για την κοινωνία αλλά δεν επηρεάζονται σημαντικά από τις δραστηριότητες της εταιρείας ούτε επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά της
- β) οι **κοινωνικές επιπτώσεις στην αλυσίδα αξίας**
- γ) οι **κοινωνικές διαστάσεις στο πλαίσιο ανταγωνισμού**.

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να ταξινομήσει τα κοινωνικά ζητήματα σε αυτές τις τρεις κατηγορίες και στη συνέχεια να τα προτεραιοποιήσει με βάση τον πιθανό αντίκτυπο. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει πιο εύκολη με τη χρήση του πλαισίου στο διάγραμμα που

ακολουθεί, όπου απεικονίζεται η αλληλεπίδραση διαφόρων καταστάσεων που μπορεί να επικρατούν στο τόπο εγκατάστασης μίας εταιρείας (όπως για παράδειγμα οι υποδομές για τις μεταφορές ή η ρυθμιστική πολιτική) επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της.

Διάγραμμα 2.2 Ανάλυση εξωτερικών κοινωνικών διαστάσεων στην ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης



Έπειτα από την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών κοινωνικών επιδράσεων που έχει μία επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει μία σαφή κοινωνική ατζέντα, που θα ενισχύει την επιχειρηματική στρατηγική, προάγοντας παράλληλα κοινωνικά ζητήματα.

Η δημιουργία διαμοιραζόμενης αξίας δεν είναι εύκολη υπόθεση, διότι απαιτεί τον επανασχεδιασμό προϊόντων και αγορών, τον επαναπροσδιορισμό της παραγωγικότητας στην αλυσίδα αξίας και την οικοδόμηση υποστηρικτικών clusters στις τοποθεσίες όπου εδρεύουν οι επιχειρήσεις (Porter and Kramer, 2011). Ομοίως, απαιτητική είναι και η ενσωμάτωση στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης στην επιχειρηματική στρατηγική μίας επιχείρησης.

Χρειάζεται ισχυρή ηγεσία, καλές προθέσεις και προσαρμογές στην οργάνωση, στις διαδικασίες δημιουργίας αναφορών (reporting) και στην εταιρική κουλτούρα. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν τη σημαντικότητα των εξωτερικών επιδράσεων στο πλαίσιο ανταγωνισμού, ενώ τα στελέχη του τομέα Βιωσιμότητας θα

πρέπει να γνωρίζουν με λεπτομέρεια κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας. Οι οικονομικοί διευθυντές θα πρέπει να ενσωματώσουν τις επενδύσεις σε πρωτοβουλίες εταιρικής υπευθυνότητας στο ισοζύγιο κερδών & ζημιών (P&L).

Αυτοί οι μετασχηματισμοί απαιτούν χρόνο και επενδύσεις, ωστόσο οι οργανισμοί που θα προβούν σε σωστές επιλογές και θα χτίσουν εστιασμένα, έγκαιρα και ολοκληρωμένα πρωτοβουλίες Βιώσιμης Ανάπτυξης σε συνάφεια με τις βασικές στρατηγικές τους θα ξεχωρίσουν αισθητά από τον ανταγωνισμό (Porter and Kramer 2006).

2.5 Διαδικασίες και εργαλεία για τον σχεδιασμό Στρατηγικής Βιωσιμότητας

Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση διενεργεί στρατηγικό σχεδιασμό. Στις μεγάλες εταιρείες αυτό είναι έργο της ανώτατης διοίκησης, η οποία θα πρέπει να διασφαλίσει τον τρόπο και τα μέσα, ώστε οι στόχοι και οι κατευθύνσεις που απορρέουν από αυτή να διαπεράσουν όλα τα στρώματα του οργανισμού και να ενσωματωθούν στις καθημερινές λειτουργίες. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό προάγει δημιουργικό και παραγωγικό διάλογο με σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, προμηθευτές και οι ΜΚΟ, ενισχύει τη διαφάνεια και τη διεξαγωγή μετρήσιμων στοιχείων σε επίπεδο λειτουργίας. Έτσι, μπορούν να πραγματοποιηθούν οι προϋποθέσεις βελτίωσης σε όλη την αλυσίδα αξίας, μειώσεις κόστους, αποτελεσματικότερη χρήση πόρων και πιο ικανοποιημένοι πελάτες και εργαζόμενοι.

Οι περισσότεροι ειδήμονες της στρατηγικής συνιστούν η διαδικασία του σχεδιασμού να περιλαμβάνει μία διαδικασία επισκόπησης του οργανισμού από πάνω προς τα κάτω και στη συνέχεια από κάτω προς τα πάνω. Αυτό σημαίνει ότι τα στοιχεία που συνθέτουν μία στρατηγική θα πρέπει να συλλέγονται από διάφορα επίπεδα των επιχειρήσεων, με στόχους και προτάσεις για τις συγκεκριμένες λειτουργίες. Στη συνέχεια, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να επανεξετάσει αυτές τις προτάσεις και να τις συγκεντρώσει σε μια ομάδα ευρύτερων στόχων και προτεραιοτήτων. Έπειτα, αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να αποστέλλονται στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα για να αναλύονται, να προτεραιοποιούνται και να υλοποιούνται (Farver, 2019).

Για την προτεραιοποίηση των στόχων της στρατηγικής θα πρέπει να εξετάζονται οι πόροι και οι δυνατότητες κάθε οργανισμού. Ένας απλός τρόπος που βοηθάει σε αυτή τη διαδικασία και μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα και από ΜΜΕ είναι η διεξαγωγή SWOT ανάλυσης, όπου αφενός καταγράφονται τα δυνατά κι αδύναμα σημεία, κι αφετέρου οι ευκαιρίες και απειλές σε κάθε στόχο που εξετάζεται. Για την ενσωμάτωση βιωσιμότητας στη στρατηγική οι Shields και Shelleman στο διάγραμμα που ακολουθεί παραθέτουν μία SWOT ανάλυση που περιλαμβάνει τους βασικούς παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψιν όταν μία επιχείρηση εξετάζει την ενσωμάτωση στρατηγικών για το περιβάλλον.

Πίνακας 2.1 SWOT Ανάλυση με πιθανά περιβαλλοντικά θέματα

Ευκαιρίες	Απειλές
Ανάγκες πελατών σε συνάρτηση με τις αξίες βιωσιμότητας.	Πελάτες: έλλειψη συνειδητοποίησης και/ή δέσμευσης.
Εξελισσόμενη ζήτηση των πελατών για βιώσιμες λειτουργίες, προϊόντα ή υπηρεσίες.	Βιώσιμα προϊόντα/υπηρεσίες/λειτουργίες των ανταγωνιστών.
Προϊόντα/υπηρεσίες που συνδέονται με ανησυχίες των υφιστάμενων πελατών για τη βιωσιμότητα.	Τοποθέτηση προϊόντων του ανταγωνισμού με βάση περιβαλλοντικές επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της παραπλάνησης «green washing».
Προϊόντα/υπηρεσίες που βοηθούν τους πελάτες να μειώσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους.	Ανεπαρκείς κίνητρα από κυβερνητικούς ή χρη/κούς φορείς για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε «πράσινες» λύσεις.
Στόχευση σε νέα τμήματα αγοράς με βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες.	Κανονισμοί (σε έλλειψη ή σε εκκρεμότητα).
Κανονισμοί (σε έλλειψη ή σε εκκρεμότητα).	Οι συνεργάτες στην αλυσίδα αξίας απαιτούν βιώσιμη λειτουργία.
Αναδυόμενες τεχνολογίες.	Αντίσταση των ενδιαφερομένων στη βιωσιμότητα.
Προώθηση βιωσιμότητας σε βασικούς επιχειρηματικούς τομείς για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της πρώτης κίνησης.	Βασικοί πόροι/υλικά που υφίστανται ανατιμήσεις.
Οι ανταγωνιστές δεν ανταγωνίζονται με βάση το εμπορικό σήμα βιωσιμότητας.	Δυσκολία προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων που προσμετρούν τη βιωσιμότητα.
Μειώσεις στο κόστος υλικών.	

Πίνακας 2.1 Συνέχεια	
<p>Απαίτηση των ενδιαφερομένων για αλλαγή. Ανταγωνιστικές προμήθειες στην εφοδιαστική αλυσίδα.</p>	<p>Πιθανές ελλείψεις σε βασικούς πόρους/υλικά. Αύξηση του ενεργειακού κόστους. Απροσδόκητες οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές επιπτώσεις από την κλιματική αλλαγή, έλλειψη νερού, κ.λπ.</p>
Δυνατά Σημεία	Αδύναμα σημεία
<p>Ύπαρξη στρατηγικής βιωσιμότητας. Διοίκηση και στελέχη δεσμευμένοι στη βιωσιμότητα. Εργαζόμενοι που εκτιμούν τη βιωσιμότητα. Λήψη μέτρων για την ύπαρξη καινοτομίας ως προς τη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης. Ύπαρξη ιστορικού με προληπτικές στρατηγικές επιλογές. Εμπειρία στη χαρτογράφηση διαδικασιών. Δυνατότητες στη διαχείριση κινδύνων. Γνώση και δομημένη διαδικασία(εις) σχεδιασμού. Καλή κατανόηση των προτιμήσεων των ενδιαφερομένων μερών και των πελατών. Προτιμήσεις για βιωσιμότητα. Οι ρόλοι και οι ευθύνες για τη βιωσιμότητα έχουν κατανοηθεί και κοινοποιηθεί με σαφήνεια. Καλά ανεπτυγμένα πληροφοριακά συστήματα, μετρήσιμα αποτελέσματα. Έμμεσες οργανωτικές ικανότητες στη βιωσιμότητα. Ισχυρή βάση πόρων.</p>	<p>Έλλειψη στρατηγική βιωσιμότητας. Έλλειψη δέσμευσης από τους διαχειριστές/ιδιοκτήτες. Έλλειψη/χαμηλή δέσμευση από τους εργαζομένους. Δεν είναι εμφανής η επιχειρησιακή άποψη για βιωσιμότητα. Δεν υπάρχει ιστορικό ενεργειών που έγιναν. Αδύναμη γνωστική βάση και ετοιμότητα για τον σχεδιασμό βιωσιμότητας. Φτωχή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι πελάτες λαμβάνουν υπόψη τους τη βιωσιμότητα. Φτωχή ή ανεπίσημη κατανομή των ευθυνών για πρωτοβουλίες και αποτελέσματα βιωσιμότητας. Εξαρτώμενοι σε μεγάλο βαθμό από οικολογικά μη βιώσιμες διαδικασίες. Η εταιρική κουλτούρα δεν προάγει την καινοτομία. Λίγα ή καθόλου πληροφοριακά συστήματα για την μέτρηση της απόδοσης. Έλλειψη υποδομής για συνεργασία με προμηθευτές.</p>

<p>Πίνακας 2.1 Συνέχεια</p>	
<p>Ισχυρή εταιρική αποστολή και ιστορία με βάση την ηθική, την υπευθυνότητα και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις.</p> <p>Ο οργανισμός και η κουλτούρα του υποστηρίζουν την καινοτομία και τη διεπιστημονική συνεργασία.</p>	<p>Αντιμετώπιση άλλων σημαντικών ανταγωνιστικών προκλήσεων που σχετίζονται με περιορισμούς πόρων.</p>

Πηγή: Integrating Sustainability into SME Strategy, Jeff Shields & Joyce M. Shelleman, 2015

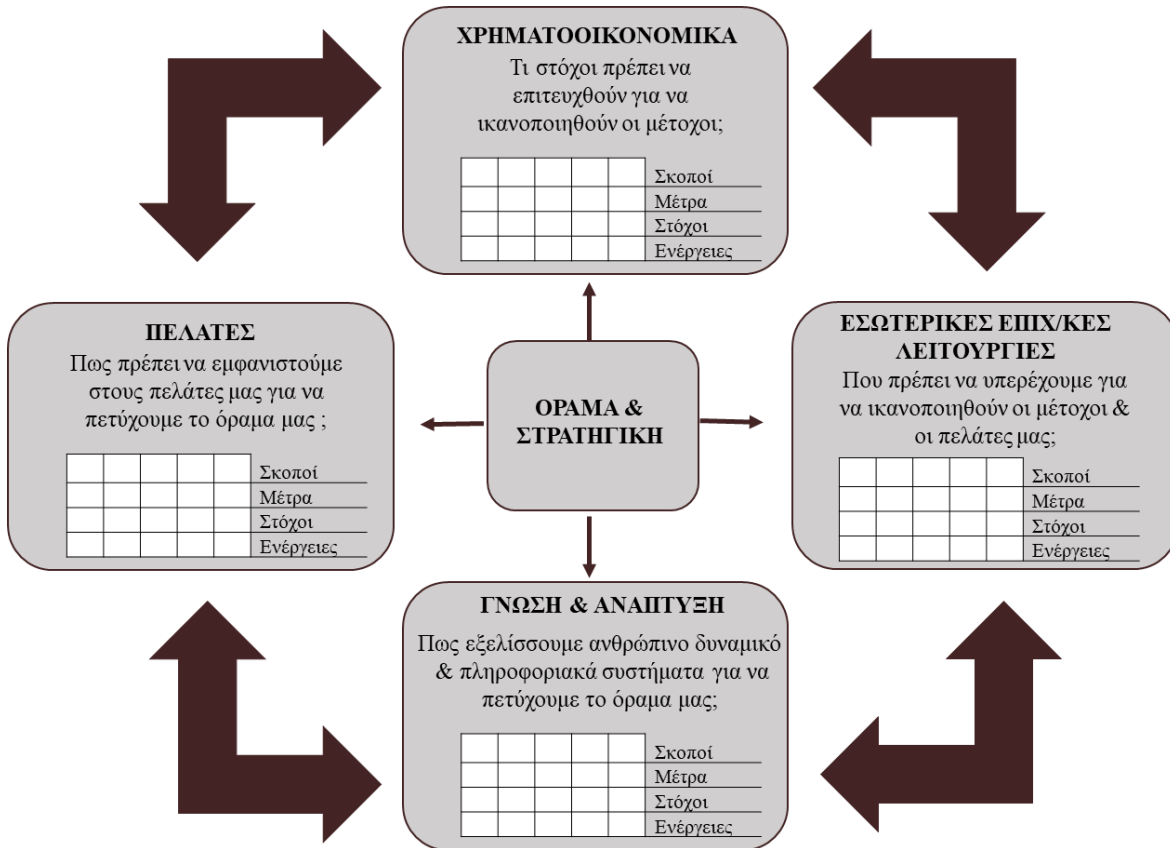
Στη βιβλιογραφία υπάρχουν και άλλα διαθέσιμα εργαλεία για να βοηθήσουν τα στελέχη στην προτεραιοποίηση των στόχων τους ως προς τη βιωσιμότητα. Ένα από αυτά που χρησιμοποιείται ευρέως εδώ και 20 έτη είναι το Balanced Scorecard που ανέπτυξαν οι R. Kaplan και D. Norton. Το εργαλείο αυτό βοηθά στην ευθυγράμμιση του οράματος και της αποστολής ενός οργανισμού με τη στρατηγική και τις επιχειρηματικές δραστηριότητές του, ενώ παράλληλα παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση στη διοίκηση για περεταίρω ανάλυση και προώθηση βελτιώσεων.

Το Balanced scorecard χρησιμοποιεί τέσσερις στρατηγικές προσεγγίσεις, που ενώ είναι διακριτές συμπληρώνουν η μία την άλλη για την ανάπτυξη της στρατηγικής ενός οργανισμού. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι:

1. Οι μέτοχοι (ιδιοκτήτες/επενδυτές) που αναζητούν αποδοτικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.
2. Οι πελάτες που βλέπουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μία επιχείρησης ως τρόπο για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους στην κατάλληλη τιμή.
3. Οι εσωτερικές διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό, που συντελούν στην αποτελεσματική μετατροπή των εισροών σε επιθυμητά προϊόντα και υπηρεσίες.
4. Οι δυνατότητες μέσα από την οργάνωση που περιλαμβάνουν τη φυσική υποδομή, την κουλτούρα, τα εργαλεία, την τεχνολογία, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα συστήματα πληροφοριών που απαιτούνται για το σχεδιασμό, δημιουργία και παράδοση των προϊόντων & υπηρεσιών στους ενδιαφερόμενους πελάτες.

Το Διάγραμμα 2.3 δείχνει ένα βασικό περίγραμμα του Balanced Scorecard που οραματίστηκαν οι Kaplan και Norton.

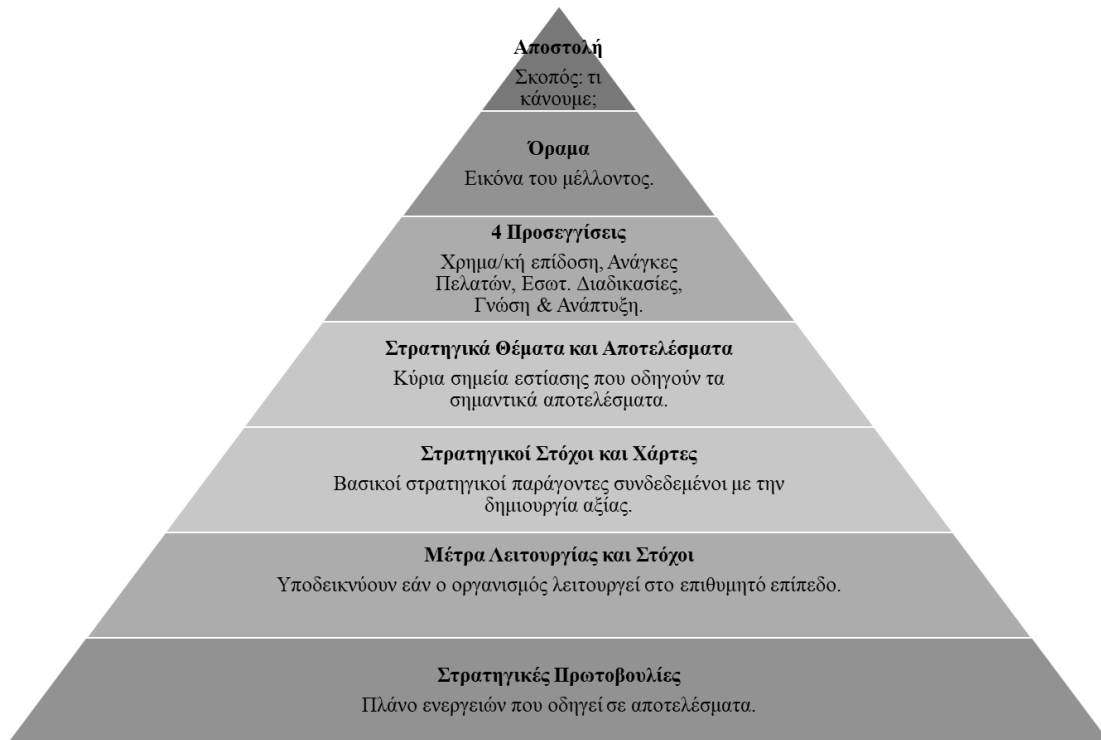
Διάγραμμα 2.3 Balanced scorecard ως εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικής



Πηγή: Farver, Suzanne. Mainstreaming Corporate Sustainability: Using Proven Tools to Promote Business Success (p. 144).

Στην ανάπτυξη στρατηγικής η διαδικασία ξεκινάει με το ερώτημα «Κάνουμε τα σωστά πράγματα;» - για τους μετόχους μας, τους πελάτες, κλπ. και ολοκληρώνεται με το ερώτημα «Κάνουμε τα πράγματα σωστά;». Τα στοιχεία που συνθέτουν ένα Balanced Scorecard αποτυπώνονται στην πυραμίδα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 2.4 Πυραμίδα Balanced scorecard



Πηγή: Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard – Rohm & Montgomery

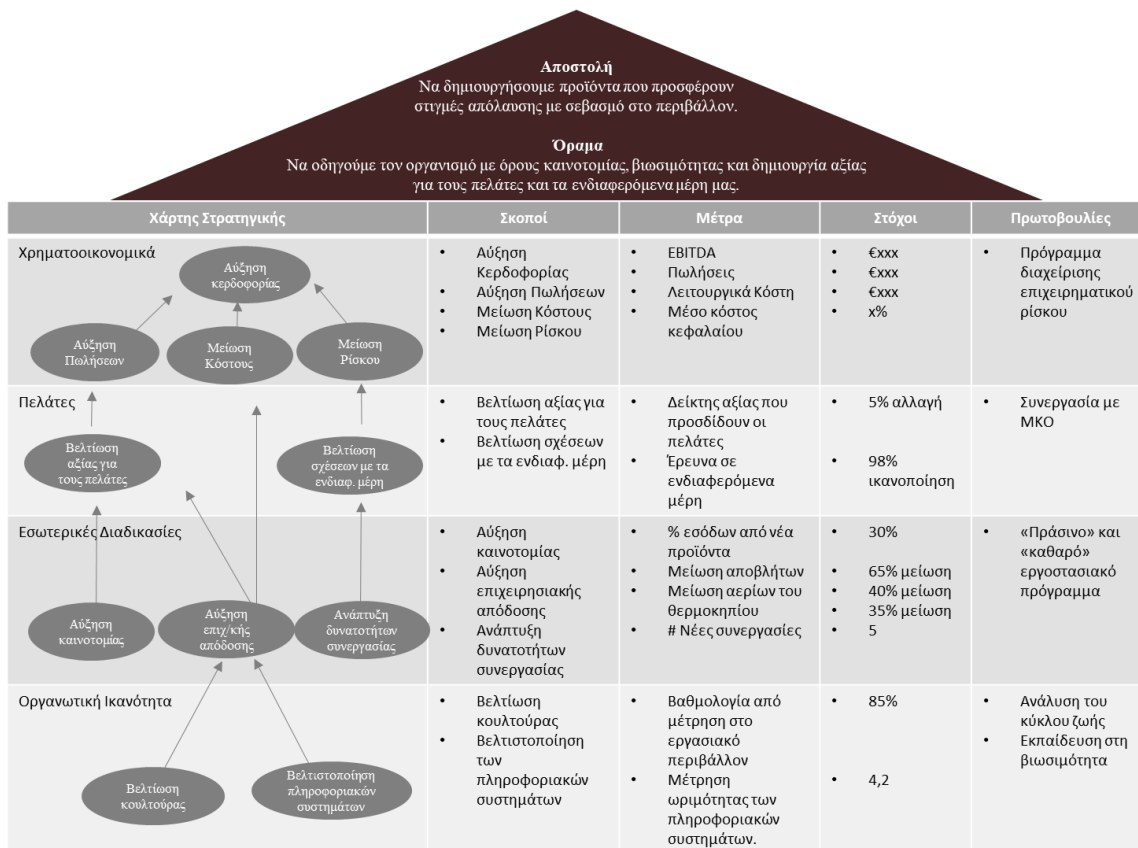
Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί κάλλιστα να ενσωματωθεί στη ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης και να σκιαγραφηθεί στο Balanced scorecard. Κυρίως αποτυπώνεται στους σκοπούς που αποτελούν τα θεμέλια της και στα κορυφαία θέματα που υποστηρίζουν το όραμα και την αποστολή μίας εταιρείας. Μεταξύ άλλων, αυτά είναι η επιχειρηματική αριστεία, η καινοτομία προϊόντος και η στρατηγική συνεργασία. Σαν θέμα, η βιωσιμότητα θα μπορούσε να συνδεθεί με τις 4 προσεγγίσεις που προαναφέρθηκαν ως εξής:

- Από οικονομικής άποψης, η βιωσιμότητα ισούται με την επιχειρηματική συνέχεια και τη δημιουργία αποδεκτής απόδοσης για τους μετόχους.
- Από την πλευρά του πελάτη και των ενδιαφερόμενων μερών, η βιωσιμότητα ικανοποιεί και προσθέτει αξία στον αυξανόμενο αριθμό πελατών που αναζητούν την ασφάλεια και την αειφορία.
- Από την σκοπιά των διαδικασιών, η βιωσιμότητα συνδέεται με τη χρηστή διαχείριση υλικών, ενέργειας και απορριμμάτων.

- Από άποψη οργανωτικής ικανότητας, η βιωσιμότητα συμβάλλει στη δημιουργία κουλτούρας που την εμπεριέχει και αντικατοπτρίζεται στις καθημερινές εργασίες του προσωπικού.

Για κάθε ένα στρατηγικό θέμα δημιουργούνται οι ποικίλοι σκοποί που συνδέονται μεταξύ τους και σχηματίζουν έναν χάρτη στρατηγικής που δείχνει με ολοκληρωμένο τρόπο τις αλληλεπιδράσεις τους. Ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου Balanced Scorecard με ολοκληρωμένη στρατηγική που περιλαμβάνει σαν στρατηγικό θέμα τη βιωσιμότητα παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 2.5 Ολοκληρωμένο Στρατηγικό πλάνο με βάση το εργαλείο Balanced Scorecard



Πηγή: Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard – Rohm & Montgomery

2.1 Τα πλεονεκτήματα υιοθέτησης Στρατηγικής Βιωσιμότητας

Οι στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης θέτουν τα θεμέλια πάνω στα οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να αναγνωρίσουν τους παράγοντες που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους, όπως είναι για παράδειγμα οι πραγματικές ανάγκες των πελατών τους, η επάρκεια των φυσικών πόρων που είναι απαραίτητες για την λειτουργία τους, η βιωσιμότητα βασικών προμηθευτών τους, η κατάσταση των εργαζομένων τους και η γενικότερη οικονομική κατάσταση στις κοινωνίες όπου δραστηριοποιούνται. Σίγουρα αρχικά, για την υιοθέτηση και υλοποίηση των στρατηγικών αυτών απαιτείται χρόνος και επενδύσεις, ωστόσο το ανταποδοτικό όφελος θα είναι η μεγαλύτερη οικονομική αξία και τα περισσότερα προνόμια για όλους τους εμπλεκόμενους (Porter and Kramer 2011).

Ο William Blackburn μέσα από το βιβλίο του “The Sustainability Handbook (2015)” υποστηρίζει ότι η βιωσιμότητα μπορεί να συνδεθεί με χρηματοοικονομικούς όρους. Με την ενσωμάτωση ενός Συστήματος Διαχείρισης Βιωσιμότητας (SMS – Sustainability Management System) σε μια επιχείρηση μπορεί να γίνει πιο παραγωγική και πιο κερδοφόρα, ενώ παράλληλα βελτιώνει τις επιδράσεις της σε κοινωνία και περιβάλλον. Ο Blackburn παραθέτει επτά βασικούς παράγοντες που δημιουργούν οικονομικά κέρδη και αναλύοντάς τους περιγράφει πώς κάθε ένας από αυτούς αποφέρει κέρδη υπό την καθοδήγηση ενός συστήματος βιώσιμης διαχείρισης. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- i) Φήμη και ισχυρή μάρκα (brand) – Το ¼ έως το 1/3 της φήμης μίας εταιρείας στηρίζεται στην περιβαλλοντική και κοινωνική της επίδοση.
- ii) Ανταγωνιστικά, αποτελεσματικά και επιθυμητά προϊόντα, υπηρεσίες και νέες αγορές - Οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν το μερίδιο αγοράς τους, προωθώντας καινοτομίες που περιλαμβάνουν βιώσιμους στόχους, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις και τα κέρδη τους.
- iii) Παραγωγικότητα – Πολλοί τομείς της βιωσιμότητας περιλαμβάνουν αυξημένες αποδόσεις που μειώνουν το κόστος, όπως είναι η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, η εξοικονόμηση πόρων και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- iv) Λειτουργικά εμπόδια και παρεμβάσεις – Μία εταιρεία που ενσωματώνει βιώσιμες πρακτικές μειώνει το ρίσκο δυσπιστίας από δημόσιους και ελεγκτικούς φορείς.

v) Κόστη Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Η προληπτική δράση στην διαχείριση των προμηθευτών μειώνει τον κίνδυνο διακοπής του εφοδιασμού και ασκεί καλύτερο έλεγχο στα κόστη.

vi) Κόστος Κεφαλαίου - Το χρηματοπιστωτικό σύστημα και οι επενδυτές χρηματοδοτούν επιχειρήσεις αξιολογώντας τις επιδόσεις τους στα θέματα βιωσιμότητας.

vii) Νομική Ευθύνη – Οι εταιρείες που έχουν ισχυρή διακυβέρνηση είναι λιγότερο πιθανό να υποπέσουν σε κάποιο παράπτωμα που θα τους στερήσει πολύτιμα κέρδη.

Συμπερασματικά ο Blackburn υποστηρίζει ότι παρόλο που οι επτά, αυτοί, παράγοντες προσδίδουν οικονομικά οφέλη, μπορούν παράλληλα να προσδώσουν και άυλα περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη. Η λήψη των σωστών αποφάσεων σε κάθε πυλώνα βιωσιμότητας απαιτεί ευρεία προοπτική και εξισορρόπηση των διαφόρων θεμάτων των εμπλεκόμενων φορέων και η προσέγγιση αυτή, γίνεται πράξη όταν οι αποφάσεις καθοδηγούνται από το όραμα μίας εταιρείας (Farver, 2019). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται στατιστικά από έρευνες και μελέτες που πραγματοποιήθηκαν για τα πλεονεκτήματα της βιωσιμότητας στο επιχειρείν.

Πίνακας 2.2 Η περίπτωση της Βιωσιμότητας στο Επιχειρείν

Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ		
Πανεπιστήμιο Οξφόρδης – Επισκόπηση 200 Ακαδημαϊκών μελετών		
Η καλή επίδοση στα κριτήρια ESG έχει σαν αποτέλεσμα:		
50% Μειωμένο κόστος κεφαλαίου	88% Καλύτερη λειτουργική επίδοση	80% Καλύτερη επίδοση της τιμής των μετοχών
7% Υψηλότερη απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)		
Κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19, οι εταιρείες με υψηλότερη ESG βαθμολογία, λειτούργησαν 50% καλύτερα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους (Bloomberg).		
99% των Γενικών Διευθυντών (CEO's) εταιρειών με περισσότερα από US\$1 δισ. ετήσια έσοδα πιστεύουν ότι η Βιωσιμότητα θα είναι σημαντική για τη μελλοντική επιτυχία των επιχειρήσεων.		
Η επίδοση των εταιρειών στα ESG είναι σημαντική για μία σειρά ενδιαφερόμενων μερών		
Πελάτες 83% των καταναλωτών πιστεύουν ότι οι εταιρείες πρέπει ενεργά να διαμορφώσουν πρακτικές ESG	Εργαζόμενοι 25% των εταιρειών που είναι πιο ελκυστικές σε νέα talénta έχουν καλύτερη ESG επίδοση	Επενδυτές 88% των επενδυτών πιστεύουν ότι οι εταιρείες που προτεραιοποιούν ESG πρωτοβουλίες εμφανίζουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για μακροπρόθεσμες αποδόσεις σε σχέση με εταιρείες που δεν το πραγματοποιούν.
PwC Consumer Intelligence Series June 2, 2021 EY 2020 Climate and Institutional Investors Survey 2020 study by Marsh & McLennan ESG as a Workplace Strategy		

Πηγή: UNGC New Value Brochure, https://info.unglobalcompact.org/l/591891/2022-01-04/493jyf/591891/1641310342EQoLgnAd/UNGC_New_Value_Prop_Brochure_Design.pdf

2.6 Κριτική και περιορισμοί στις Στρατηγικές Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η ενασχόληση με ζητήματα βιωσιμότητας σχετίζεται με την προσπάθεια να συγκεραστούν αντίθετες δυνάμεις. Συγκεκριμένα, το οικονομικό κέρδος για τις επιχειρήσεις με τη δημιουργία κοινωνικής ή περιβαλλοντικής αξίας.

Οι επαγγελματίες που ασχολούνται με την ανάπτυξη στρατηγικών βιωσιμότητας πρέπει να βαδίζουν ακολουθώντας μια λεπτή γραμμή ισορροπίας, ανάμεσα σε αυτούς τους συχνά ανταγωνιστικούς στόχους. Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για τις στρατηγικές βιωσιμότητας επικεντρώνεται στις καταστάσεις όπου υπάρχουν μόνο ωφέλιμα «win-win» αποτελέσματα, από τα οποία μπορούν να αποκομιστούν οικονομικά κέρδη, ενώ παράλληλα διασφαλίζεται η δημιουργία κοινωνικής ή/και περιβαλλοντικής αξίας.

Ωστόσο, αυτό δύναται να στρέψει τις επιχειρήσεις στο να επιζητούν αποκλειστικά δράσεις που επιφέρουν σαφείς ωφέλειες αμοιβαίας ανταπόδοσης, παραγκωνίζοντας περιπτώσεις όπου δύναται να επιτευχθούν μεγάλες ωφέλειες κοινωνικής ή περιβαλλοντικής σημασίας με μικρό οικονομικό κόστος για μια επιχείρηση. Υπό αυτή την πρακτική, ο δεύτερος τύπος δράσεων θα θεωρούνταν αθέμιτος και ως εκ τούτου μη υλοποιήσιμος με αντίκτυπο αφενός την επιβράδυνση της κοινωνικής ή περιβαλλοντικής βελτίωσης και αφετέρου τη μειωμένη δημιουργικότητα και καινοτομία στις επιχειρήσεις ως προς την εξεύρεση λύσεων στα θέματα αυτά.

Εκτός από τα όρια που τίθενται με την λειτουργία μόνο σε πλαίσια «win-win», οι στρατηγικές βιωσιμότητας υπόκεινται σε μια σειρά από άλλες επικρίσεις. Για παράδειγμα, εκτός από την κυκλική οικονομία, πολλές βιώσιμες στρατηγικές αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τα οικολογικά όρια της βιόσφαιρας, εστιάζοντας σε προσεγγίσεις οικολογικής αποδοτικότητας (eco-efficiency) και όχι οικολογικής αποτελεσματικότητας (eco-effectiveness) (Dyllick and Hockerts, 2002). Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις τείνουν να λαμβάνουν μέτρα για τη μείωση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούν, ενώ την ίδια στιγμή αδιαφορούν για τη βιοποικιλότητα και την ικανότητα του φυσικού συστήματος να αναπαραχθεί.

Επιπρόσθετα, θεωρούν ότι η τρέχουσα τεχνολογική πρόοδος θα «σώσει» την ανθρωπότητα από τα περιβαλλοντικά όρια και ότι η ευημερία θα συμβάλλει στη

δημιουργία ευαισθητοποίησης, μειώνοντας περαιτέρω τους περιβαλλοντικούς στρεσογόνους παράγοντες. Επομένως, παρόλο που οι βιώσιμες στρατηγικές είναι σημαντικές και απαραίτητες δεν είναι επαρκείς, καθώς απαιτείται η προσαρμογή ευρύτερων οικονομικών συστημάτων, όπως και αλλαγές στη νοοτροπία των καταναλωτών. Υπάρχουν επίσης ερωτήματα σχετικά με την «βιωσιμότητα» της συνεχούς ανάπτυξης, του αυξανόμενου πληθυσμού σε συνδυασμό με τα πεπερασμένα όρια των φυσικών πόρων (Long, 2020).

Πολλές στρατηγικές βιωσιμότητας, ειδικά εκείνες νεότερης ή πιο επιφανειακής φύσης, επικρίνονται ως μη πρωτότυπες και αναποτελεσματικές και ενώ μπορεί να οδηγήσουν σε επιχειρηματικά οφέλη, οι κοινωνικές ή περιβαλλοντικές αποδόσεις τους πιθανόν να είναι αμελητέες. Ωστόσο, έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις υψηλές επιδόσεις σε θέματα Βιωσιμότητας και στις καλύτερες χρηματοοικονομικές επιδόσεις (Μανασάκης, 2021). Μία σχετική ανασκόπηση 200 μελετών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 90% των μελετών διαπιστώνουν ότι τα υψηλά πρότυπα στους τομείς περιβάλλοντος, κοινωνίας και διακυβέρνησης μείωσαν το κόστος κεφαλαίου των επιχειρήσεων. Επίσης, το 80% των μελετών δείχνουν θετική συσχέτιση ανάμεσα στις τιμές των μετοχών και τις πρακτικές βιωσιμότητας (A.Partners, 2015). Επίσης, οι επιχειρήσεις αυτές τείνουν να θεωρούνται πιο αξιόπιστες από τους καταναλωτές (Nielsen Company, 2015).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι σύμφωνα με μελέτη (Ιοαννου & Serafeim, 2019) παρατηρήθηκε ότι η υιοθέτηση καλών πρακτικών βιωσιμότητας συνδέονταν με εξαιρετική οικονομική απόδοση μόνο όταν οι εταιρείες υιοθετούσαν επιτυχημένες καινοτόμες στρατηγικές βιωσιμότητας που τις έκαναν να διαφέρουν και να μην μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από ανταγωνιστές τους.

Πέρα από το φάσμα λειτουργίας των επιχειρήσεων, διαφαίνεται ότι πολλά προβλήματα βιωσιμότητας είναι εκ φύσεως συστημικά, που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είναι απίθανο να μπορέσουν να τα αντιμετωπίσουν από μόνες τους. Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να βρίσκονται προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς με τις στρατηγικές που εφαρμόζουν μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα μοντέλα παραγωγής και κατανάλωσης.

Για παράδειγμα εταιρείες όπως η Nike, Apple ή η Walmart αντιπροσωπεύουν την επιχειρηματική κοινότητα με διεθνή εμβέλεια και επιρροή. Το γεγονός αυτό, προσδίδει

στις επιχειρήσεις αυτές ισχυρή πολιτική και οικονομική ισχύ, καθιστώντας δύσκολο για οποιαδήποτε κυβέρνηση ή ρυθμιστικό οργανισμό να τις ελέγξει και να τις επηρεάσει. Από την άλλη παρέχεται η δυνατότητα να αξιοποιηθεί αυτή η δύναμη και η επιρροή για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας, που αποτελεί και το βασικό λόγο ύπαρξης στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης (Long, 2020).

2.7 Τα διεθνή πρότυπα που πλαισιώνουν θέματα Βιωσιμότητας

Εξαιτίας του ότι υπάρχουν μύρια θέματα βιωσιμότητας που συνδέονται με την αλυσίδα αξίας κάθε επιχειρηματικής οντότητας, έχουν δημιουργηθεί αρκετά διεθνή πρότυπα με σκοπό να προσδιορίσουν τα θέματα αυτά και να δημιουργήσουν κατευθυντήριες γραμμές χρήσιμες στις επιχειρήσεις που αναζητούν τρόπους να τα αντιμετωπίσουν μειώνοντας τις επιδράσεις τους. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πιο διαδεδομένα από αυτά που προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία και χρησιμοποιούνται ευρέως από τους οργανισμούς.

• Οικουμενικό Σύμφωνο Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact)

Το Οικουμενικό Σύμφωνο αποτελεί μία διεθνή πρωτοβουλία που δημιουργήθηκε από τα Ηνωμένα Έθνη το 1999 και καλεί τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο να ενσωματώσουν Στρατηγικές Βιωσιμότητας και να λειτουργούν σεβόμενες τις Δέκα Αρχές του. Αυτές, αφορούν τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, τις Συνθήκες Εργασίας, το Περιβάλλον και την Καταπολέμηση Διαφθοράς. Επιπρόσθετα, προτρέπει τις εταιρείες να ενσωματώσουν ευρύτερους κοινωνικούς στόχους, όπως είναι οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών, δίνοντας έμφαση στους τομείς συνεργασίας και καινοτομίας.

Στην πρωτοβουλία αυτή συμμετέχουν πάνω 12.000 επιχειρήσεις σε 160 χώρες, αντιπροσωπεύοντας όλους τους κλάδους και τα μεγέθη, 3.800 ΜΚΟ και 69 τοπικά δίκτυα. Οι εταιρείες που γίνονται μέλη της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας συμμετέχουν σε ένα από 69 δίκτυα και λαμβάνουν μέρος σε εκδηλώσεις και σε συνέδρια με σκοπό να επικοινωνήσουν με ειδικούς, επιχειρηματίες σε ομοειδής ή άλλους κλάδους, που αναλαμβάνουν δράση. Επιπρόσθετα, λαμβάνουν γνώση και ικανότητες μέσα από

εργαλεία, οδηγίες και εκπαιδευτικά προγράμματα, εμπνέουν και εμπνέονται καθώς και επικοινωνούν τα αποτελέσματα και τις δράσεις τους ως προς τη βιωσιμότητα (unglobalcompact.org).

- **Πρότυπα ISO – ISO26000, ISO14001, ISO 50001, ISO45000, ISO31000**

Ο Διεθνής οργανισμός προτύπων ISO ιδρύθηκε το 1947 αποτελεί έναν ανεξάρτητο, μη κυβερνητικό οργανισμό που συγκροτείται από εκπροσώπους διαφόρων εθνικών οργανισμών προτύπων σε περισσότερες από 160 χώρες και συντονίζεται στη Γενεύη. Από την έναρξη του έχει αναπτύξει πάνω από 22.000 μεμονωμένα πρότυπα για να καθοδηγήσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Εμπεριέχει γενικά και ειδικά πρότυπα για κάθε κλάδο που εστιάζουν σε περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και ποιοτικούς παράγοντες. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα βασικά πρότυπα ISO που συνδέονται με τους πυλώνες βιωσιμότητας.

ISO 26000:2010 - Σκοπεύει να προάγει μία κοινή ερμηνεία της εταιρικής υπευθυνότητας. Δεν περιέχει απαιτήσεις γι 'αυτό και δεν πιστοποιείται. Παρέχει έναν οδηγό για όλους τους οργανισμούς ως προς την εταιρική κοινωνική ευθύνη όπως: έννοιες, όρους και ορισμούς, ιστορικό, τάσεις και χαρακτηριστικά, αρχές και πρακτικές, βασικά θέματα και στόχους. Επίσης, παραθέτει τρόπους ενσωμάτωσης, εφαρμογής και προώθησης μίας κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς σε όλο τον οργανισμό και μέσα από πολιτικές και πρακτικές, σε όλη τη σφαίρα επιρροής του. Τέλος, βοηθάει στον εντοπισμό και τη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, στην κοινοποίηση δεσμεύσεων, αποδόσεων και άλλων πληροφοριών που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη (iso.org).

ISO 14000 - Η οικογένεια προτύπων ISO 14000 περιλαμβάνει πρακτικά εργαλεία για οργανισμούς που ενδιαφέρονται να διαχειριστούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους και μπορεί να πιστοποιηθεί. Το ISO 14001:2015 χαρτογραφεί ένα πλαίσιο που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία για να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Είναι σχεδιασμένο για κάθε τύπο οργανισμού, ανεξάρτητα από τη δραστηριότητά του ή τον κλάδο του και μπορεί να παρέχει διαβεβαίωση στη Διοίκηση και τους εργαζόμενους, καθώς και σε εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη ότι ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος μετράται και βελτιώνεται (iso.org).

ISO 50001 - Σχεδιάστηκε για να υποστηρίξει οργανισμούς σε όλους τους κλάδους, παρέχοντας έναν πρακτικό οδηγό βελτίωσης της χρήσης ενέργειας, μέσω της ανάπτυξης ενός συστήματος διαχείρισης της. Πιο συγκεκριμένα, αναπτύσσει πολιτική για πιο αποδοτική χρήση ενέργειας, θέτει στόχους για την επίτευξη της πολιτικής, χρησιμοποιεί δεδομένα για λήψη αποφάσεων, μετράει τα αποτελέσματα, ελέγχει πόσο καλά λειτουργεί η πολιτική και βελτιώνει συνεχώς τον τρόπο διαχείρισης ενέργειας (iso.org).

ISO 45001 -Καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα υγείας και ασφάλειας εργαζομένων και παρέχει οδηγίες για την εφαρμογή του, ώστε να μπορούν οι οργανισμοί να παρέχουν ασφαλείς και υγιείς χώρους εργασίας, αποτρέποντας τραυματισμούς και δυνητικά ατυχήματα, καθώς και να βελτιώνει τα επίπεδα πρόληψης του συστήματος αυτού (iso.org).

ISO 31000: Η μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται σε πολλά πράγματα, από τη συνεχή αξιολόγηση και ανανέωση των προϊόντων και υπηρεσιών του έως τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών του. Εκτός από αυτά, κάθε Διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της, το απροσδόκητο στη διαχείριση κινδύνου. Για το λόγο αυτό έχει αναπτυχθεί το ISO 31000 με σκοπό τη διαχείριση κινδύνων. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές, ένα πλαίσιο και μία διαδικασία για τη διαχείριση κινδύνου. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε οργανισμό και να τον βοηθήσει να εντοπίσει τις ευκαιρίες και απειλές που συνδέονται με την δραστηριότητα του και να καταναείμει αποτελεσματικά τους πόρους του για την αντιμετώπιση δυνητικών κινδύνων. (iso.org)

- **B CORP**

Το B Lab είναι ένα μη κερδοσκοπικό δίκτυο που σκοπός του είναι να μεταμορφώνει την παγκόσμια οικονομία προς όφελος των ανθρώπων, των κοινοτήτων και του πλανήτη. Ξεκίνησε το 2006 με την προοπτική ότι μία διαφορετική μορφή οικονομίας, δεν ήταν μόνο εφικτή αλλά και απαραίτητη και ότι οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να στηρίξουν ένα νέο μοντέλο κατευθυνόμενο από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο οργανισμός B Lab έγινε γνωστός για τις πιστοποιήσεις των εταιρειών – B Corporations που πληρούν υψηλά πρότυπα, κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Το B Lab δημιουργεί πρότυπα, εργαλεία και πολιτικές που τροποποιούν τη συμπεριφορά, την κουλτούρα και τα δομικά θεμέλια του καπιταλισμού. Κινητοποιεί την κοινότητα του B Corp για συλλογική δράση στις πιο

κρίσιμες προκλήσεις της κοινωνίας. Τα πρότυπα του B Lab είναι πολύπλευρα και περιλαμβάνουν:

- **Αξιολόγηση Αντίκτυπου - B Impact Assessment:** Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο για τη μέτρηση, διαχείριση και βελτίωση της απόδοσης μιας εταιρείας ώστε να δημιουργήσει θετικό αντίκτυπο ως προς τους εργαζόμενους, τις κοινότητες, τους πελάτες, τους προμηθευτές και το περιβάλλον.
- **Πρότυπα κινδύνου – Risk Standards:** Αποτελεί αξιολόγηση της καταλληλότητας της πιστοποίησης B Corp με βάση την ανασκόπηση των δυνητικά αρνητικών επιπτώσεων που συνδέονται με τον κλάδο μίας εταιρείας και άλλων πρακτικών.
- **Πρότυπα και βασικές απαιτήσεις για πολυεθνικές εταιρείες:** Πρόσθετες βασικές απαιτήσεις για μεγάλες εταιρείες (bcorporation.net).

- **EMAS**

Το σύστημα οικολογικής διαχείρισης και ελέγχου Eco-Management and Audit Sceme είναι ένα μέσο διαχείρισης που ανέπτυξε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώσουν την περιβαλλοντική τους επίδοση, να μειώσουν την ενέργεια και να βελτιστοποιήσουν τη χρήση πόρων. Αποτελεί εργαλείο για την αξιολόγηση, αναφορά και βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων. Τρεις βασικοί πυλώνες συνθέτουν το EMAS:

- **Απόδοση:** Οι ενέργειες που πραγματοποιεί ο οργανισμός για να βελτιώσει την περιβαλλοντική του απόδοση και διασφάλιση της κανονιστικής συμμόρφωσης, σύμφωνα με τους βασικούς στόχους πολιτικής όπως η Πράσινη Συμφωνία της Ε.Ε. και η συμφωνία του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή.
- **Διαφάνεια:** Τα επιτεύγματα κάθε οργανισμού δημοσιεύονται μέσω της ετήσιας περιβαλλοντικής δήλωσης.
- **Αξιοπιστία:** Η περιβαλλοντική δήλωση επικυρώνεται από ανεξάρτητο περιβαλλοντικό φορέα που εγγυάται την αξία και ακεραιότητα των πληροφοριών που αποκαλύπτονται.

Στα πλεονεκτήματα εφαρμογής του EMAS συγκαταλέγονται η βελτιωμένη περιβαλλοντική απόδοση (το 70% των εγγεγραμμένων οργανισμών αναφέρει βελτίωση των έξι περιβαλλοντικών δεικτών), βελτιωμένη νομική συμμόρφωση, μικρότερο κίνδυνο παραβάσεων. Επιτυγχάνεται καλύτερος προσδιορισμός των συνολικών εταιρικών

ευθυνών, καθορισμένοι ρόλοι και ευθύνες, ισχυρότερη ευαισθητοποίηση των ομάδων, μειωμένοι κίνδυνοι για περιβαλλοντικά ατυχήματα, εξοικονόμηση κόστους, βελτιωμένες σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο αφοσιωμένοι και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη εκτιμούν τη διαφάνεια του οργανισμού. Σε κάποιες περιπτώσεις επιτυγχάνεται και ρυθμιστική ελάφρυνση, καθώς σε ορισμένα κράτη μέλη, οι αρχές παρέχουν πλεονεκτήματα σε οργανισμούς εγγεγραμμένους στο EMAS, όπως μειωμένες επιθεωρήσεις ή φόρους ([EMAS, European Commission](#)).

- **Σειρά Προτύπων AA1000**

Η σειρά προτύπων AA1000 του οργανισμού Accountability είναι σχεδιασμένη για να χρησιμοποιείται από οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα. Από την έναρξη του το 1999 εμπεριέχει ένα πρακτικό σύνολο διεθνώς αποδεκτών κατευθυντήριων αρχών με τις οποίες οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική βιωσιμότητας τους και να διαχειριστούν με επιτυχία τις επιδόσεις τους. Η σειρά προτύπων AA1000 περιλαμβάνει τα πρότυπα:

AA 1000 Accountability Principles Standard (AA1000AP:2018): Οι αρχές που διέπουν την έκδοση αυτή είναι συμβατές με άλλα κορυφαία πρότυπα βιωσιμότητας, συστήματα πιστοποίησης και πλαίσια αναφοράς και στοχεύουν να καθοδηγήσουν έναν οργανισμό στον εντοπισμό, ιεράρχηση και ανταπόκριση στα θέματα βιωσιμότητας με σκοπό τη βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσής του. Βασίζεται, δε, στις αρχές:

- Συμπερίληψη: Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν λόγο στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν.
- Ουσιαστικότητα: Όσοι λαμβάνουν αποφάσεις πρέπει να γνωρίζουν και να είναι ξεκάθαροι ως προς τα ουσιαστικά θέματα βιωσιμότητας.
- Ανταπόκριση: Οι οργανισμοί πρέπει να λειτουργούν με διαφάνεια ως προς τα ουσιαστικά θέματα βιωσιμότητας και τις επιδράσεις τους.
- Αντίκτυπο: Οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν, μετράνε και να λογοδοτούν για τον τρόπο με τον οποίο οι ενέργειες τους επηρεάζουν ευρύτερα οικοσυστήματα.

AA 1000 Assurance Standard (AA1000AS:2019): Το πρότυπο αυτό χρησιμοποιείται από οργανισμούς που ενδιαφέρονται για την εξωτερική διασφάλιση των διατυπώσεων τους σε θέματα βιωσιμότητας.

AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (AA 1000SES:2015): Πρότυπο για τη διαβούλευση ενός οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη του ([AA 1000 Accountability Principles 2018, AccountAbility](#)).

• **Κατευθυντήριες Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις**

Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις αποτελούν συστάσεις των κυβερνήσεων προς τις πολυεθνικές και παρέχουν μη δεσμευτικές αρχές και πρότυπα για την υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες αποσκοπούν στην προώθηση της θετικής συμβολής των επιχειρήσεων στην οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική πρόοδο σε όλο τον κόσμο και απαρτίζονται από 15 Γενικές αρχές, αλλά και οδηγίες για θέματα όπως η διαφάνεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η απασχόληση, το περιβάλλον, η δωροδοκία, τα συμφέροντα των καταναλωτών, η επιστήμη και η τεχνολογία, ο ανταγωνισμός και η φορολογία ([Κατευθυντήριες Οδηγίες του Ο.Ο.Σ.Α. για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις, Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης](#)).

2.8 Ανακεφαλαίωση

Συνοψίζοντας, η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς μετατοπίζει τον ορίζοντα επίτευξης κέρδους από βραχυπρόθεσμο σε μακροπρόθεσμο. Βάσει των σύγχρονων αναγκών, στόχος των οικονομικών μονάδων πρέπει να είναι η δημιουργία τόσο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο και διαμοιραζόμενης αξίας. Για το λόγο αυτό, προσφέρονται από τη διεθνή επιχειρηματική πρακτική μέθοδοι ανάλυσης και εργαλεία προσδιορισμού των αλληλεπιδράσεων μίας επιχείρησης με το εσωτερικό κι εξωτερικό της περιβάλλον. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι όπως προκύπτει από έρευνες οι μονάδες που υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές φαίνεται να απολαμβάνουν και καλύτερη οικονομική απόδοση, δεδομένων βέβαια και κάποιων περιορισμών που επιφέρουν. Τέλος, για την ποσοτικοποίηση και μείωση του αντικτύπου των επιχειρήσεων στο περιβάλλον και την κοινωνία προσφέρονται κατευθυντήριες γραμμές από πληθώρα φορέων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Βιωσιμότητα στην Παγκόσμια Αλυσίδα Καφέ

3.1 Εισαγωγή

Η ιστορία του καφέ ξεκίνησε στο οροπέδιο της Kaffa στην ΝΔ Αιθιοπία, όπου η καφέα η αραβική (*Coffea arabica*) μεγάλωνε ως θάμνος, ενώ στις αρχές του 16ου αιώνα ξεκίνησε να διαδίδεται σε κορυφαίες πρωτεύουσες του κόσμου, ταξιδεύοντας χιλιάδες χιλιόμετρα (en.wikipedia.org/wiki/Coffee_bean). Τα δέντρα του καφέ δεν φύονται παντού. Οι ιδανικές συνθήκες για την ευημερία τους περιλαμβάνουν ζεστά και υγρά τροπικά κλίματα, εύφορα εδάφη με λίγα παράσιτα και ασθένειες. Οι συνθήκες αυτές βρίσκονται κατά μήκος της ζώνης του Ισημερινού ονομαστή ως "The Bean Belt", σε Βόρεια, Κεντρική και Νότια Αμερική, Καραϊβική, Αφρική, Μέση Ανατολή και Ασία.

Οι χώρες παραγωγής του καφέ είναι περισσότερες από 50 στον κόσμο με κυριότερες τις: Βραζιλία, Βιετνάμ, Κολομβία, Ινδονησία, Ονδούρα, Αιθιοπία, Ινδία, Ουγκάντα, κ.α. (en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_coffee_production).

Διάγραμμα 3.1 Η Ζώνη Παραγωγής Καφέ & οι Κυριότερες Χώρες Παραγωγής



Πηγή: Climate.gov - <https://www.climate.gov/news-features/climate-and/climate-coffee>

Σήμερα ο καφές αποτελεί το δεύτερο πιο διαπραγματεύσιμο αγαθό στον κόσμο μετά το πετρέλαιο, γεγονός που αναδεικνύει την ύψιστη σημασία του στην παγκόσμια οικονομία. Καθημερινά καταναλώνονται περισσότερα από 2,3 δισεκατομμύρια φλιτζάνια καφέ (Hughes et al., 2014), ενώ σύμφωνα με τον διεθνή οργανισμό καφέ η παγκόσμια κατανάλωση για το έτος 2019/2020 εκτιμάται σε 167,6 χιλ. σάκους καφέ 60kg. Την τελευταία τετραετία, η παγκόσμια κατανάλωση καφέ αυξήθηκε κατά 1.8% (ico.org).

Πίνακας 3.1 Παγκόσμια Κατανάλωση Καφέ

Σε χιλιάδες σάκους 60kg

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	CAGR (2016/17- 2019/20)
Συνολική παγκόσμια κατανάλωση	158.771	161.608	169.113	167.592	1.8%
Αφρική	10.702	11.087	11.734	11.671	2.9%
Ασία & Ωκεανία	35.059	35.124	37.396	37.067	1.9%
Κεντρική Αμερική & Μεξικό	5.193	5.273	5.433	5.426	1.5%
Ευρώπη	52.147	53.262	55.614	55.089	1.8%
Βόρεια Αμερική	29.559	29.941	31.779	31.434	2.1%
Νότια Αμερική	26.111	26.922	27.159	26.905	1.0%

Πηγή: International Coffee Organization. Data as at November 2020.

Εκτιμάται ότι 25 εκατομμύρια ως επί το πλείστον μικροί αγρότες σε τροπικές περιοχές και περιοχές του ισημερινού παράγουν τους καρπούς, ούτως ώστε να καταναλώνονται 2,25 δισεκατομμύρια φλιτζάνια καφέ καθημερινά ανά τον κόσμο. Ως ένα από τα πιο εμπορεύσιμα γεωργικά προϊόντα διεθνώς, αποτελεί σημαντικό μέρος της συνολικής οικονομίας και σημαντική πηγή εσόδων για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες. Ωστόσο, ο κλάδος του καφέ συνδέεται με πολλά κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά θέματα που αμφισβητούν τη βιωσιμότητα του.

Στο κεφάλαιο αυτό, αναλύονται οι κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες και εργαζόμενοι στην αλυσίδα του καφέ, οι

περιβαλλοντικές επιπτώσεις που δημιουργούνται σε όλα τα στάδια από την παραγωγή έως την κατανάλωση και οι στρατηγικές βιωσιμότητας που ακολουθούνται από τις εταιρείες καφέ για να αντιμετωπίσουν τα θέματα αυτά. Επίσης, περιγράφονται οι πιο αναγνωρισμένες πιστοποιήσεις που φέρουν τα προϊόντα καφέ. Τέλος, μελετώνται τρεις από τις μεγαλύτερες εταιρείες επεξεργασίας και τυποποίησης καφέ στον κόσμο, σχετικά με τις πρακτικές βιωσιμότητας που ακολουθούν.

3.2 Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι καλλιεργητές καφέ

Τις τελευταίες δεκαετίες στη βιομηχανία καφέ προκύπτουν σημαντικές αλλαγές. Η Διεθνής Συμφωνία για τον Καφέ (ICA) το 1989, με την οποία καταργήθηκαν οι οικονομικές ρήτρες, σε συνδυασμό με την αύξηση της προσφοράς από Βραζιλία και Βιετνάμ, οδήγησαν σε μία μακρά περίοδο αστάθειας και χαμηλών τιμών. Πέρα από αυτό, οι αγρότες στις χώρες προέλευσης του καφέ έρχονται αντιμέτωποι με πολλές προκλήσεις κοινωνικού, οικονομικού και περιβαλλοντικού χαρακτήρα.

Τα κοινωνικά θέματα περιλαμβάνουν την επισιτιστική ανασφάλεια, το χαμηλό βιοτικό επίπεδο, τη γήρανση των κοινοτήτων, τη μειωμένη πρόσβαση σε εκπαίδευση και σύστημα υγείας, τη μετανάστευση ιδίως των νέων προς τις πόλεις και διακρίσεις λόγω φύλου. Στα οικονομικά θέματα περιλαμβάνονται η χαμηλή παραγωγικότητα, η γήρανση των καφεόδεντρων, τα ακριβά λιπάσματα, η έλλειψη πληροφοριών για την αγορά, η μειωμένη πρόσβαση σε απευθείας πωλήσεις και η ανεπαρκής υποστήριξη από θεσμικούς και κυβερνητικούς φορείς.

Στις πιο σημαντικές προκλήσεις που συνδέονται με το περιβάλλον συγκαταλέγονται η διάβρωση και υποβάθμιση του εδάφους, οι μεταβαλλόμενες κλιματικές συνθήκες, η υποβάθμιση και κακή διαχείριση των υδάτινων πόρων και η αύξηση των παρασίτων και των ασθενειών (Samper & Quiñones-Ruiz, 2017).

3.3 Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της Βιομηχανίας Καφέ

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Καφέ (ico.org), η παγκόσμια παραγωγή καφέ το χρόνο καλλιέργειας 2019/2020 ανήλθε σε 165 χιλιάδες σάκους 60kg. Τα μεγέθη παραγωγής και κατανάλωσης καταμαρτυρούν ότι η βιομηχανία καφέ επηρεάζει σημαντικό μέρος της παγκόσμιας οικονομίας, του πληθυσμού αλλά ενέχει και σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Για να κατανοηθούν πλήρως οι επιπτώσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον θα πρέπει να μελετηθεί όλος ο κύκλος ζωής του καφέ, από την καλλιέργεια και την παραγωγή του πράσινου καφέ που χρησιμοποιείται σαν πρώτη ύλη στις μονάδες ψησίματος (coffee roasters), έως την τελική κατανάλωση και απόρριψή του. Ο καφές σαν ρόφημα παρασκευάζεται από ψημένους κόκκους καφέ. Οι καρποί του καφέ προέρχονται από το φυτό *Coffea*. Υπάρχουν περίπου 70 ποικιλίες του φυτού αυτού, ωστόσο καλλιεργούνται εμπορικά, αντιπροσωπεύοντας σχεδόν το 100% της παγκόσμιας παραγωγής καφέ, η *Coffea Arabica* και η *Coffea Canephora* (Robusta).

3.3.1 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την καλλιέργεια καφεόδεντρων

Η παραγωγή καφέ επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως η θερμοκρασία, η διαθεσιμότητα νερού, η ένταση των ηλιακών ακτινών, ο αέρας, ο τύπος του εδάφους και η τοπογραφία. Η ιδανική θερμοκρασία για την ανάπτυξη *Arabica* είναι μεταξύ 18-22°C, ενώ για την *C.Robusta* είναι 22-28 °C. Η διαθεσιμότητα νερού, με τη μορφή βροχοπτώσεων και ατμοσφαιρικής υγρασίας, επηρεάζει την ανάπτυξη του καφέ. Οι περισσότερες περιοχές παραγωγής καφέ, συνήθως τροφοδοτούνται με βροχή, καθώς η τοπογραφία της γης δεν ευνοεί την εγκατάσταση συστημάτων άρδευσης.

Ένα φυτό καφέ αρχίζει να παράγει άνθη 3 έως 4 χρόνια μετά τη φύτευση, με πλήρη παραγωγικότητα σε 5 έως 7 χρόνια. Η παραγωγικότητα αρχίζει να μειώνεται μετά από περίπου 20 χρόνια, αν και με κατάλληλο χειρισμό, τα δέντρα μπορούν να καρποφορήσουν για 50 χρόνια περίπου. Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της ανθοφορίας και της ωρίμανσης των καρπών καφέ διαφέρει ανάλογα με την ποικιλία, τις κλιματικές συνθήκες, τις

γεωργικές πρακτικές κ.λπ. Εισροές όπως τα λιπάσματα και τα φυτοφάρμακα μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα του (Krishnan, 2017).

Η καλλιέργεια καφέ ενέχει κινδύνους για τα δάση και την άγρια ζωή, τις πηγές νερού και το κλίμα. Οι φυτείες καφέ όταν επεκτείνονται εντατικά, καταλαμβάνουν χώρο από τροπικά δάση, πευκοδάση, μειώνουν την ποικιλομορφία και τα απειλούμενα είδη (Joseph & Trubey, 2022). Εξαιτίας των αυξανόμενων πληθυσμιακών πιέσεων και το συνδυασμό αποψίλωσης των δασών και υποβάθμισης της γης, τα φυσικά οικοσυστήματα που φύονται τα είδη *Coffea*, που φιλοξενούν υψηλά επίπεδα βιοποικιλότητας βρίσκονται σε αυξημένο κίνδυνο στις περιοχές της Αφρικής. Η παραγωγή καφέ σε ένα σύστημα αγροδοασοκομίας, που περιλαμβάνει παραγωγή καφέ υπό τη σκιά διαφορετικών ειδών, έχει μεγάλες δυνατότητες διατήρησης. Διάφορες περιοχές καφέ εμφανίζουν μια ευρεία ποικιλία συστημάτων διαχείρισης σκιάς, που κυμαίνονται από χωρίς σκιά έως έντονη σκιά.

Στη δεκαετία του 1970, υπήρξε μια τεράστια ώθηση στις χώρες της Κεντρικής Αμερικής προς τα λιγότερο σκιερά ή ανοιχτά συστήματα παραγωγής, με στόχο την αύξηση των αποδόσεων. Η μείωση ή η εξάλειψη των δέντρων σκιάς συνοδεύτηκε από την εισαγωγή αγροχημικών, για την καταπολέμηση της σκουριάς των φύλλων του καφέ. Αυτό το σύστημα εντατικοποίησης προωθήθηκε περισσότερο σε χώρες με ισχυρούς κυβερνητικούς φορείς και ερευνητικά ιδρύματα, που υποστηρίζουν σύγχρονες πρακτικές για υψηλότερες αποδόσεις και μείωση της πολυπλοκότητας των παραδοσιακά διαχειριζόμενων συστημάτων, όπως η Κόστα Ρίκα, η Κολομβία και η Κένυα. Σε χώρες όπου επικρατούσε μικρότερη τεχνική υποστήριξη, οι καλλιεργητές συνέχισαν να καλλιεργούν καφέ σε παραδοσιακά συστήματα που χρησιμοποιούν σκιά.

Συνέπεια της εντατικοποίησης είναι η μείωση της βιοποικιλότητας, καθώς ένα σύστημα καλλιέργειας καφέ που διαχειρίζεται τη σκιά, μιμείται το φυσικό δάσος και φιλοξενεί πουλιά και άγρια ζώα, με πλεονεκτήματα την ύπαρξη ενός βιώσιμου οικοτόπου, την ενίσχυση της βιοποικιλότητας, τη διατήρηση βιολογικών παραγόντων ελέγχου, όπως τα πουλιά και οι νυχτερίδες και την ενίσχυση των επικονιαστών του ίδιου του καφέ. Από μελέτη του κύκλου ζωής της παραγωγής πράσινου καφέ που διεξήγαγαν οι Contro et al. (2006) στην περιοχή της Βραζιλίας εντοπίστηκε ότι για την παραγωγή 1.000kg πράσινου καφέ, οι εισροές που απαιτούνται είναι: 11.400kg νερό, 94kg πετρέλαιο, 900kg λιπάσματα, 620kg διορθωτικά (όπως ασβεστόλιθος για τη ρύθμιση οξύτητας του εδάφους) και 10kg

φυτοφάρμακα. Ωστόσο, ανάλογα με την κάθε περιοχή και την εκάστοτε γεωργική πρακτική, οι μετρήσεις LCA διαφέρουν.

Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να υποστηριχθεί η καλλιέργεια καφέ σε σκιά από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στις αναπτυσσόμενες χώρες ως μία θετική συσχέτιση μεταξύ της διατήρησης του περιβάλλοντος και της αγοράς. Υπάρχει επείγουσα ανάγκη να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στην παραγωγή καφέ με τη διατήρηση ποιοτικών οικοσυστημάτων, μέσα από την ελαχιστοποίηση της αποψίλωσης και της υποβάθμισης των δασών. Θα πρέπει να ληφθούν μέτρα που να παρέχουν κίνητρα και δίκαιη κατανομή των ωφελειών από τη χρήση των δασικών πόρων.

Έτσι θα αναπτυχθεί βιώσιμα ο τομέας του καφέ και θα ενισχυθεί η ευημερία των φτωχών αγροτών στις αναπτυσσόμενες χώρες. Ωστόσο αυτή η διαδικασία απαιτεί ισχυρές συνεργασίες σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας του καφέ, τόσο στις χώρες παραγωγής όσο και στις χώρες κατανάλωσης για τον συντονισμό πρωτοβουλιών βιωσιμότητας για το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας του καφέ (Krishnan, 2017).

3.3.2 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την επεξεργασία πράσινου καφέ

Τα καφεόδεντρα παράγουν έναν κόκκινο καρπό, που είναι γνωστός ως «κεράσι του καφέ». Κάθε κεράσι περιέχει συνήθως δύο σπόρους. Η ανατομία του κερασιού περιλαμβάνει το εξώδερμα, το μεσόδερμα, το ενδόδερμα, το περισπέρμιο (silver skin), το ενδοσπέρμιο και το έμβρυο. Τα ώριμα κεράσια συλλέγονται και υποβάλλονται σε επεξεργασία για να προκύψει ο πράσινος καφές, που αποτελεί την πρώτη ύλη των μονάδων ψησίματος (coffee roasters).

Διάγραμμα 3.2 Ανατομία του καρπού του καφέ



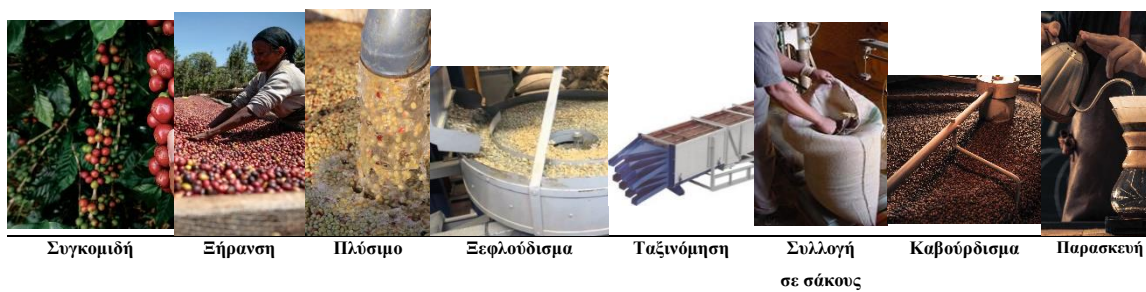
Το πρώτο στάδιο μετά την φύτευση και καλλιέργεια του καφεόδεντρου είναι η συγκομιδή. Ο παραδοσιακός τρόπος γίνεται με το χέρι και απαιτεί μεγάλο αριθμό εποχιακών εργατών. Οι μεγαλύτεροι και πιο οργανωμένοι παραγωγοί χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες και αυτοματοποιημένα μέσα (Ξανθόπουλος, 2021). Στη συνέχεια, τα κεράσια του καφέ επιδέχονται μία σειρά από άλλες επεξεργασίες για να προκύψει ο πράσινος καφές που αποστέλλεται στις μονάδες μεταποίησης (roasters).

Οι βασικοί μέθοδοι επεξεργασίας είναι: η ξηρή (dry /natural), η υγρή (wet/washed) και η honey. Κάθε μέθοδος προσδίδει στον καφέ διαφορετικά προφίλ. Η ξηρή μέθοδος είναι η πιο παλιά εξαιτίας της απλότητας της και ταυτόχρονα η πιο οικολογική καθώς δεν περιλαμβάνει τη χρήση νερού. Μετά τη συγκομιδή τα κεράσια στεγνώνουν στον ήλιο για λίγες ημέρες, μέχρι που το εξωτερικό τους περίβλημα να γίνει εύθραυστο και να διαχωρίζεται από τους σπόρους. Η υγρή μέθοδος είναι πιο περίπλοκη και απαιτεί περισσότερες ενέργειες. Αρχικά, με μηχανικά μέσα διαχωρίζεται το εξωτερικό περίβλημα από τον σπόρο. Στη συνέχεια οι σπόροι καθαρίζονται και ακολουθεί διαδικασία ζύμωσης σε δεξαμενές νερού και έπειτα στεγνώνονται. Η επεξεργασία honey είναι ένας συνδυασμός ξηρής και υγρής μεθόδου. Αρχικά, το εξωτερικό περίβλημα διαχωρίζεται μηχανικά όπως στην υγρή διαδικασία, αλλά στη συνέχεια οι σπόροι στεγνώνουν στον ήλιο μέχρι να επιτευχθεί η κατάλληλη υγρασία.

Η μηχανική ξήρανση απαιτεί τη χρήση ζεστού αέρα που διαπερνά τις στρώσεις των καρπών καφέ σε διαφορετικού τύπου στεγνωτήρες. Μετά το στέγνωμα, οι σπόροι του καφέ ξεφλουδίζονται για να αφαιρεθεί το περισπέρμιο (parchment). Το ξεφλούδισμα μπορεί να πραγματοποιηθεί όπως και τα προηγούμενα στάδια με διαφορετικούς τρόπους, με τη χρήση μηχανημάτων ή πιο παραδοσιακά με ξύλινους δοκούς και γουδοχέρια. Μετά το ξεφλούδισμα, οι κόκκοι καφέ ταξινομούνται ανάλογα με το μέγεθός τους, καθώς η ομοιομορφία διευκολύνει την παρακολούθηση της διαδικασίας ψησίματος. Τέλος, ο πράσινος καφές τοποθετείται σε υφασμάτινα σακιά φτιαγμένα από γιούτα και αποστέλλονται στις μονάδες ψησίματος.

Όλες οι προαναφερόμενες διαδικασίες εκτός από την ξήρανση στον ήλιο απαιτούν πόρους όπως ηλεκτρική ενέργεια για τα μηχανήματα, πετρέλαιο για τα οχήματα που μεταφέρουν τους καρπούς από και προς την μονάδα και νερό (Hejna, 2021).

Διάγραμμα 3.3 Στάδια επεξεργασίας του καφέ



3.3.3 Ενέργεια που καταναλώνεται στα στάδια επεξεργασίας του καφέ

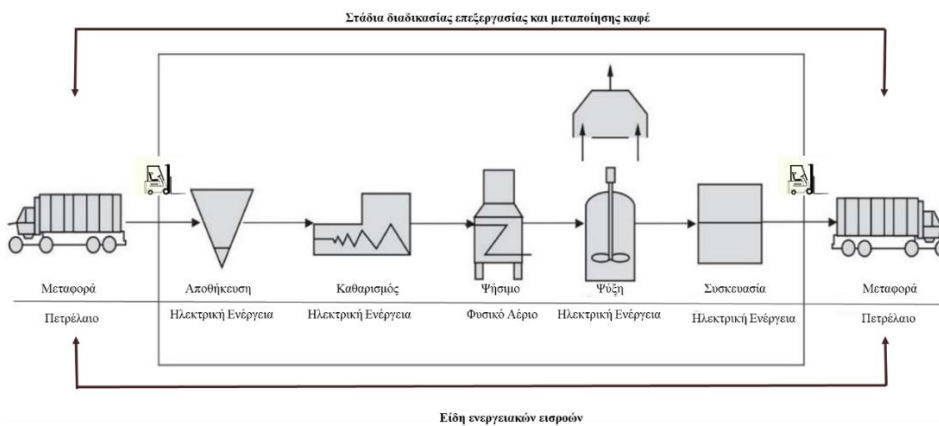
Ο καφές καλλιεργείται σε πάνω από 50 χώρες ανά τον κόσμο, ωστόσο δεν μεταποιείται στις χώρες αυτές. Τα τελευταία 30 χρόνια, το 70-80% του καφέ εξάγεται σε άλλες περιοχές του κόσμου όπως οι χώρες της Ε.Ε., Η.Π.Α., Ιαπωνία και Ρωσία. Στις περιοχές αυτές, ευδοκίμει μία σημαντική βιομηχανία επεξεργασίας και μεταποίησης του πράσινου καφέ, η οποία αντιπροσωπεύεται από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου όπως είναι η Nestle, η Jacobs Douwe Egberts, illy και η Lavazza. Το μεγαλύτερο ποσοστό πράσινου καφέ κατευθύνεται σε Γερμανία και Ιταλία (53%) και το υπόλοιπο κατανέμεται σε αρκετές χώρες, όπως το Βέλγιο, Ισπανία, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία και Πολωνία (Hejna, 2021).

Μία μελέτη κύκλου ζωής του καφέ (LCA), που διεξήχθη σε ένα αγρόκτημα στη Γουατεμάλα, έδειξε ότι το μεγαλύτερο μέρος των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της παραγωγής καφέ προερχόταν από τις μεταφορές (Salinas, 2008). Η μεταφορά του καφέ από τις χώρες παραγωγής γίνεται μέσα σε containers που μεταφέρονται ακτοποϊκώς ή/και οδικώς στον τόπο επεξεργασίας. Στη συνέχεια, το έτοιμο προϊόν συσκευασμένο μεταφέρεται οδικώς, ακτοποϊκώς ή για μικρότερες ποσότητες αεροπορικώς στα σημεία κατανάλωσης που βρίσκονται σε κάθε γωνιά του πλανήτη. Συνεπώς, οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από το στάδιο παραγωγής, έως το στάδιο κατανάλωσης, είναι άμεσα συνυφασμένες με το ταξίδι που πραγματοποιεί κάθε παρτίδα καφέ.

Ο επόμενος σταθμός - οι εταιρείες και μεταποίησης (roasters)- αποτελεί κρίσιμο βήμα στην παραγωγή καφέ. Μετά την άφιξη του καφέ στις μεταποιητικές μονάδες,

πραγματοποιούνται διαδικασίες όπως αποθήκευση, καθαρισμός, μίξη (blending), καβούρδισμα, άλεση, συσκευασία, παλετοποίηση, αποθήκευση και αποστολή. Ανάλογα με το μέγεθος και τις επενδύσεις σε τεχνολογία κάθε μονάδας, τα στάδια αυτά μπορούν να γίνονται με σημαντική ανθρώπινη παρέμβαση ή τελείως αυτοματοποιημένα. Για την επεξεργασία του καφέ απαιτείται συνήθως φυσικό αέριο για την λειτουργία των μονάδων ψησίματος, ηλεκτρική ενέργεια για τις λειτουργίες προκαθαρισμού, άλεσης και συσκευασίας. Στη συνέχεια, ο καφές αποθηκεύεται προσωρινά και αργότερα μεταφέρεται στα σημεία πώλησης ή κατανάλωσης. Για την παρασκευή ροφημάτων συνήθως απαιτούνται μύλοι και μηχανές παρασκευή που καταναλώνουν ηλεκτρική ενέργεια (Munguia et al., 2017).

Διάγραμμα 3.4 Στάδια επεξεργασίας καφέ και είδη εισροών ενέργειας

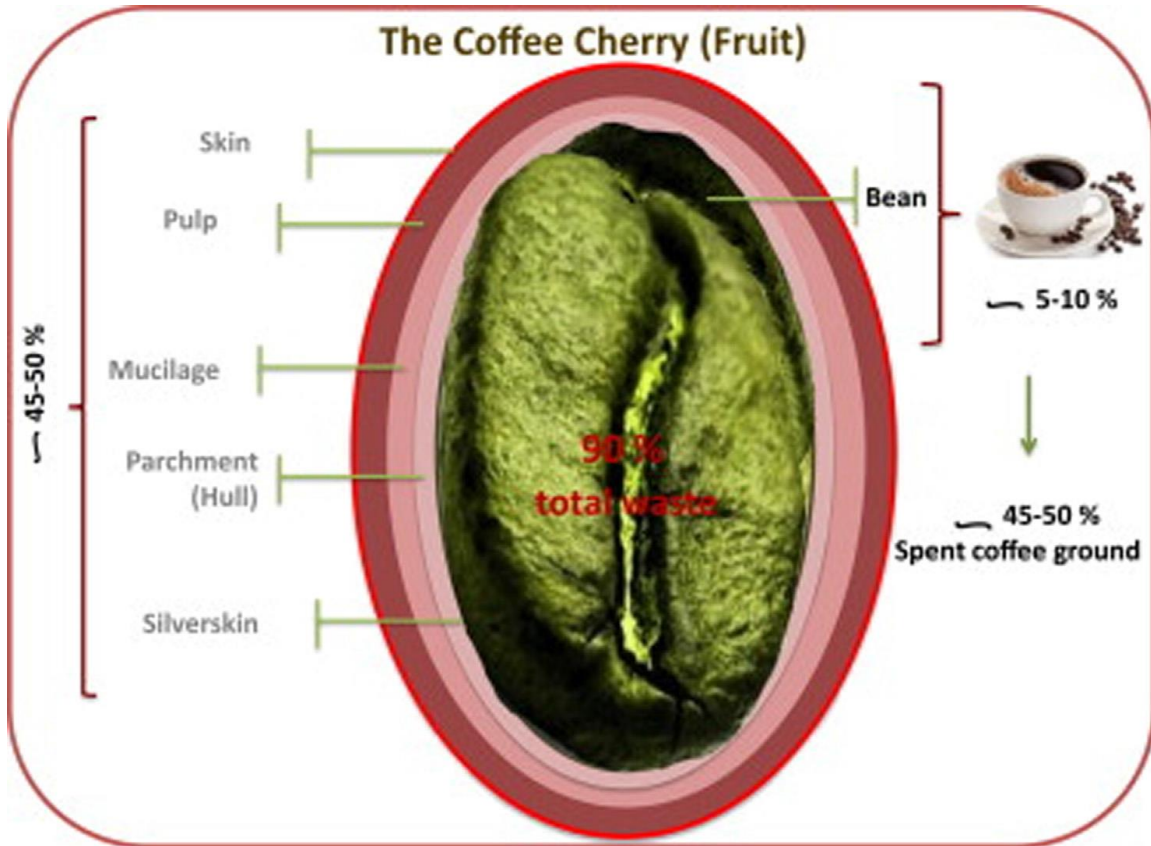


Πηγή: (N. Munguia et al. 2017).

3.3.4 Απόβλητα στα στάδια επεξεργασίας του καφέ

Σε όλα τα στάδια από τη συγκομιδή έως την τελική επεξεργασία του καφέ προκύπτουν απόβλητα. Συγκεκριμένα κατά την επεξεργασία του πράσινου καφέ απορρίπτεται το επικάρπιο, το μεσοκάρπιο και το ενδοκάρπιο. Κατά το καβούρδισμα απορρίπτεται το περισπέρμιο “silver skin” και ακατάλληλα σπυριά καφέ και κατά την παρασκευή, το υπόλειμμα καφέ. Παγκοσμίως απορρίπτονται 0,5 τόνοι μεσοκαρπίου και 0.18 τόνοι εξωκαρπίου ανά τόνο πράσινου καφέ, ενώ το ποσό των εξαντλημένων υπολειμμάτων καφέ ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους ετησίως (Gonçalves et. al., 2019). Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απώλειες που προκύπτουν από κάθε καρπό καφέ.

Διάγραμμα 3.5 Το σχήμα του καρπού καφέ και οι απώλειες στην επεξεργασία του



Πηγή: A.Hejna 2021

Τα υπολείμματα καφέ χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον ανεπαρκώς παρά το γεγονός ότι αυτά παράγονται σε μεγάλες ποσότητες. Σήμερα, διατίθενται κυρίως σε χώρους υγειονομικής ταφής ή μικρές ποσότητες χρησιμοποιούνται προς κομποστοποίηση (Getachew et al., 2017). Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντική επιβάρυνση στο περιβάλλον εξαιτίας της τοξικής τους φύσης, που δρα ενάντια στα φυτά και στους μικροοργανισμούς του εδάφους (Jiménez-Zamora et al., 2015). Η αύξηση της κατανάλωσης του και κατά συνέπεια η αύξηση της παραγωγής αποβλήτων καφέ, χρίζουν επιτακτική την ανάγκη διαχείρισης και αξιοποίησης τους μέσω διαφόρων τεχνολογιών. Κύριο απόβλητο της κατανάλωσης καφέ εσπρέσο αποτελεί το στερεό υπόλειμμα που προκύπτει μετά την παρασκευή ροφήματος και ονομάζεται υπόλειμμα εξαντλημένου καφέ.

3.4 Βασικές Πιστοποιήσεις Βιωσιμότητας στο κλάδο καφέ

Το πλαίσιο της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας διαμορφώνεται από δυνάμεις αλληλεπίδρασης μεταξύ διαφορετικών παραγόντων, που δρουν κατά μήκος της. Η αλυσίδα αξίας του καφέ καθοδηγείται από τους αγοραστές, καθώς μεγάλες εταιρείες επεξεργασίας και τυποποίησης καφέ (roasters) και μεγάλες μάρκες που ανήκουν σε πολυεθνικές ασκούν τεράστια επιρροή και καρπώνονται το μεγαλύτερο μέρος της παραγόμενης αξίας. Ο τερματισμός της Διεθνούς Συμφωνίας για τον καφέ το 1989 είχε ως αποτέλεσμα αφενός την ελαχιστοποίηση ισχύος των κρατικών οργανισμών και των συνδέσμων παραγωγών καφέ και αφετέρου την αυξανόμενη συγκέντρωση πλούτου στις μεγάλες εταιρείες (roasters).

Το μερίδιο των καλλιεργητών καφέ στην αξία της παγκόσμιας αγοράς καφέ μειώθηκε από 20% το 1989 σε 13% το 1995 και σε λιγότερο από 10% το 2015 (Bager & Lambin, 2020). Η πολυπλοκότητα της αλυσίδας καφέ σε συνδυασμό με τις τεράστιες προκλήσεις που ήταν αντιμετώπι οι παραγωγοί εννόησε τη δημιουργία κάποιων οργανισμών ΜΚΟ, που προσέφεραν πρότυπα βιωσιμότητας και πιστοποιήσεις για τους παραγωγούς. Οι πιο διαδεδομένοι οργανισμοί από αυτούς είναι οι: “Organic”, “Fairtrade”, “Rainforest Alliance”, “UTZ” (που συγχωνεύτηκε με τον Rainforest Alliance) και 4C (Common Code for the Coffee Community).

Η πιστοποίηση **Organic** δημιουργήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και βασίζεται σε τέσσερις αρχές: υγεία, οικολογία, δικαιοσύνη και φροντίδα. Επικεντρώνεται στο περιβάλλον και στις καλές γεωργικές πρακτικές, αποφεύγοντας ή απαγορεύοντας την αποψίλωση δασών, τη χρήση αγροχημικών, ορμονών ή γενετικά τροποποιημένων οργανισμών, αντικαθιστώντας τα με πιο φιλικές προς το περιβάλλον εναλλακτικές. Στόχοι της αποτελούν η ενίσχυση της γονιμότητας των εδαφών, η διατήρηση της βιοποικιλότητας, η οικολογική ισορροπία και η ευημερία των ζώων. Για να αποκτήσει την πιστοποίηση organic ένας παραγωγός ή ένας roaster θα πρέπει να ελεγχθεί από εξωτερικό φορέα διασφάλισης και να πιστοποιηθεί ότι τηρεί όλους τους αυστηρούς όρους για τον τρόπο παραγωγής, μεταφοράς και αποθήκευσης. Η αγορά του βιολογικού καφέ έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η χερσαία παραγωγή βιολογικών καφέδων ανήλθε σε

περίπου 701 χιλιάδες εκτάρια ή το 6,5% της παγκόσμιας έκτασης καφέ το 2018. Περίπου το 52% της βιολογικής παραγωγής ήταν στην Αφρική, ακολουθούμενο από το 35% στη Λατινική Αμερική, το 9,6% στην Ασία και το 3,5% στην Ωκεανία. Οι κύριοι προμηθευτές βιολογικών καφέδων στην Ε.Ε. το 2018 ήταν το Περού και το Μεξικό (cbi.eu).

Η πιστοποίηση **Fairtrade** επικεντρώνεται στη διασφάλιση κοινωνικής και οικονομικής σταθερότητας των μικροκαλλιεργητών και των εργαζομένων τους, προσδιορίζοντας μία ελάχιστη αλλά δίκαιη τιμή για τις υπηρεσίες τους. Με την πιστοποίηση αυτή, αναμένεται ότι βελτιώνονται τα εργασιακά δικαιώματα και οικοδομούνται μακροχρόνιες εμπορικές σχέσεις. Εκτός από αυτά, η πιστοποίηση αυτή έχει και μια περιβαλλοντική προσέγγιση, καθώς βοηθά τους αγρότες να προσαρμοστούν στην κλιματική αλλαγή, ευαισθητοποιώντας και ενθαρρύνοντάς τους στην υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον γεωργικών πρακτικών. Μάλιστα, υπολογίζεται ότι το 50% των προϊόντων πιστοποιημένα κατά Fairtrade είναι ταυτόχρονα και Βιολογικά.

Ο πυρήνας της πιστοποίησης **Rainforest Alliance** (η οποία πρόσφατα συγχωνεύτηκε με την UTZ) είναι η προστασία και διατήρηση της βιοποικιλότητας, πάντα με στόχο να βελτιώσει όχι μόνο το μέλλον της φύσης αλλά και το μέλλον των ανθρώπων. Στοχεύει στην εξάλειψη της αποψίλωσης των δασών, την εφαρμογή βέλτιστων εμπορικών πρακτικών για την αύξηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης όσων επενδύουν στη βιωσιμότητα. Στοχεύει στην ευαισθητοποίηση των αγροτών ώστε να χρησιμοποιούν αποτελεσματικότερη γεωργία και μεθόδους αντιμετώπισης της κλιματικής αλλαγής και να καλλιεργούν και να διαχειρίζονται τη γη με σκοπό να επιτυγχάνουν κοινωνική ευημερία και σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα.

Τέλος, η πιστοποίηση **4C** προκύπτει από έναν πολυμετοχικό φορέα, μία συνεργασία μεταξύ παραγωγών καφέ, εμπόρων, βιομηχανιών, ΜΚΟ, τον κοινωνικό τομέα και την επιστημονική κοινότητα από όλο τον κόσμο και θεωρείται η πύλη σε άλλες πιστοποιήσεις καθώς λειτουργεί και στους τρεις τομείς της βιωσιμότητας. Εν συντομία, η πιστοποίηση 4C χρησιμοποιεί διαφανείς βιώσιμες γεωργικές πρακτικές στην παραγωγή, αλλά εξακολουθεί να είναι υπεύθυνη και για τη διασφάλιση των συνθηκών αυτών κατά την επεξεργασία του καφέ (Barreto Peixoto et al., 2022).

3.5 Στρατηγικές Βιωσιμότητας στον Κλάδο Καφέ

Οι προοδευτικές εταιρείες στον κλάδο του καφέ υιοθετούν εθελοντικά στρατηγικές βιωσιμότητας για τη μείωση του κινδύνου, κάλυψη κενών στο κανονιστικό πλαίσιο, την ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών, την αύξηση των εσόδων, την προστασία της επωνυμίας και της φήμης τους ή τη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές τους. Τα εθελοντικά πρότυπα στον κλάδο του καφέ (Volunteer Sustainability Standards - VSS), προέρχονται από πιστοποιημένα πρότυπα οργανισμών, αλλά και εσωτερικά ανεπτυγμένα πρότυπα που στοχεύουν σε παρεμβάσεις με σκοπό την εξυγίανση κενών στην εφοδιαστική αλυσίδα του καφέ.

Πρόσφατες πρωτοβουλίες βιωσιμότητας που υιοθετούν οι μικρές εταιρείες στο δευτερογενή τομέα (roasters), ώστε να διαφοροποιηθούν είναι: η άμεση, χωρίς ενδιάμεσους εμπόρους προμήθεια καφέ, η παραγωγή καφέ μοναδικής προέλευσης (single origin) και η διαφάνεια στην αλυσίδα αξίας. Η απευθείας προμήθεια καφέ μπορεί να αποφέρει υψηλότερες τιμές για τους παραγωγούς, αυξημένη σύνδεση με τις παγκόσμιες αγορές και πιο βιώσιμες πρακτικές καλλιέργειας. Ο καφές που προέρχεται από μία συγκεκριμένη φάρμα, περιοχή ή χώρα (single origin) μέσω γεωγραφικών ενδείξεων αυξάνει τη φήμη μίας περιοχής και την παραγόμενη αξία. Η διαφάνεια στην αλυσίδα αξίας πιέζει τους παραγωγούς για περισσότερη υπευθυνότητα, καθώς γνωστοποιούνται τα στοιχεία τους στο κοινό, ενώ παράλληλα αυξάνει την προθυμία των καταναλωτών για αγορά.

Από έρευνα του Bager & Lambin το 2020 σε 2.500 επιχειρήσεις του κλάδου που σε αυτές περιλαμβάνονταν παραγωγοί, μεγάλες πολυεθνικές, μεσαίες και μικρές εταιρείες παραγωγής (roasters), μεγάλες και μικρές αλυσίδες καφέ, μεγάλοι έμποροι καφέ βρέθηκε ότι οι πρακτικές βιωσιμότητας στον κλάδο καφέ διαφέρουν αρκετά. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι το 1/3 του δείγματος δεν υιοθετεί καμία στρατηγική βιωσιμότητας, το άλλο 1/3 συμμετέχει λίγο, ενώ το τελευταίο 1/3 διαμορφώνεται από εταιρείες που υιοθετούν 5 ή περισσότερες πρακτικές βιωσιμότητας. Ένας μικρός αριθμός εταιρειών υιοθετεί μεγάλων αριθμό πρακτικών. Ο αριθμός των στρατηγικών που υιοθετεί κάθε εταιρεία εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της, όπως η θέση της στην εφοδιαστική αλυσίδα, το μέγεθος της και η

τοποθεσία της. Μεταξύ των συμμετεχόντων στην αλυσίδα αξίας καφέ, οι παραγωγοί και οι μονάδες μεταποίησης υιοθετούν τις περισσότερες πρακτικές, ενώ τα καταστήματα (cafés) υιοθετούν τις λιγότερες. Έμποροι και μονάδες μεταποίησης υιοθετούν παρόμοιο αριθμό πρακτικών συνολικά, αλλά οι δεύτεροι υιοθετούν περισσότερες περιβαλλοντικές πρακτικές.

Εταιρείες στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και τη Λατινική Αμερική υιοθετούν παρόμοιο και υψηλότερο από το μέσο όρο αριθμό πρακτικών, ενώ εταιρείες από την Αφρική βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο και κάτω από το μισό του μέσου όρου βρίσκονται οι εταιρείες στην Ασία και την Ωκεανία. Ως προς το μέγεθος παρατηρήθηκε ότι οι πολύ μεγάλες εταιρείες υιοθετούν κατά μέσο όρο πέντε φορές περισσότερες πρακτικές από τις πολύ μικρές εταιρείες.

Οι εταιρείες που συνεργάζονται με ΜΚΟ υιοθετούν κατά μέσο όρο 5 φορές περισσότερες πρακτικές. Η υιοθέτηση εξωτερικών προτύπων, είναι ευρέως διαδεδομένη με πιο συχνές τις πιστοποιήσεις Organic και Fairtrade. Το 51% των εταιρειών του δείγματος περιλαμβάνουν βιολογικό καφέ στο χαρτοφυλάκιο τους, 39% περιλαμβάνουν Fairtrade, ενώ 29% φέρουν πιστοποιήσεις RFA και 17% UTZ. Σε απόλυτες ποσότητες καφέ το πρότυπο 4C καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο. Η πρόθεση υιοθέτησης κάποιου εξωτερικού προτύπου από μονάδες επεξεργασίας εξαρτάται και από το εάν η εταιρεία απευθύνεται σε πελάτες χονδρικής (B2B) ή καταναλωτές (B2C). Οι εταιρείες που απευθύνονται σε καταναλωτές υιοθετούν συχνότερα κάποιο πιστοποιημένο πρότυπο βιωσιμότητας.

Οι περισσότεροι προβληματισμοί σχετικά με την βιωσιμότητα της αλυσίδας καφέ συνδέονται με την καλλιέργεια εξαιτίας της κοινωνικοοικονομικής και περιβαλλοντικής της τρωτότητας. Οι εταιρείες αναπτύσσουν πρωτοβουλίες είτε μέσω κάποιας πιστοποίησης (Fairtrade, RFA), είτε μέσω κάποιου προγράμματος (AAA Nespresso), το οποίο δημιουργούν εσωτερικά με σκοπό τη βελτίωση των γεωργικών πρακτικών με νέες τεχνολογίες και παροχή γνώσης. Επίσης, βιώσιμες πρωτοβουλίες στον κοινωνικό τομέα αποτελούν η προσφορά καλύτερης τιμής στους καλλιεργητές και έργα υποδομών στις κοινότητες τους για τη βελτίωση των υπηρεσιών υγείας και εκπαίδευσης. Η εξάλειψη της παιδικής εργασίας είναι μείζον θέμα για τις χώρες παραγωγής, με το οποίο όμως ασχολούνται λίγες εταιρείες καφέ (Barreto Peixoto et al., 2022).

Δυστυχώς, ακόμα λιγότερες εταιρείες ασχολούνται με θέματα που συνδέονται με την κλιματική αλλαγή και την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και συγκεκριμένα με νέες ανθεκτικές ποικιλίες καφέ, την αποκατάσταση υποβαθμισμένων περιοχών, την καλύτερη διαχείριση εδάφους και υδάτων και την διαχείριση εμφανιζόμενων παρασίτων και ασθενειών (Bianco, 2020). Στην επεξεργασία του καρπού, οι περισσότερες ανησυχίες βιωσιμότητας επικεντρώνονται στην «υγρή επεξεργασία» (wet washed) όπου καταναλώνονται μεγάλες ποσότητες νερού. Έτσι κάποιες εταιρείες στρέφονται σε ημί-υγρή επεξεργασία (semi-washed) και μηχανικές μεθόδους. Πρωτοβουλίες οργανισμών όπως ο RFA για την διαχείριση υδάτων έχουν θετικό αντίκτυπο.

Οι μονάδες επεξεργασίας καφέ υιοθετούν στρατηγικές που συνδέονται με την μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και μείωση των αποβλήτων τους. Στο πλαίσιο αυτό ενισχύονται οι στρατηγικές κυκλικής οικονομίας που στοχεύουν στην αξιοποίηση και δημιουργία αξίας από τα υποπροϊόντα καφέ. Ωστόσο, η εφαρμογή τους είναι ακόμα σε αρχικό στάδιο και λίγες χώρες έχουν προβεί σε ενέργειες να τις υλοποιήσουν. Αντίθετα, η ακαδημαϊκή έρευνα αυξάνεται συνεχώς και αναζητά βέλτιστους τρόπους αξιοποίησης των υποπροϊόντων καφέ.

Στο επόμενο στάδιο, που είναι η κατανάλωση καφέ οι στρατηγικές βιωσιμότητας των εταιρειών επικεντρώνονται στη μείωση του περιβαλλοντικού αντικτύπου της κατανάλωσης μεριδοποιημένου καφέ, ως προς την ενέργεια που καταναλώνει η μηχανή αλλά και τα υλικά που συνθέτουν την κάψουλα και απορρίπτονται μετά τη χρήση της. Για το λόγο αυτό υιοθετούνται πρωτοβουλίες ανακύκλωσης, αναβαθμιστικής ανακύκλωσης ή χρήση βιοδιασπώμενων υλικών. Για την κατανάλωση ποτηριών μίας χρήσης οι εταιρείες στρέφονται σε ποτήρια, φλιτζάνια μίας χρήσης ή/και βιοδιασπώμενα (Barreto Peixoto et al., 2022).

3.6 Πρακτικές Βιωσιμότητας εταιρειών καφέ illy, Lavazza, Nespresso

Στην παρούσα ενότητα εξετάζουμε εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο καφέ και έχουν ομοειδή δραστηριότητα με την εταιρεία Kafea Terra Food & Drinks A.E.B.E., η οποία αναλύεται ως περίπτωση (case study) στο κεφάλαιο 4 της παρούσας εργασίας. Έπειτα από

επισκόπηση των γενικότερων στρατηγικών βιωσιμότητας που εφαρμόζουν οι εταιρείες καφέ εξειδικεύουμε την ανάλυση στις πρακτικές που υιοθετούν κάποιες από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, καθώς το μέγεθος και η ευρωστία ενός οργανισμού αυξάνουν την πιθανότητα να παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές βιωσιμότητας (Bianco, 2020). Τα κριτήρια επιλογής των εταιρειών ήταν:

- το αντικείμενο εργασιών τους: Επιλέχθηκαν εταιρείες με κύρια δραστηριότητα την επεξεργασία και τυποποίηση καφέ και διανομή σε τρίτους. Προτιμήθηκαν εταιρείες που δεν δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη καταστημάτων καφέ. Το βασικό προϊόν που διαθέτουν είναι ο καφές espresso.
- το μέγεθος: επιλέχθηκαν 3 από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής και διάθεσης καφέ espresso στον κόσμο (illy, Lavazza, Nespresso).
- η διαθεσιμότητα στοιχείων: οι εταιρείες του δείγματος δημοσιεύουν τις επιδόσεις τους στους τομείς βιωσιμότητας.

Οι υποενότητες που ακολουθούν διατηρούν κοινή δομή. Αρχικά παρουσιάζονται γενικές πληροφορίες για κάθε εταιρεία, όπως δραστηριότητα, οικονομικά στοιχεία, αριθμός προσωπικού, χώρες δραστηριοποίησης. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής τους ως προς τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, οι δράσεις και οι στόχοι τους στους τομείς διακυβέρνησης, περιβάλλοντος και κοινωνίας με τα επιμέρους θέματα που συνδέονται με τους πυλώνες αυτούς.

3.6.1 illy

Η εταιρεία illycaffè αποτελεί οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε στην Τεργέστη το 1933. Σήμερα, ηγείται από την 3η γενιά στελεχών της οικογένειας. Η εταιρεία είναι ευρέως γνωστή για τον καφέ που διαθέτει σε διάφορα κανάλια της αγοράς, όπως για κατανάλωση στο σπίτι, στο γραφείο, σε ξενοδοχεία, εστιατόρια και καφετέριες. Επίσης, διαθέτει μηχανές καφέ, φλιτζάνια και αξεσουάρ. Διατηρεί καταστήματα καφέ με την επωνυμία illycaffè και το Università del Caffè, που προωθεί την κουλτούρα του ποιοτικού καφέ στην Ιταλία και σε όλο τον κόσμο. Το 2022 είχε έσοδα €567,7 εκατ., παρουσία σε 147 χώρες και 1.230 εργαζομένους. Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας αγγίζει κάθε

στάδιο της αλυσίδας αξίας, ξεκινώντας από τον αγροτικό τομέα και τις χώρες παραγωγής του καφέ, την προμήθεια, την επεξεργασία και τυποποίηση, τη διανομή και την κατανάλωση.

Για την illycaffé ο ενάρετος κύκλος βιωσιμότητας ξεκινάει στις χώρες παραγωγής καφέ μέσω μίας στρατηγικής προμηθειών που περιλαμβάνει: απευθείας αγορά από τους καφεκαλλιεργητές, μετάδοση γνώσης σε αυτούς, παροχή εκπαίδευσης, επιτόπιες επισκέψεις στις καλλιέργειες από αγρονόμους και τεχνικούς, αναγνώριση της υψηλής ποιότητας των καφέδων, παρέχοντας οικονομική και ηθική επιβράβευση στους αγρότες, οικοδόμηση κοινοτήτων με σταθερές και υγιείς ανθρώπινες σχέσεις και προώθηση κουλτούρας αριστείας. Το 2019 η illycaffé απέκτησε τη μορφή κοινωφελούς οργανισμού εκφράζοντας μέσα από τον εταιρικό της σκοπό την επιδίωξη κοινής ωφέλειας σε τρεις τομείς: α) δημιουργία οικονομικής αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συνεισφέροντας στη μείωση των κινδύνων που ενέχει η κλιματική αλλαγή στην αλυσίδα εφοδιασμού, βιώσιμες επενδύσεις σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, παγκόσμιες πρωτοβουλίες και συνέργειες, β) επιδίωξη του ευ ζην όλων από τους παραγωγούς καφέ έως τους καταναλωτές, γ) κυκλική οικονομία μειώνοντας την κατανάλωση φυσικών πόρων, προωθώντας πρακτικές γεωργίας που προάγουν τη βιοποικιλότητα και την αναγέννηση των οικοσυστημάτων.

illycaffé – Εταιρική Διακυβέρνηση: Στον τομέα αυτό η illycaffé έχει δημιουργήσει επιτροπή Βιωσιμότητας, που αποτελείται από μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, για να διασφαλίσει ότι η στρατηγική βιωσιμότητας υλοποιείται και διαπερνάει το σύνολο του οργανισμού. Επίσης, έχει δημιουργήσει κώδικα δεοντολογίας, οργανωσιακό & διαχειριστικό μοντέλο με συγκεκριμένες αρχές, σύστημα διαχείρισης κινδύνου και πρότυπο προμήθειας για να ελέγχει την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα του πράσινου καφέ.

illycaffé – Κοινωνία: Στον τομέα της προμήθειας πράσινου καφέ η illycaffé αναγνωρίζει τον κίνδυνο της παιδικής εργασίας και παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα, ώστε να ενισχύσει την πρωτοβάθμια εκπαίδευση των παιδιών. Επίσης, ελέγχει την προμήθεια πράσινου καφέ και την τήρηση των ανθρώπινων δικαιωμάτων στις χώρες παραγωγής μέσα από ένα πρόγραμμα με απ' ευθείας ελέγχους στα σημεία. Διασφαλίζει

την ασφάλεια και την υψηλή ποιότητα της πρώτης ύλης μέσα από τη λειτουργία 5 εξειδικευμένων εργαστηριακών μονάδων. Σε επίπεδο εργαζομένων ο οργανισμός προάγει την ισότητα και την ποικιλομορφία, μέσα από πολιτικές και πρωτοβουλίες, προσφέρει προνόμια, χρηματικές ενισχύσεις για εκπαίδευση, υγεία, μετακινήσεις, ευέλικτο ωράριο, προάγει την ανάπτυξη και καλή υγεία των εργαζομένων του εφαρμόζοντας το ISO 45.0001. Στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών εφαρμόζει μία πλατφόρμα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM), που ενισχύει τη διαφάνεια αναβαθμίζοντας το επίπεδο εξυπηρέτησης. Επίσης, προάγει την κουλτούρα του καφέ μέσα από εκπαίδευση και συμβουλευτική υποστήριξη σε επαγγελματίες του κλάδου καφέ, καφεκαλλιεργητές και εργαζομένους της. Τέλος, η illycaffé ίδρυσε το 2008, το κοινωφελές ίδρυμα Ernesto Illy Foundation, που αναπτύσσει προγράμματα στους τομείς επιστήμης, εκπαίδευσης και πολιτισμού, που ευθυγραμμίζονται με τους 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης.

illycaffé – Περιβάλλον: Για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και την ενίσχυση βιωσιμότητας του καφέ η illycaffé συνεργάζεται με τους καλλιεργητές καφέ για να προάγει μεθόδους αναγεννητικής γεωργίας. Έχει θέσει σαν στόχο να γίνει κλιματικά ουδέτερη μέχρι το 2033, με μία στρατηγική αποανθρακοποίησης που περιλαμβάνει όλη την αλυσίδα αξίας. Πραγματοποιεί ανάλυση κύκλου ζωής (LCA) για τα προϊόντα της και υιοθετεί πρακτικές για τη μείωση ενέργειας σε όλη την αλυσίδα της, τη μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, υπεύθυνες περιβαλλοντικές πρακτικές στον τομέα της γεωργίας με καινοτόμες αναγεννητικές πρακτικές, αναδάσωση στις περιοχές που λειτουργεί. Αναζητά καινοτόμες και περιβαλλοντικά ουδέτερες λύσεις στη συσκευασία, μεριμνά για τη μείωση των απορριμμάτων της και την υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας που περιλαμβάνουν συνεργίες για την ανακύκλωση των αλουμινένιων και πλαστικών καψουλών. Υλοποιεί συνέργειες με Nespresso, Nescafe Dolce Gusto, TerraCycle, δημόσιους & ιδιωτικούς φορείς ανακύκλωσης (illy sustainability report, 2022).

3.6.2 Lavazza

Η εταιρεία Lavazza ιδρύθηκε το 1927 από τον Luigi Lavazza, στο Τορίνο. Σήμερα, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εταιρείες στον κλάδο του καφέ, με παρουσία σε 140 χώρες, 9 βιομηχανικές μονάδες παραγωγής, 4.000 εργαζομένους και 2,7δισ. ευρώ κύκλο εργασιών το 2022. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην επεξεργασία και διάθεση καφέ κυρίως espresso σε όλους τους τομείς και κανάλια διανομής σε όλο τον κόσμο. Με την ίδρυση του μη κερδοσκοπικού ιδρύματος Giuseppe and Pericle Lavazza Foundation, υποστηρίζει έργα βιώσιμης ανάπτυξης στις χώρες καλλιέργειας καφέ και στις ευάλωτες περιοχές που δραστηριοποιείται. Το επιχειρηματικό της μοντέλο απορρέει από έναν ανώτερο σκοπό και τις αξίες του οργανισμού που στοχεύουν στην προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας μέσα από ένα βιώσιμο μοντέλο καινοτομίας, αφιέρωσης και ανταγωνισμού. Το μοντέλο αυτό απαρτίζεται από εισροές όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο, δεξαμενή γνώσης, κοινωνικό κεφάλαιο και σχέσεις, βιομηχανικό κεφάλαιο, φυσικό κεφάλαιο και χρηματοοικονομικό. Μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες, δείκτες και μετρήσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό επιδιώκονται τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι η φήμη και η κοινωνική «άδεια» λειτουργίας, το ευ ζην των ανθρώπων, η ανταγωνιστικότητα, η προϊοντική ποιότητα, η οικονομική διαμοιραζόμενη αξία, η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και η προστασία των φυσικών πόρων.

Lavazza – Εταιρική Διακυβέρνηση: Τον εποπτικό ρόλο της διακυβέρνησης σε επίπεδο βιωσιμότητας κατέχει το Δ.Σ. της μητρικής εταιρείας που έχει αναθέσει στο τμήμα Θεσμικών Σχέσεων και Βιωσιμότητας, τον σχεδιασμό και διαχείριση των αρχών βιωσιμότητας, ώστε να διαπερνούν τη στρατηγική και τα τμήματα όλου του οργανισμού. Το τμήμα αυτό δημιούργησε το 2019 ένα δίκτυο στο οποίο εκτός από τα μέλη του συμμετέχουν και 11 εκπρόσωποι από τις θυγατρικές με σκοπό την καλύτερη υιοθέτηση της προσέγγισης βιωσιμότητας. Η εταιρεία έχει υιοθετήσει έναν γενικό κώδικα δεοντολογίας και πιο εξειδικευμένους κώδικες για τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές της. Επίσης, έχει υιοθετήσει εθελοντικά ένα οργανωτικό μοντέλο ελέγχου βάσει του κανονισμού της Ιταλίας No.231/2001 και από το 2022 έχει αναπτύξει μία πλατφόρμα αναφοράς παραβιάσεων (whistleblowing). Για να διασφαλίσει ότι

εφαρμόζονται οι κώδικες η εταιρεία σύστησε μία επιτροπή δεοντολογίας και ανέπτυξε ένα πρόγραμμα συμμόρφωσης. Για τη διαχείριση του ρίσκου η εταιρεία εφαρμόζει πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM).

Lavazza – Κοινωνία: Στα κοινωνικά θέματα η εταιρεία εντάσσει το ευ ζην των εργαζομένων της, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη βιώσιμη ανάπτυξη των καλλιεργητών καφέ και τη δημιουργία οικονομικής αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στο πλαίσιο αυτό οι ενέργειες που υλοποιεί η Lavazza αφορούν πρόγραμμα για την εξάλειψη των ανισοτήτων εντός του οργανισμού, πιστοποίηση από τον διεθνή οργανισμό EDGE², επενδύσεις σε εκπαίδευση και στην ποιότητα ζωής στο εργασιακό περιβάλλον, στη γυναικεία ενδυνάμωση, εφαρμογή της πιστοποίησης ISO 45001 για την υγεία και ευεξία των εργαζομένων. Ως προς την αλυσίδα εφοδιασμού, υλοποιεί έργα για τον έλεγχο της, τον περιορισμό φαινομένων παιδικής εργασίας, την αξιολόγηση προμηθευτών με ESG κριτήρια μέσω Econadvis³, τη χρηματοδότηση προγραμμάτων βιώσιμης ανάπτυξης μέσω του ιδρύματος Lavazza και ανταποδοτικά προγράμματα στις κοινότητες που δραστηριοποιείται. Συνεργάζεται με MKO σε προγράμματα εξάλειψης της παιδικής εργασίας και ενδυνάμωσης των γυναικών (Save the Children, OXFAM). Αναπτύσσει συνέργειες με θεσμούς, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και μουσεία. Επίσης, μία πρωτοβουλία του οργανισμού είναι η παροχή εκπαίδευσης στον τομέα του πράσινου καφέ και της ειδίκευσης barista σε νέους που αναζητούν εργασία στον τομέα του καφέ και ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

Lavazza – Περιβάλλον: Στο τομέα των περιβαλλοντικών επιδράσεων η Lavazza, περιλαμβάνει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, τη χρήση πόρων και τη βιοποικιλότητα. Για τα θέματα αυτά υλοποιεί ενέργειες και θέτει στόχους που συνοψίζονται στα εξής: να μετατρέψει τις συσκευασίες σε όλο το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο σε ανακυκλώσιμες, κομποστοποιήσιμες ή επαναχρησιμοποιούμενες έως το 2025, αύξηση ενεργειακής αποδοτικότητας, ανάλυση κύκλου ζωής προϊόντων και διαδικασιών, μέτρηση, μείωση και αντιστάθμιση του περιβαλλοντικού αντικτύπου,

² Ο οργανισμός Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) παρέχει μία πρότυπη μεθοδολογία και διεθνές σύστημα πιστοποίησης για την αξιολόγηση και βελτίωση της ισότητας των φύλων εντός των επιχειρήσεων.

³ EcoVadis: αποτελεί διεθνώς αναγνωρισμένη πλατφόρμα για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας των προμηθευτών.

πιλοτικά προγράμματα με το ίδρυμα Lavazza, επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη για την ενίσχυση βιοποικιλότητας καφέ και την προστασία των ειδών υπό εξαφάνιση, αγροδασοκομία και έργα αναδάσωσης, ενσωμάτωση αρχών κυκλικής οικονομίας. Το 2022 τα 7 από τα 9 εργοστάσια της εταιρείας ηλεκτροδοτούνται από 100% ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Το 66% των συσκευασιών του προϊόντικού χαρτοφυλακίου της είναι ανακυκλώσιμο. Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας μελετάει ποικιλίες καφέ, ανθεκτικές στην κλιματική αλλαγή και στα παράσιτα (Lavazza Sustainability Report 2022).

3.6.3 Nespresso

Η εταιρεία Nespresso ανήκει στον όμιλο Nestle. Η ιστορία της ξεκίνησε το 1986 με μια απλή ιδέα: να δώσει την ευκαιρία σε οποιονδήποτε να δημιουργήσει το τέλειο φλιτζάνι καφέ espresso ακριβώς όπως ένας επιδέξιος barista. Έπειτα από χρόνια έρευνας και πειραματισμούς λάνσαρε οικιακές μηχανές μαζί με μεριδοποιημένους καφέδες. Η Nespresso έχει έδρα στην Ελβετία και παρουσία σε 81 χώρες στον κόσμο με 802 καταστήματα (boutiques), από όπου διαθέτει τον μεριδοποιημένο καφέ που παράγει σε μορφή κάψουλας αλουμινίου. Διατηρεί 3 εργοστάσια στην Ελβετία και απασχολεί περίπου 13.000 εργαζομένους. Το 2022 είχε κύκλο εργασιών 6,4 δισ. ελβετικά φράγκα (€6,7δισ.). Τα προϊόντα της - μηχανές και κάψουλες- απευθύνονται κυρίως σε πελάτες λιανικής αλλά προσφέρει λύσεις και για επαγγελματικούς χώρους. Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης της Nespresso επικεντρώνεται στη δημιουργία θετικού αντικτύπου στην αλυσίδα αξίας της και στηρίζεται σε 4 πυλώνες: α) δέσμευση για σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με αγρότες που καλλιεργούν βιώσιμο ποιοτικό καφέ, β) οικοδόμηση κλιματικής ανθεκτικότητας στις καλλιέργειες και στις περιφερειακές περιοχές μέσω της αγροδασοκομίας, γ)κυκλικότητα του αλουμινίου από την πηγή έως την χρήση, δ) συνέργειες για την προώθηση της καινοτομίας και της ενίσχυσης του θετικού αντικτύπου. Συγκεκριμένα για την περίοδο 2021-2030 η Nespresso στοχεύει σε συμπεριληπτική και αναγεννημένη προμήθεια καφέ, μηδενικές εκπομπές, σ κυκλικότητα των προϊόντων και των υλικών, συνειδητή και ηθική κατανάλωση και σε έναν οργανισμό που θα καθοδηγείται από ένα ανώτερο σκοπό.

Nespresso – Εταιρική Διακυβέρνηση: Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη ως B-Corp, με τα υψηλότερα κριτήρια υπευθυνότητας και έχει δεσμευτεί ότι μέχρι το 2025 θα επενδύσει πάνω από 1 δισ. ελβετικά φράγκα σε πρωτοβουλίες με θετικό αντίκτυπο. Ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών συνεργασιών είναι αναπόσπαστο κομμάτι της προόδου και ενισχύει τις εσωτερικές διαδικασίες και τη διακυβέρνηση κατά τη λήψη αποφάσεων. Η Nespresso πέρα από την επιτροπή βιωσιμότητας που διατηρεί εσωτερικά και συνδέεται με τις αντίστοιχες επιτροπές και ανώτατα όργανα της Nestle, διατηρεί και συμβουλευτική επιτροπή βιωσιμότητας αποτελούμενη από 17 μέλη που προέρχονται από τον ακαδημαϊκό και τον χώρο των ΜΚΟ.

Nespresso – Κοινωνία: Για την Nespresso ο βιώσιμος καφές ξεκινά με τη φροντίδα των αγροτικών κοινοτήτων. Με το πρόγραμμα AAA στοχεύει στην ενδυνάμωση των αγροτών και στην ανάπτυξη της ανθεκτικότητας τους. Αρχικά, συνεργάζεται με προμηθευτές, συνεταιρισμούς, ΜΚΟ και κοινότητες για να εξασφαλίσει ότι τα ανθρώπινα δικαιώματα προστατεύονται σε όλη την αλυσίδα αξίας. Οι κύριοι τομείς εστίασης περιλαμβάνουν την προστασία των παιδιών και την ένταξη των γυναικών στην AAA αλυσίδα αξίας. Οι προσπάθειες εκτείνονται πέρα από τη φάρμα, στην παροχή σημαντικών κοινωνικών υπηρεσιών στις κοινότητες, όπως το καθαρό και ασφαλές νερό. Η συνεργασία με τους οργανισμούς Fairtrade και RFA ενισχύει την προσπάθεια να προστατευθούν τα ανθρώπινα δικαιώματα στις χώρες καλλιέργειας καφέ. Επίσης, οι αγρότες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα AAA λαμβάνουν χρηματικές ενισχύσεις και τεχνική συμβουλευτική υποστήριξη ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και κατ' επέκταση το εισόδημα τους. Η αναβίωση αγροτικών περιοχών που έχουν πληγεί από πολεμικές πράξεις ή φυσικές καταστροφές είναι ένα ακόμα έργο που υποστηρίζει η Nespresso. Στον εργασιακό χώρο, η Nespresso υποστηρίζει την ποικιλομορφία, την ισότητα και το ευ ζην των εργαζομένων της.

Nespresso – Περιβάλλον: Η Nespresso υποστηρίζει μία οικονομία με χαμηλές εκπομπές άνθρακα. Είναι ευθυγραμμισμένη και συνεισφέρει στον στόχο του ομίλου Nestle για μηδενικό ισοζύγιο άνθρακα μέχρι το 2050, που έχει θέσει σε συνεργασία με τον οργανισμό

Science Based Targets (SBTi⁴) αλλά επιδιώκει να επιταχύνει την επίτευξη του στόχου έως το 2035 για το σύνολο του οργανισμού και έως το 2030 για την προμήθεια καφέ. Τα τρία εργοστάσια της λειτουργούν με ηλεκτρικό ρεύμα από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και με μηδενικά απόβλητα στις χωματερές. Η θερμότητα και το νερό που χρησιμοποιούνται ανακτώνται και επαναχρησιμοποιούνται, όπου είναι δυνατόν. Το διάστημα 2014-2021 φύτευσε 6 εκατ. δέντρα. Επίσης, για την επίτευξη αυτού του στόχου επιδιώκεται η 95% προμήθεια καφέ από αναγεννητική γεωργία, η βελτιστοποίηση χρήσης ενέργειας και η χρηστή εφοδιαστική διαχείριση (logistics). Η προμήθεια του πράσινου καφέ αποτελεί το 39% των συνολικών εκπομπών της Nespresso. Μέσα από το πρόγραμμα AAA Sustainability Quality στοχεύει στη βιώσιμη προμήθεια καφέ και στην αποανθρακοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού μέσα από την προώθηση καινοτόμων πρακτικών αναγεννητικής γεωργίας.

Το πρόγραμμα AAA υλοποιείται με τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό Rainforest Alliance και σε αυτό συμμετέχουν 142.754 αγρότες που προμηθεύουν την παραγωγή της Nespresso και δεσμεύονται στη μηδενική αποψύλωση των δασών. Σχετικά με την κυκλικότητα των υλικών, το 47% των μηχανών Nespresso και το 80% των αλουμινένιων κάψουλων αποτελούνται από ανακυκλωμένα υλικά.

Στα καταστήματα της, εφαρμόζει πρωτόκολλο βιώσιμης ανάπτυξης με 69 κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να μετρούν τις επιδόσεις τους. Ενθαρρύνεται η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, επίπλων από τοπικούς προμηθευτές και ανακυκλωμένων υλικών. Το 2022 κάθε φλιτζάνι Nespresso ήταν κλιματικά ουδέτερο, με τη συνδρομή 13 προγραμμάτων αντιστάθμισης. Σχετικά με τον κύκλο ζωής των προϊόντων, υιοθετούνται πρακτικές κυκλικότητας. Το 88% των καταναλωτών έχουν πρόσβαση σε λύσεις ανακύκλωσης. Όπου είναι δυνατόν, οι κάψουλες ανακυκλώνονται και το αλουμίνιου επαναχρησιμοποιείται στην παραγωγή άλλων προϊόντων, ενώ τα υπολείμματα καφέ κομποστοποιούνται ή χρησιμοποιούνται στη δημιουργία βιοαερίου (The positive cup Nespresso report, 2022).

⁴ Η πρωτοβουλία SBTi είναι αποτελεί συνέργεια μεταξύ των οργανισμών CDP, the United Nations Global Compact, World Resources Institute (WRI) and the World Wide Fund for Nature (WWF) και υποστηρίζει τις επιχειρήσεις να μειώσουν τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου που εκπέμπουν.

3.7 Ανακεφαλαίωση

Ο καφές αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή καταναλωτικά αγαθά στον κόσμο, ωστόσο οι περιορισμοί που τίθενται ως προς τα γεωγραφικά πλάτη της καλλιέργειας του εγείρουν σημαντικά προβλήματα από άποψη βιωσιμότητας. Το χαμηλό βιοτικό επίπεδο των καλλιεργητών καφέ και οι ποικίλοι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι σε όλη τη αλυσίδα του πιέζουν τους φορείς και τις επιχειρήσεις του κλάδου στην άμεση λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τους. Η ακαδημαϊκή κοινότητα μελετά ξεχωριστά κάθε στάδιο στην αλυσίδα του καφέ και αναζητά λύσεις για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων στο επίπεδο της καλλιέργειας, επεξεργασίας και αξιοποίησης των υπολειμμάτων.

Οι πρακτικές βιωσιμότητας που ακολουθούν οι εταιρείες στον κλάδο καφέ διαφέρουν αρκετά. Μόλις το 1/3 των εταιρειών υιοθετούν από 5 και πάνω πρακτικές, ενώ το 1/3 του συνόλου του δείγματος δεν υιοθετεί καμία. Οι μικροί Roasters υιοθετούν πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την άμεση προμήθεια καφέ, την παραγωγή καφέ μοναδικής προέλευσης (single origin) και τη διαφάνεια στην αλυσίδα αξίας. Ένας μικρός αριθμός μεγάλων εταιρειών υιοθετεί υψηλό αριθμό πρακτικών και αυτές είναι κατά κύριο λόγο πολυεθνικές, που είτε ακολουθούν κάποια πιστοποιημένα πρότυπα βιωσιμότητας, είτε δημιουργούν δικά τους (AAA, Nespresso).

Η παιδική εργασία μαστίζει τις χώρες παραγωγής καφέ, ωστόσο δεν αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά από τις εταιρείες του κλάδου. Ομοίως, ελάχιστες είναι οι πρωτοβουλίες που συνδέονται με την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Κάποιες εταιρείες στον τομέα της μεταποίησης υιοθετούν στρατηγικές για τη μείωση των εκπεμπόμενων ρύπων και την κυκλική οικονομία. Οι τρεις από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο καφέ που εξετάζονται στην παρούσα εργασία –illy, Lavazza, Nespresso – υλοποιούν στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, που αγγίζει κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας, ξεκινώντας από τον αγροτικό τομέα και τις χώρες παραγωγής του καφέ, την προμήθεια, επεξεργασία και τυποποίηση, διανομή και κατανάλωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

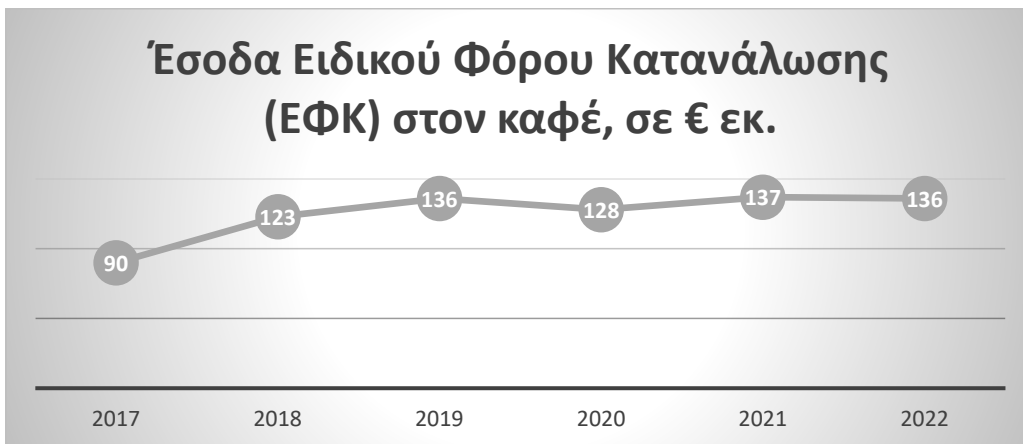
Μελέτη Περίπτωσης Εταιρείας “ΚΑΦΕΑ TERRA”

4.1 Εισαγωγή

Στην Ελλάδα ο καφές είναι ένα προϊόν που καταγράφει υψηλή ζήτηση, καθώς αποτελεί καθημερινή συνήθεια των Ελλήνων καταναλωτών. Από έρευνα που εκπόνησε η εταιρεία Nielsen για λογαριασμό της Ελληνικής Ένωσης Καφέ, η μέση ημερήσια κατανάλωση καφέ στην Ελλάδα είναι 1,6 κούπες, που αντιστοιχεί σε 5 δισ. κούπες καφέ ετησίως, ήτοι 40.000kg καφέ.

Η αξία κατανάλωσης (σε τιμές καταναλωτή) ανήλθε το 2018 σε €400 εκατ. για κατανάλωση στο σπίτι και €3 δισ. κατανάλωση εκτός σπιτιού (ΕΕΚ, 2018). Τα τελευταία χρόνια η κατανάλωση καφέ δεν παρουσιάζει μεγάλες διακυμάνσεις, παρά την οικονομική ύφεση και την οικονομική κατάσταση της χώρας. Αντιθέτως, ακολουθεί ανοδική πορεία παρά την μείωση των εισοδημάτων των Ελλήνων πολιτών (Ευαγγελίου, 2019). Τα έσοδα από τον ειδικό φόρο κατανάλωσης στον καφέ που υπέβαλλε το ελληνικό κράτος το 2017 παρουσιάζουν σχετική σταθερότητα με εξαίρεση το 2020, το οποίο ήταν σε έξαρση η πανδημία Covid-19.

Διάγραμμα 4.1 Έσοδα από Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης (ΕΦΚ) στον καφέ



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών – Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, www.aade.gr

Η Ελλάδα δεν αποτελεί χώρα καλλιέργειας καφέ. Η αγορά του καφέ περιλαμβάνει εισαγωγικές εταιρείες, που διαθέτουν έτοιμα προϊόντα καφέ, βιομηχανικές εταιρείες που επεξεργάζονται και τυποποιούν τον εισαγόμενο ωμό καφέ (πράσινο καφέ) και καταστήματα που διαθέτουν τον καφέ, είτε στη λιανική αγορά όπως supermarkets, e-shops είτε στο κανάλι εστίασης, μέσω αλυσίδων καταστημάτων καφέ, ανεξάρτητα cafés, εστιατόρια, ξενοδοχεία, κλπ.

Όπως συμβαίνει σε όλες της χώρες της Ευρώπης έτσι και στην Ελλάδα η προσφορά καφέ ελέγχεται από θυγατρικές εταιρείες πολυεθνικών ομίλων, με σημαντική παρουσία στην αγορά του καφέ διεθνώς. Οι συγκεκριμένες εταιρείες εκμεταλλεύονται τα καλά οργανωμένα και εκτεταμένα δίκτυα διανομής τους σε ολόκληρη τη χώρα και ξοδεύουν μεγάλα χρηματικά ποσά για την προώθηση των προϊόντων τους, αλλά και την προβολή των εμπορικών σημάτων τους. Επίσης, μερίδιο από την αγορά έχουν αρκετές επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους που εισάγουν τον καφέ και μετ' έπειτα τον επεξεργάζονται και εμπορεύονται (Ευαγγελίου, 2019).

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η περίπτωση μία ελληνικής εταιρείας, με την επωνυμία Kafea Terra Food & Drinks A.E.B.E. που δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και μεταποίηση καφέ και η προσέγγιση της ως προς τους πυλώνες βιωσιμότητας. Η μελέτη βασίζεται σε παρατήρηση και ανάλυση δημοσιευμένων στοιχείων, που εμπεριέχονται στους απολογισμούς βιωσιμότητας της εταιρείας για τα έτη 2020 και 2022, δελτία τύπου, περιεχόμενο από την ιστοσελίδα της www.kafeaterra.gr, στοιχεία από εξωτερικές ανεξάρτητες πηγές, που περιγράφουν το περιβάλλον αγοράς, στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και συνεντεύξεις ανώτατων στελεχών για την άντληση πρόσθετων πληροφοριών σχετικά με τις πρακτικές και τους στόχους της εταιρείας σε επίπεδο βιώσιμης ανάπτυξης.

Επιπλέον, μελετώνται και άλλοι παράγοντες που συνθέτουν την αλυσίδα της εταιρείας, όπως είναι οι προμήθειες και η ζήτηση, έτσι ώστε να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση.

4.2 Παρουσίαση Εταιρείας

4.2.1 Γενικά Στοιχεία

Η Kafea Terra Food & Drinks A.E.B.E. με διακριτικό τίτλο KAFEA TERRA A.E.B.E. αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην εισαγωγή, μεταποίηση και εμπορία καφέ στην Ελλάδα. Συνιστά οικογενειακή επιχείρηση με δυναμική εξελικτική πορεία και μεγάλο μερίδιο αγοράς. Με αφητηρία το 1988, ως αποκλειστικός διανομέας του καφέ illy, συστήνει τον espresso στην ελληνική αγορά και αλλάζει τα δεδομένα στον κλάδο του καφέ με την διάδοση της συνταγής Freddo. Στη συνέχεια το 2002 δημιουργεί μία υπερσύγχρονη εργοστασιακή μονάδα επεξεργασίας και τυποποίησης καφέ στη ΒΙ.ΠΕ. Παιανίας, όπου παράγει καφέ espresso και φίλτρου σε διαφορετικούς τύπους και μορφές συσκευασίες.

Η KAFEA TERRA αναπτύσσει τις δικές της μάρκες καφέ Dimello, Distillo, AREA 51 και επενδύει σημαντικά στην ανάπτυξη χαρτοφυλακίου με την εισαγωγή άλλων προϊόντων υψηλής ποιότητας πετυχαίνοντας πλατιά διείσδυση και απήγηση στο κανάλι εστίασης (Ho.re.ca) και λιανικής στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Το επιχειρηματικό της μοντέλο συγκροτείται από 7 τομείς δραστηριότητας: Έρευνα & Ανάπτυξη, Εισαγωγή, Εμπορία, Παραγωγή, Πιστοποιημένη Εκπαίδευση, Υπηρεσίες Ποιοτικού Ελέγχου και Τεχνική Υποστήριξη (kafeaterra.gr).

4.2.2 Ιστορική Αναδρομή - Ορόσημα Εξέλιξης

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά σημεία εξέλιξης της εταιρείας KAFEA TERRA από την ίδρυση της έως σήμερα.

Πίνακας 4.1 – Ιστορική Αναδρομή της εταιρείας “KAFFA TERRA”

Έτος	Ορόσημα πορείας
1988	Ιδρύεται η Καφέα Εμπορική Τεχνική Α.Ε., αναλαμβάνοντας την αποκλειστική αντιπροσωπεία και εμπορία της illycaffè στην Ελλάδα.
1991	Προτείνεται από την Καφέα η συνταγή του freddo στα cafés .
1994	Συγκροτείται το πανελλήνιο Δίκτυο Εμπορικών Συνεργατών.
1997	Ιδρύεται υποκατάστημα της Καφέα στην Θεσσαλονίκη.
2002	Ιδρύεται η Attica Terra A.E.B.E. με σκοπό τη δημιουργία εργοστασίου (roasting plant) για την παραγωγή του καφέ Dimello.
2006	Εγκαινιάζεται η βιομηχανική μονάδα επεξεργασίας καφέ στην Παιανία και λανσάρεται στην ελληνική αγορά ο καφές Dimello.
2006	Η Καφέα ιδρύει Εταιρεία κοινών συμφερόντων στην Βουλγαρία.
2009	Η Καφέα εγκαινιάζει το Università del Caffè de la Grecia, ένα κέντρο εκπαίδευσης από την illycaffè, των επαγγελματιών του κλάδου .
2011	Ιδρύεται, το εκπαιδευτικό κέντρο “Dimello Campus” για να προάγει την κουλτούρα του καφέ και να μεταφέρει όλα τα μυστικά του.
2017	Λανσάρεται η νέα μάρκα καφέ AREA 51 με την οποία η Εταιρεία συστήνεται στο κοινό των Specialty Coffees.
2017	Η ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε. μετά από συγχώνευση, απορροφήθηκε από την ΑΤΤΙΚΑ ΤΕΡΡΑ FOOD & DRINKS Α.Ε.Β.Ε., και δημιουργήθηκε η ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ FOOD & DRINKS Α.Ε.Β.Ε.
2017	Ολοκληρώνονται οι νέες αποθηκευτικές εγκαταστάσεις στο Μαρκόπουλο.
2018	Ιδρύεται η Kafea Terra UK, με στόχο τη διεξόδυση του Dimello στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου.
2019	Ιδρύεται η Kafea Cyprus Εταιρεία κοινών συμφερόντων.
2017-2019	Εμφανίζεται δυναμικά μία ευρεία γκάμα προϊόντων Dimello στη λιανική, αποτελούμενη από καφέ espresso, φίλτρου και συμβατές κάψουλες.
2020	Δημοσιεύεται η 1η Έκθεση Βιώσιμη Ανάπτυξης.
2021	Λανσάρεται νέα σειρά χαρμανιών Dimello, THREE CONTINENTS με πιστοποίηση Rainforest Alliance.
2022	Δημοσιεύεται η 2η Έκθεση Βιώσιμη Ανάπτυξης.
Πηγή: https://kafeterra.gr/εταιρεια/χρονολογοιο	

4.2.3 Αντικείμενο Εργασιών – Προϊόντα & Υπηρεσίες

Το βασικό αντικείμενο δραστηριότητας της KAFEΑ TERRA είναι η εισαγωγή, παραγωγή και εμπορία καφέ, ωστόσο εισάγει και εμπορεύεται και άλλα είδη που απευθύνονται στην αγορά της εστίασης όπως, σοκολάτα, τσάι, σιρόπια, φυτικά ροφήματα, smoothies, γρανίτες, μέλι, προωθητικά υλικά όπως φλιτζάνια, ποτήρια και είδη μίας χρήσης και επαγγελματικό εξοπλισμό παρασκευής espresso όπως μύλοι άλεσης, μηχανές και αξεσουάρ. Στο κανάλι λιανικής η εταιρεία προωθεί καφέ espresso και φίλτρου σε διάφορες μορφές συσκευασίας, καθώς και οικιακές μηχανές καφέ espresso.

Πέρα από προϊόντα η εταιρεία παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες και τεχνική υποστήριξη. Συγκεκριμένα, στις εγκαταστάσεις της πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά σεμινάρια σε επαγγελματίες του κλάδου καφέ με σκοπό τη βελτιστοποίηση των ροφημάτων που παρασκευάζουν, όπως επίσης και τεχνική υποστήριξη που περιλαμβάνει την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή των μηχανών και των μύλων που χρησιμοποιούνται στα σημεία πώλησης espresso (<https://kafeaterra.gr/>).

4.2.4 Δίκτυο Διανομής

Η εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα που εισάγει και εκείνα που παράγει σε τρία ξεχωριστά κανάλια διανομής τα οποία περιγράφονται ακολούθως:

- Κανάλι Ho.Re.Ca: Το συγκεκριμένο κανάλι απευθύνεται στον κλάδο της εστίασης και συγκεκριμένα σε πωλήσεις προϊόντων και παροχή υπηρεσιών σε επαγγελματίες ξενοδοχείων, εστιατορίων και cafés. Το κανάλι αυτό αποτελεί τον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας της KAFEΑ TERRA και εξυπηρετείτε είτε άμεσα από την ομάδα πωλήσεων της εταιρείας όταν πρόκειται για πελάτες με έδρα την Αττική και τη Θεσσαλονίκη, είτε έμμεσα μέσα από το δίκτυο εμπορικών συνεργατών όταν πρόκειται για πελάτες στην ελληνική περιφέρεια.

- Κανάλι Λιανικής (Retail): Το κανάλι αυτό περιλαμβάνει τα προϊόντα που διατίθενται σε τελικούς καταναλωτές μέσα από την διανομή τους σε φυσικά καταστήματα super markets ή μέσα από ηλεκτρονικά καταστήματα (e-commerce).
- Κανάλι Office: Μέσα από το κανάλι Office διατίθενται συστήματα μηχανών και κάψουλας καφέ espresso σε γραφεία, εταιρείες και ξενοδοχεία. Εξυπηρετείται πανελλαδικά από την ομάδα πωλήσεων της Εταιρείας, καθώς και από το Δίκτυο Εμπορικών Συνεργατών.

Πέρα από τα βασικά κανάλια πώλησης στην χώρα, μέσα από τα οποία η εταιρεία καλύπτει το 96% της ελληνικής επικράτειας, διαθέτει τα προϊόντα της και στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα μέσα από συνδεδεμένες εταιρείες και συνεργασίες με διανομείς εξάγει τα προϊόντα της σε 14 διαφορετικούς εξαγωγικούς προορισμούς, σε χώρες όπως η Αγγλία, Βουλγαρία, Γερμανία, Κύπρος, Ρουμανία, Τουρκία, Ιορδανία, Νότια Αφρική, Ιράκ, Ισραήλ, Παλαιστίνη, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Πολωνία και Ρωσία. (<https://kafeaterra.gr/βιωσιμότητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>)

4.2.5 Κτηριακές Υποδομές

Η KAFEATERRA στεγάζει τη δραστηριότητα της σε 3 κτήρια συνολικής επιφάνειας 13.680 τ.μ., που βρίσκονται στις περιοχές: Παιανία, Μαρκόπουλο και Θεσσαλονίκη.

Στην Παιανία βρίσκονται οι κεντρικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν το εργοστάσιο για την επεξεργασία και τυποποίηση του καφέ, δύο εργαστήρια για ποιοτικό έλεγχο πρώτης ύλης και προϊόντος, αποθήκη, γραφεία, εκπαιδευτικό κέντρο και χώρος επισκευής επαγγελματικών μηχανών παρασκευής espresso. Το εργοστάσιο αποτελείται από 1 Ολοκληρωμένο Σύστημα καθαρισμού πράσινου καφέ με κόσκινα, αποπετρωτές και χρωματοδιαλογέα, 40 σιλό πράσινου καφέ για την αποθήκευση καφέ διαφορετικών προελεύσεων, πλήρως αυτοματοποιημένη γραμμή ψησίματος καφέ αποτελούμενη από 2 ψηστήρια (300 & 120kg), αυτοματοποιημένες γραμμές συσκευασίας καφέ espresso 1kg σε κόκκους, αλεσμένου espresso & filter 500g & 250g, παραγωγή χάρτινης ταμπλέτας espresso (pod), παραγωγή συμβατής κάψουλας espresso, 1 γραμμή συσκευασίας ζάχαρης

σε sticks, 3 Ρομποτικά συστήματα για την παλετοποίηση των κιβωτίων και 1 ανεξάρτητη μονάδα παραγωγής Specialty Coffee (micro-roasting).

Στο Μαρκόπουλο πρόσφατα ολοκληρώθηκε μία νέα κτηριακή υποδομή 3.800 τ.μ., η οποία προς το παρόν εξυπηρετεί τις αποθηκευτικές ανάγκες του οργανισμού. Στη Θεσσαλονίκη λειτουργεί το υποκατάστημα της εταιρείας, σε κτήριο που περιλαμβάνει γραφεία και αποθήκη, εκπαιδευτικό κέντρο και χώρο τεχνικής υποστήριξης. Πρόσφατα αγοράστηκε νέο κτήριο στη Θεσσαλονίκη έκτασης 1.400τ.μ., το οποίο ανακαινίζεται για να μεταφερθούν εκεί οι λειτουργίες του υποκαταστήματος της εταιρείας (<https://kafeaterra.gr/βιωσιμότητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>).

4.2.6 Προσωπικό

Στην εταιρεία απασχολούνται 181 εργαζόμενοι που στελεχώνουν τις διαφορετικές λειτουργίες της σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Το σύνολο των εργαζομένων (100%) καλύπτεται από ατομικές συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας που βασίζονται στην Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας και το 99,5% εξ αυτών είναι πλήρους απασχόλησης. Ο αριθμός του προσωπικού συνεχώς αυξάνεται, σε συνάρτηση με την ανοδική πορεία της εταιρείας. Ο πίνακας που ακολουθεί εμφανίζει την εξέλιξη του προσωπικού και τις κατηγορίες που διακρίνεται τα έτη 2021-2020.

Πίνακας 4.2 Αριθμός και κατηγορίες εργαζομένων

	2021			2020		
	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Αορίστου Χρόνου	131	50	181	124	45	169
Ορισμένου Χρόνου	0	0	0	0	0	0
Πλήρους Απασχόλησης	131	48	179	124	44	168
Μερικής Απασχόλησης	0	2	2	0	1	1
Ανώτατα Στελέχη	7	2	9	7	1	8
Μεσαία Στελέχη	31	8	39	32	8	40
Λοιποί Εργαζόμενοι	93	40	133	85	36	121
Διοικητικό Προσωπικό*	83	45	128	82	41	123
Τεχνικοί	17	0	17	16	0	16
Αποθήκη & Διανομή	14	0	14	11	0	11
Παραγωγή	17	5	22	15	4	19

*στο Διοικητικό προσωπικό περιλαμβάνονται εργαζόμενοι γραφείου, πωλητές και εκπαιδευτές
 Πηγή: <https://kafeaterra.gr/βιωσιμότητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>

4.2.7 Εφοδιαστική Αλυσίδα

Όσον αφορά το επιχειρησιακό περιβάλλον και ειδικότερα την Εφοδιαστική Αλυσίδα της KAFEΑ TERRA η τρέχουσα κατάσταση περιγράφεται ως εξής: η KAFEΑ TERRA λειτουργεί μία βιομηχανική παραγωγική μονάδα στη ΒΙ.ΠΕ Παιανίας, όπου γίνεται η παραγωγή καφέ ποικίλων μαρκών καφέ espresso και φίλτρου. Πέρα από την παραγωγή της όμως εισάγει μία σειρά από άλλα προϊόντα καφέ και άλλα είδη από Ευρωπαϊκές παραγωγικές εταιρείες, καθώς επίσης συνεργάζεται με άλλες μεταποιητικές επιχειρήσεις που παράγουν για λογαριασμό της σοκολάτες, smoothies, ελληνικό καφέ και γρανίτες.

Η εταιρεία για τη διάθεση των προϊόντων λιανικής συνεργάζεται με αποθήκη 3PL (Third Party Logistics), ενώ για την διεκπεραίωση των παραγγελιών για τα κανάλια Ho.Re.Ca και Office συνεργάζεται με ανεξάρτητη μεταφορική εταιρεία. Το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης λειτουργεί με ιδιόκτητο δίκτυο διανομής. Τη μεταφορά των εξαγόμενων προϊόντων αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου οι πελάτες της εταιρείας.

Για τις προμήθειες πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και έτοιμων προϊόντων και υπηρεσιών η εταιρεία συνεργάζεται με πάνω από 1.000 προμηθευτές, ωστόσο οι βασικοί προμηθευτές δεν ξεπερνούν τους 200. Το 90% των προμηθευτών αφορούν ελληνικές επιχειρήσεις, ωστόσο οι μισές περίπου προμήθειες σε αξία προέρχονται από Ελλάδα και οι υπόλοιπες από χώρες του εξωτερικού, κυρίως Ευρώπη. (<https://kafeaterra.gr/βιωσιμοτητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>)

4.2.8 Όραμα και Αποστολή

Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού υπογραμμίζει την επιδίωξη επίτευξη αριστείας σε όλα τα στάδια που συνδέονται με το βασικό αντικείμενο της που είναι ο καφέ καθώς και η συνεχής ανάπτυξη της με όρους βιωσιμότητας.

Όραμα: Στην KAFEΑ TERRA αντιλαμβανόμαστε τη δημιουργία του καφέ ως ένα συναρπαστικό ταξίδι επιδίωξης αριστείας. Και ο τρόπος που βιώνουμε αυτό το ταξίδι αποτελεί παρακαταθήκη για τις επόμενες γενεές. Από τη γη όπου φύεται ο καρπός ως το

φλυτζάνι που σερβίρεται, η διαδρομή του καφέ συνιστά για εμάς μία εξελικτική διαδικασία, με σκοπό κάθε στιγμή, η εμπειρία του καφέ μας να είναι μοναδική.

Αποστολή: Μέσα από αναγνωρισμένες μάρκες, ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση, σημαντικές επενδύσεις και μακροπρόθεσμη προοπτική βιώσιμης ανάπτυξης, διατηρούμε την ηγετική μας θέση στην Ελλάδα, επενδύοντας παράλληλα σε αγορές του εξωτερικού. Σκοπός μας είναι να αναπτύσσουμε μία υπεύθυνη, πρωτοποριακή βιομηχανική επιχείρηση με εξωστρέφεια, που αναγνωρίζεται ευρέως για τη σταθερή, συνεπή μεγέθυνσή της και δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία σε εργαζόμενους, συνεργάτες, κοινότητες και την ευρύτερη κοινωνία που υπηρετεί.

Για την επίτευξη της αποστολής της η εταιρεία έχει χαράξει μία ολοκληρωμένη στρατηγική που βασίζεται σε 6 πυλώνες: Βιώσιμη Ανάπτυξη, Οικονομική Ανάπτυξη, Ικανοποίηση Πελατών, Ανθρώπινο Δυναμικό, Επενδύσεις και Εξωστρέφεια. Κάθε ένας από αυτούς τους πυλώνες περιλαμβάνει λεπτομερές σχέδιο δράσης σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα (<https://kafeaterra.gr/βιωσιμοτητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>).

4.2.9 Στρατηγική εταιρείας ως προς τη Βιώσιμη Ανάπτυξη

Στην KAFEATERRA η Βιώσιμη Ανάπτυξη στηρίζεται σε 5 πυλώνες: την Υπεύθυνη Λειτουργία, τη Φροντίδα για τους Ανθρώπους, την Προσφορά στην Κοινωνία, τον Σεβασμό στο Περιβάλλον και την Υπεύθυνη Εταιρική Διακυβέρνηση. Μέσα από διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενά μέρη το 2020, η εταιρεία αναγνώρισε και κατανόησε, τα θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης που σχετίζονται με την επιχειρηματική της δραστηριότητα, και εν συνεχεία τα ιεράρχησε, ώστε να προκύψουν τα πιο ουσιαστικά.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής της εταιρείας ως προς τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, οι δράσεις της και οι στόχοι της στους τομείς διακυβέρνησης, περιβάλλοντος και κοινωνίας με τα επιμέρους θέματα που ασχολείται και συνδέονται με τους πυλώνες αυτούς. Στο πλαίσιο χάραξης στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης η εταιρεία τη διετία 2020-2021 προέβη σε κάποιες δεσμεύσεις σε σχέση με τα ουσιαστικά της θέματα και έθεσε νέους στόχους.

ΚΑΦΕΑ TERRA- Υπεύθυνη Διακυβέρνηση: Η Διοίκηση της Εταιρείας ασκείται και εποπτεύεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελούν κατά τα ¾ μέλη της οικογένειας και απαρτίζεται από:

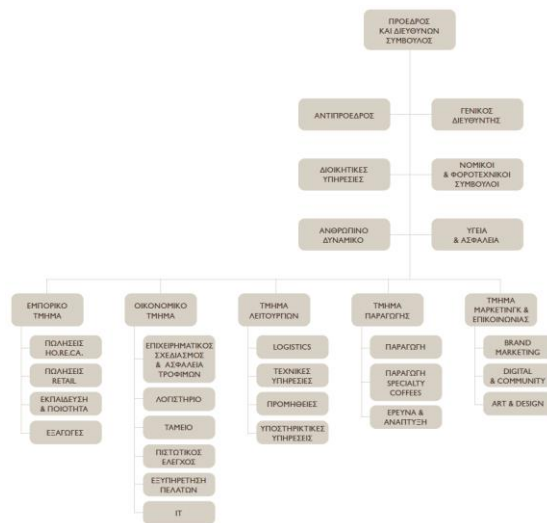
Πίνακας 4.3 Διοικητικό Συμβούλιο της ΚΑΦΕΑ TERRA

Όνοματεπώνυμο	Θέση
Ιωσηφίδης Ιωάννης, του Ιορδάνη	Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος
Καλλέργη Νιόβη, του Ιωάννη	Αντιπρόεδρος
Ιωσηφίδης Ιορδάνης, του Ιωάννη	Μέλος Δ.Σ.
Καρυοφύλλης Ιωάννης, του Δημητρίου	Μέλος Δ.Σ.

Πηγή: <https://kafeaterra.gr/βιωσιμοτητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>

Η ανώτατη διοίκηση πραγματοποιεί μία φορά το μήνα μία συνάντηση κατά την οποία λαμβάνει αποφάσεις για όλα τα σημαντικά θέματα που αφορούν την Εταιρεία συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων Βιωσιμότητας. Το 2022 η εταιρεία υιοθέτησε κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών με τον οποίο επικοινωνεί τα σημαντικότερα ζητήματα που λαμβάνει υπόψη της κατά την επιχειρηματικής της πορεία και αυτά είναι: Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, Υπεύθυνες περιβαλλοντικές πρακτικές, Αποτροπή διαφθοράς, Ανθρώπινα δικαιώματα, Κοινωνική συνεισφορά, Απόρρητο, Υγεία & Ασφάλεια, Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς και Επιχειρηματική συνέχεια. Η δομή της εταιρείας και οι επιχειρησιακές λειτουργίες αποτυπώνονται στο κάτωθι διάγραμμα.

Διάγραμμα 4.2 Οργανόγραμμα ΚΑΦΕΑ TERRA



Πηγή: <https://kafeaterra.gr/βιωσιμοτητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>

Η επιχειρηματική συνέχεια, η οικονομική υγεία και ευρωστία του οργανισμού είναι ουσιαστικά θέματα που τοποθετούνται ψηλά στην ατζέντα της Διοίκησης της εταιρείας και τα διαχειρίζεται με την ανάλυση κινδύνου, κανονιστική συμμόρφωση και χρηστή οικονομική διαχείριση. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η άμεση οικονομική αξία που παρήγαγε (έσοδα) και διένειμε (λειτουργικά κόστη, μισθοί και επιδόματα εργαζομένων, πληρωμές προς φορείς χρηματοδότησης, πληρωμές/εισφορές προς το κράτος όπως και επενδύσεις στην κοινωνία) η εταιρεία την 3ετία 2019-2021.

Πίνακας 4.4 Διανομή Οικονομικής Αξίας στην ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ

Άμεση Οικονομική Αξία που Παράγεται και Διανέμεται			
	2021 (€)*	2020 (€)*	2019 (€)
Άμεση Οικονομική Αξία που Παράγεται			
Έσοδα	85.402.672,50	69.945.972,33	73.341.114,88
Άμεση Οικονομική Αξία που Διανέμεται			
Λειτουργικά Κόστη	66.477.009,09	54.978.535,31	55.435.045,38
Μισθοί και Επιδόματα Εργαζομένων	5.917.282,06	5.860.348,72	6.125.026,31
Πληρωμές προς Φορείς Χρηματοδότησης	703.629,22	661.187,30	475.325,75
Πληρωμές/Εισφορές προς το ελληνικό κράτος	2.661.296,90	1.690.657,77	2.708.599,02
Επενδύσεις στην Κοινωνία	81.057,54	168.438,80	27.039,16
Σύνολο	75.840.274,81	63.359.167,90	64.771.035,62
Μη διανεμηθείσα οικονομική αξία			
Άμεση οικονομική αξία που παράγεται	85.402.672,50	69.945.972,33	73.341.114,88
Άμεση οικονομική αξία που διανέμεται	75.840.274,81	63.359.167,90	64.771.035,62
Σύνολο	9.562.397,69	6.586.804,43	8.570.079,26

* Το 2021 η άμεση οικονομική αξία που παράχθηκε και διανεμήθηκε παρουσίασε αύξηση σε σχέση με το 2020 λόγω βελτίωσης συνθηκών, που προέκυψαν από την αποκλιμάκωση των μέτρων κατά του COVID-19. Το 2020 η άμεση οικονομική αξία, που παράχθηκε και διανεμήθηκε παρουσίασε μείωση ως προς το 2019 λόγω των συνθηκών που δημιουργήθηκαν από τον COVID-19.

Πηγή: <https://kafeaterra.gr/βιωσιμότητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>

Κοινωνία: Η προσέγγιση της KAFEIA TERRA προς την κοινωνία έχει 4 προεκτάσεις: την υπευθυνότητα απέναντι σε καταναλωτές, εργαζόμενους, προμηθευτές και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη που απαρτίζουν την κοινωνία. Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της και της υγείας των καταναλωτών επιτυγχάνεται με την πιστή εφαρμογή του ISO 22:000:2018, την πραγματοποίηση αυστηρών ποιοτικών ελέγχων σε όλα τα στάδια επεξεργασίας του καφέ, επένδυση σε νέες τεχνολογίες και εκπαίδευση του προσωπικού.

Όσον αφορά το προσωπικό, η εταιρεία μεριμνά στη δημιουργία και διατήρηση ενός ευχάριστου, ασφαλούς και χωρίς διακρίσεις περιβάλλοντος εργασίας. Τα έτη 2021 και 2022 πραγματοποίησε αξιολόγηση σε ανεξάρτητο φορέα και απέκτησε την πιστοποίηση Great Place to Work®. Η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους πρόσθετα προνόμια όπως πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης, τράπεζα αίματος, εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα και προϊόντα και υπηρεσίες συνεργαζόμενων φορέων, δώρα σε συγκεκριμένες περιστάσεις και σνακ. Το προσωπικό αυξάνεται διαχρονικά, ακολουθώντας την αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας. Η αναλογία ανδρών γυναικών βελτιώνεται σταδιακά τα έτη 2019-2021, ωστόσο σύμφωνα με τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Πίνακας 4.5 Ανάλυση Εργαζομένων κατά φύλλο

Έτος	Εργαζόμενοι	Ανδρες		Γυναίκες	
2021	Νέες Προσλήψεις	13	57%	10	43%
	Συνολικός Αριθμός εργαζόμενων	131	72%	50	28%
2020	Νέες Προσλήψεις	7	64%	4	36%
	Συνολικός Αριθμός εργαζόμενων	124	73%	45	27%
2019	Νέες Προσλήψεις	24	69%	11	31%
	Συνολικός Αριθμός εργαζόμενων	128	74%	46	26%

Πηγή: <https://kafeaterra.gr/βιωσιμότητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>

Ο κλάδος του καφέ εξειδικεύεται ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια και έτσι δημιουργούνται περισσότερες ανάγκες εκπαίδευσης. Ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης της εταιρείας ανήλθε σε 36ώρες το 2021 από 15,3 το 2019. Το Σύστημα υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας που εφαρμόζει η εταιρεία δεν είναι πιστοποιημένο κατά ISO 45001, οπότε δεν πραγματοποιείται επιθεώρηση από εξωτερικό ανεξάρτητο μέρος, ωστόσο πραγματοποιείται τακτικά εσωτερική επιθεώρηση από τον Τεχνικό Ασφαλείας, τον Ιατρό

Εργασίας και τη Διεύθυνση προσωπικού, ενώ παράλληλα ο εκάστοτε προϊστάμενος του τμήματος παρακολουθεί και καταγράφει επισημάνσεις, ώστε να εξασφαλιστεί η τήρηση των διαδικασιών.

Όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα, η εταιρεία κατάρτισε πολιτική σύμφωνα με τις κατευθυντήριες αρχές των Ηνωμένων Εθνών με την οποία δεσμεύεται και δεσμεύει όλα τα μέλη της, διοίκηση, εργαζομένους και συνεργάτες στο σεβασμό των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Ειδικότερα, για τους προμηθευτές η εταιρεία έχει καταρτίσει κώδικα δεοντολογίας που ζητά την απαρέγκλιτη τήρηση του, στον οποίο περιλαμβάνει θέματα όπως η αυστηρή απαγόρευση της παιδικής και καταναγκαστικής εργασίας και κάθε είδους δουλείας, δίκαιες αμοιβές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας για το προσωπικό των προμηθευτών (kafeaterra.gr/ανθρωποι-και-συνεργατες). Επίσης, μέσα από την ανάπτυξη μίας νέας μάρκας καφέ (Dimello, THREE CONTINENTS) προμηθεύεται πιστοποιημένο καφέ από τον οργανισμό Rainforest Alliance, που ανάμεσα στους βασικούς στόχους του είναι η προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η βελτίωση των μέσων διαβίωσης των καλλιεργητών καφέ (www.kafeaterra.gr).

Όσον αφορά τις ενέργειες αλληλεγγύης προς την κοινωνία, η εταιρεία ανταποκρίνεται σε ποικίλες κοινωνικές ανάγκες που προκύπτουν στη χώρα, είτε με οικονομική ενίσχυση, είτε με προϊόντική προσφορά. Σε συνεργασία με ΜΚΟ παρέχει τα προϊόντα της σε ευάλωτες κοινωνικά ομάδες πληθυσμού. Επίσης, παρέχει δωρεάν σεμινάρια Barista σε ανθρώπους που είναι μακροχρόνια άνεργοι και επιθυμούν να εργαστούν στον τομέα του καφέ. Υποστηρίζει αθλητικούς συλλόγους και ανάγκες του δήμου Παιανίας όπου εδρεύει. Επίσης, ανταποκρίνεται θετικά και άμεσα σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, με καταστροφικές συνέπειες είτε από καιρικά είτε από υγειονομικά φαινόμενα με στήριξη του πληγέντος πληθυσμού (kafeaterra.gr/βιωσιμότητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης).

Περιβάλλον: Η KAFEA TERRA έχει δημιουργήσει περιβαλλοντική πολιτική, βάσει της οποίας δεσμεύεται να τηρεί την ισχύουσα περιβαλλοντική νομοθεσία, διαχειρίζεται χρηστά τα απόβλητα της, εξοικονομεί ενέργεια, προμηθεύεται εξοπλισμό φιλικό προς το περιβάλλον και επιλέγει τους προμηθευτές της με περιβαλλοντικά κριτήρια.

Για την βέλτιστη διαχείριση των αποβλήτων της έχει υιοθετήσει πρακτικές κυκλικής οικονομίας σε όλους τους τομείς δράσης της και συγκεκριμένα:

- Στη διαδικασία επεξεργασίας και τυποποίησης καφέ.
- Στη λειτουργία γραφείων και εγκαταστάσεων.
- Στη λειτουργία της αποθήκης- logistics.
- Στα καταστήματα πελατών καφεστίασης (B2B).
- Στα σπίτια τελικών καταναλωτών (B2C).

Κατά την διαδικασία επεξεργασίας και τυποποίησης καφέ, προκύπτουν διαφορετικά πλεονάζοντα υλικά, που αξιοποιούνται. Για παράδειγμα κατά το καβούρδισμα του πράσινου καφέ περισυλλέγονται οι φλοίδες του καφέ, οι οποίες αποστέλλονται προς κομποστοποίηση, ώστε να χρησιμοποιηθούν ως ενισχυτικό - βελτιωτικό στις καλλιέργειες. Κατά την παραγωγή της συμβατής κάψουλας αλουμινίου, προκύπτουν υπολείμματα από φύλλα αλουμινίου, τα οποία εισάγονται σε πρέσα συμπίεσης και στη συνέχεια διατίθενται σε εξειδικευμένο φορέα προς αναβαθμιστική (upcycling) ανακύκλωση. Τα χαρτοκιβώτια που χρησιμοποιούνται για συσκευασία των προϊόντων είναι από ανακυκλωμένο χαρτί.

Σε όλους τους χώρους και τα τμήματα της Εταιρείας υπάρχουν κάδοι για το διαχωρισμό των απορριμμάτων. Οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να χρησιμοποιούν τους κάδους συλλογής για: μπαταρίες, φωτιστικά, λάμπες και μικροσυσκευές. Τα αναλώσιμα είδη, που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι γραφείου είναι πλήρως ανακυκλωμένα και ανακυκλώσιμα. Στο χώρο εστίασης των εγκαταστάσεων συλλέγονται οργανικά υπολείμματα, τα οποία σιτίζουν τα οικόσιτα πτηνά, που εκτρέφονται σε ειδικό χώρο εξωτερικά των εγκαταστάσεων. Επίσης, στον περιβάλλοντα χώρο συντηρείται ελαιώνας και μπουστάνι οπωροκηπευτικών, τα κλαδέματα, φύλλα και υπολείμματα των οποίων, κομποστοποιούνται.

Στην αποθήκη, προκύπτουν ακατάλληλα χαρτοκιβώτια και stretch film που ανακυκλώνονται πλήρως. Για την αξιοποίηση του stretch film η εταιρεία εντάχθηκε στην πρωτοβουλία κυκλικής οικονομίας “In the loop” μέσα από την οποία το υπολειπόμενο stretch film διατίθεται και χρησιμοποιείται σαν πρώτη ύλη για να παραχθούν ανακυκλωμένες πλαστικές σακούλες από τον Όμιλο Πλαστικά Θράκης.

Στα καταστήματα των πελατών της καφεστίασης (B2B), η εταιρεία αναλαμβάνει τη συντήρηση και επισκευή του βασικού επαγγελματικού εξοπλισμού, που απαιτείται για την παρασκευή του καφέ espresso, ενώ επισκευάζει και τις οικιακές μηχανές παρασκευής καφέ

espresso, αποτρέποντας τους καταναλωτές από τη σύντομη αντικατάσταση τους. Όταν η ανακατασκευή των εξαρτημάτων δεν είναι εφικτή, γίνεται αντικατάσταση των φθαρμένων ανταλλακτικών με νέα. Τα φθαρμένα υλικά προωθούνται σε εξουσιοδοτημένες εταιρείες ανακύκλωσης. Το ίδιο ισχύει και στο τέλος του κύκλου ζωής των μηχανών και των μύλων καφέ. Όταν κριθούν ακατάλληλα προς επισκευή, αποσυναρμολογούνται, διαχωρίζονται τα πλαστικά, ηλεκτρονικά και μεταλλικά μέρη αυτών και ανακυκλώνονται ξεχωριστά.

Επίσης, μέσα από το Iperespresso Capsules Recycling Program, η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να ανακυκλώσουν τις κάψουλες τους είτε σε κάδους που έχουν τοποθετηθεί σε διάφορα σημεία της χώρας, είτε μέσω ειδικής σακούλας ανακύκλωσης και αποστολής τους στις εγκαταστάσεις στην Παιανία. Εκεί οι κάψουλες συλλέγονται και αποστέλλονται σε ειδικό φορέα, που αναλαμβάνει το διαχωρισμό και την κομποστοποίηση του υπολείμματος καφέ, όπως και την ανακύκλωση του σώματος της κάψουλας.

Όσον αφορά την κατανάλωση ενέργειας η εταιρεία επενδύει στον συνεχή εκσυγχρονισμό των κτηριακών εγκαταστάσεων της, με σκοπό να έχουν υψηλή θερμομονωτική ικανότητα, σωστό προσανατολισμό που να εξασφαλίζει φυσικό φως και χρήση λαμπτήρων led. Το σύνολο των κεντρικών εγκαταστάσεων, καθώς και τα νέα υβριδικά εταιρικά οχήματα, λειτουργούν με ηλεκτρικό ρεύμα, που προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, μέσω ειδικής συμφωνίας με τον πάροχο. Για το 2023 έχει προγραμματιστεί η τοποθέτηση φωτοβολταϊκών πάνελ στην οροφή του κεντρικού κτηρίου στην Παιανία 350kw, που θα καλύπτει περίπου το 30% των ενεργειακών αναγκών του. (kafeaterra.gr/βιωσιμότητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης).

Τέλος, η εταιρεία έχει μετρήσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου του συνόλου της λειτουργίας της, εφαρμόζοντας το πρότυπο ISO 14064-1:2019 και είναι στη διαδικασία διερεύνησης τρόπων μείωσής τους.

4.3 Ανάλυση της Αγοράς Καφέ

4.3.1 Κύματα Καφέ

Ο όρος "κύμα του καφέ" αναφέρεται σε διαδοχικά κινήματα στη βιομηχανία του καφέ. Τα "κύματα" αντανakλούν σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια κουλτούρα του καφέ και στον κοινωνικό διάλογο κάθε εποχής. Κάθε κύμα ξεκινά με μια ισχυρή ανατρεπτική αλλαγή που επηρεάζει μόνιμα τη δυναμική του κλάδου, με επίκεντρο πρωτοπόρες προσωπικότητες ή εταιρείες. Ενώ η αρχή κάθε κύματος μπορεί εύκολα να σημειωθεί σε ένα χρονοδιάγραμμα, δεν υπάρχει "τέλος" αυτό καθαυτό. Κάθε κύμα «πέφτει» στο επόμενο, διατηρώντας στοιχεία από το προηγούμενο ή τα προηγούμενα. Στοιχεία όλων των κυμάτων υπάρχουν σήμερα, παράλληλα μεταξύ τους. Τα κύματα έχουν διακριτές χρονικές περιόδους και σχετίζονται με την κατανάλωση καφέ, την κουλτούρα, τον τρόπο που επηρεάζουν τον κλάδο.

➤ **Πρώτο Κύμα – Ταχεία ανάπτυξη της κατανάλωσης καφέ**

Το πρώτο κύμα του καφέ ορίζεται από την αυξανόμενη διαθεσιμότητα και εμπορευματοποίησή του. Αρχικά ο καφές προοριζόταν για τις ανώτερες κοινωνικές τάξεις και τους πνευματικούς κύκλους. Το πρώτο κύμα τον έφερε στα νοικοκυριά και τα γραφεία και έγινε μέρος της καθημερινής ιεροτελεστίας των ανθρώπων. Η ξαφνική εκθετική αύξηση της κατανάλωσης σημάδεψε τη δεκαετία του 1800. Οι καταναλωτές εκτίμησαν κατά κύριο λόγο τις ιδιότητές του που προσφέρουν ενέργεια και τη σύνδεση με την τελετουργία, παρά την ποιότητα, την προέλευση ή ακόμα και τη γεύση του.

Διαθεσιμότητα και ευκολία τον έκαναν δημοφιλές. Αυτό, αποτέλεσε μια χρυσή ευκαιρία για τους επιχειρηματίες του καφέ. Εταιρείες όπως η Folger's και Maxwell House ηγήθηκαν του πρώτου κύματος παράλληλα με την εφεύρεση οικιακής μηχανής καφέ.

Ο Satori Kato, ένας ιαπωνοαμερικανός χημικός, έλαβε το 1903 το πρώτο δίπλωμα ευρεσιτεχνίας των ΗΠΑ για τον "στιγμιαίο καφέ", σηματοδοτώντας τη αρχή της φήμης ενός δημοφιλούς προϊόντος. Η Nestle λάνσαρε τη μάρκα διαλυτού καφέ Nescafé στις αρχές της δεκαετίας του 1930, δημιούργησε γραμμή παραγωγής μεγάλης κλίμακας για

την εκχύλιση καφέ και την "ξήρανση με ψεκασμό". Μέχρι τον Απρίλιο του 1940, ο Nescafé ήταν διαθέσιμος σε 30 χώρες. Η ευκολία στην αποθήκευση και την παρασκευή έδωσαν επιπλέον ώθηση στη δημοτικότητα του στιγμιαίου καφέ κατά τη διάρκεια των παγκόσμιων πολέμων. Οι πωλήσεις καφέ εκτοξεύτηκαν στο πρώτο κύμα χάρη στη μαζική ζήτηση και τη διανομή μέσω των super markets. Καφετιέρα και στιγμιαίος καφές παρέμειναν δημοφιλείς μέχρι και τη δεκαετία του 1970, η οποία σηματοδότησε την αρχή του δεύτερου κύματος, το οποίο αναπτύχθηκε παράλληλα με το πρώτο.

➤ Δεύτερο Κύμα – Καλύτερη Ποιότητα – Κοινωνική Εμπειρία

Το δεύτερο κύμα σύστησε στους καταναλωτές τις διαφορετικές χώρες προέλευσης του καφέ πέρα από ένα απλό φλιτζάνι. Το δεύτερο κύμα ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1960 αρχές της δεκαετίας του 1970 με την έλευση των Starbucks και Peet's Coffee & Tea, οι οποίες επηρέασαν σημαντικά τον κλάδο. Η Starbucks εξελίχθηκε στην πιο διάσημη πολυεθνική αλυσίδα καφέ στον κόσμο. Το 1982 ιδρύθηκε ο οργανισμός Specialty Coffee Association of America.

Η Starbucks επωφελήθηκε από τη νέα προτίμηση των καταναλωτών για τον "καλό καφέ". Οι καταναλωτές ήθελαν μια πιο ολοκληρωμένη εμπειρία – όχι μόνο ένα γρήγορο και βολικό ρόφημα για το σπίτι, αλλά μια καθημερινή πολυτέλεια για να το απολαύσουν. Η Starbucks έδωσε προτεραιότητα στην αρχιτεκτονική των καταστημάτων της, την εσωτερική διακόσμηση που είχε σαν επίκεντρο την άνεση και τη χαλάρωση. Το δεύτερο κύμα σηματοδότησε επίσης τη διαφοροποίηση σε ροφήματα με βάση τον καφέ, όπως φραπουτσίνο, αρωματισμένα σιρόπια και άλλες εφευρέσεις για να προσελκύσει ένα ευρύτερο κοινό, συμπεριλαμβανομένων των νεότερων ανθρώπων. Πολυάριθμες αλυσίδες καφετεριών αντιγράφουν γρήγορα αυτό το στυλ, το οποίο έγινε δημοφιλές σε πολλές χώρες στο χάρτη. Η δεκαετία του 1970 σηματοδότησε επίσης την άνοδο της οικολογικής σκέψης και των περιβαλλοντικών ανησυχιών. Αυτό, με τη σειρά του, οδήγησε στην έναρξη προγραμμάτων και πιστοποιήσεων εστιασμένα στη βιωσιμότητα. Η νέα προσέγγιση στην ποιότητα του καφέ και η διάδοσή του ως κοινωνική τάση συνέβαλαν στην αύξηση της τιμής του.

➤ **Τρίτο Κύμα – Έμφαση στην προέλευση και στον καφέ με «δεξιότητες»**

Το τρίτο κύμα μετατόπισε την εστίαση πίσω στο φλιτζάνι, καθώς οι καταναλωτές έγιναν πιο επιλεκτικοί και γνώστες. Ο καφές έγινε μια εμπειρία δεξιότητας. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι καταναλωτές άρχισαν να κατανοούν ότι η ποικιλία καφέ, η προέλευση, η επεξεργασία, το προφίλ καβουρδίσματος και η παρασκευή του επηρεάζουν την τελική γεύση του.

Η ποιότητα έγινε εξαιρετικά σημαντική, μαζί με άλλες πτυχές του καφέ, όπως η πιστοποιημένη εκπαίδευση και ο επαγγελματισμός του barista, η ιχνηλασιμότητα του καφέ, κ.α.

Ο ακρογωνιαίος λίθος του τρίτου κύματος είναι ο Specialty καφές. Καθώς οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί, οι δραστηριότητες μετατοπίζονται στο επίπεδο φάρμας και καβουρδίσματος. Σε κάποιες φάρμες καφέ εμφανίζονται πειραματικές μέθοδοι επεξεργασίας και στη διαδικασία καβουρδίσματος εισάγεται η καινοτομία και η εστίαση στη λεπτομέρεια. Το τρίτο κύμα προσέφερε δεξιότητα, εξειδίκευση και εξατομίκευση σε μια βιομηχανία καφέ που μέχρι τότε ήταν σε μεγάλο βαθμό μαζική. Η εξυπηρέτηση είναι κεντρικό στοιχείο της εμπειρίας του τρίτου κύματος. Οι baristas σε αυτή την περίπτωση γνωρίζουν όλη τη διαδικασία, από την επιλογή του πράσινου καφέ μέχρι το καβούρδισμα, την παρασκευή και την προετοιμασία.

Ο καφές έγινε πιο ανταγωνιστικός. Το Best of Panama και το Cup of Excellence εμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και το πρώτο Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Barista πραγματοποιήθηκε το 2000. Σε επίπεδο καλλιέργειας, το τρίτο κύμα αντιπροσωπεύει μικτές ευκαιρίες. Καλύτερος καφές σημαίνει καλύτερες τιμές. Από την άλλη πλευρά, σημαίνει πρόσθετο κόστος, καθώς απαιτείται περισσότερη φροντίδα, χρόνος και πόροι. Με το τρίτο κύμα εισήχθη επίσης, η έννοια του άμεσου εμπορίου, με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους για τον παραγωγό και περισσότερη διαφάνεια για τον αγοραστή. Έτσι, προέκυψαν πρωτοβουλίες που προστατεύουν τον παραγωγό, το περιβάλλον και τον καταναλωτή.

➤ **Τέταρτο Κύμα – Κλιμάκωση του Specialty καφέ**

Ο καφές του τέταρτου κύματος, αντιπροσωπεύει ό,τι καλύτερο έφερε το τρίτο κύμα στο κίνημα καφέ, ενώ δανείζεται στοιχεία από την κουλτούρα του δεύτερου κύματος.

Επιδιώκει καινοτομίες στην ποιότητα που μπορούν να δημιουργήσουν εμπορικές ευκαιρίες για να προσεγγίσουν περισσότερους ανθρώπους και να επιτύχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο. Καταναλωτές, αγοραστές, roasters και παραγωγοί αποκτούν περισσότερες γνώσεις για τον καφέ όσον αφορά την προέλευση, την παραγωγή και επεξεργασία. Ο υψηλής ποιότητας καφές γίνεται όλο και πιο προσιτός στο ευρύ κοινό και δεν επικεντρώνεται μόνο στους λάτρεις του. Οι καταναλωτές και η βιομηχανία αρχίζουν να αποδέχονται ότι η αυτοματοποίηση της παραγωγής δεν υποβαθμίζει απαραίτητα την ποιότητα ή τη βιοτεχνική αξία. Το τρίτο κύμα έχει περιορισμούς στην επέκταση.

Ο specialty καφές εξακολουθεί να αντιπροσωπεύει ένα μικρό ποσοστό της συνολικής κατανάλωσης και απευθύνεται σε μικρό τμήμα της αγοράς. Η εφαρμογή της εμπορικής προσέγγισης του δεύτερου κύματος σε έννοιες βιωσιμότητας του τρίτου κύματος αυξάνει σημαντικά τις κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις. Η πώληση περισσότερου καφέ σε καλύτερη τιμή ωφελεί την αλυσίδα εφοδιασμού καφέ - και ιδιαίτερα τους παραγωγούς - πολύ περισσότερο από την πώληση μικρών ποσοτήτων σε υψηλή τιμή. Το τέταρτο κύμα προσφέρει μεγαλύτερη αξία σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού καφέ μέσω της ευρύτερης εμπορευματοποίησης των εννοιών της ποιότητας και της βιωσιμότητας (ITC_Coffee Guide, 2021).

4.3.2 Η ιστορία του καφέ στην Ελλάδα

Η ιστορία του καφέ στην Ελλάδα έχει τις ρίζες της στην περίοδο της Τουρκοκρατίας. Έλληνες στην περιοχή της Κωνσταντινούπολης και της Βόρειας Ελλάδας ανοίγουν τα πρώτα καταστήματα καφέ, που μετά το 1760 εξαπλώνονται και νοτιότερα. Στις αρχές του αιώνα δεν υπήρχαν καταστήματα πώλησης καφέ, οπότε τα καφενεία και οι νοικοκυρές αγόραζαν ακατέργαστο πράσινο καφέ και στη συνέχεια, τον καβούρδιζαν και τον άλεθαν. Τα πρώτα ειδικά καταστήματα για τον καφέ, τα λεγόμενα «καφεκοπτεία», εμφανίστηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα. Σταδιακά, οι Έλληνες που μέχρι τότε προτιμούσαν τον τούρκικο καφέ, τον μετονομάζουν σε «ελληνικό καφέ» και τον καθιέρωσαν ως το αγαπημένο τους ρόφημα.

Τη δεκαετία του 1920, μετά από παραγγελία του ξενοδοχείου «Μεγάλη Βρετανία» εισήχθη στην Ελλάδα ο γαλλικός καφές (καφέ φίλτρου), για να ακολουθήσουν λίγο αργότερα και τα υπόλοιπα είδη. Τη δεκαετία του '30 άνοιξαν πολλά καφεκοπτεία, αλλά στην Κατοχή, λόγω έλλειψης του είδους, όσα επιβίωναν επιδίδονταν στην επεξεργασία υποκατάστατων του καφέ (ρεβίθι, κριθάρι, λούπινο). Στη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης το 1957, ανακαλύφθηκε τυχαία ο «φραπέ» (γαλλ. «χτυπημένος»), ένας αφρώδης στιγμιαίος καφές, που ήταν το πιο διάσημο και αγαπητό ρόφημα στην Ελλάδα (kafekopteialoumidi.gr) έως τη δεκαετία του 90' που ο espresso εισέβαλε δυναμικά στις καφετέριες, ενώ το 1991 η ομάδα της ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΕΑ στην Ελλάδα επινοεί τη συνταγή για “freddo” (ροφήματα κρύου καφέ με βάση τον espresso) και ο espresso μετατρέπεται στο πιο ευρέως διαδεδομένο ρόφημα εκτός σπιτιού (kafeaterra.gr/χρονολογιο). Από το 2000 εισέρχεται δυναμικά και στα ελληνικά νοικοκυριά, λόγω της προώθησης οικιακών μηχανών espresso με κάψουλες.

4.3.3 Παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση καφέ

Ο καφές αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ζωής της μεγαλύτερης μερίδας του πληθυσμού. Αποτελεί ένα ρόφημα που συνδυάζεται με στιγμές απόλαυσης, κοινωνικοποίησης και χαλάρωσης. Για μεγάλη μερίδα πληθυσμού ο καφές εντάσσεται στα βασικά καταναλωτικά αγαθά και έτσι η ζήτηση του είναι σχετικά ανελαστική ακόμα και σε περιόδους με έντονες κοινωνικοοικονομικές πιέσεις.

Η ζήτηση του καφέ επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως: οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες, κοινωνικοί παράγοντες, τα δημογραφικά στοιχεία, ο εισερχόμενος τουρισμός, η μέθοδος και το κόστος παρασκευής, προωθητικές ενέργειες/διαφήμιση και εποχικότητα. Κατωτέρω αναλύεται κάθε ένας από αυτούς.

Τρέχουσες οικονομικές συνθήκες: Αν και οι παράγοντες του κλάδου θεωρούν αξιοσημείωτη τη δυναμική της αγοράς καφέ, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης η τιμή του καφέ σε συνάρτηση με το εισοδηματικό επίπεδο των καταναλωτών επηρεάζει την κατά κεφαλήν κατανάλωση του καφέ. Στο πλαίσιο αυτό, οι αυξήσεις της τιμής εξαιτίας

κλιματικών, ενεργειακών και άλλων παραγόντων, καθώς και η επιβολή ειδικού φόρου κατανάλωσης στο καφέ δημιουργούν αρνητικές επιπτώσεις στη ζητούμενη ποσότητα του.

Κοινωνικοί παράγοντες: Η δύναμη της συνήθειας αλλά και η αύξηση του χρόνου εργασίας και γενικότερα οι έντονοι ρυθμοί ζωής συμβάλλουν θετικά στη ζήτηση του καφέ. Επίσης, μελέτες, που υπογραμμίζουν τις θετικές επιδράσεις του καφέ στον ανθρώπινο οργανισμό (worldcoffeeportal.com/Live-Long,-Drink-Coffee), τον κάνουν ελκυστικό στον ολοένα και αυξανόμενο πληθυσμό που ακολουθεί τις τάσεις για έναν υγιεινό τρόπο ζωής.

Δημογραφικά στοιχεία: Στην Ελλάδα ο πληθυσμός διαχρονικά μειώνεται, ενώ η μέση ηλικία αυξάνεται. Το 2021 το σύνολο του πληθυσμού καταγράφηκε στα 10,48 εκατ. (el.wikipedia.org). Αυτό σημαίνει ότι το περιθώριο ανάπτυξης της ζήτησης από τον εγχώριο πληθυσμό είναι περιορισμένο. Η ηλικία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει τη ζήτηση. Οι νεότερες ηλικίες είναι πιο προσιτές σε νέες καταναλωτικές προτάσεις και πρότυπα που διαμορφώνονται από τις διαφημιστικές προβολές και το διεθνές περιβάλλον (Τσίχλης, 2021). Αντίθετα, οι μεγαλύτερες ηλικίες προτιμούν τις παραδοσιακές επιλογές που στη χώρα μας ταυτίζονται με τον ελληνικό καφέ. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της IPSOS, από την οποία προκύπτει ότι το 27% της ηλικίας 18-29 δεν καταναλώνει ούτε έναν καφέ την ημέρα. Στην ηλικιακή ζώνη 30-44 το ποσοστό πέφτει σε 13% και στους 45-60 σε 14%, με την ηλικία αυτή να εμφανίζει τα υψηλότερα επίπεδα κατανάλωσης καφέ (Μοιράκης, 2020).

Εισερχόμενος Τουρισμός: Η ανοδική πορεία του τουρισμού στη χώρα μας (με εξαίρεση το έτος 2020, λόγω του COVID-19), επηρεάζει θετικά την κατανάλωση καφέ, καθώς αυξάνεται το δυνητικό καταναλωτικό κοινό. Σημειώνεται ότι οι αφίξεις μη κατοίκων στην Ελλάδα το 2022 διπλασιάστηκαν σε σχέση με το 2021, πλησιάζοντας τα επίπεδα του 2019.

Πίνακας 4.6 Εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα τα έτη 2015-2022

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό ανά χώρα προέλευσης (σε χιλ.*</i>	23.599	24.799	27.194	30.123	31.348	7.374	14.705	27.836
<i>Διανυκτερεύσεις μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης (σε χιλ.)*</i>	185.027	190.402	209.855	227.012	232.464	64.053	131.357	216.949
<i>Σύνολο Δαπάνης μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης (σε εκ. €)*</i>	13.679	12.749	14.202	15.653	17.680	4.310	10.328	17.257

*Τα στοιχεία για την Κρουαζιέρα δεν περιλαμβάνονται

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας / <https://insete.gr/statistika-eisexomenou>

Μέθοδος και κόστος παρασκευής: Η μέθοδος παρασκευής και το κόστος που απαιτείται ανάλογα το είδος του καφέ διαφέρουν. Για παράδειγμα, ο ελληνικός και ο στιγμιαίος καφές απαιτούν πολύ απλό εξοπλισμό και χαμηλά επίπεδα ενέργειας για την παρασκευή τους, οπότε το κόστος αυτό είναι χαμηλό. Παρόμοιο χαμηλό κόστος παρασκευής έχει και ο καφές φίλτρου. Από την άλλη πλευρά, για την παρασκευή espresso απαιτείται η χρήση εξειδικευμένου και όχι ιδιαίτερα οικονομικού εξοπλισμού (Τσίχλης, 2021). Ωστόσο, η ευκολία που παρουσιάζουν οι οικιακές μηχανές espresso με τη χρήση κάψουλας και η υψηλή ποιότητα ροφήματος αυξάνουν τη ζήτηση στη συγκεκριμένη κατηγορία.

Προωθητικές ενέργειες/διαφήμιση: Οι εταιρείες καφέ για να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων τους, αναπτύσσουν έντονες προωθητικές ενέργειες, ενώ αξιοποιούν μέσα, όπως ραδιόφωνο, τηλεόραση και μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προβάλλουν τα χαρακτηριστικά της μάρκας, στοιχεία βιωσιμότητας και να την συνδέσουν με συγκεκριμένο lifestyle με αποτέλεσμα να επηρεάζεται σε ένα βαθμό η ζήτηση.

Εποχικότητα: Επηρεάζει κυρίως τη ζήτηση ορισμένων κατηγοριών καφέ όπως ο ελληνικός και ο φίλτρου που προτιμώνται περισσότερο τους χειμερινούς μήνες γιατί καταναλώνονται ζεστοί. Αντίθετα, οι καφέδες cold brew και τα ready to drink (RTD) ροφήματα καταναλώνονται περισσότερο τους καλοκαιρινούς μήνες. Ο στιγμιαίος καφές και ο espresso καταναλώνονται με τη μορφή κρύου και ζεστού ροφήματος και δεν επηρεάζονται ιδιαίτερα από τις μεταβολές της θερμοκρασίας.

4.3.4 Ο Κλάδος καφέ στην Ελλάδα

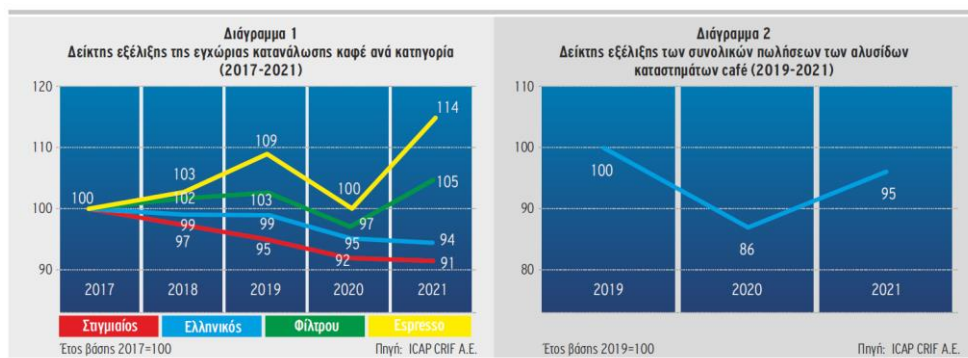
Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις εισαγωγής έτοιμων προϊόντων καφέ και μεταποίησης. Ο εξεταζόμενος κλάδος περιλαμβάνει και ορισμένες μεγάλου μεγέθους εταιρείες οι οποίες διαθέτουν, μέσω ανεπτυγμένων δικτύων διανομής, προϊόντα με ισχυρά εμπορικά σήματα, τα οποία υποστηρίζουν με έντονη διαφήμιση. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση καφέ εμφανίζει, διαχρονικά, χαμηλούς ετήσιους ρυθμούς μεταβολής. Ωστόσο, η εμφάνιση της πανδημίας COVID-19 το 2020 και τα μέτρα που ελήφθησαν για την αντιμετώπισή της, επηρέασαν αρνητικά τις πωλήσεις καφέ στο επαγγελματικό κανάλι Ho.Re.Ca. Από την άλλη πλευρά όμως, αυξήθηκε η οικιακή

κατανάλωση. Το 2021, με την ομαλοποίηση της αγοράς από τα μέσα σχεδόν του έτους, η συνολική κατανάλωση καφέ ανέκαμψε.

Διαφορετική εξέλιξη παρουσιάζουν τα διάφορα είδη καφέ. Ειδικότερα, ο καφές espresso και ο καφές φίλτρου ακολουθούν ανοδική πορεία, ενώ ο ελληνικός και ο στιγμιαίος καφές παρουσιάζουν αρνητικές τάσεις. Στη συνολική κατανάλωση καφέ (σε ποσότητα), ο καφές espresso εκτιμάται ότι κάλυψε ποσοστό 40% το 2021. Ο ελληνικός καφές απέσπασε αντίστοιχο μερίδιο περίπου 37%. Ο καφές φίλτρου κάλυψε μερίδιο 9%, ενώ ο στιγμιαίος καφές συμμετείχε με ποσοστό περίπου 14%.

Το κανάλι των super markets αποτέλεσε το κυριότερο κανάλι διανομής καφέ τη διετία 2020 – 2021, με εκτιμώμενο ποσοστό 55% - 56% επί των συνολικών πωλήσεων (βάσει ποσότητας). Όσον αφορά τους χώρους μαζικής εστίασης, το εν λόγω κανάλι διάθεσης απέσπασε μερίδιο 40% - 42% τη συγκεκριμένη διετία και το υπόλοιπο καλύφθηκε από τα καφεκοπτεία. Πέρα από τα μεμονωμένα καταστήματα πώλησης “ροφήματος” καφέ, στον κλάδο δραστηριοποιούνται και επιχειρήσεις οι οποίες εκμεταλλεύονται αλυσίδες καταστημάτων, που λειτουργούν κάτω από το ίδιο εμπορικό σήμα. Το δίκτυο δεκαπέντε αλυσίδων αριθμεί 1.641 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα (στοιχεία 2022), με την Αττική να συγκεντρώνει το 51% αυτών. Σημαντική πτώση σημείωσαν οι πωλήσεις των αλυσίδων καφέ το 2020, ως απόρροια των περιοριστικών μέτρων που επιβλήθηκαν λόγω της εμφάνισης της πανδημίας COVID-19. Ωστόσο, το 2021 οι πωλήσεις των αλυσίδων καφέ αυξήθηκαν, παραμένοντας όμως σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με το 2019 (Leading Sectors, ICAP CRIF, 2022).



Διάγραμμα 4.3 Εξέλιξη εγχώριας κατανάλωσης καφέ και πωλήσεων των αλυσίδων καταστημάτων καφέ



Πηγή: Leading Sectors, ICAP CRIF, 2022

Στον ακόλουθο πίνακα απεικονίζονται οι κορυφαίες επιχειρήσεις του κλάδου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, τα βασικά οικονομικά τους στοιχεία και εμπορικά σήματα. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, οι συνολικές πωλήσεις 13 επιχειρήσεων επεξεργασίας καφέ μειώθηκαν κατά 3,4%, ενώ τα καθαρά κέρδη συρρικνώθηκαν κατά 11,4% το 2020/2019. Μικρή μείωση (-1,4%) κατέγραψαν οι συνολικές πωλήσεις 23 εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ σημαντική ήταν η πτώση (-15,1%) των καθαρών, προ φόρου, κερδών την ίδια περίοδο.

Πίνακας 4.7 Κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο καφέ

Κορυφαίες Επιχειρήσεις				
Κορυφαίες Επιχειρήσεις				
Επωνυμία επιχείρησης	Σύνολο Ενεργητικού 2020	Κύκλος Εργασιών 2020	Κέρδη EBITDA 2020	Εμπορικά σήματα
 NESTLE ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.	208.904.933	332.990.579	38.757.044	Nescafé, Λουμιόδς Παπαγάλος, Buondi Craft, Starbucks at home, Nespresso, Plantage, Roastelier
KAFFA TERRA FOOD & DRINKS Α.Ε.Β.Ε.	66.065.800	69.443.457	10.789.220	illy, Dimello & Dimello THREE CONTINENTS, Distillo, Area 51, Σπιτικός
JACOBS DOUWE EGBERTS ΕΜΠΟΡΙΑ ΚΑΦΕ GR Ε.Π.Ε.	37.559.819	59.371.845	3.796.821	Jacobs, L'OR, Douwe Egberts, Bravo, La Meloise, Piazza D'Oro, Cafitesse, Maxwell House
Αλυσίδες Καφέ				
Επωνυμία αλυσίδας Cafe	Καταστήματα αλυσίδας*		Επωνυμία επιχείρησης	
COFFEE ISLAND	483		ΣΑΠΛΑΙ ΓΙΟΥΝΙΚ Α.Ε.	
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ - COFFEERIGHT	370		ΓΡΗΓΟΡΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	
MIKEL	312		MIKEL ΚΑΦΕ Α.Ε.	
Ποσά σε €			 Διάκριση "True Leaders 2020"	
<small>Η ενημερότητα του προφίλ των εταιρειών αφορά την περίοδο έκδοσης της αντίστοιχης μελέτης * Καταστήματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό τον Μάρτιο του 2022</small>				

Πηγή: Leading Sectors, ICAP CRIF, 2022

4.3.5 Ανάλυση Ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος χρησιμοποιήθηκε το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων Porter, που αντικατοπτρίζει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και τέλος τον κίνδυνο από υποκατάστατα προϊόντα. Σύμφωνα με τον Porter οι 5 αυτές δυνάμεις διαμορφώνουν τη δυνατότητα επίτευξης κέρδους στον κλάδο που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση. Μελετώντας τις δυνάμεις αυτές μία εταιρεία

διαμορφώνει τη στρατηγική της, με την οποία θα τοποθετηθεί επιτυχημένα μέσα στον κλάδο (Αποστόλου, 2019).

4.3.6 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Στον τομέα επεξεργασίας και τυποποίησης καφέ αλλά και εισαγωγής έτοιμων προϊόντων καφέ δεν υπάρχουν εμπόδια για είσοδο νέων στο χώρο, ούτε θέμα αποκλειστικότητας πρόσβασης σε πρώτες ύλες στην αγορά του καφέ. Η πρόσβαση στην τεχνολογία και στην τεχνογνωσία που απαιτείται για τον κλάδο είναι διαθέσιμη και δεν αποτελεί εμπόδιο εισόδου. Το θεσμικό πλαίσιο δεν θέτει κάποιο εμπόδιο. Η πρόσβαση σε προμηθευτές και κανάλια διανομής θεωρείται εύκολη.

Από την άλλη πλευρά, οι επενδύσεις για ανάπτυξη βιομηχανικής μονάδας επεξεργασίας καφέ είναι σημαντικές, καθώς απαιτούν κεφάλαια για υποδομές, μηχανολογικό εξοπλισμό, μηχανογράφηση και στελέχωση λειτουργιών όπως πωλήσεις, marketing, παραγωγή, logistics, λογιστήριο, κ.α. Επίσης, στο κανάλι Ho.Re.Ca το κόστος προμήθειας επαγγελματικού εξοπλισμού με σκοπό το χρησιδανισμό του (τακτική που είθισται από τις περισσότερες επιχειρήσεις) στους πελάτες- ιδιοκτήτες των cafés είναι υψηλό.

Στο κανάλι λιανικής η τοποθέτηση νέων προϊόντων καφέ στα ράφια των super markets είναι δύσκολη, καθώς η συγκεκριμένη αγορά είναι κατακερματισμένη και περιλαμβάνει την παρουσία τεράστιων μαρκών διεθνούς εμβέλειας (Nescafe, Lavazza, illy, Starbucks, Costa, Lor, Jacobs). Σε γενικές γραμμές ο κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλή διαφοροποίηση προϊόντων μεταξύ ανταγωνιστών, ωστόσο εντοπίζεται διαφοροποίηση στην αντίληψη των καταναλωτών ως προς το εμπορικό σήμα, που χτίζεται με σημαντικές επενδύσεις σε ενέργειες marketing και προβολής, οι οποίες δυσχεραίνουν την είσοδο επιχειρήσεων στον κλάδο.

4.3.7 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές διαφέρουν αρκετά στην αγορά καφέ ανάλογα με το είδος προμήθειας, αλλά και το μέγεθος τους. Συνήθως, οι μικροί καφεκαλλιεργητές έχουν μικροί διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα ενδιάμεσοι έμποροι πράσινου καφέ με μεγάλα μερίδια αγοράς έχουν μεγαλύτερη. Η περιορισμένη διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών περιορίζει αντίστοιχα την διαπραγματευτική τους δύναμη. Ωστόσο, προμηθευτές που δραστηριοποιούνται για παράδειγμα στη βιώσιμη συσκευασία και παρουσιάζουν κάποια καινοτομία υπερέχουν. Οι δυνατότητες κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι ελάχιστες. Από την άλλη πλευρά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έτοιμων προϊόντων καφέ αυξάνεται ανάλογα με το ύψος των δαπανών που έχουν πραγματοποιήσει στην ποιότητα των προϊόντων τους, τη βιωσιμότητα και την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού τους σήματος

4.3.8 Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Παρόλο που ο αριθμός των πελατών των εξεταζόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο καφέ είναι μεγάλος, γεγονός που υποδηλώνει ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι περιορισμένη, εντούτοις η ευκολία μεταφοράς της αγοραστικής τους προτίμησης σε ανταγωνιστές ασκεί μεγάλες πιέσεις για καλύτερες τιμές, ποιοτικές υπηρεσίες και συμπληρωματικά προϊόντα. Εξαιρετικά περιορισμένη είναι η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των πελατών προς τα πίσω. Εξαιτίας των οικονομικών συνθηκών, οι πελάτες στην εστίαση αλλά και οι καταναλωτές στην λιανική παρουσιάζουν ευαισθησία ως προς την τιμή. Το γεγονός αυτό ωθεί τις επιχειρήσεις του κλάδου να πραγματοποιούν τακτικά προσφορές και ανταγωνιστική εμπορική πολιτική σε επίπεδο τιμής ώστε να μπορέσουν να προσελκύσουν τους πελάτες τους.

4.3.9 Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα

Ο κλάδος του καφέ δεν απειλείται ιδιαίτερα από την εμφάνιση υποκατάστατων καθώς, οι καταναλωτές του καφέ δύσκολα συμβιβάζονται με διαφορετικού τύπου ρόφημα. Μικρή μερίδα καταναλωτών, διακόπτει την κατανάλωση καφέ για διάφορους λόγους και στρέφεται σε άλλα ροφήματα, όπως πράσινο τσάι, βότανα, μάτσα, κομπούχα, κ.α.

Η ΚΑΦΕΑ ΤΕΡΡΑ δραστηριοποιείται και στο κανάλι εστίασης και στην λιανική οπότε η μετακίνηση των καταναλωτών από το ένα κανάλι στο σπίτι, δεν την επηρεάζει ιδιαίτερα. Συνεπώς θα πρέπει να εξετάσουμε υποκατάστατα προϊόντα καφέ σε κάθε κανάλι ξεχωριστά.

Για παράδειγμα οι πελάτες στο κανάλι Ho.Re.Ca μπορούν να επιλέξουν διαφορετική μάρκα καφέ ή κάποια αλυσίδα καταστημάτων με ισχυρό εμπορικό σήμα. Η πιστότητα των καταναλωτών στην εστίαση δεν εξαρτάται μόνο από το προϊόν αυτό καθαυτό αλλά και από τους ιδιοκτήτες των ανεξάρτητων καταστημάτων, τις επενδύσεις που κάνουν στη βελτίωση του περιβάλλοντος των καταστημάτων τους και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Ο βαθμός υποκατάστασης σε αυτή την περίπτωση θεωρείται σημαντικός.

Ομοίως, στο κανάλι λιανικής οι καταναλωτές μπορούν αντί για την αγορά καφέ από super market να επιλέξουν κάποιο παντοπωλείο με specialty καφέ, κάποιο καφεκοπτείο ή κάποιο κατάστημα e-commerce με προϊόντα ανταγωνισμού. Ομοίως σε αυτή την περίπτωση ο βαθμός υποκατάστασης θεωρείται σημαντικός.

4.3.10 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Ο ανταγωνισμός εστιάζεται στην ανάπτυξη ισχυρών και αναγνωρίσιμων εμπορικών σημάτων μέσω στοχευμένων στρατηγικών marketing και προώθησης, αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και των ανταγωνισμό τιμών-προσφορών. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο καφέ είναι έντονος και οι επιχειρήσεις πολλές, που κατηγοριοποιούνται: σε μεγάλες πολυεθνικές με παρουσία στην Ελλάδα (Nestle, 3E, JDE), οι οποίες διατηρούν ισχυρά εμπορικά σήματα, ελληνικές εισαγωγικές επιχειρήσεις που διαθέτουν

αναγνωρίσιμα ευρωπαϊκά εμπορικά σήματα καφέ (illy, Lavazza, Hausbrand, Segafredo Zanetti, Luigi, Mrs Rose, κ.α.), μεταποιητικές εταιρείες καφέ με βασικό προϊόν τον ελληνικό καφέ, μεταποιητικές εταιρείες καφέ espresso και φίλτρου, micro roasters για επεξεργασία specialty καφέ και αλυσίδες καταστημάτων καφέ.

4.4 SWOT ANALYSIS

Η ανάλυση SWOT είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία στον κόσμο, για τη διαμόρφωση στρατηγικής, καθώς επιτρέπει την ταχεία και αποτελεσματική αξιολόγηση των Δυνατών Σημείων (strengths “S”), των Αδυναμιών (weaknesses’ “W”), των Ευκαιριών (opportunities “O”) και των Απειλών (threats “T”) που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός (Pereira et al., 2021). Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται μία SWOT ανάλυση για την εταιρεία KAFEA TERRA, κατά την εκπόνηση της οποίας λήφθηκαν υπόψη υφιστάμενα και δυνητικά ζητήματα βιωσιμότητας που αντιμετωπίζει ή θα κληθεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία στο μέλλον (Shields & Shelleman, 2015).

Δυνατά Σημεία

Ένα από τα πιο δυνατά σημεία της KAFEA TERRA είναι η ισχυρή της εταιρική ταυτότητα, αλλά και η αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων των προϊόντων καφέ που διαθέτει στην αγορά. Για το λόγο αυτό η εταιρεία, ομοίως με τις υπόλοιπες ισχυρές εταιρείες του κλάδου, δαπανά σημαντικά ποσά σε ενέργειες προώθησης και προβολής.

Ένα άλλο δυνατό σημείο είναι η διάθεση προϊόντων υψηλής ποιότητας, καθώς και ολοκληρωμένων υπηρεσιών εκπαίδευσης και τεχνικής υποστήριξης. Το τμήμα εκπαίδευσης υποστηρίζει τους επαγγελματίες στο χώρο της εστίασης με εξειδικευμένα σεμινάρια για την διεύρυνση των γνώσεών τους πάνω στον καφέ και στην παρασκευή άριστων ροφημάτων. Επίσης, είναι δίπλα στους επαγγελματίες με διενέργεια ποιοτικών ελέγχων στα συνεργαζόμενα cafés και χορήγηση συμβουλευτικών υπηρεσιών. Παράλληλα, το τεχνικό τμήμα της εταιρείας παρέχει υπηρεσίες διαθέσιμες όλες τις ημέρες της εβδομάδας, με κινητές μονάδες σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη που αναλαμβάνουν την εγκατάσταση, συντήρηση, επιδιόρθωση και παραμετροποίηση του επαγγελματικού εξοπλισμού των πελατών.

Ένα ακόμα δυνατό σημείο της εταιρείας είναι το μέγεθός της και η καλή χρηματοοικονομική της κατάσταση, η οποία επιτρέπει σημαντικές επενδύσεις που απαιτεί ο κλάδος σε διαφημιστική προβολή, αγορά επαγγελματικού μηχανολογικού εξοπλισμού για την παρασκευή espresso που χρησιδανίζεται στους ιδιοκτήτες των cafés, αγορά προμηθειών, μηχανολογικού εξοπλισμού εργοστασίου και επενδύσεων για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Επιπλέον, η εταιρεία έπειτα από επιτυχημένη παρουσία στον τομέα του καφέ εδώ και 35 έτη, έχει αποκτήσει ένα καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό με εξειδίκευση στον τομέα του καφέ. Συμπληρωματικά, υιοθετώντας όλα αυτά τα χρόνια καλές πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ελκυστικό εργοδότη για νέα ταλέντα με εξειδίκευση σε άλλους τομείς πέρα του καφέ. Στο ίδιο πλαίσιο έχει αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς και μακροχρόνιες συνεργασίες με βασικούς προμηθευτές αλλά και διανομείς που διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία της.

Οι ιδιότητες σύγχρονες εγκαταστάσεις της και η τεχνολογία αιχμής που χρησιμοποιείται στην παραγωγή των προϊόντων της, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που διασφαλίζουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, την ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων και κατ' επέκταση την προστασία των καταναλωτών, καθώς και τη μείωση της καταναλισκόμενης ενέργειας. Επίσης, οι ιδιότητες εγκαταστάσεις προσφέρουν δυνατότητες παρέμβασης για περαιτέρω επενδύσεις μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Όσον αφορά τη δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης τα δυνατά σημεία της εταιρείας είναι το ήθος που διακατέχει τη Διοίκηση της εταιρείας και τις στρατηγικές αποφάσεις της από την έναρξη της λειτουργίας της, οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στα πληροφοριακά συστήματα και η θετική αντίληψη της Διοίκησης και του προσωπικού στα θέματα βιωσιμότητας.

Αδύνατα Σημεία

Η χαμηλή διαφοροποίηση των προϊόντων καφέ, που αντιλαμβάνονται οι τελικοί καταναλωτές κυρίως στο κανάλι εστίασης δεν ενισχύει ιδιαίτερα την αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων της εταιρείας, βάσει της υψηλής ποιότητά τους. Επιπρόσθετα, η

κινητικότητα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι baristas στα cafés των πελατών, αυξάνουν τις ανάγκες για συνεχή εκπαίδευση και λειτουργούν ως αστάθμητοι παράγοντες στη διασφάλιση άριστων ροφημάτων. Επίσης, το συνεχώς αυξανόμενο ενεργειακό κόστος που αντιμετωπίζουν οι ιδιοκτήτες cafés ωθεί πολλούς από αυτούς στην επιλογή φθηνότερων προϊόντων καφέ, εντείνοντας τον ανταγωνισμό σε όρους προσφερόμενης τιμής έναντι ποιότητας.

Η εξάρτηση της εταιρείας από τη μεταβλητότητα της τιμής του πράσινου καφέ και η δυνητική αύξηση της τιμής του εξαιτίας των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής αποτελεί ένα ακόμα ζήτημα. Επίσης, η επιβολή ειδικού φόρου κατανάλωσης (ΕΦΚ) στα εισαγόμενα προϊόντα καφέ, έχει προκαλέσει αύξηση της τιμής του καφέ για τους καταναλωτές της τάξεως του 30% σε ορισμένα είδη, μείωση της κατανάλωσης, δυσλειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου και αύξηση φαινομένων λαθρεμπορίου και αθέμιτων πρακτικών (naftemporiki.gr). Από την άλλη πλευρά, η χαμηλή αναγνωρισιμότητα των παραγόμενων προϊόντων της KAFEΑ TERRA στο εξωτερικό σε σύγκριση με τα εμπορικά σήματα των πολυεθνικών εταιρειών αποτελεί αδυναμία στην εξάπλωση σε νέες αγορές .

Σε επίπεδο βιωσιμότητας αδυναμίες της εταιρείας αποτελούν η απόστασή της από τις χώρες παραγωγής καφέ, με επιπτώσεις την αύξηση των εκπεμπόμενων ρύπων κατά τη μεταφορά της πρώτης ύλης και η δυσκολία παρακολούθησης των συνθηκών καλλιέργειας, εργασίας και διαβίωσης των καλλιεργητών. Επίσης, οι περιορισμοί σε βιώσιμα υλικά συσκευασίας που καλύπτουν υψηλά ποιοτικά κριτήρια, καθώς η συγκεκριμένη αγορά βρίσκεται ακόμα σε στάδιο ανάπτυξης. Οι ελλειπείς υποδομές ανακύκλωσης στη χώρα μας είναι ένα ακόμα ζήτημα. Για παράδειγμα δεν υπάρχουν φορείς ανακύκλωσης για τις υφασμάτινες τσάντες στις οποίες συσκευάζεται ο πράσινος καφές, ούτε ολοκληρωμένη διαχείριση των υπολειμμάτων καφέ μετά την κατανάλωση του.

Τέλος, η εταιρεία δεν έχει δημοσιεύσει στόχους και δεσμεύσεις αναφορικά με την περιβαλλοντική της επίδοση και πρωτοβουλίες ενίσχυσης βιωσιμότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά το ρυθμό, που οι εργαζόμενοι της κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση.

Ευκαιρίες

Ο καφέ αποτελεί αναπτυσσόμενη κατηγορία ως ένα από τα ποτά που καταναλώνονται περισσότερο παγκοσμίως και οι προβλέψεις από τις εταιρείες ερευνών συντάσσονται στο ότι θα συνεχίσει την ανοδική του πορεία, που θα κατευθύνεται από την αύξηση κατανάλωσης σε μεγάλες αλλά και αναδυόμενες αγορές. Επίσης συνεχιζόμενη θα είναι η περαιτέρω εξειδίκευση του, η αυξανόμενη ζήτηση για βιολογικά και δίκαιου εμπορίου προϊόντα ([statista.com](https://www.statista.com)).

Συνεπώς, σημαντική ευκαιρία αποτελεί η διείσδυση σε αυτές τις μεγάλες και αναδυόμενες αγορές. Η Ευρώπη είναι η μεγαλύτερη και σημαντικότερη αγορά για τον καφέ. Αυτό αντικατοπτρίζεται στον ολοένα αυξανόμενο αριθμό των ευρωπαϊκών εταιρειών επεξεργασίας καφέ (roasters), Specialty cafés και τοπικών εμπορικών σημάτων καφέ, καθώς και στους πιο ενημερωμένους και απαιτητικούς Ευρωπαίους καταναλωτές καφέ. Το μέγεθος της αγοράς καφέ στην Ευρώπη ανήλθε σε 3,71 εκατ. τόνους το 2022 και αναμένεται να αυξηθεί με 6,8% τα έτη 2023-2019 ([stellarmr.com](https://www.stellarmr.com)).

Ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζουν οι χώρες της ανατολικής Ευρώπης όπου η κατανάλωση εξακολουθεί να είναι πολύ χαμηλότερη από εκείνη της Δυτικής, αλλά σταδιακά την πλησιάζει. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην Πολωνία, αλλά και σε άλλες αγορές, όπως στην Τσεχία και τη Ρουμανία, γεγονός που καταδεικνύει το αυξανόμενο ενδιαφέρον των καταναλωτών για την ποιότητα και την ποικιλία του καφέ στην Α. Ευρώπη ([cbi.eu](https://www.cbi.eu)).

Η Β. Αμερική με τις χώρες ΗΠΑ, Καναδά και Μεξικό εκτιμάται ότι ανήλθε σε \$17,24 δισ. το 2022 και προβλέπεται να έχει ρυθμό ανάπτυξης 5,8% τα έτη 2023-2029 ([stellarmr.com](https://www.stellarmr.com)). Η περιοχή Μέσης Ανατολής και Αφρικής εκτιμάται σε \$8,37 δισ. το 2022, με τον καφέ να παίζει κυρίαρχο ρόλο στο μετασχηματισμό του κλάδου ποτών στην συγκεκριμένη περιοχή και προβλεπόμενη ανάπτυξη 7,8% την περίοδο 2023-2029.

Ειδικότερα, σε χώρες όπως η Σαουδική Αραβία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η κουλτούρα του καφέ αναπτύσσεται ταχύτατα. Ακόμα και στις χώρες της Αφρικής όπως Αιθιοπία, Κένυα και Ουγκάντα η ζήτηση για Specialty καφέ ενισχύεται συνεχώς ([stellarmr.com](https://www.stellarmr.com)). Η αγορά της Ασίας και του Ειρηνικού, με χώρες όπως η Κίνα, Ινδία, Ιαπωνία, Ν.Κορέα, Αυστραλία και λοιπές εκτιμήθηκε το 2022 σε \$123.902εκ. με προβλεπόμενη ανάπτυξη 7,9% τα έτη 2023-2029. Σε χώρες όπως η Ινδία, η Ταϊλάνδη, οι

Φιλιππίνες και η Ινδονησία, αυξάνεται ταχύτατα ο αριθμός των καφετεριών και των καταστημάτων καφέ. Η Ιαπωνία παραμένει μια σημαντική αγορά καφέ, καθώς ο καφές σε φακελάκια και ο καφές με τη μέθοδο γρήγορης εκχύλισης χρησιμοποιούνται ευρέως από τους πολυάσχολους καταναλωτές.

Μία άλλη ευκαιρία αποτελεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων καφέ, λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις στην κατηγορία αυτή. Μια αξιοσημείωτη τάση στην αγορά του καφέ είναι η αυξανόμενη ζήτηση για Specialty καφέ. Οι καταναλωτές αναζητούν μοναδικές και υψηλής ποιότητας ποικιλίες καφέ, ενώ παράλληλα εξερευνούν διάφορα γευστικά προφίλ. Επίσης, οι μέθοδοι παρασκευής καφέ συνεχίζουν να εξελίσσονται, προσφέροντας στους καταναλωτές ποικίλες και εξατομικευμένες προτάσεις. Εναλλακτικές μέθοδοι παρασκευής, όπως ο καφές σε κάψουλες, AeroPress και cold brew, έχουν κερδίσει δημοτικότητα.

Αυτές οι μέθοδοι επιτρέπουν στους λάτρεις του καφέ να πειραματιστούν με διαφορετικές τεχνικές παρασκευής, χρόνους εκχύλισης και προφίλ γεύσης, ενισχύοντας τη συνολική απόλαυση του καφέ ([statista.com](https://www.statista.com)). Εκτός από τις ΗΠΑ, όπου ο παγωμένος καφές καταναλώνεται όλο και περισσότερο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, η εποχικότητα ήταν ένα επίμαχο σημείο στις περισσότερες ευρωπαϊκές αγορές, με τις πωλήσεις να μειώνονται γενικά τον Σεπτέμβριο. Μόλις το 55% και το 57% των Βρετανών και Γάλλων καταναλωτών αντίστοιχα δηλώνουν ότι κατανάλωσαν παγωμένο ή κρύο καφέ τους τελευταίους 12 μήνες, σε σύγκριση με το 82% στις ΗΠΑ. Ωστόσο, στη Σαουδική Αραβία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, όπου οι θερμοκρασίες ξεπερνούν τακτικά τους 35°C, ο παγωμένος καφές κερδίζει έδαφος. Το 92% και το 90% των καταναλωτών της Σαουδικής Αραβίας και των ΗΑΕ που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι έχουν αγοράσει παγωμένο καφέ τον τελευταίο χρόνο ([worldcoffeeportal.com](https://www.worldcoffeeportal.com)).

Σε μια χώρα όπως η Ελλάδα, που σημαντικό μέρος της οικονομίας της στηρίζεται στον τουρισμό, ευκαιρία αποτελεί η διείσδυση και παρουσία στις ξενοδοχειακές μονάδες με την προσφορά διαφορετικών προϊόντων που καλύπτουν ταυτόχρονα την προσφορά καφέ στο πρωϊνό, το δωμάτιο και το μπαρ του ξενοδοχείου. Επιπρόσθετα η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής σε συνδυασμό με την αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Για παράδειγμα η ανάπτυξη συνδρομών είναι ένα εργαλείο που ανέπτυξαν οι βιομηχανίες καφέ για να ενισχύσουν την πιστότητα της μάρκας των παραγόμενων προϊόντων τους στο έντονο

περιβάλλον ανταγωνισμού. Η πανδημία COVID-19 προσέδωσε ισχυρή ώθηση στο κανάλι αυτό, που ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του ανήλθε στο 11,5% την περίοδο 2017-2021. Ωστόσο, ωφέλειες όπως η προσωποποιημένη και εύκολη εξυπηρέτηση των πελατών, η απευθείας πώληση και η ευκολία εφαρμογής προσφορών είναι παράγοντες που θα συμβάλλουν θετικά στην περαιτέρω ανάπτυξη του συγκεκριμένου καναλιού, που εκτιμάται ότι θα ανέλθει στα \$1,98δισ. μέχρι το 2032 ([factmr.com](https://www.factmr.com)).

Ως προς τα θέματα βιωσιμότητας εμφανίζονται ευκαιρίες στη βιώσιμη και ηθική προμήθεια. Οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο συνειδητοποιημένοι όσον αφορά τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις της παραγωγής καφέ. Αναζητούν μάρκες που δίνουν προτεραιότητα στις πρακτικές δίκαιου εμπορίου, προωθούν βιώσιμες μεθόδους καλλιέργειας και στηρίζουν τα μέσα διαβίωσης των καλλιεργητών καφέ ([statista.com](https://www.statista.com)).

Επίσης, το θέμα της συσκευασίας τοποθετείται ψηλά στην ατζέντα όλο και περισσότερων cafés. Με τον COVID-19 να καθιστά τα ποτήρια, τα σκεύη και τις συσκευασίες μίας χρήσης λειτουργική αναγκαιότητα για λόγους υγιεινής και κοινωνικής αποστασιοποίησης, η μείωση των αποβλήτων που παράγονται από αυτά έγινε κορυφαία προτεραιότητα για τους φορείς εκμετάλλευσης το 2022 ([worldcoffeeportal.com](https://www.worldcoffeeportal.com)). Τέλος, η ακαδημαϊκή έρευνα στην κυκλική οικονομία και οι επενδύσεις στον τομέα ανασύνθεσης προϊόντων παρουσιάζει ευκαιρία στο λανσάρισμα προϊόντων με πρώτη ύλη τα υπολείμματα της βιομηχανίας καφέ (Hejna, 2021).

Απειλές

Η απειλή από την όξυνση του ανταγωνισμού γίνεται φανερή στο κανάλι Ho.Re.Ca από την επέκταση των αλυσίδων καφέ, που διατηρούν δικές τους μονάδες επεξεργασίας καφέ, την επέκταση του χαρτοφυλακίου των πολυεθνικών εταιρειών με εξαγορές εμπορικών σημάτων καφέ (Costa και Vergano από 3E) και την εξάπλωση πολλών μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του Specialty καφέ ([ot.gr](https://www.ot.gr)). Επίσης, η υπερπληθώρα κωδικών στα ράφια των super markets και η ένταση προσφορών των μεγάλων εταιρειών δυσκολεύουν ακόμα περισσότερο το περιβάλλον ανταγωνισμού. Τα ανωτέρω σε συνδυασμό με τις πληθωριστικές πιέσεις και τη μείωση των εισοδημάτων των καταναλωτών αποτελεί απειλή για τις εταιρείες που δεν ανταγωνίζονται με βάση τις χαμηλές τιμές των προϊόντων τους.

Η κλιματική αλλαγή που επιφέρει αύξηση της θερμοκρασίας, απειλεί την καλλιέργεια ποικιλίας Arabica, με δυνητικές επιπτώσεις τη μειωμένη ποσότητα αλλά και ποιότητα παραγωγής (Muslihah et al., 2020). Επίσης, παρατεταμένες περιόδους ξηρότητας στη Βραζιλία, που αντιπροσωπεύει την μεγαλύτερη παραγωγό χώρα πράσινου καφέ, αυξάνουν τις τιμές στα μελλοντικά συμβόλαια εκπλήρωσης του καφέ (selfservice.gr).

Τέλος, σε επίπεδο βιωσιμότητας η έλλειψη κινήτρων από τους κυβερνητικούς φορείς και οι ανεπαρκείς επιδοτήσεις για επενδύσεις σε περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες σε συνδυασμό με την εφαρμογή νομοθεσιών για την μείωση των εκπεμπόμενων ρύπων αποτελεί δυνητικά απειλή για εταιρείες που δεν έχουν εδραιώσει τη διεθνή εμπέλεια τους.

4.5 Περιορισμοί και Ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα σε αυτή την διπλωματική έχει διεξαχθεί με τη μορφή μελέτης περίπτωσης εταιρείας στο χώρο του καφέ. Σκοπός της είναι η διερεύνηση εφαρμογής στρατηγικών βιωσιμότητας από μία μεγάλη ελληνική εταιρεία στην αγορά καφέ, τα δυνατά και αδύνατα σημεία, όπως και ευκαιρίες και απειλές που μπορεί να υφίστανται κατά την προσπάθειά της να αναπτυχθεί βιώσιμα σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού.

Αποτελεί μία ερευνητική μέθοδο που βασίζεται σε προσωπική / εμπειρική προσέγγιση και περιλαμβάνει ποικίλες πηγές δεδομένων. Δεν μπορεί να γενικευτεί, καθώς περιλαμβάνει ένα σύγχρονο φαινόμενο, στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής και όχι στατιστική ανάλυση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων (Yin, 1994).

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές βιωσιμότητας είναι ένα σχετικά νέο θέμα και επίκαιρο, που θα συνεχίσει να ενδιαφέρει τον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο στο μέλλον. Επομένως θα πρέπει να δοθεί ειδικό βάρος στην εξεύρεση τρόπων αξιολόγησης και βελτίωσης τους. Προς το παρόν τα διαθέσιμα στοιχεία ως προς τον τρόπο προσέγγισης των πρακτικών βιωσιμότητας από εταιρείες που δεν ανήκουν στις μεγαλύτερες του κλάδου μεταποίησης καφέ (Roasters), όπως η Starbucks, Keurig Dr Pepper, Nescafé, McCafé, JDE, Green Mountain Coffee Roasters, Tim Hortons, Lavazza, Duncin, κ.α. (coffeeness.de) είναι ελάχιστα, καθώς οι μικρότερες εταιρείες δεν υποχρεούνται στη δημοσίευσή τους.

Ωστόσο, καθώς η πίεση για την υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας αυξάνεται από τις στρατηγικές των πολυεθνικών εταιρειών, του χρηματοπιστωτικού συστήματος αλλά και του ρυθμιστικού πλαισίου όλο και περισσότερα στοιχεία στον τομέα αυτό θα είναι διαθέσιμα προς περαιτέρω διερεύνηση.

4.6 Ανακεφαλαίωση

Στην Ελλάδα ο καφές είναι ένα προϊόν που καταγράφει υψηλή ζήτηση, δεν παρουσιάζει μεγάλες διακυμάνσεις και ακολουθεί ανοδική πορεία παρά την οικονομική κατάσταση της χώρας. Η Ελλάδα δεν αποτελεί χώρα καλλιέργειας καφέ. Η αγορά του καφέ περιλαμβάνει εισαγωγικές και μεταποιητικές εταιρείες, καταστήματα διάθεσης καφέ στη λιανική αγορά και στο κανάλι εστίασης. Η εταιρεία που μελετάται στην παρούσα εργασία φέρει τον διακριτικό τίτλο KAFEA TERRA και δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και μεταποίηση καφέ με έδρα την Ελλάδα. Αποτελεί μεγάλη, δυναμικά αναπτυσσόμενη εταιρεία με εξαγωγική δραστηριότητα. Η KAFEA TERRA έχει κάνει σημαντικά βήματα στον τομέα της βιωσιμότητας και στους 3 πυλώνες της, ωστόσο εξαιτίας της τρωτότητας του κλάδου καφέ έχει αρκετά περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη στον τομέα αυτό. Η παγκόσμια αγορά του καφέ βρίσκεται στο 4^ο κύμα και χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και σημαντικές ευκαιρίες στην ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών, που ο συνδυασμός των δύο θα προσδώσει αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που αλληλεπιδρούν σε αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

Οι ρίζες της βιωσιμότητας ανάγονται στην αρχαιότητα, με αναφορές περί περιβαλλοντικής υποβάθμισης που προκύπτει από δραστηριότητες όπως η γεωργία, η υλοτομία και η εξόρυξη. Απλές ανησυχίες που αργότερα κατά την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης μετατράπηκαν σε εξαιρετικά βάσιμες. Κατά την περίοδο της αποικιοκρατίας εισήλθαν και κοινωνικά θέματα στο προσκήνιο, ως αποτέλεσμα της ανθρώπινης εκμετάλλευσης και της οικονομικής ανισότητας. Παρόλα αυτά, μόλις το 1972 η Βιώσιμη Ανάπτυξη άρχισε να συζητείται επίσημα σε διεθνείς θεσμικούς φορείς (Du Pisani, 2007). Έκτοτε, ακολούθησαν αρκετές διασκέψεις σε παγκόσμιο επίπεδο με κορυφαίες τη Σύνοδο Κορυφής του Ο.Η.Ε. το 2015, την Ατζέντα των 17 ΣΒΑ (sdgs.un.org/goals) και 4 χρόνια μετά την Πράσινη Συμφωνία, με σκοπό τη μείωση των αερίων του θερμοκηπίου, έτσι ώστε να περιορισθεί η υπερθέρμανση του πλανήτη (europarl.europa.eu).

Η σύνδεση της Βιώσιμης Ανάπτυξης με την επιχειρηματικότητα έγινε περισσότερο αντιληπτή το 1950 όταν οι μεγάλες εταιρείες αποκτούσαν παγκόσμια διάσταση, συσσώρευαν εξαιρετική δύναμη και επηρέαζαν την ποιότητα ζωής των ενδιαφερόμενων μερών τους. Η Αμερική ήταν η χώρα στην οποία, το 1970 δημιουργήθηκαν κινήματα και νέες νομοθεσίες έναντι των περιβαλλοντικών και κοινωνικών πτυχών των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια η σκυτάλη δόθηκε στην ακαδημαϊκή κοινότητα για την εύρεση τρόπων εφαρμογής της ΕΚΕ στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Τα αποτελέσματα τους έγιναν πιο εμφανή από το 2000 και μετά. Στο πλαίσιο της εξέλιξης της ΕΚΕ αναπτύχθηκαν οι δείκτες ESG, πρωτοβουλία που προήλθε από την επενδυτική κοινότητα με σκοπό τη δημιουργία μετρήσιμων και συγκριτικών στοιχείων κατά την αξιολόγηση της Βιωσιμότητας μίας επιχείρησης (Macneil, 2022).

Εφόσον, επιχειρήσεις και ακαδημαϊκή κοινότητα συνειδητοποιούσαν ολοένα και περισσότερο την ανάγκη υιοθέτησης πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στο επιχειρείν, ξεκίνησαν να μελετούν την ενσωμάτωση της στο στρατηγικό τους σχεδιασμό (Long, 2020). Οι Porter και Kramer εισήγαγαν το 2006 την έννοια της διαμοιραζόμενης αξίας και υποστήριξαν ότι οι εταιρείες πρέπει να αναλύσουν τις κοινωνικές τους αλληλεπιδράσεις

και στη συνέχεια να δημιουργήσουν στρατηγική βιωσιμότητας με θέματα, που η αντιμετώπιση τους θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή απαιτεί χρόνο, γνώσεις και επενδύσεις και έτσι εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλους οργανισμούς.

Ωστόσο, το 70% της παγκόσμια ρύπανσης προέρχεται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό συν του ότι σημαντικό ποσοστό των χαρακτηριζόμενων ως μεγάλων επιχειρήσεων βάσει κριτηρίων βρίσκεται χαμηλά στην πυραμίδα από άποψη μεγέθους και μοιράζεται κοινά χαρακτηριστικά με τις ΜΜΕ, κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ αναφορικά με την υιοθέτηση βιωσιμότητας. Από την έρευνα αυτή προέκυψαν συμπεράσματα, σύμφωνα με τα οποία οι ΜΜΕ κινούνται αργά προς την υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας, που σε ένα βαθμό οφείλεται στην έλλειψη εξωτερικών, κυρίως νομοθετικών πιέσεων (Masurel, 2006), σε μεγαλύτερο βαθμό στην έλλειψη πόρων: οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών, γνώσεων και εργαλείων για τη βιώσιμη ανάπτυξη (Barbosa et al., 2020). Προς το παρόν, η επίδοση τους σε αυτό τον τομέα είναι άμεσα συνυφασμένη με την εταιρική κουλτούρα.

Επιπρόσθετα, επειδή η υπό εξέταση εταιρεία, καθώς και πολλές εταιρείες στον κλάδο καφέ είναι οικογενειακές, ερευνήθηκε η κατηγορία αυτή και τα συμπεράσματα ήταν μεικτά ως προς την υιοθέτηση Βιωσιμότητας. Στα θετικά είναι η ύπαρξη μακροπρόθεσμου ορίζοντα, το ήθος, η επιθυμία διατήρησης καλής φήμης του ονόματος και η αξιοπιστία των στελεχών - μελών της οικογένειας, ενώ στα αρνητικά συγκαταλέγονται οι διαξιφισμοί – συγκρούσεις, οι συντηρητικές τοποθετήσεις, το μη αξιοκρατικό περιβάλλον και η ενδεχόμενη ανεπάρκεια ικανοτήτων των οικογενειακών στελεχών (Breton-Miller & Miller, 2016).

Η δημιουργία Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και η ενσωμάτωση των στόχων της σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης προσδιορίζει την επιτυχημένη ή μη πορεία μίας επιχείρησης στον τομέα αυτό (Farver, 2019). Για την προτεραιοποίηση των στόχων της στρατηγικής πρέπει να εξετάζονται οι πόροι και οι δυνατότητες κάθε οργανισμού. Ένας απλός τρόπος που βοηθάει σε αυτή την διαδικασία είναι η διεξαγωγή SWOT ανάλυσης. Ένα άλλο ευρέως διαδεδομένο εργαλείο είναι το Balanced Scorecard, που ανέπτυξαν οι R. Kaplan και D. Norton.

Η εταιρεία που θα επιτύχει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει επιτυχημένη στρατηγική βιωσιμότητας θα επιβραβευτεί, καρπώνοντας πλεονεκτήματα, που μεταξύ άλλων είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, κερδοφορία και βελτιωμένες επιδράσεις σε κοινωνία και περιβάλλον. Διεθνή πρότυπα όπως το Οικουμενικό Σύμφωνο Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact), Πρότυπα ISO26000, ISO14001, ISO 50001, ISO45000, ISO31000, B CORP, EMAS, AA1000 και οι Κατευθυντήριες Γραμμές του ΟΑΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις βοηθούν τις επιχειρήσεις προς αυτή την κατεύθυνση.

Στην παρούσα εργασία η εστίαση πραγματοποιείται στη βιωσιμότητα του κλάδου καφέ σε διεθνές επίπεδο. Ο καφές αποτελεί το δεύτερο πιο διαπραγματεύσιμο αγαθό στον κόσμο, ωστόσο οι περιορισμοί ως προς τα γεωγραφικά πλάτη της καλλιέργειας του εγείρουν σημαντικά προβλήματα στα θέματα βιωσιμότητας. Το χαμηλό βιοτικό επίπεδο των καλλιεργητών καφέ και οι ποικίλοι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι σε όλη τη αλυσίδα του πιέζουν τους φορείς και τις επιχειρήσεις του κλάδου στην άμεση λήψη μέτρων για την αντιμετώπισή τους. Για να κατανοηθούν πλήρως οι επιπτώσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον θα πρέπει να μελετηθεί όλος ο κύκλος ζωής του καφέ, από την καλλιέργεια και την παραγωγή του πράσινου καφέ που χρησιμοποιείται σαν πρώτη ύλη στις μονάδες ψησίματος (coffee roasters), έως την τελική κατανάλωση και απόρριψή του.

Η καλλιέργεια καφέ ενέχει κινδύνους για τα δάση και την άγρια ζωή, τις πηγές νερού και το κλίμα. Οι φυτείες καφέ όταν επεκτείνονται εντατικά, καταλαμβάνουν χώρο από τροπικά δάση, πευκοδάση, μειώνουν την ποικιλομορφία και τα απειλούμενα είδη (Joseph and Trubey, 2022). Η επεξεργασία του πράσινου καφέ πριν διοχετευτεί σαν πρώτη ύλη στις μονάδες επεξεργασίας (roasting), ανάλογα με τη μέθοδο απαιτεί τη χρήση πόρων όπως νερό, ηλεκτρική ενέργεια και πετρέλαιο, ενώ παράγει οργανικά απόβλητα όπως το επικάρπιο, το μεσοκάρπιο και το ενδοκάρπιο (Gonçalves et. al., 2019).

Ο καφές καλλιεργείται σε πάνω από 50 χώρες ανά τον κόσμο, που βρίσκονται κατά μήκος της ζώνης του Ισημερινού, σε Βόρεια, Κεντρική και Νότια Αμερική, Καραϊβική, Αφρική, Μέση Ανατολή και Ασία, ωστόσο δεν μεταποιείται στις χώρες αυτές. Το 70-80% του καφέ εξάγεται σε άλλες περιοχές του κόσμου, όπως οι χώρες της Ε.Ε., Η.Π.Α., Ιαπωνία και Ρωσία, όπου ευδοκμεί μία σημαντική βιομηχανία επεξεργασίας και μεταποίησης του πράσινου καφέ. Αυτό έχει σαν συνέπεια μεγάλο μέρος των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της παραγωγής καφέ να προέρχεται από τις μεταφορές (Salinas, 2008).

Κατά το στάδιο επεξεργασίας και μεταποίησης του πράσινου καφέ απαιτείται αέριο (φυσικό ή προπάνιο) για το ψήσιμο και ηλεκτρική ενέργεια για τις υπόλοιπες λειτουργίες. Ηλεκτρική ενέργεια απαιτείται και κατά την παρασκευή ροφημάτων καφέ (Munguia et al., 2017). Στα στάδια αυτά παράγονται και απόβλητα όπως, το περισπέρμιο “silver skin” και ακατάλληλοι κόκκοι καφέ και κατά την παρασκευή, το εξαντλημένο υπόλειμμα καφέ.

Για την αντιμετώπιση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων που επικρατούν στο στάδιο καλλιέργειας του καφέ δημιουργήθηκαν κάποιες ΜΚΟ με σκοπό να υποστηρίξουν του καλλιεργητές ως προς τις δίκαιες τιμές, την βελτίωση των συνθηκών ζωής τους στις κοινότητες και τη συμβουλευτική τεχνική υποστήριξη για νέες πρακτικές καλλιέργειας και νέες τεχνολογίας στον τομέα αυτό. Οι γεωργοί που συνεργάζονται με τους οργανισμούς αυτούς και ακολουθούν τα πρότυπα τους πιστοποιούνται. Οι πιο διαδεδομένες πιστοποιήσεις από αυτές είναι η “Organic”, “Fairtrade”, “Rainforest Alliance”, “UTZ” (που συγχωνεύτηκε με τον Rainforest Alliance) και “4C” - Common Code for the Coffee Community (Barreto Peixoto et al., 2022).

Οι πρακτικές βιωσιμότητας που ακολουθούν οι εταιρείες στον κλάδο καφέ διαφέρουν αρκετά. Μόλις το 1/3 των εταιρειών υιοθετούν από 5 και πάνω πρακτικές, ενώ το 1/3 του συνόλου του δείγματος δεν υιοθετεί καμία. Οι μικροί Roasters υιοθετούν πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την άμεση προμήθεια καφέ, την παραγωγή καφέ μοναδικής προέλευσης (single origin) και τη διαφάνεια στην αλυσίδα αξίας. Πρωτοβουλίες για καίρια ζητήματα όπως η παιδική εργασία και η κλιματική αλλαγή αναλαμβάνουν ελάχιστες εταιρείες στον κλάδο. Οι τρεις από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο καφέ που εξετάζονται στην παρούσα εργασία – illy, Lavazza, Nespresso – υλοποιούν στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης που αγγίζει κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας, ξεκινώντας από τον αγροτικό τομέα και τις χώρες παραγωγής του καφέ, την προμήθεια, επεξεργασία και τυποποίηση, διανομή και κατανάλωση. Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικές τους εστιάζονται στην ενίσχυση των βιώσιμων πρακτικών καλλιέργειας και την ευημερία των καλλιεργητών καφέ, σε ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα, σε πρακτικές κυκλικής οικονομίας και σχεδιασμό προϊόντων χαμηλής ενεργειακής απαίτησης, βιώσιμης συσκευασίας και παραγωγής με ηθικό τρόπο. Εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη όλων

αυτών των στόχων είναι η συνεργασία τους με ακαδημαϊκούς φορείς, με ΜΚΟ αλλά και οι συνέργειες μεταξύ τους (illy & Lavazza, συνέργεια για τη βιοποικιλότητα).

Η παγκόσμια αγορά του καφέ βρίσκεται στο 4^ο κύμα και χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό αλλά και σημαντικές ευκαιρίες στην ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών. Στην Ελλάδα ο καφές είναι ένα προϊόν που καταγράφει υψηλή ζήτηση με σταθερά ανοδική πορεία. Ωστόσο, οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν κάνουν τους επαγγελματίες του κλάδου αλλά και τους καταναλωτές ευαίσθητους στην τιμή. Από την άλλη πλευρά οι τάσεις βιωσιμότητας που ωθούν οι πολυεθνικές του κλάδου καφέ σε συνδυασμό με τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των θεσμικών φορέων στα θέματα βιωσιμότητας πιέζουν τις μικρότερες εταιρείες του κλάδου να επιταχύνουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η εταιρεία “KAFFA TERRA” που αποτελεί μελέτη περίπτωσης της παρούσας εργασίας έχει κάνει σημαντικά βήματα και έχει υιοθετήσει βιώσιμες πρακτικές και στους τρεις τομείς: Διακυβέρνηση, Κοινωνία και Περιβάλλον. Ωστόσο, συγκριτικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις έχει ακόμα αρκετό δρόμο να διανύσει. Σαν οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτό όπως είναι το ισχυρό πλέγμα αξιών της και τα αυξημένα κίνητρα για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και να επενδύσει στη διατήρηση ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος που προάγει μετρήσιμα αποτελέσματα και συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς.

Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και εφαρμογή μίας στρατηγικής βιωσιμότητας για την εταιρεία παίζει η εκπαίδευση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα όλων των ανθρώπων της αλυσίδας αξίας της. Η δέσμευση της Διοίκησης και η αφιέρωση πόρων στην υιοθέτηση προτύπων βιωσιμότητας, όπως και η πραγματοποίηση επενδύσεων για τη μείωση του περιβαλλοντικού της αντικτύπου θα της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το παρόν αλλά και για το μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αποστόλου Δ. (2019): Ανάλυση Ανταγωνισμού Συγκεκριμένης Επιχείρησης/Οργανισμού. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμη εδώ: <https://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/4266/MBA-2019-00687.pdf?sequence=1>

Ευαγγελίου Ν. (2019): Η αγορά του καφέ στη περίπτωση της Ελλάδας. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμη εδώ: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12599/Evangeliou_1736.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Μανασάκης Κ. (2021): Βιώσιμη Ανάπτυξη και Στρατηγική Επιχειρηματική Υπευθυνότητα σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Εκδόσεις Τζιόλα.

Μοιράκης Μ. (2020): Κλαδική Ανάλυση των Αλυσίδων Καφέ στην Ελλάδα. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διαθέσιμη εδώ: <https://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/21528/Diplomatiki>

Ξανθόπουλος Κωνσταντίνος (2021): Η βιομηχανία του καφέ: Αναλύοντας τη βιωσιμότητα μιας παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Διαθέσιμη εδώ: <http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/7296/Xanthopoulos%20K.pdf?sequence=3>

Τσίχλης Δ. (2021): Η στρατηγική ανάλυση του κλάδου καφέ και οι συνέπειες της πανδημίας ως παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμη εδώ: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13738/Tsichlis_MDE1944.pdf?sequence=1

Ξένη

Arabesque Partners, (2015): From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. Available at:

https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf

Bager S.L. and Lambin E.F. (2020): Sustainability strategies by companies in the global coffee sector. Article. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2596>

Barbosa Marileide Castaneda –Ayarza, Juan Arturo, Lombardo Ferreira Denise Helena, (2020): Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. Article. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620309276>

Barreto Peixoto Juliana A., Silva Joana F., Oliveira M. Beatriz P. P., Alves Rita C. (2022): Sustainability issues along the coffee chain: From the field to the cup. Review, Available at: <https://ift.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1541-4337.13069>

Bianco B. Gino (2020): Climate change adaptation, coffee, and corporate social responsibility: challenges and opportunities. Article. Available at: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-020-00048-0>

Du Pisani Jacobus A. (2007): Sustainable development – historical roots of the concept Pages 83-96. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15693430600688831>

Dyllick Thomas and Hockerts Kai (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. Bus. Strat. Env. 11, 130-141. Available at: <https://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading14.pdf>

ESG ebook, Antea Group. [Online] Available at: <https://us.anteagroup.com/news-events/blog/esg-csr-definitions-differencessustainability>

Farver, Suzanne (2019). Mainstreaming Corporate Sustainability: Using Proven Tools to Promote Business Success (p. 150). J. Ross Publishing. Kindle Edition.

Getachew, A.T., Chum, B.S., 2017. Influence of pretreatment and modifiers on subcritical water liquefaction of spent coffee grounds: A green waste valorization approach. Journal

of Cleaner Production 142, 3719-3727. Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616317164>

Gupta Piyush, 2021 - The Evolution of ESG from CSR. Available at:
<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=80bbe258-a1df-4d4c-88f0-6b7a2d2cbd6a>

Hejna Aleksander, 2021: Potential applications of by-products from the coffee industry in polymer technology – Current state and perspectives. Waste management Vol. 121, pages 296-330. Available at
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956053X20307078>

Hughes, S., Jones, M. et al., 2014. Sustainable conversion of coffee and other crop wastes to biofuels and bioproducts using coupled biochemical and thermochemical processes in a multi-stage biorefinery concept. Applied Microbiology Biotechnology 98, 8413-8431. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00253-014-5991-1>

illy Sustainability Report 2022. Available at:
https://www.illy.com/content/dam/channels/website/consumer/italy/pdf/illy_Sustainability-Report-2022_ITA.pdf

International Trade Center (2021): The Coffee Guide. Fourth Edition. Available at:
<https://intracen.org/resources/publications/the-coffee-guide-fourth-edition>

Ioannou I. & Serafeim G. (2019): Yes, Sustainability Can Be a Strategy. Available at:
<https://hbr.org/2019/02/yes-sustainability-can-be-a-strategy>

Jeff Shields and Joyce M. Shelleman, (2015): Integrating Sustainability into SME Strategy. Paper. Available at: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/561>

Jiménez-Zamora, A., Pastoriza, S., Rufián-Henares, J.A., 2015. Revalorization of coffee by-products. Prebiotic, antimicrobial and antioxidant properties. LWT- Food Science and Technology 61, 12-18. Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0023643814007348>

Joseph George and Trubey Richard (2022): Café Solar – Sustainable coffee in Central America. Article. Available at:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0748575122000471>

Krishnan Sarada (2017): Sustainable Coffee Production. Available at:

<https://oxfordre.com/environmentalscience/display/10.1093/acrefore/9780199389414.001.0001/acrefore-9780199389414-e-224>

Latapí Agudelo Mauricio Andrés, Jóhannsdóttir Lára & Davídsdóttir Brynhildur (2019): A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. Article.

Available at: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y?uc=racialjustice>

Lavazza Sustainability Report 2022. Available at:

https://www.lavazzagroup.com/content/dam/lavazza-corporate/come_lavorimo/sdg/Lavazza-2022_Sustainability_Report.pdf

Le Breton-Miller Isabelle, Miller Danny, (2016): Family firms and practices of sustainability: A contingency view. Article. Available at:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858515300504?via%3Dihub>

Leading Sectors, ICAP CRIF, 2022. Available at: <https://www.icapcrif.com/>

Long Thomas B., (2020): Sustainable Business Strategy. Available at

<https://www.researchgate.net/publication/332414437>

MacNeil Iain & Esser Irene-marie, (2022): From a Financial to an Entity Model of ESG, article. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40804-021-00234-y>

Manguia Nora, Valera Alejandra, Esquer Javier and Luis Eduardo Velázquez Contreras (2017): Fostering corporate sustainability in the Mexican coffee industry. PSU Research Review

Vol. 1 Pages 51-62. Available at

<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2399-1747>

Marina Ramón-Gonçalves, Esther Gómez-Mejía, Noelia Rosales-Conrado, María Eugenia León-González Yolanda Madrid, 2019. Extraction, identification and quantification of polyphenols from spent coffee grounds by chromatographic methods and chemometric

analyses. Waste Management Volume 96, Pages 15-24. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956053X19304556>

Masurel Enno, (2007): Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. Article. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.478>

Mensah Justice (2019): Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2019.1653531>

Muslihah I. N., Karuniasa M. and Herawati T. (2020): The impact of climate change on arabica suitability area and opportunities to reduce vulnerability. Article. Available at: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/575/1/012078/pdf>

Nespresso, The positive Cup Report 2022. Available at: <https://www.sustainability.nespresso.com/reports>

Nielsen Company, (2015): Consumer goods brands that demonstrate commitment to sustainability outperform those that don't. Available at: <https://www.prnewswire.com/news-releases/consumer-goods-brands-that-demonstrate-commitment-to-sustainability-outperform-those-that-dont-300157905.html>

Pereira L., Pinto M., Da Costa R.L., Dias A., Goncalves R. (2021): The New SWOT for a Sustainable World. Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity. Vol 7, Issue 1. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122007879>

Porter Michael E. and Kramer Mark R., (2006): The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Article. Available at: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39684170/Porter_Business_Case_for_CSR-libre.pdf

Porter Michael E. and Kramer Mark R., (2011): Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. Article. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/96c9/8048cd8f17eac411d05aa73fe6d04d691fa6.pdf>

Rohm Howard & Montgomery Dan, (2011) Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard. Available at: <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-linking-sustainability-to-corporate-strategy-using-balanced-scorecard.pdf>

Salinas Ben (2008): Life Cycle Assessment of Coffee Production. Available at: https://luminairecoffee.com/img/lca_paper.pdf

Samper Luis F. and Quiñones-Ruiz Xiomara F. (2017): Towards a Balanced Sustainability Vision for the Coffee Industry. Available at: <https://www.mdpi.com/2079-9276/6/2/17>

Tomislav Klarin (2018), The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues, Page range: 67 – 94. Available at: <https://hrcak.srce.hr/file/295780>

Yin R.K. (1994): Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research. Vol.15, Issue 3. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/109821409401500309>

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://www.cdp.net/en/articles/media/comprehensive-corporate-reporting>

<https://www.accenture.com/us-en/insights/sustainability/reaching-net-zero-by-2050>

<https://stories.starbucks.com/press/2021/starbucks-expands-initiatives-to-advance-opportunity-equity-and-inclusion-in-the-communities-it-serves/>

<https://hbr.org/2021/12/sustainable-business-went-mainstream-in-2021>

<https://oecd-development-matters.org/2017/04/03/unlocking-the-potential-of-smes-for-the-sdgs/>

<https://info.unglobalcompact.org/1/591891/2022-01->

[04/493jyf/591891/1641310342EQoLgnAd/UNGC_New_Value_Prop_Brochure_Design.pdf](https://info.unglobalcompact.org/1/591891/1641310342EQoLgnAd/UNGC_New_Value_Prop_Brochure_Design.pdf)

<https://unglobalcompact.org/what-is-gc>

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

<https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>

<https://www.iso.org/standard/63787.html>

<https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

<https://www.bcorporation.net/en-us/>

https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas_en

https://www.accountability.org/static/6b3863943105f2a5c4d5fc96affb750d/aa1000_accountability_principles_2018.pdf

<https://www.mindev.gov.gr/wp-content/uploads>

https://en.wikipedia.org/wiki/Coffee_bean

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_coffee_production

<https://www.climate.gov/news-features/climate-and/climate-coffee>

http://www.ico.org/trade_statistics.asp?section=Statistics

https://www.ico.org/new_historical.asp

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/organic-coffee/market-entry>

<https://helleniccoffeeassociation.gr/deltia-typoy/21780/agora-kafe-stin-ellada>

<https://kafeaterra.gr/>

<https://kafeaterra.gr/εταιρεια/χρονολογιο>

<https://kafeaterra.gr/βιωσιμότητα/εκθεση-βιωσιμης-αναπτυξης>

<https://kafeaterra.gr/ανθρωποι-και-συνεργατες/συνεργατες/>

<https://www.kafekopteialoumidi.gr/pages/istoriatoukafestinellada>

<https://www.worldcoffeeportal.com/Live-Long,-Drink-Coffee>

https://el.wikipedia.org/wiki/Δημογραφια_της_Ελλάδας

<https://insete.gr/statistika-eiserxomenou-tourismou/>

<https://www.naftemporiki.gr>

<https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/worldwide#analyst-opinion>

<https://www.stellarmr.com>

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/what-demand>

<https://www.stellarmr.com/report/North-America-Coffee-Market/77>

<https://www.stellarmr.com/report/Middle-East--Africa-Coffee-Market/73>

<https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/worldwide#analyst-opinion>

[https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/InsightAnalysis/2023/January-\(2\)/Global-coffee-shop-trends-to-watch-in-2023](https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/InsightAnalysis/2023/January-(2)/Global-coffee-shop-trends-to-watch-in-2023)

<https://www.factmr.com/report/coffee-subscription-market>

[https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/InsightAnalysis/2023/January-\(2\)/Global-coffee-shop-trends-to-watch-in-2023](https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/InsightAnalysis/2023/January-(2)/Global-coffee-shop-trends-to-watch-in-2023)

<https://www.ot.gr/2023/02/10/epixeiriseis/kafes-mpyra-kai-anapsyktika-o-polemos-ton-polyethnikon-stin-elliniki-agera>

<https://selfservice.gr/dyskoli-i-chronia-gia-ton-kafe-o-antagonismos-sygkratei-tin-chondriki-timi/>

<https://www.coffeeness.de/en/biggest-coffee-companies/>

<https://sdgs.un.org/goals>

<https://www.europarl.europa.eu>