

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ**  
**ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

**Μηνάς Βακόλας**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2023**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMPETITIVE**  
**ADVANTAGE**

**Minas Vakolas**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

**Piraeus, Greece, September 2023**

## **Ευχαριστίες**

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Κωνσταντίνα Κοτταρίδη. Μία εξαιρετη επιστήμονα που με υποστήριξε και με συνέδραμε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» για τις γνώσεις που μου προσέφεραν, αλλά και τις δυνατότητες που μου παρείχαν να εξελιχθώ ακαδημαϊκά.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που ήταν πάντα στήριγμα και αρωγός μου καθ' όλη τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου πορείας και με υποστήριξε σε όλες μου τις επιλογές.

# **Βιώσιμη Ανάπτυξη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

## **Περίληψη**

Καθώς η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει αυξανόμενες περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης ως μονοπάτι για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος για όλους. Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης περιλαμβάνει την ενσωμάτωση οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, με στόχο την κάλυψη των αναγκών του "σήμερα" χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες.

Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον από την επιχειρηματική κοινότητα για τη βιώσιμη ανάπτυξη, με πολλές εταιρείες να αναγνωρίζουν τα πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αειφόρος ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της βελτιωμένης οικονομικής απόδοσης, της ενισχυμένης φήμης τους, της αυξημένης αφοσίωσης των πελατών και της μειωμένης έκθεσης στον κίνδυνο.

Αυτή η διατριβή διερευνά τη σχέση μεταξύ βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εστιάζοντας στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν βιώσιμες πρακτικές για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Βασιζόμενη σε μια σειρά από θεωρητικές προοπτικές, εμπειρικά στοιχεία αλλά και ανάλυση μελετών περίπτωσης, αυτή η διατριβή παρέχει πληροφορίες για τους βασικούς μοχλούς και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Στο αρχικό στάδιο η έρευνα ασχολείται με την ιστορία της βιωσιμότητας, το πλαίσιο των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων (TBL), τους στόχους αειφορίας των "Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης" (SDGs), τη σχέση των SDGs με τις επιχειρήσεις, την κυκλική οικονομία αλλά και τη σχέση της βιώσιμης ανάπτυξης με την καινοτομία και την τεχνολογία. Επιπλέον, αναφέρεται η συσχέτιση του TBL με τις επιχειρήσεις, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης βιωσιμότητας που είναι διαθέσιμα για τις επιχειρήσεις, και η στρατηγική

που μπορεί να ακολουθηθεί. Σύμφωνα με τα παραπάνω, παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες και οι συνδέσεις μεταξύ τους που είναι απαραίτητες για την κατανόηση της βιώσιμης ανάπτυξης ως στρατηγικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις.

Συνολικά, η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να συμβάλει στη συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με τον ρόλο της βιώσιμης ανάπτυξης στην επιχειρηματική στρατηγική και να παρέχει πρακτικές συστάσεις για επιχειρήσεις που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη των βιώσιμων πρακτικών. Μέσω της διεπιστημονικής της προσέγγισης και της αυστηρής ανάλυσής της, αυτή η διατριβή προσφέρει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της σχέσης μεταξύ βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και υπογραμμίζει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να δημιουργούν αξία μέσω βιώσιμων πρακτικών.

# **Sustainable Development and Competitive Advantage**

## **Abstract**

As the global community faces increasing environmental and social challenges, the importance of sustainable development as a pathway to creating a better future for all is increasingly recognized. The concept of sustainable development involves integrating economic, social, and environmental considerations into decision-making processes in order to meet the needs of 'today' without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

In recent years, there has been growing interest in sustainable development in the business community, with many companies recognizing the potential benefits of adopting sustainable practices. Research has shown that sustainable development can lead to a number of competitive advantages for businesses, including improved financial performance, enhanced reputation, increased customer loyalty, and reduced risk exposure.

This thesis explores the relationship between sustainable development and competitive advantage, focusing on the ways in which firms can leverage sustainable practices to gain competitive advantage in the marketplace. Drawing on a range of theoretical perspectives, empirical evidence, and case study analysis, this thesis provides insights into the key drivers and mechanisms through which sustainable development can enhance firms' competitiveness.

At the initial stage the research deals with the history of sustainability, the framework of economic, social, and environmental performance (TBL), the sustainability goals of the "Sustainable Development Goals" (SDGs), the relationship of SDGs to business, the circular economy and the relationship of sustainable development to innovation and technology. In addition, the link between TBL and business, the sustainability performance measurement systems available for business, and the strategy that can be followed are mentioned. In line with the above, the key concepts and the links between them that are necessary for understanding sustainable development as a strategic advantage for businesses are presented.

Overall, this thesis aims to contribute to the ongoing debate on the role of sustainable development in business strategy and to provide practical recommendations for firms seeking

to maximize the benefits of sustainable practices. Through its interdisciplinary approach and rigorous analysis, this thesis offers a comprehensive understanding of the relationship between sustainable development and competitive advantage and highlights the potential for businesses to create value through sustainable practices.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	3
Abstract.....	5
Κατάλογος Πινάκων .....	9
Κατάλογος Γραφημάτων.....	10
Εισαγωγή .....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>13</b>
1.1 Ιστορία της βιώσιμης ανάπτυξης.....	13
1.2 Τριπλή Κατώτατη Γραμμή (Three Bottom Line - TBL).....	16
1.2.1 Οικονομική κατώτατη γραμμή - πυλώνας .....	17
1.2.2 Κοινωνική κατώτατη γραμμή - πυλώνας.....	17
1.2.3 Περιβαλλοντική κατώτατη γραμμή – πυλώνας.....	17
1.2.4 Οφέλη και προκλήσεις του μοντέλου TBL.....	18
1.2.5 Επιχειρήσεις και μοντέλο TBL.....	19
1.3 Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (SDG) .....	23
1.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) – Περιβάλλον , κοινωνία , διακυβέρνηση (ESG) και SDG.....	25
1.5 Σχέση των SDG και της βιώσιμης Ανάπτυξης .....	26
1.5.1 SDG και βιώσιμη ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο.....	27
1.5.2 SDG και βιώσιμη ανάπτυξη σε επίπεδο Ελλάδας.....	29
1.5.3 SDG και βιώσιμη ανάπτυξη σε επίπεδο επιχειρήσεων.....	30
1.6 Σύστημα μέτρησης επιδόσεων βιώσιμης ανάπτυξης (SDPMS).....	34
1.7 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMS) .....	36
1.7.1 Βασικά χαρακτηριστικά του ISO 14001.....	36
1.7.2 Οφέλη του ISO 14001.....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>39</b>
2.1 Ανάλυση ESG .....	39
2.2 Βιώσιμες στρατηγικές.....	42
2.2.1 Περιβαλλοντική βιωσιμότητα .....	42
2.2.2 Κοινωνική ισότητα και ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς .....	42
2.2.3 Οικονομική ανθεκτικότητα και κυκλική οικονομία .....	43
2.2.4 Διακυβέρνηση και θεσμικά πλαίσια.....	43



2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βιώσιμη ανάπτυξη .....	44
2.4 Κυκλική Οικονομία.....	47
2.4.1 Αρχές της κυκλικής οικονομίας.....	47
2.4.2 Οφέλη της κυκλικής οικονομίας .....	48
2.4.3 Επιχειρηματικά μοντέλα κυκλικής οικονομίας .....	49
2.4.4 Πολιτική και κανονιστικά πλαίσια .....	51
2.5 Βιώσιμη καινοτομία και τεχνολογία.....	52
2.5.1 Βιώσιμη Καινοτομία .....	52
2.5.2 Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και καθαρές τεχνολογίες .....	54
2.6 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	56
2.7 Συνεργασία και συμπράξεις .....	58
2.8 Έκθεση ανάπτυξης βιωσιμότητας 2022 – (Sustainability Development Report 2022, SDR) .....	60
2.9 Ευρωπαϊκή έκθεση ανάπτυξης βιωσιμότητας 2022 – (European Sustainability Development Report 2022, ESDR) .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>65</b>
Μελέτες Περίπτωσης.....	65
3.1 Μελέτη Περίπτωσης - Tesla.....	66
3.2 Μελέτη Περίπτωσης - Unilever .....	76
3.3 Μελέτη Περίπτωσης - Procter & Gamble .....	93
Συμπεράσματα.....	100
Βιβλιογραφία.....	102

## Κατάλογος Πινάκων

1.1 Η σημασιολογία της βιώσιμης ανάπτυξης .....	16
1.2.5 Οι 3 σφαίρες της βιώσιμης ανάπτυξης.....	22
1.3 Οι 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης .....	24
1.5 Σχέση SDGs και βιώσιμης ανάπτυξης.....	27
2.9 Συνολική απόδοση της Ελλάδας αναφορικά με τους SDGs για το 2022 .....	64
3.1 Οι αρχές που πορεύεται η Tesla .....	72
3.1 Key Metrics της Tesla με βάση τα ESG κριτήρια.....	74
3.2 Unilever οικονομικές επισημάνσεις 2022 .....	80
3.2 Πίνακας περιβαλλοντικού αντίκτυπου 2022 .....	83
3.2 Πίνακας κοινωνικού αντίκτυπου 2022 .....	87
3.2 Πίνακας ποικιλομορφίας προσωπικού .....	89
3.3 Key Metrics της Unilever με βάση τα ESG κριτήρια .....	90
3.3 Πίνακας ενέργειας και εκπομπών αερίου θερμοκηπίου .....	95
3.3 Key Metrics της P&G με βάση τα ESG κριτήρια .....	97

## Κατάλογος Γραφημάτων

3.1 Τα 5 βήματα για την βιώσιμη ενέργεια .....	69
3.1 Εκπροσωπούμενες ομάδες ανθρώπινου δυναμικού της Tesla.....	71
3.1 Παγκόσμια πώληση ηλεκτρικών οχημάτων .....	73
3.3 Χρήση ανακυκλώσιμων ή επαναχρήση συσκευασίας.....	96

## Εισαγωγή

Το θέμα της βιωσιμότητας έχει αποκτήσει όλο και μεγαλύτερη επιρροή στην κοινωνία, τον ακαδημαϊκό χώρο και τις επιχειρήσεις, με εκδηλώσεις όπως η σύνοδος του ΟΗΕ στο Παρίσι αλλά και ο COVID-19 να το φέρνουν στο προσκήνιο. Αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ότι απαιτούνται θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η κοινωνία παράγει ενέργεια και χρησιμοποιεί τους φυσικούς πόρους για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων. Η βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία περιλαμβάνει την κοινωνική πρόοδο, την περιβαλλοντική ισορροπία και την οικονομική ανάπτυξη, έχει γίνει μέλημα των κρατών και των επιχειρήσεων, με τους τρεις πυλώνες της κοινωνικής, οικονομικής και περιβαλλοντικής στήριξης. Η έννοια της τριπλής κατώτατης γραμμής (Triple Bottom Line - TBL), που εισήχθη από τον (Elkington, 1994), υπογραμμίζει τη σημασία των επιχειρήσεων ως φορέων αλλαγής για την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις που έχουν ισχυρά θεμέλια στη βιώσιμη ανάπτυξη είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να ανταποκριθούν σε κρίσεις όπως αυτή του COVID-19 και μπορούν να αποκτήσουν μακροπρόθεσμη αξία. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών είναι ελκυστική για τις επιχειρήσεις για διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας συμβολής στην επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, της ανάπτυξης λύσεων μεγάλης κλίμακας και της καινοτομίας.

Οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής αλλαγής. Οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που αποτελούν απειλή για την ανθρωπότητα, όπως η κλιματική αλλαγή, η λειψυδρία, η απώλεια βλάστησης, η μείωση του όζοντος και η ανισότητα, υιοθετώντας τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Οι οργανισμοί που έχουν δημιουργήσει ισχυρά θεμέλια βιώσιμης ανάπτυξης είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν κρίσεις όπως η πανδημία COVID-19 και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία.

Επιπλέον, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), καθώς διαθέτουν σφαιρική προσέγγιση και ως εκ τούτου καθίστανται σημαντικοί παράγοντες στη βιώσιμη ανάπτυξη. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών είναι ελκυστική για τις επιχειρήσεις για διάφορους λόγους. Πρώτον, τους

επιτρέπει να εντοπίζουν μελλοντικές ευκαιρίες τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο αγοράς, ευθυγραμμιζόμενες με τους στόχους των SDG. Δεύτερον, βελτιώνει τις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία γενικότερα ενώ παράλληλα μειώνει τους ρυθμιστικούς κινδύνους και ενισχύει την ανθεκτικότητα σε μελλοντικά έργα, ενώ σηματοδοτεί και προθυμία για επενδύσεις και καινοτομίες που οδηγούν στην ανάπτυξη λύσεων μεγάλης κλίμακας. Αυτό βοηθά τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο αποτελεσματικές και παραγωγικές, οδηγώντας σε βιώσιμες βιομηχανίες με την αναβάθμιση του τεχνολογικού τους εξοπλισμού και την αποσύνδεση της οικονομικής ανάπτυξης από την περιβαλλοντική ρύπανση.

Η διατριβή συνεχίζει με το Κεφάλαιο 1 & 2 στα οποία παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο του αναλυθέντος θέματος, γίνεται εκτενής αναφορά στην ιστορία της βιώσιμης ανάπτυξης και τα πλεονεκτήματα που τη διέπουν , την ιστορία της τριπλής κατώτατης γραμμής (TBL) και της σημαντικότητας αυτής, τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (SDG), τη σχέση αυτών με τις επιχειρήσεις , τα συστήματα μέτρησης βιωσιμότητας και την συσχέτιση της βιώσιμης ανάπτυξης με την στρατηγική και τα πλεονεκτήματα που αποδίδει. Το κεφάλαιο 3 παρουσιάζει και αναλύει τρεις μελέτες περίπτωσης πάνω σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες δρουν και λειτουργούν με βάση τη βιώσιμη ανάπτυξη και τους στόχους της ενώ το τέλος είναι αφιερωμένο στα συμπεράσματα που προκύπτουν λαμβάνοντας υπόψη τα θεωρητικά κεφάλαια και το κεφάλαιο μελετών περίπτωσης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Ιστορία της βιώσιμης ανάπτυξης

Η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μια από τις κυριότερες έννοιες που απασχόλησαν τον κόσμο τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στην εποχή της πανδημίας του COVID-19. Η βιώσιμη ανάπτυξη θεωρείται έννοια που πηγάζει από τα οικονομικά το 18 αιώνα, η οποία ξεκίνησε ως αρχή, στη συζήτησης για τη συνεχόμενη αύξηση του πληθυσμού και το αν η Γη θα μπορούσε να συνεχίσει να υποστηρίζει αυτή την αύξηση, λόγω των περιορισμένων φυσικών πόρων (μετρήσιμων και απόλυτου αριθμού). (Graedel, 2010) Αν και η έννοια προϋπήρχε ήδη, η κοινωνική στροφή προς πιο "καθαρές" στρατηγικές για το περιβάλλον και άλλους τομείς, έχει ενισχύσει τη θέση της και τη σημασία της.

Η αειφόρος ανάπτυξη είναι μια έννοια που προέκυψε ως απάντηση στις αυξανόμενες ανησυχίες για την υποβάθμιση του περιβάλλοντος και τις επιπτώσεις στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Τα Ηνωμένα Έθνη διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση και προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης, με αρκετές διασκέψεις και εκθέσεις-ορόσημα που διαμόρφωσαν την ιστορία αυτής της σημαντικής έννοιας. (United Nations Sustainable Development Goals)

Ένα από τα πρώτα γεγονότα στην ιστορία της βιώσιμης ανάπτυξης ήταν η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Ανθρώπινο Περιβάλλον (UNCHE), η οποία πραγματοποιήθηκε στη Στοκχόλμη της Σουηδίας το 1972. Η διάσκεψη αυτή ήταν η πρώτη διεθνής συνάντηση που επικεντρώθηκε στη σχέση μεταξύ περιβάλλοντος και ανάπτυξης. Συγκέντρωσε κυβερνητικούς αξιωματούχους, εμπειρογνώμονες και ακτιβιστές από όλο τον κόσμο για να συζητήσουν την επείγουσα ανάγκη ανάληψης δράσης για την προστασία του περιβάλλοντος και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης (United Nations Sustainable Development Goals).

Ένα από τα βασικά αποτελέσματα της UNCHE ήταν η υιοθέτηση της Διακήρυξης της Στοκχόλμης, η οποία αναγνώρισε την ανάγκη για παγκόσμια δράση για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών ζητημάτων και ζήτησε την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών εκτιμήσεων στις αναπτυξιακές πολιτικές και πρακτικές (United Nations Sustainable Development Goals).

Το 1980, η Διεθνής Ένωση για τη Διατήρηση της Φύσης (IUCN) δημοσίευσε την Παγκόσμια Στρατηγική Διατήρησης (WCS), μια έκθεση-ορόσημο που πρότεινε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διατήρηση και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η έκθεση τόνισε την ανάγκη προστασίας των φυσικών πόρων και των οικοσυστημάτων με παράλληλη προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας. (International Union for Conservation of Nature, 1980)

Η WCS υπογράμμισε τρεις βασικούς στόχους για τη διατήρηση και τη βιώσιμη ανάπτυξη: τη διατήρηση των βασικών οικολογικών διαδικασιών και των συστημάτων υποστήριξης της ζωής, τη διατήρηση της γενετικής ποικιλότητας και τη διασφάλιση της βιώσιμης χρήσης των ειδών και των οικοσυστημάτων. (International Union for Conservation of Nature, 1980)

Το 1987, η Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED), γνωστή και ως Επιτροπή Brundtland, δημοσίευσε την έκθεσή της με τίτλο "Το κοινό μας μέλλον". Η έκθεση αυτή εκλαΐκευσε την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, ορίζοντάς την ως "ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες". (World Commission on Environment and Development : Our Common Future, 1987)

Η έκθεση προσδιόρισε διάφορες βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κόσμος, όπως η φτώχεια, η αύξηση του πληθυσμού, η περιβαλλοντική υποβάθμιση και τα μη βιώσιμα πρότυπα κατανάλωσης και παραγωγής. Τόνισε την ανάγκη παγκόσμιας συνεργασίας και δράσης για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, ζητώντας μια νέα παγκόσμια εταιρική σχέση που θα βασίζεται στην κοινή ευθύνη, την ισότητα και τον αμοιβαίο σεβασμό.

Η έκθεση WCED πρότεινε μια σειρά από συστάσεις πολιτικής για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών και κοινωνικών εκτιμήσεων στην οικονομική λήψη αποφάσεων, της προώθησης βιώσιμων προτύπων κατανάλωσης και παραγωγής, της προστασίας και αποκατάστασης των οικοσυστημάτων και της υποστήριξης της συμμετοχής των τοπικών κοινοτήτων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. (World Commission on Environment and Development : Our Common Future, 1987)

Οι αρχές και οι συστάσεις της έκθεσης WCED άσκησαν μεγάλη επιρροή και οδήγησαν στην υιοθέτηση της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης ως κατευθυντήριας αρχής για την παγκόσμια

ανάπτυξη. Αυτό ενισχύθηκε περαιτέρω στη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (UNCED) στο Ρίο ντε Τζανέιρο το 1992, όπου οι παγκόσμιοι ηγέτες υιοθέτησαν τη Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη και το σχέδιο δράσης Ατζέντα 21. (United Nations Conference on Environment & Development : AGENDA 21, 1992)

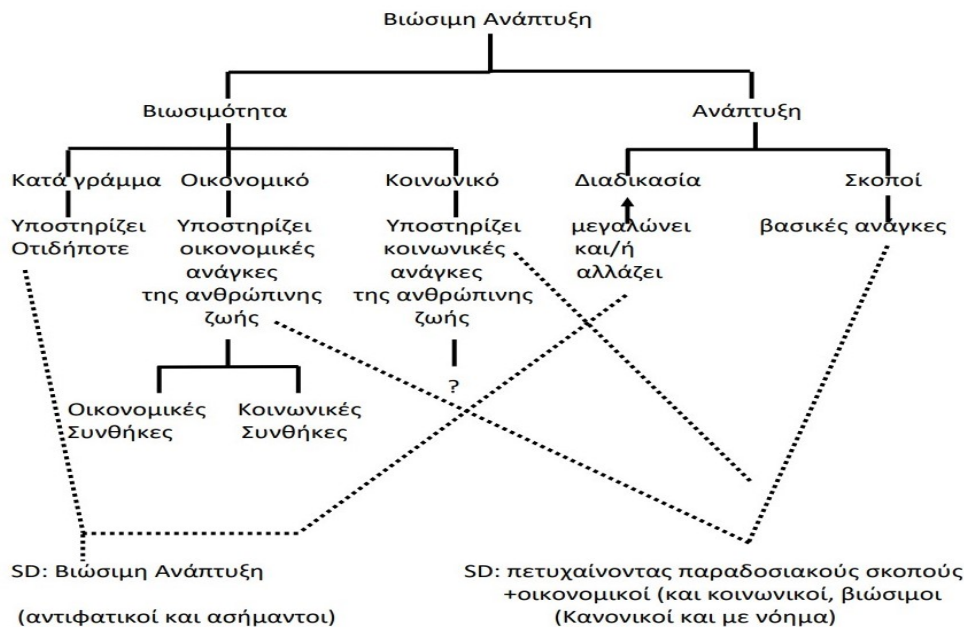
Η Διακήρυξη του Ρίο επιβεβαίωσε τη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης και τόνισε την ανάγκη παγκόσμιας συνεργασίας για την επίτευξή της. Ζήτησε την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών εκτιμήσεων στη λήψη οικονομικών αποφάσεων και αναγνώρισε τα δικαιώματα όλων των ανθρώπων σε ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον.

Το σχέδιο δράσης Ατζέντα 21 πρότεινε ένα ευρύ φάσμα μέτρων για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης να προωθηθούν βιώσιμα πρότυπα κατανάλωσης και παραγωγής, να προστατευθούν και να αποκατασταθούν τα οικοσυστήματα και να υποστηριχθεί η συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Το 2015, τα Ηνωμένα Έθνη ενέκριναν την Ατζέντα 2030 για τη βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία περιλαμβάνει τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης ("SDGs"). Οι SDGs αντιπροσωπεύουν ένα ολοκληρωμένο και φιλόδοξο όραμα για τη βιώσιμη ανάπτυξη, αντιμετωπίζοντας ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, όπως η φτώχεια, η πείνα, η υγεία, η εκπαίδευση, η ισότητα των φύλων, το καθαρό νερό και η αποχέτευση, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, οι βιώσιμες πόλεις, η δράση για το κλίμα και η βιοποικιλότητα. (United Nations, 2015)



**Πίνακας 1 : Η σημασιολογία της βιώσιμης ανάπτυξης**



Πηγή: Εικονική σχέση της βιώσιμης ανάπτυξης με το κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, όπου παρουσιάζεται ως μια αέναη διαδικασία (Lélé, 1991).

## 1.2 Τριπλή Κατώτατη Γραμμή (Three Bottom Line - TBL)

Τα "Τρία κατώτατα όρια" (Three Bottom Line - TBL) είναι ένα πλαίσιο βιωσιμότητας που εξετάζει τρεις διαστάσεις της απόδοσης: οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική. Στοχεύει στη δημιουργία μιας ισορροπίας μεταξύ αυτών των τριών διαστάσεων για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Η μορφή TBL αναπτύχθηκε σταδιακά μετά το συνέδριο της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED) το 1987, όπου παρουσιάστηκε για πρώτη φορά η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και άρχισε να μελετάται σαν έννοια. Ένα παράδειγμα αυτού του ισχυρισμού είναι η Εικόνα 1, η οποία σύμφωνα με τον (Lélé, 1991), είναι μια από τις πρώτες αναπαραστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης της εποχής εκείνης ή, με άλλα λόγια, του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβανόταν ο κόσμος την βιώσιμη ανάπτυξη σε εκείνη την περίοδο. Το πλαίσιο αυτό χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση των επιδόσεων και των επιπτώσεών τους ευρύτερα. (Triple bottom line, 2009)

### **1.2.1 Οικονομική κατώτατη γραμμή - πυλώνας**

Η οικονομική κατώτατη γραμμή είναι το παραδοσιακό μέτρο της επιχειρηματικής επιτυχίας, το οποίο επικεντρώνεται στην κερδοφορία και τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις ώστε να επιβιώσει και να επωφεληθεί από τα οικονομικά συστήματα, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αυτή η διάσταση της TBL αφορά τη διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων, τη διαχείριση των κινδύνων και τη διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες της εταιρείας παράγουν θετική απόδοση της επένδυσης. (Kenton, 2023)

### **1.2.2 Κοινωνική κατώτατη γραμμή - πυλώνας**

Η κοινωνική κατώτατη γραμμή αφορά τον κοινωνικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Περιλαμβάνει παράγοντες όπως η ευημερία των εργαζομένων, η ανάπτυξη της κοινότητας και η ικανοποίηση των πελατών. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένα παράδειγμα μιας τέτοιας δραστηριότητας, όπου οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να συμβάλλουν στην κοινωνία μέσω πρωτοβουλιών και δράσεων που υποστηρίζουν την πολιτική, κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Αυτή η διάσταση της TBL τονίζει τη σημασία της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων, της συμβολής στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία και της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. (Porter, M. E., & Kramer, M. R., 2006)

### **1.2.3 Περιβαλλοντική κατώτατη γραμμή – πυλώνας**

Η περιβαλλοντική κατώτατη γραμμή επικεντρώνεται στον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων του οργανισμού στο φυσικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει παράγοντες όπως η κατανάλωση ενέργειας, η διαχείριση αποβλήτων και το αποτύπωμα άνθρακα. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να δείξουν τη δέσμευσή τους στο περιβάλλον και να μετρήσουν την περιβαλλοντική τους επίδοση σύμφωνα με την Τριπλή Προσέγγιση (TBL) μέσω πιστοποιημένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS). Τα EMS βοηθούν τους οργανισμούς να αναπτύξουν, εφαρμόσουν και επικοινωνήσουν με περιβαλλοντικές πολιτικές με στόχο τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Ένα από τα πιο διάσημα EMS

συστήματα είναι το ISO 14001, το οποίο παρέχει μια συγκεκριμένη διαδικασία για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και τη βελτίωση της απόδοσης σε αυτό τον τομέα. Αυτή η διάσταση της TBL τονίζει τη σημασία της μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, της διατήρησης των φυσικών πόρων και της προστασίας του περιβάλλοντος για τις μελλοντικές γενιές σε συνδυασμό με οικονομικά οφέλη για τις επιχειρήσεις. (Kenton, 2023)

#### **1.2.4 Οφέλη και προκλήσεις του μοντέλου TBL**

Το πλαίσιο της TBL προσφέρει διάφορα οφέλη στους οργανισμούς που το υιοθετούν. Πρώτον, παρέχει μια ευρύτερη προοπτική για τις επιδόσεις και τον αντίκτυπο του οργανισμού, επιτρέποντας μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση της βιωσιμότητάς του. Δεύτερον, βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν τους τομείς στους οποίους μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις και τον αντίκτυπό τους σε καθεμία από τις τρεις διαστάσεις. Τρίτον, ενθαρρύνει τους οργανισμούς να εξετάζουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των αποφάσεων και των ενεργειών τους, αντί να εστιάζουν αποκλειστικά στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα. Τέταρτον, μπορεί να βελτιώσει τη φήμη του οργανισμού και τις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αποδεικνύει τη δέσμευση στη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη. Επιπροσθέτως η εφαρμογή του πλαισίου TBL μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τους οργανισμούς. Αρχικά, απαιτεί σημαντικό όγκο συλλογής και ανάλυσης δεδομένων για την αξιολόγηση των επιδόσεων σε καθεμία από τις τρεις διαστάσεις. Ακόμα, μπορεί να είναι δύσκολο να εξισορροπηθούν οι ανταγωνιστικές προτεραιότητες μεταξύ των τριών διαστάσεων, ιδίως εάν συγκρούονται μεταξύ τους και μπορεί να είναι δύσκολο να μετρηθούν οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων του οργανισμού, καθώς συχνά είναι άυλες και δύσκολα ποσοτικοποιούνται. Τέλος, το πλαίσιο TBL μπορεί να απαιτεί σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού, οι οποίες μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν. (Savitz, A. W., & Weber, K., 2006)

Συνολικά, η TBL αναγνωρίζεται ως μια δυναμική πορεία προς ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο που στοχεύει στην επίτευξη της συμβολικής σχέσης των τριών πυλώνων. Σύμφωνα με τους (Dhahri, S., & Omgri, A., 2018), οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης είναι στενά συνδεδεμένοι μεταξύ τους και δεν μπορούν να εξεταστούν χωριστά. Αυτό οφείλεται στο

γεγονός ότι οι ανθρώπινες ενέργειες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο οικοσύστημα με το οποίο αλληλεπιδρούν. Ως εκ τούτου, η ενσωμάτωση και των τριών πυλώνων μπορεί να ενθαρρύνει τις θετικές συνέργειες, να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις και να οδηγήσει σε πραγματική ανάπτυξη.

Η TBL μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολυπαραγοντική προσέγγιση, επειδή καλύπτει τους οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς πυλώνες για τις επιχειρήσεις. Ο λόγος για την ενσωμάτωση και των τριών πυλώνων είναι ότι οι ενέργειες μιας επιχείρησης μπορεί να έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και η παραμέληση οποιουδήποτε από τους τρεις πυλώνες μπορεί να οδηγήσει σε απρόβλεπτες συνέπειες. Στο πλαίσιο αυτό, η TBL αναγνωρίζει τη σημασία μιας ισορροπημένης προσέγγισης των επιχειρήσεων και της ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το κέρδος όσο και τον αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον. (Carter, C. R., & Rogers, D. S., 2008)

### **1.2.5 Επιχειρήσεις και μοντέλο TBL**

Η σύνδεση μεταξύ του μοντέλου της τριπλής κατώτατης γραμμής (Triple Bottom Line - TBL) και των επιχειρήσεων, όπως έχει διαπιστωθεί από εμπειρικές διεθνείς μελέτες, καταδεικνύει τον αντίκτυπο των πρακτικών βιωσιμότητας σε διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής απόδοσης.

Η ενσωμάτωση των αρχών TBL έχει σταθερά θετικό αντίκτυπο στις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Αυτό περιλαμβάνει αυξημένη κερδοφορία και εξοικονόμηση κόστους με την πάροδο του χρόνου. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη βιωσιμότητα συχνά έχουν βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις. Επιπλέον, η διαδικασία αυτή συχνά τις βοηθά να αποκτήσουν πρόσβαση σε επιπρόσθετα κεφάλαια και πόρους, ενισχύοντας έτσι τη χρηματοοικονομική τους ευημερία.

Τονίζεται επίσης η ενίσχυση της φήμης και της θέσης της επιχείρησης στην αγορά. Οι εταιρείες που προωθούν τις αρχές TBL συχνά απολαμβάνουν καλύτερη φήμη και εικόνα της μάρκας τους. Οι καταναλωτές και οι επενδυτές συχνά προτιμούν τις επιχειρήσεις που δεσμεύονται στην κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, προσφέροντας τους ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα, η εφαρμογή της TBL βοηθά στον μετριασμό κινδύνων, όπως η κανονιστική συμμόρφωση και η διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με το

περιβάλλον και την αλυσίδα εφοδιασμού. Αυτό συμβάλλει στην ανθεκτικότητα της επιχείρησης απέναντι σε διάφορες αβεβαιότητες.

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι η βιωσιμότητα και η TBL προάγουν την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε βιώσιμες πρακτικές έχουν περιθώρια να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, καθιστώντας τις πιο ανταγωνιστικές στην αγορά. Οι πρακτικές TBL ενθαρρύνουν επίσης τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι όταν εργάζονται για επιχειρήσεις με κοινωνική ευθύνη και βιώσιμες πρακτικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα.

Η δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των προμηθευτών και των τοπικών κοινοτήτων, αποτελεί σημαντικό στοιχείο της TBL. Οι θετικές σχέσεις με αυτούς τους ενδιαφερόμενους φορείς μπορούν να οδηγήσουν σε πολλαπλά οφέλη, όπως βελτιωμένη πρόσβαση σε αγορές και πόρους.

Πολλές μελέτες πιστοποιούν τη σύνδεση του TBL μοντέλου και επιχειρήσεων. Μεγάλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Eccles, Ioannou και Serafeim (Eccles, 2011) διαπιστώθηκε ότι οι εταιρείες με ισχυρές πρακτικές βιωσιμότητας υπερέιχαν σημαντικά έναντι των ανταγωνιστών τους όσον αφορά τις οικονομικές επιδόσεις τους σε μια περίοδο 18 ετών.

Στην εν λόγω έρευνα, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση που περιλάμβανε ένα αντιστοιχισμένο δείγμα 180 εταιρειών. Μεταξύ αυτών, 90 κατηγοριοποιήθηκαν ως εταιρείες υψηλής βιωσιμότητας, έχοντας υιοθετήσει προληπτικά πολιτικές δεσμευμένες για περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, οι υπόλοιπες 90 χαρακτηρίστηκαν ως επιχειρήσεις χαμηλής βιωσιμότητας, αντιπροσωπεύοντας το συμβατικό εταιρικό μοντέλο που εστιάζει κυρίως στη μεγιστοποίηση του κέρδους, αντιμετωπίζοντας συχνά τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες ως εξωτερικούς παράγοντες που προκύπτουν από τις δραστηριότητές τους. (Eccles, 2011)

Οι επιχειρήσεις υψηλής βιωσιμότητας χαρακτηρίστηκαν από μοναδικούς μηχανισμούς διακυβέρνησης που ενέπλεκαν ενεργά τα διοικητικά τους συμβούλια σε θέματα βιωσιμότητας, συνδέοντας τις αμοιβές των στελεχών με τους στόχους βιωσιμότητας. Επιδείκνυαν επίσης υψηλότερο επίπεδο και βαθύτερη δέσμευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη

ακολουθώντας στρατηγικές για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας αυτών των δεσμεύσεων. Επιπλέον οι εταιρείες αυτές υιοθέτησαν μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική στις εξωτερικές τους επικοινωνίες, η οποία ευθυγραμμίστηκε με το μεγαλύτερο μέρος της επενδυτικής τους βάσης που επικεντρώθηκε σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές ενώ επιδείκνυαν και υψηλότερο βαθμό διαφάνειας κατά της δημοσιοποίησης των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών τους. (Eccles, 2011)

Κατά τη διάρκεια της 18ετούς περιόδου που μελετήθηκε , οι επιχειρήσεις με υψηλή βιωσιμότητα ξεπέρασαν δραματικά τις επιχειρήσεις με Χαμηλή Βιωσιμότητα τόσο από πλευράς χρηματιστηριακής και ως λογιστικά μεγέθη. Ωστόσο, τα αποτελέσματα υποδήλωσαν ότι αυτή η υπεραπόδοση εμφανίζεται μόνο μακροπρόθεσμα. Οι μάνατζερ που ελπίζουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βραχυπρόθεσμα είναι απίθανο να τα καταφέρουν ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα στη στρατηγική του οργανισμού. Ομοίως, οι επενδυτές σε επιχειρήσεις με υψηλή βιωσιμότητα πρέπει να είναι υπομονετικοί. (Eccles, 2011)

Πίνακας 2 : Οι 3 σφαίρες της βιώσιμης ανάπτυξης



Πηγή : Παραπάνω παρουσιάζεται η υποθετική σχέση μεταξύ των 3 κατώτατων γραμμών – πυλώνων (TBL) της βιώσιμης ανάπτυξης και πως κάθε πυλώνας συσχετίζεται και συνεισφέρει έτσι ώστε να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη (Mensah, 2019).

### **1.3 Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (SDG)**

Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης ("SDGs") υιοθετήθηκαν από τα Ηνωμένα Έθνη το 2015 ως μια παγκόσμια έκκληση για δράση με στόχο την εξάλειψη της φτώχειας, την προστασία του πλανήτη και τη διασφάλιση ότι όλοι οι άνθρωποι θα απολαμβάνουν ειρήνη και ευημερία. Οι SDGs αποτελούν το αποκορύφωμα πολλών δεκαετιών εργασίας και συνηγορίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη και έχουν τις ρίζες τους σε μια μακρά ιστορία διεθνούς συνεργασίας και δέσμευσης για κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική πρόοδο.

Οι ρίζες των SDGs μπορούν να εντοπιστούν στη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, που πραγματοποιήθηκε στο Ρίο ντε Τζανέιρο το 1992. Στη διάσκεψη αυτή, οι παγκόσμιοι ηγέτες υιοθέτησαν τη Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, η οποία επιβεβαίωσε το δικαίωμα στην ανάπτυξη και αναγνώρισε την ανάγκη εξισορρόπησης της οικονομικής μεγέθυνσης με την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική ανάπτυξη. Στα χρόνια που ακολούθησαν τη διάσκεψη του Ρίο, τα Ηνωμένα Έθνη δρομολόγησαν διάφορες πρωτοβουλίες με στόχο την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένης της υιοθέτησης των Αναπτυξιακών Στόχων της Χιλιετίας ("MDGs") το 2000. Οι MDGs, οι οποίοι επικεντρώθηκαν κυρίως στη μείωση της φτώχειας, συνέβαλαν καθοριστικά στην ευαισθητοποίηση σχετικά με την επείγουσα ανάγκη αντιμετώπισης της παγκόσμιας φτώχειας και της ανισότητας.

Ωστόσο, σύντομα κατέστη σαφές ότι οι MDGs δεν ήταν επαρκείς για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων και αλληλένδετων προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο κόσμος, συμπεριλαμβανομένης της κλιματικής αλλαγής, της περιβαλλοντικής υποβάθμισης και της κοινωνικής ανισότητας. Το 2012, τα Ηνωμένα Έθνη ξεκίνησαν μια διαδικασία για την ανάπτυξη μιας νέας δέσμης παγκόσμιων αναπτυξιακών στόχων που θα ήταν πιο ολοκληρωμένοι και φιλόδοξοι από τους MDGs. Η διαδικασία αυτή κορυφώθηκε με την υιοθέτηση των SDGs το 2015, οι οποίοι αποτελούνται από 17 σκοπούς και 169 στόχους που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών θεμάτων. Οι SDGs αντικατοπτρίζουν μια συνολική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης, αναγνωρίζοντας ότι η πρόοδος σε έναν τομέα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς πρόοδο σε άλλους. (Karbassi)



Οι 17 στόχοι, που έχουν ως βάση τη βιώσιμη ανάπτυξη, αναφέρονται ως ακολούθως

**Πίνακας 3 : Οι 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης**



Πηγή : Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης, όπως ακριβώς παρουσιάστηκαν το Σεπτέμβριο του 2015 για την Agenda 2030 των Ηνωμένων Εθνών, στη σύσκεψη που είχε πραγματοποιηθεί στη Νέα Υόρκη (Hellenic Statistical Authority).

1. Μηδενική φτώχεια
2. Μηδενική πείνα
3. Καλή υγεία και ευημερία
4. Ποιοτική εκπαίδευση
5. Ισότητα των φύλων
6. Καθαρό νερό και αποχέτευση
7. Φθηνή και καθαρή ενέργεια
8. Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
9. Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές
10. Λιγότερες ανισότητες

11. Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες
12. Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
13. Δράση για το κλίμα
14. Ζωή στο νερό
15. Ζωή στη στεριά
16. Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί
17. Συνεργασία για τους στόχους

Οι SDGs έχουν υιοθετηθεί ευρέως από τις κυβερνήσεις, τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και τον ιδιωτικό τομέα ως σχέδιο για ένα πιο βιώσιμο μέλλον. Έχουν ενσωματωθεί στα εθνικά αναπτυξιακά σχέδια και στρατηγικές και έχουν καταστεί βασικό σημείο αναφοράς για τη διεθνή συνεργασία και την αναπτυξιακή βοήθεια (United Nations Sustainable Development Goals).

#### **1.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) – Περιβάλλον , κοινωνία , διακυβέρνηση (ESG) και SDG**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) και τα κριτήρια «Περιβάλλον, Κοινωνία και Διακυβέρνηση» (ESG) είναι δύο πλαίσια που συνδέονται στενά με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDG).

Η CSR αναφέρεται στις εθελοντικές δράσεις που αναλαμβάνουν οι εταιρείες για τη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων, ενώ τα ESG είναι ένα σύνολο προτύπων - κριτηρίων που χρησιμοποιούν οι επενδυτές για να αξιολογήσουν τις επιδόσεις μιας εταιρείας σε περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διοικητικούς παράγοντες. Και τα δύο πλαίσια αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις που θέλουν να επιδείξουν τη δέσμευσή τους για βιωσιμότητα και κοινωνική ευθύνη και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών, των επενδυτών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. (Business and Sustainable Development Commission, 2017)

Ένας τρόπος με τον οποίο η CSR και τα ESG σχετίζονται με τους SDGs είναι ότι παρέχουν ένα πλαίσιο για τις εταιρείες ώστε να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με τους SDGs. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τους SDGs ως οδηγό για να εντοπίσει τους τομείς στους οποίους μπορεί να συμβάλει θετικά στη βιώσιμη ανάπτυξη και στη συνέχεια να αναπτύξει πρωτοβουλίες CSR ή ESG για την αντιμετώπιση αυτών. Η CSR και τα ESG μπορούν επίσης να βοηθήσουν τις εταιρείες να μετρήσουν και να υποβάλουν εκθέσεις σχετικά με την πρόοδό τους προς την επίτευξη των SDGs. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν μετρήσεις ESG για να υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, τις πρακτικές πολυμορφίας και ένταξης ή τις επιδόσεις τους στα ανθρώπινα δικαιώματα, οι οποίες είναι όλες σχετικές με τους SDGs. Επιπλέον, η CSR και τα ESG μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των SDGs κινητοποιώντας πόρους και τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορούν να επενδύσουν σε πρωτοβουλίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ή βιώσιμης γεωργίας, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη του SDG 7 (Προσιτή και καθαρή ενέργεια) ή του SDG 2 (Μηδενική πείνα).

Εν κατακλείδι, τα πλαίσια CSR και ESG συνδέονται στενά με τους SDGs και αποτελούν έναν χρήσιμο τρόπο για τις εταιρείες να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με τους στόχους και να μετρήσουν την πρόοδό τους προς την επίτευξή αυτών. Αγκαλιάζοντας την CSR και τα ESG, οι εταιρείες μπορούν να επιδείξουν τη δέσμευσή τους στη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη και να συμβάλουν σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον για όλους. (Ioannis Ioannou and George Serafeim, 2017)

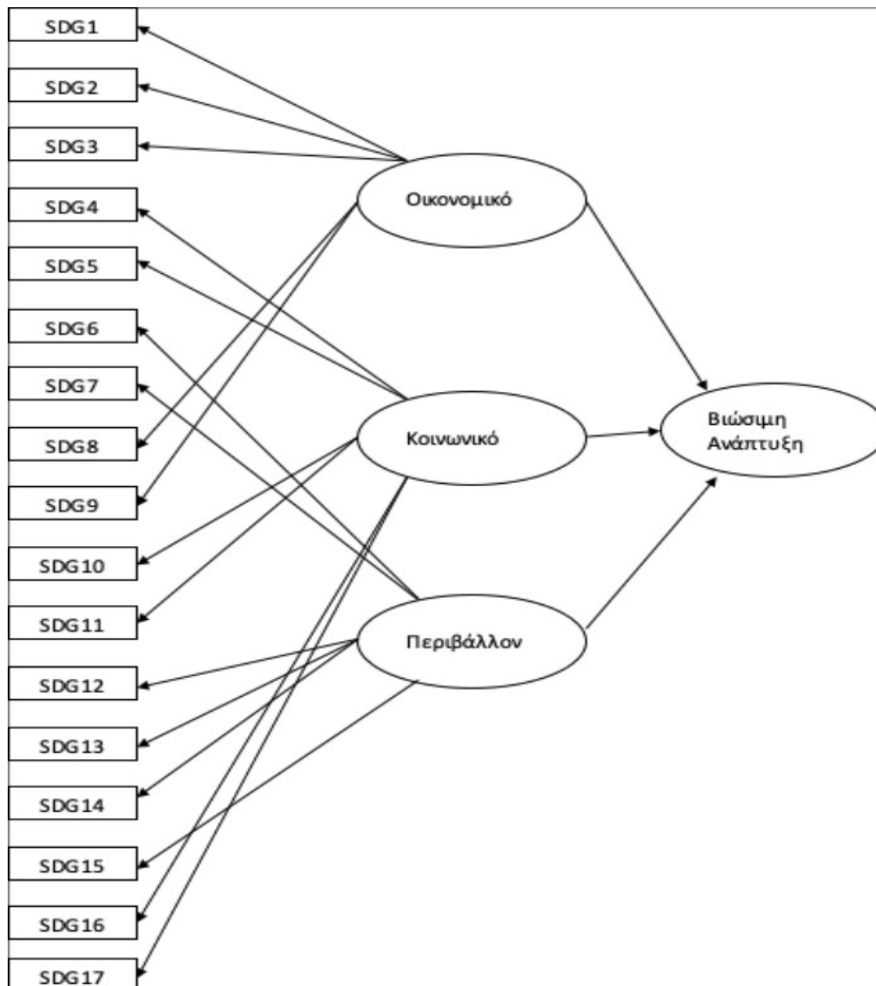
## **1.5 Σχέση των SDG και της βιώσιμης Ανάπτυξης**

Οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs) είναι απόλυτα συνυφασμένοι με τα τρία επίπεδα της βιωσιμότητας, δηλαδή τον οικονομικό, το κοινωνικό και το περιβαλλοντικό παράγοντα. Οι στόχοι αυτοί ακολουθούν στην Agenda 2030 που θεσπίστηκε από τα Ηνωμένα Έθνη και έχει ως σκοπό την βελτίωση της παγκόσμιας οικονομίας, κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Η ανάλογη σχέση των SDGs και της βιώσιμης ανάπτυξης απεικονίζεται στην Εικόνα 4, με τη σχέση να συνοψίζεται ως :

- Οικονομικός πυλώνας : SDG1 , SDG2 , SDG3 , SDG8 , SDG9

- Κοινωνικός πυλώνας : SDG4 , SDG5 , SDG10 , SDG11 , SDG16 , SDG17
- Περιβαλλοντικός πυλώνας : SDG6 , SDG7 , SDG12 , SDG13 , SDG14 , SDG15

**Πίνακας 4 : Σχέση SDGs και βιώσιμης ανάπτυξης**



Πηγή :

Απεικονίζεται το μοντέλο συσχέτισης των SDGs με τους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης, σχεδιασμένο βάση βιβλιογραφίας (Van Tulder, R., Rodrigues, S. B., Mirza, H., & Sex, 2021).

### 1.5.1 SDG και βιώσιμη ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο

Σε εθνικό επίπεδο, οι κυβερνήσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή των SDGs και στην ενσωμάτωσή τους στα εθνικά αναπτυξιακά σχέδια και τις πολιτικές τους. Ακολουθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να προσεγγιστούν οι SDGs και η βιώσιμη ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο:

1. Εθνικά αναπτυξιακά σχέδια: Οι κυβερνήσεις μπορούν να ευθυγραμμίσουν τα εθνικά αναπτυξιακά τους σχέδια με τους SDGs, ενσωματώνοντας τους σκοπούς και τους στόχους στις στρατηγικές τους. Η ενσωμάτωση αυτή διασφαλίζει ότι η βιώσιμη ανάπτυξη βρίσκεται στην πρώτη γραμμή των προτεραιοτήτων της χώρας.
2. Συνοχή των πολιτικών: Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να προωθήσουν τη συνοχή των πολιτικών διασφαλίζοντας ότι οι διάφορες τομεακές πολιτικές, όπως αυτές που σχετίζονται με την ενέργεια, τη γεωργία, την εκπαίδευση ή την υγεία, είναι ευθυγραμμισμένες με τους SDGs. Αυτό απαιτεί συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων υπουργείων και υπηρεσιών της κυβέρνησης.
3. Συλλογή και παρακολούθηση δεδομένων: Οι κυβερνήσεις πρέπει να δημιουργήσουν ισχυρά συστήματα για τη συλλογή, ανάλυση και παρακολούθηση των δεικτών των SDG. Αυτό τους επιτρέπει να παρακολουθούν την πρόοδο, να εντοπίζουν τα κενά και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για την ιεράρχηση των δράσεων και την αποτελεσματική κατανομή των πόρων.
4. Δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών: Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να συνεργαστούν με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων φορέων, συμπεριλαμβανομένων των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών, των επιχειρήσεων, του ακαδημαϊκού χώρου και των τοπικών κοινοτήτων, ώστε να προωθήσουν τις εταιρικές σχέσεις και τη συλλογική δράση για την επίτευξη των SDGs.
5. Χρηματοδότηση και επενδύσεις: Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να κινητοποιήσουν οικονομικούς πόρους και να μοχλεύσουν δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις για τη στήριξη πρωτοβουλιών βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία μηχανισμών βιώσιμης χρηματοδότησης, την προώθηση πράσινων επενδύσεων και τη διερεύνηση καινοτόμων μοντέλων χρηματοδότησης.
6. Ανάπτυξη ικανοτήτων: Η οικοδόμηση της ικανότητας των κυβερνητικών θεσμών, των φορέων χάραξης πολιτικής και των σχετικών ενδιαφερόμενων φορέων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή των SDG. Τα προγράμματα κατάρτισης, οι πλατφόρμες ανταλλαγής γνώσεων και η τεχνική βοήθεια μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της κατανόησης των εννοιών και των πρακτικών της βιώσιμης ανάπτυξης.
7. Ενσωμάτωση πολιτικών: Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να ενσωματώσουν τις εκτιμήσεις για τη βιωσιμότητα στις διαδικασίες χάραξης πολιτικής σε όλους τους τομείς. Αυτό

σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογούνται οι κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των πολιτικών και να διασφαλίζεται ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των SDGs αντί να παρεμποδίζουν την πρόοδο.

8. Εντοπισμός: Παρότι οι SDGs είναι παγκόσμιας εμβέλειας, η εφαρμογή τους θα πρέπει να προσαρμόζεται στα τοπικά πλαίσια. Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να εξετάζουν τις συγκεκριμένες προκλήσεις και ευκαιρίες στη χώρα τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές που ανταποκρίνονται στις τοπικές ανάγκες, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζονται με το ευρύτερο πλαίσιο των SDG.
9. Αναφορά και λογοδοσία: Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να υποβάλλουν τακτικά εκθέσεις σχετικά με την πρόδό τους προς την επίτευξη των SDGs, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αυτό προάγει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αλληλοδιδασκτική μάθηση μεταξύ των εθνών.

Με την υιοθέτηση μιας συνολικής και ολοκληρωμένης προσέγγισης της βιώσιμης ανάπτυξης σε εθνικό επίπεδο, οι κυβερνήσεις μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη των SDGs. Αυτό απαιτεί ισχυρή πολιτική βούληση, αποτελεσματική διακυβέρνηση και συνεργασία με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη για την προώθηση θετικών αλλαγών και την οικοδόμηση ενός πιο βιώσιμου μέλλοντος.

### **1.5.2 SDG και βιώσιμη ανάπτυξη σε επίπεδο Ελλάδας**

Η ελληνική κυβέρνηση, μαζί με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, έχει δεσμευτεί να εφαρμόσει τους SDGs για την αντιμετώπιση των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων, εξασφαλίζοντας παράλληλα ένα βιώσιμο μέλλον για τους πολίτες της.

Η Ελλάδα έχει ενσωματώσει τους SDGs στις εθνικές πολιτικές και στρατηγικές της. Το ελληνικό Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό της εφαρμογής των SDGs και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης σε διάφορους τομείς. Επιπλέον εργάζεται για την επίτευξη βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης εστιάζοντας σε τομείς όπως ο τουρισμός, η γεωργία, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η γαλάζια οικονομία (θαλάσσιοι πόροι). Η κυβέρνηση ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε βιώσιμες υποδομές, την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης με παράλληλη ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Ακόμα στοχεύει στη μείωση της φτώχειας, της ανισότητας και του κοινωνικού αποκλεισμού, ιδίως μετά την οικονομική

κρίση. Καταβάλλονται προσπάθειες για την ενίσχυση των συστημάτων κοινωνικής προστασίας, την προώθηση της εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς και τη βελτίωση της πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη, την απασχόληση και τις κοινωνικές υπηρεσίες. (Agenda 2030 Implementation - Greece, 2020)

Η Ελλάδα δίνει σημαντική έμφαση στη διατήρηση του περιβάλλοντος και τη βιώσιμη χρήση των φυσικών πόρων. Τα μέτρα περιλαμβάνουν την προστασία της βιοποικιλότητας και των οικοσυστημάτων, την προώθηση της βιώσιμης γεωργίας και αλιείας, τη διαχείριση των αποβλήτων και των υδάτινων πόρων και τη μετάβαση σε καθαρές πηγές ενέργειας. Επιπροσθέτως στοχεύει να αυξήσει το μερίδιο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, να βελτιώσει την ενεργειακή απόδοση και να ενισχύσει την ανθεκτικότητα στο κλίμα σε τομείς όπως οι μεταφορές, τα κτίρια και η βιομηχανία. Ως δημοφιλής τουριστικός προορισμός, η Ελλάδα έχει δεσμευτεί να αναπτύξει βιώσιμες τουριστικές πρακτικές και καταβάλλονται προσπάθειες για την προώθηση του υπεύθυνου τουρισμού, τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και την προστασία ευαίσθητων οικοσυστημάτων και παράκτιων περιοχών. (Agenda 2030 Implementation - Greece, 2020)

Τέλος, η Ελλάδα συμμετέχει ενεργά σε συμπράξεις και συνεργασίες με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένου του ιδιωτικού τομέα, των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών και του ακαδημαϊκού χώρου, προκειμένου να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι συνεργασίες αυτές αποσκοπούν στην κινητοποίηση πόρων, την ανταλλαγή γνώσεων και την προώθηση της καινοτομίας για την επίτευξη των SDGs. (Agenda 2030 Implementation - Greece, 2020)

### **1.5.3 SDG και βιώσιμη ανάπτυξη σε επίπεδο επιχειρήσεων**

Οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη αυτών των στόχων, καθώς έχουν τη δύναμη να προωθήσουν μετασχηματιστικές αλλαγές μέσω των δραστηριοτήτων, της καινοτομίας και της επιρροής τους. Η ενσωμάτωση των SDGs στις επιχειρηματικές στρατηγικές έχει πολλά οφέλη, όπως η βελτίωση της φήμης του εμπορικού σήματος, η ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών, η μείωση του κόστους και η αύξηση της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας. (Porter, Michael E., and Kramer, Mark R., 2011)

### **Οικονομική προοπτική**

Από οικονομική άποψη, η υιοθέτηση των SDGs μπορεί να οδηγήσει σε διάφορα οφέλη για τις επιχειρήσεις:

- **Ευκαιρίες αγοράς:** Οι SDGs παρέχουν στις επιχειρήσεις νέες ευκαιρίες στην αγορά. Με την αντιμετώπιση των αναγκών και των προσδοκιών που περιγράφονται στους στόχους, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες αγορές, να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Ενισχυμένη ανθεκτικότητα:** Η υιοθέτηση βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών ενισχύει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα. Λαμβάνοντας υπόψη τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κινδύνους, οι επιχειρήσεις μπορούν να μετριάσουν τις πιθανές διαταραχές, να ενισχύσουν τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς.
- **Μείωση του κόστους:** Οι βιώσιμες πρακτικές οδηγούν συχνά σε εξοικονόμηση κόστους. Οι ενεργειακά αποδοτικές λειτουργίες, η μείωση των αποβλήτων και η υπεύθυνη διαχείριση των πόρων συμβάλλουν στη μείωση του κόστους παραγωγής, στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και στην αύξηση της κερδοφορίας.

### **Περιβαλλοντική προοπτική**

Η λήψη προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων ωφελεί τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τον πλανήτη:

- **Αποδοτικότητα πόρων:** Η υιοθέτηση του οικολογικού σχεδιασμού και των βιώσιμων διαδικασιών παραγωγής ελαχιστοποιεί την κατανάλωση πόρων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν την παραγωγή αποβλήτων, να βελτιστοποιήσουν τη χρήση ενέργειας και να προωθήσουν τις αρχές της κυκλικής οικονομίας, διατηρώντας έτσι τους φυσικούς πόρους και ελαχιστοποιώντας το οικολογικό αποτύπωμα.
- **Δράση για το κλίμα:** Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής υιοθετώντας ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, μειώνοντας τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και επενδύοντας σε τεχνολογίες χαμηλών εκπομπών άνθρακα. Τέτοιες δράσεις όχι μόνο ευθυγραμμίζονται με τις παγκόσμιες



δεσμεύσεις για το κλίμα, αλλά και τοποθετούν τις επιχειρήσεις ως ηγέτες στη βιωσιμότητα.

- Διατήρηση της βιοποικιλότητας: Η διατήρηση της βιοποικιλότητας είναι ζωτικής σημασίας για την οικολογική ισορροπία. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν με την ενσωμάτωση υπεύθυνων πρακτικών προμήθειας, την προστασία των οικοσυστημάτων και την υποστήριξη πρωτοβουλιών για τη διατήρηση της βιοποικιλότητας, διασφαλίζοντας έτσι τους φυσικούς πόρους για τις μελλοντικές γενιές.

### ***Κοινωνική προοπτική***

Η προώθηση της κοινωνικής ευημερίας και ισότητας μέσω επιχειρηματικών δράσεων προάγει την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς και τη βιωσιμότητα:

- Ανθρώπινα δικαιώματα και εργασιακά πρότυπα: Οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη να σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα και να προωθούν δίκαιες εργασιακές πρακτικές. Οι εταιρείες μπορούν να διασφαλίσουν ασφαλείς συνθήκες εργασίας, να υποστηρίξουν την πολυμορφία και την ένταξη και να προωθήσουν την υπεύθυνη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, συμβάλλοντας έτσι στην κοινωνική πρόοδο και στη μείωση των ανισοτήτων.
- Κοινοτική δέσμευση: Οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν θετικά τις τοπικές κοινότητες, συμμετέχοντας στη φιλανθρωπία, υποστηρίζοντας πρωτοβουλίες για την εκπαίδευση και την υγειονομική περίθαλψη και ενισχύοντας τις περιθωριοποιημένες ομάδες. Η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και η κατανόηση των κοινοτικών αναγκών ενισχύει την κοινωνική συνοχή και οικοδομεί εμπιστοσύνη.
- Βιώσιμες αλυσίδες αξίας: Η ενθάρρυνση βιώσιμων πρακτικών σε όλη την αλυσίδα αξίας προωθεί την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργαστούν με τους προμηθευτές για να διασφαλίσουν το δίκαιο εμπόριο, την ηθική προμήθεια και την υπεύθυνη παραγωγή, δημιουργώντας κοινή αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η πλέον άρρηκτη σχέση των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης με τις επιχειρήσεις επιβεβαιώνεται από διάφορες μελέτες που έχουν διεκπεραιωθεί. Η μελέτη "Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης και οι Επιχειρήσεις" (Peter Jones, 2016) διερευνά τη σχέση μεταξύ των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης ("SDGs") και του επιχειρηματικού τομέα. Η έρευνα αυτή, που δημοσιεύθηκε από τους Peter Jones, David Hillier και Daphne Comfort, εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των SDGs, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τα πιθανά οφέλη από την ευθυγράμμιση των στρατηγικών τους με αυτούς τους παγκόσμιους στόχους (Peter Jones, 2016).

Η μελέτη τονίζει ότι οι κυβερνήσεις προσβλέπουν στην κοινωνία και, ειδικότερα, στον επιχειρηματικό τομέα για βοήθεια στην επίτευξη των SDGs. Οι επιχειρήσεις αξιολογούν τον αντίκτυπό τους στους SDGs και προσαρμόζουν ανάλογα τις στρατηγικές τους. Το Ινστιτούτο για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τις Επιχειρήσεις υποστηρίζει ότι οι Στόχοι έχουν επαναπροσδιορίσει ένα νέο μοντέλο για τις επιχειρήσεις, τοποθετώντας τις ως παράγοντα ανάπτυξης. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι η προώθηση των SDGs στην επιχειρηματική κοινότητα είναι ένα μακρύ και δύσκολο ταξίδι. (Peter Jones, 2016)

Παγκόσμιες πρωτοβουλίες, όπως το SDG Compass, προσφέρουν καθοδήγηση για τις επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο ευθυγράμμισης των στρατηγικών τους με τους SDGs. Ένα παράδειγμα είναι πρωτοβουλίες όπως το Φόρουμ Καταναλωτικών Αγαθών και το SGD Matrix της UNGC (United Nations Global Compact) που παρέχουν πλαίσια για τις εταιρείες του τομέα τους (τροφίμων, ποτών και καταναλωτικών αγαθών) ώστε να ευθυγραμμιστούν με τους SDGs. Επιπλέον η επιλογή και η ιεράρχηση συγκεκριμένων SDGs και η ενσωμάτωσή τους στις εταιρικές στρατηγικές βιωσιμότητας παρουσιάζουν σημαντικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. (Peter Jones, 2016)

Η υποβολή εκθέσεων σχετικά με την πρόοδο προς την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Υποδεικνύεται ότι η ανεξάρτητη εξωτερική διασφάλιση των εκθέσεων βιωσιμότητας είναι απαραίτητη για την αξιοπιστία. Επιπροσθέτως στην εν λόγω μελέτη αναγνωρίζεται η ισορροπία μεταξύ βιώσιμης κατανάλωσης - οικονομικής ανάπτυξης και επισημαίνεται η σημασία της τεχνολογικής καινοτομίας για την αύξηση της αποδοτικότητας της παραγωγής. (Peter Jones, 2016)

Συμπερασματικά, η μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της συμβολής των επιχειρήσεων στους SDGs, οι οποίοι χρησιμεύουν ως μια ολοκληρωμένη παγκόσμια ατζέντα βιωσιμότητας. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σύνθετες προκλήσεις όσον αφορά την ευθυγράμμιση των στρατηγικών τους με τους στόχους αυτούς, την επιλογή προτεραιοτήτων και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με την πρόδοό τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις καθορίζει την επιτυχία τους στην υποστήριξη της επίτευξης των SDGs. (Peter Jones, 2016)

## **1.6 Σύστημα μέτρησης επιδόσεων βιώσιμης ανάπτυξης (SDPMS)**

Στην επιδίωξη της βιώσιμης ανάπτυξης, η μέτρηση και η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της προόδου, τον εντοπισμό τομέων για βελτίωση και τη διασφάλιση της λογοδοσίας. Τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων της βιώσιμης ανάπτυξης (Sustainable Development Performance Measurement Systems - SDPMS) παρέχουν πλαίσια και εργαλεία για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών διαστάσεων της βιωσιμότητας. Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν στους οργανισμούς να παρακολουθούν τις προσπάθειές τους, να θέτουν στόχους και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης. (Erstein, M. J., & Buhovac, A. R., 2 April 2014)

Υπάρχουν διάφορα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων βιώσιμης ανάπτυξης (SDPMS) που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να αξιολογήσουν τις επιδόσεις τους στον τομέα της βιωσιμότητας. Κάποια από αυτά είναι τα παρακάτω:

**Global Reporting Initiative (GRI):** Ο GRI είναι ένα από τα πιο ευρέως αναγνωρισμένα πλαίσια για την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και δείκτες στους οργανισμούς για τη μέτρηση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις τους. Ο GRI επιτρέπει στους οργανισμούς να γνωστοποιούν τις επιπτώσεις, τους στόχους και την πρόδοό τους στον τομέα της βιωσιμότητας μέσω ολοκληρωμένων και τυποποιημένων εκθέσεων. (Global Reporting Initiative (GRI))

**Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (UNGC):** Το UNGC είναι μια εθελοντική πρωτοβουλία που ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές και τις δραστηριότητές τους με δέκα οικουμενικές αρχές που σχετίζονται με τα ανθρώπινα

δικαιώματα, την εργασία, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς. Οι συμμετέχοντες στο UNGC ενθαρρύνονται να υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με την πρόοδό τους χρησιμοποιώντας το πλαίσιο Communication on Progress (COP), το οποίο αναδεικνύει τις προσπάθειες για την εφαρμογή των αρχών και τη συμβολή στους SDGs.

ISO 26000: Το ISO 26000 παρέχει καθοδήγηση σχετικά με την κοινωνική ευθύνη και προσφέρει ένα πλαίσιο για τους οργανισμούς να αξιολογούν και να βελτιώνουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους. Αντιμετωπίζει τομείς όπως η οργανωτική διακυβέρνηση, τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι εργασιακές πρακτικές, το περιβάλλον, οι δίκαιες πρακτικές λειτουργίας, τα ζητήματα των καταναλωτών και η συμμετοχή της κοινότητας. Το ISO 26000 προωθεί την ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης στις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. (International Organization for Standardization, ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility, 2010)

Συμβούλιο Λογιστικών Προτύπων Αειφορίας (SASB): Το SASB αναπτύσσει πρότυπα για συγκεκριμένους κλάδους που καθοδηγούν τους οργανισμούς στη δημοσιοποίηση χρηματοοικονομικά σημαντικών πληροφοριών βιωσιμότητας. Τα πρότυπα αυτά καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κλάδων και παρέχουν μια συνεπή και σχετική με τον κλάδο προσέγγιση για τη μέτρηση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις επιδόσεις βιωσιμότητας.

Έργο αποκάλυψης άνθρακα (CDP): Το CDP επικεντρώνεται ειδικά στη μέτρηση και δημοσιοποίηση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και των κινδύνων και ευκαιριών που σχετίζονται με το κλίμα. Παρέχει μια τυποποιημένη πλατφόρμα για τους οργανισμούς προκειμένου να αναφέρουν τα δεδομένα τους σχετικά με τις εκπομπές, τις στρατηγικές τους για το κλίμα και την πρόοδο στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα. Το CDP επιτρέπει στους οργανισμούς να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους και να ενισχύουν τη διαφάνεια σε θέματα που σχετίζονται με το κλίμα.

Ολοκληρωμένο πλαίσιο υποβολής εκθέσεων: Το Πλαίσιο Ολοκληρωμένης Αναφοράς ενθαρρύνει τους οργανισμούς να παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της στρατηγικής τους για τη δημιουργία αξίας, της διακυβέρνησης, των επιδόσεων και των προοπτικών τους. Δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των περιβαλλοντικών, κοινωνικών παραγόντων και παραγόντων

διακυβέρνησης (ESG), ώστε να παρέχεται μια ολιστική προσέγγιση των επιδόσεων βιωσιμότητας του οργανισμού.

Κοινωνική απόδοση της επένδυσης (SROI): Η SROI είναι μια προσέγγιση που ποσοτικοποιεί και νομισματοποιεί τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις για την αξιολόγηση της αξίας που δημιουργείται από τις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να επικοινωνήσουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές αποδόσεις που δημιουργούνται από τις επενδύσεις και τις πρωτοβουλίες τους, υπερβαίνοντας τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτά τα συστήματα μπορεί να επικαλύπτονται ή να αλληλοσυμπληρώνονται και οι οργανισμοί συχνά επιλέγουν να υιοθετήσουν έναν συνδυασμό πλαισίων ανάλογα με τις ανάγκες τους και τις απαιτήσεις του κλάδου. Τελικά, η επιλογή του SDPMS εξαρτάται από τους στόχους, τους ενδιαφερόμενους φορείς και τους στόχους αναφοράς του οργανισμού.

## **1.7 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMS)**

Ένα EMS είναι ένα πλαίσιο που βοηθά τους οργανισμούς να διαχειρίζονται τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο. Είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν, να αξιολογούν και να ελέγχουν τις περιβαλλοντικές πτυχές και επιπτώσεις τους, καθώς και να βελτιώνουν συνεχώς τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις. Τα EMS έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν σε κάθε οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα. Μπορούν να εφαρμοστούν σε επιχειρήσεις, κυβερνητικές υπηρεσίες, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και άλλους οργανισμούς. Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο πρότυπο EMS είναι το ISO 14001, το οποίο παρέχει στους οργανισμούς ένα πλαίσιο για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός EMS. (United States Environmental Protection Agency, 2022)

### **1.7.1 Βασικά χαρακτηριστικά του ISO 14001**

- Plan – Do – Check – Act (PDCA): Το ISO 14001 ακολουθεί τον κύκλο PDCA, ο οποίος είναι ένα πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης. Ο κύκλος αποτελείται από τέσσερα βήματα: Σχεδιασμός (καθορισμός στόχων και διαδικασιών), Πράξη (εφαρμογή διαδικασιών), Έλεγχος (παρακολούθηση και μέτρηση της απόδοσης) και Ενέργεια (ανάληψη δράσης για συνεχή βελτίωση). Αυτή η επαναληπτική προσέγγιση

διασφαλίζει ότι οι οργανισμοί αξιολογούν και βελτιώνουν συνεχώς τις πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης.

- Περιβαλλοντική πολιτική: Το ISO 14001 απαιτεί από τους οργανισμούς να θεσπίσουν μια περιβαλλοντική πολιτική που να αντικατοπτρίζει τη δέσμευσή τους για την προστασία του περιβάλλοντος και τη συμμόρφωση. Η πολιτική θα πρέπει να παρέχει ένα πλαίσιο για τον καθορισμό περιβαλλοντικών στόχων και σκοπών και να κοινοποιείται και να γίνεται κατανοητή σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Περιβαλλοντικές πτυχές και επιπτώσεις: Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίζουν και να αξιολογούν τις περιβαλλοντικές πτυχές τους (δραστηριότητες, προϊόντα και υπηρεσίες που αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον) και να αξιολογούν τις σχετικές επιπτώσεις τους. Η αξιολόγηση αυτή βοηθά τους οργανισμούς να ιεραρχούν τις δράσεις και να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους για τη διαχείριση των σημαντικών περιβαλλοντικών πτυχών τους.
- Νομική συμμόρφωση: Το ISO 14001 απαιτεί από τους οργανισμούς να προσδιορίζουν και να κατανοούν τις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις τους που σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές πτυχές. Οι οργανισμοί πρέπει να καθιερώσουν διαδικασίες για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης και να τηρούν αρχεία σχετικά με τις νομικές απαιτήσεις.
- Στόχοι, σκοποί και προγράμματα: Με βάση τις προσδιορισμένες περιβαλλοντικές πτυχές και επιπτώσεις, οι οργανισμοί θέτουν συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής τους επίδοσης. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι μετρήσιμοι, εφικτοί και ευθυγραμμισμένοι με την περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν προγράμματα για την επίτευξη αυτών των στόχων, κατανέμουν πόρους, αναθέτουν αρμοδιότητες και καθορίζουν χρονοδιαγράμματα.
- Επικοινωνία και τεκμηρίωση: Το ISO 14001 τονίζει τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Οι οργανισμοί πρέπει να καθιερώσουν διαδικασίες για την επικοινωνία της περιβαλλοντικής πολιτικής, των στόχων και των επιδόσεων στους εργαζόμενους, τα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό. Επιπλέον, απαιτείται τεκμηρίωση για τη διατήρηση αρχείων των δραστηριοτήτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών, οδηγιών εργασίας και αρχείων συμμόρφωσης.

- Εκπαίδευση και επάρκεια: Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την αποτελεσματική εκτέλεση των περιβαλλοντικών τους αρμοδιοτήτων. Θα πρέπει να καθιερωθούν προγράμματα κατάρτισης και αξιολογήσεις ικανοτήτων για την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και της επάρκειας των εργαζομένων στην περιβαλλοντική διαχείριση.
- Ανασκόπηση από τη διοίκηση: Είναι απαραίτητο να διεξάγονται τακτικές διοικητικές ανασκοπήσεις για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του EMS, την εκτίμηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων και τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης. Η επανεξέταση αυτή περιλαμβάνει την ανώτατη διοίκηση και εξασφαλίζει τη συνεχή δέσμευση για περιβαλλοντική διαχείριση εντός του οργανισμού.

### **1.7.2 Οφέλη του ISO 14001**

Η εφαρμογή του ISO 14001 αποφέρει πολλά οφέλη στους οργανισμούς, μεταξύ των οποίων:

**Ενισχυμένη περιβαλλοντική απόδοση:** Βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις, οδηγώντας σε βελτιωμένη περιβαλλοντική απόδοση και μειωμένη κατανάλωση πόρων.

**Νομική συμμόρφωση:** Με την εφαρμογή του ISO 14001, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες περιβαλλοντικούς νόμους, κανονισμούς και άλλες απαιτήσεις.

**Εξοικονόμηση κόστους:** Η αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση κόστους μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας των πόρων, της μείωσης των αποβλήτων και των καλύτερων λειτουργικών πρακτικών.

**Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Η πιστοποίηση ISO 14001 μπορεί να ενισχύσει τη φήμη ενός οργανισμού, να τον διαφοροποιήσει από τους ανταγωνιστές και να προσελκύσει πελάτες με περιβαλλοντική συνείδηση.

**Εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών:** Η πιστοποίηση κατά ISO 14001 αποδεικνύει τη δέσμευση ενός οργανισμού για περιβαλλοντική υπευθυνότητα, οδηγώντας σε αυξημένη εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών, εμπιστοσύνη και υποστήριξη. (International Organization for Standardization, International Standard - ISO 14001:2015, 2015)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Ανάλυση ESG

Περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση είναι παράγοντες (ESG) που έχουν κερδίσει σημαντική προσοχή τα τελευταία χρόνια, καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών. Ο όρος ESG αναφέρεται στους τρεις βασικούς τομείς που αξιολογούν τη βιωσιμότητα και τον ηθικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και η βαθμολογία ESG (ESG score) είναι ένα μέτρο, μονάδα μέτρησης, που αποδίδεται σε μια εταιρία με βάση την απόδοση της σε αυτούς τους τομείς. (Alexandra Spiliakos, 2018)

Η περιβαλλοντική στήλη της ανάλυσης ESG αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν και διαχειρίζονται τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις. Αξιολογεί παράγοντες όπως η κατανάλωση ενέργειας, η διαχείριση αποβλήτων, οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, η χρήση νερού και η διατήρηση της βιοποικιλότητας. Οι οργανισμοί με ισχυρές περιβαλλοντικές πρακτικές δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα, την αποδοτικότητα των πόρων και την προστασία του περιβάλλοντος. Εφαρμόζουν μέτρα για τη μείωση του οικολογικού τους αποτυπώματος, υιοθετούν καθαρές τεχνολογίες, προωθούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και διαχειρίζονται ενεργά την αλυσίδα εφοδιασμού τους με στόχο τη βιωσιμότητα. Επιπλέον, μπορεί να συμμετέχουν σε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, όπως προγράμματα αντιστάθμισης εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα ή επενδύσεις σε έργα διατήρησης.

Η κοινωνική στήλη της ανάλυσης ESG εστιάζει στον κοινωνικό αντίκτυπο ενός οργανισμού και στη δέσμευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αξιολογεί παράγοντες όπως οι εργασιακές πρακτικές, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η δέσμευση στην κοινότητα, η ποικιλομορφία και η ένταξη και η ασφάλεια των προϊόντων. Οι εταιρίες με θετικές κοινωνικές πρακτικές δίνουν προτεραιότητα στη δίκαιη και ηθική μεταχείριση των εργαζομένων, στο σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε όλη την αλυσίδα αξίας τους, στη συμμετοχή στην κοινότητα και στα πρότυπα ασφάλειας των προϊόντων. Μπορούν να καθιερώσουν κοινωνικά προγράμματα, να υποστηρίξουν τις τοπικές κοινότητες, να προωθήσουν την ποικιλομορφία και την ένταξη στο εργατικό δυναμικό τους και να συμμετάσχουν σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Οι εν λόγω οργανισμοί θέτουν ως προτεραιότητα την ευημερία και την ικανοποίηση των



εργαζομένων τους, των πελατών τους και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται. (Bert Scholtens, Riikka Sievanen, 2012)

Η στήλη διακυβέρνησης της ανάλυσης ESG αξιολογεί τη δομή διακυβέρνησης, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία ενός οργανισμού. Αξιολογεί παράγοντες όπως η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, η αποζημίωση των διευθυντικών στελεχών, η διαχείριση κινδύνων, οι πολιτικές κατά της διαφθοράς και τα δικαιώματα των μετόχων. Οι οργανισμοί με ισχυρές πρακτικές διακυβέρνησης παρουσιάζουν διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ανεξάρτητα και ποικιλόμορφα διοικητικά συμβούλια, αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης κινδύνων και ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά. Δίνουν προτεραιότητα στην ακεραιότητα, τη λογοδοσία και την τήρηση των νομικών και κανονιστικών πλαισίων. Αυτοί οι οργανισμοί διασφαλίζουν ότι οι πρακτικές διακυβέρνησής τους ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική τους για τη βιωσιμότητα, προωθώντας τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών.

Οι βαθμολογίες ESG καθορίζονται συνήθως από εξειδικευμένους οργανισμούς αξιολόγησης ESG ή εταιρείες ερευνών που συλλέγουν δεδομένα και αξιολογούν εταιρείες με βάση ένα σύνολο προκαθορισμένων κριτηρίων. Οι εν λόγω οργανισμοί αποδίδουν βαθμολογίες ή αξιολογήσεις στις εταιρείες, υποδεικνύοντας τη σχετική επίδοσή τους σε κάθε κατηγορία E, S και G. Οι βαθμολογίες μπορεί να παρουσιάζονται ως αριθμητικές βαθμολογίες, γράμματα ή ποσοστιαίες κατατάξεις. Οι επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν τις βαθμολογίες ESG για να αξιολογήσουν τη βιωσιμότητα και τις ηθικές πρακτικές μιας εταιρείας, καθώς και για να λάβουν τεκμηριωμένες επενδυτικές αποφάσεις. Μια υψηλή βαθμολογία ESG υποδηλώνει ότι μια εταιρεία έχει ισχυρές περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις και αποτελεσματικές πρακτικές διακυβέρνησης, οι οποίες μπορεί να υποδηλώνουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά. Αντίθετα, μια χαμηλή βαθμολογία ESG μπορεί να εγείρει ανησυχίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, τις κοινωνικές πρακτικές ή τα πρότυπα διακυβέρνησης μιας εταιρείας, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε κινδύνους φήμης και οικονομικούς κινδύνους.

**Εικόνα 1 : ESG Score**



*Πηγή : Στην παραπάνω εικόνα παρουσιάζονται τα ESG κριτήρια δημοσιευμένα στην ιστοσελίδα [corporatefinanceinstitute.com](http://corporatefinanceinstitute.com) σε άρθρο του (Noah Miller, 2022) αναφερόμενο στο ESG score.*

Ενώ κάθε στήλη της ανάλυσης ESG αξιολογεί διαφορετικές πτυχές, είναι αλληλένδετες και αλληλοεπηρεαζόμενες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι διάφοροι οργανισμοί αξιολόγησης ESG ενδέχεται να έχουν διαφορετικές μεθοδολογίες και κριτήρια για τον υπολογισμό των βαθμολογιών ESG. Ως εκ τούτου, είναι σκόπιμο να εξετάζονται πολλαπλές πηγές και να διεξάγεται περαιτέρω έρευνα για να αποκτηθεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση των επιδόσεων μιας εταιρείας σε θέματα ESG. Οι ισχυρές περιβαλλοντικές πρακτικές επηρεάζουν θετικά την κοινωνική ευημερία, καθώς μετριάζουν τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις και προωθούν τη βιώσιμη διαχείριση των πόρων. Επιπλέον, οι ισχυρές πρακτικές διακυβέρνησης διασφαλίζουν ότι οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες ενσωματώνονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του οργανισμού. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση παρέχει τη δομή και την εποπτεία που απαιτούνται για την εφαρμογή και την παρακολούθηση περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρωτοβουλιών, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και την προώθηση της διαφάνειας. (Matthew Bell, 2020)

## **2.2 Βιώσιμες στρατηγικές**

Όπως έχει προαναφερθεί η βιώσιμη ανάπτυξη έχει καταστεί κρίσιμο ζήτημα στον σημερινό κόσμο, λόγω των αυξανόμενων προκλήσεων όπως η κλιματική αλλαγή, η φτώχεια και η κοινωνική ανισότητα. Για την αντιμετώπιση αυτών των πολύπλοκων ζητημάτων, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης που να εξισορροπεί την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική πρόοδο και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης που βασίζονται στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, τη κοινωνική ισότητα, την οικονομική ανθεκτικότητα και τα πλαίσια διακυβέρνησης είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία ενός ανθεκτικού και ευημερούντος μέλλοντος για τον πλανήτη. (Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & B, 2015)

### **2.2.1 Περιβαλλοντική βιωσιμότητα**

Διατήρηση και αποκατάσταση των οικοσυστημάτων: Η διατήρηση και αποκατάσταση των οικοσυστημάτων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της βιοποικιλότητας, τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής και την εξασφάλιση της παροχής οικοσυστημικών υπηρεσιών. Στρατηγικές όπως οι προστατευόμενες περιοχές, οι πρωτοβουλίες αναδάσωσης και οι πρακτικές βιώσιμης διαχείρισης της γης και των υδάτων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση των φυσικών πόρων.

Μετάβαση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας: Η μετάβαση από τα ορυκτά καύσιμα σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η ηλιακή, η αιολική και η υδροηλεκτρική ενέργεια, είναι απαραίτητη για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Η ενθάρρυνση της υιοθέτησης τεχνολογιών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και η επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη καθαρών ενεργειακών λύσεων αποτελούν βασικές στρατηγικές για την επίτευξη ενός βιώσιμου ενεργειακού μέλλοντος.

### **2.2.2 Κοινωνική ισότητα και ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς**

Μείωση της φτώχειας: Οι στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης θα πρέπει να στοχεύουν στην εξάλειψη της φτώχειας και τη μείωση των ανισοτήτων, εξασφαλίζοντας ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη και τις βασικές υπηρεσίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω στοχευμένων κοινωνικών προγραμμάτων, οικονομικής ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς και ενδυνάμωσης των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων.

Ισότητα των φύλων και ενδυνάμωση των γυναικών: Η προώθηση της ισότητας των φύλων και η ενδυνάμωση των γυναικών δεν είναι μόνο θέμα κοινωνικής δικαιοσύνης αλλά και στρατηγική προσέγγιση για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι γυναίκες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη γεωργία, τη διαχείριση των πόρων και την ανάπτυξη των κοινοτήτων. Οι στρατηγικές θα πρέπει να επικεντρωθούν στην άρση των εμποδίων, στην εξασφάλιση ίσων ευκαιριών και στην ενίσχυση της συμμετοχής και της ηγεσίας των γυναικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

### **2.2.3 Οικονομική ανθεκτικότητα και κυκλική οικονομία**

Βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή: Η στροφή προς ένα μοντέλο κυκλικής οικονομίας που προωθεί την αποδοτικότητα των πόρων, μειώνει τα απόβλητα και ενθαρρύνει την ανακύκλωση και την επαναχρησιμοποίηση είναι απαραίτητη. Οι στρατηγικές μπορούν να περιλαμβάνουν την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών προμηθειών, την προώθηση του οικολογικού σχεδιασμού και της καινοτομίας προϊόντων και την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, κυβερνήσεων και καταναλωτών.

Επενδύσεις σε βιώσιμες υποδομές: Η ανάπτυξη βιώσιμων υποδομών, συμπεριλαμβανομένων έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, πράσινων κτιρίων και αποδοτικών συστημάτων μεταφορών, είναι ζωτικής σημασίας για τη στήριξη της οικονομικής ανάπτυξης με παράλληλη ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Οι στρατηγικές θα πρέπει να δίνουν έμφαση στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, στην ενσωμάτωση αρχών βιώσιμου σχεδιασμού και στην αξιοποίηση συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

### **2.2.4 Διακυβέρνηση και θεσμικά πλαίσια**

Ολοκλήρωση και συνοχή των πολιτικών: Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να υιοθετούν ολοκληρωμένες πολιτικές που ενσωματώνουν οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μεταξύ των διαφόρων τομέων. Αυτό απαιτεί ισχυρή πολιτική δέσμευση, αποτελεσματικό συντονισμό και συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας: Τα ισχυρά πλαίσια διακυβέρνησης με σαφείς μηχανισμούς λογοδοσίας και διαφανείς εκθέσεις είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Οι στρατηγικές θα πρέπει να προωθούν την εταιρική κοινωνική

ευθύνη, τις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και τη δημοσιοποίηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων.

Η συνεργασία μεταξύ κυβερνήσεων, επιχειρήσεων, της κοινωνίας των πολιτών και ιδιωτών είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των στρατηγικών και την επίτευξη των φιλόδοξων στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης.

### **2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βιώσιμη ανάπτυξη**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στα μοναδικά πλεονεκτήματα ή χαρακτηριστικά που διαθέτει μια εταιρεία και την διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της και της επιτρέπουν να τους ξεπερνά στην αγορά. Είναι το διακριτικό πλεονέκτημα που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να παρέχει ανώτερη αξία στους πελάτες, να επιτυγχάνει υψηλότερα κέρδη και να διατηρεί τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Υπάρχουν διάφοροι τύποι ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μπορούν να αξιοποιηθούν οι επιχειρήσεις. (Jack Welch, 2023)

- **Μοναδική πνευματική ιδιοκτησία:** Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα, τα πνευματικά δικαιώματα και τα εμπορικά μυστικά μπορούν να παράσχουν σε μια εταιρεία αποκλειστικά δικαιώματα σε καινοτόμες τεχνολογίες, διαδικασίες ή εμπορική επωνυμία. Η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας δημιουργεί εμπόδια εισόδου για τους ανταγωνιστές, επιτρέποντας στην εταιρεία να διατηρήσει μια μοναδική και πολύτιμη θέση στην αγορά.
- **Ισχυρό εμπορικό σήμα και φήμη:** Ένα καθιερωμένο εμπορικό σήμα με θετική φήμη μπορεί να δημιουργήσει πίστη, εμπιστοσύνη και προτίμηση στους πελάτες. Η οικοδόμηση μιας ισχυρής μάρκας απαιτεί συνεπή παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, άριστες εμπειρίες για τους πελάτες και σαφή τοποθέτηση της μάρκας που βρίσκει απήχηση στην αγορά-στόχο.
- **Οικονομίες κλίμακας:** Οι εταιρείες που επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας μπορούν να μειώσουν το κόστος και να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές, καθιστώντας δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να φτάσουν την αποδοτικότητα της παραγωγής τους. Οι μεγαλύτεροι όγκοι παραγωγής οδηγούν συχνά σε χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα, επιτρέποντας στις εταιρείες να επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ ή βελτιώσεις διαδικασιών, ενισχύοντας περαιτέρω το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

- **Ηγετική θέση στο κόστος:** Η στρατηγική ηγεσίας κόστους περιλαμβάνει την ανάδειξη του παραγωγού με χαμηλό κόστος σε έναν κλάδο, διατηρώντας παράλληλα αποδεκτά περιθώρια κέρδους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω αποτελεσματικών λειτουργιών, οικονομιών κλίμακας, πρόσβασης σε εισροές χαμηλού κόστους ή προηγμένων τεχνολογιών. Η ηγεσία κόστους επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές, να προσελκύουν πελάτες ευαίσθητους στις τιμές και ενδεχομένως να αποτρέπουν νέους ανταγωνιστές.
- **Διαφοροποίηση:** Η διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές μέσω μοναδικών χαρακτηριστικών, ποιότητας, σχεδιασμού ή εμπειρίας του πελάτη μπορεί να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαφοροποίηση επιτρέπει στις εταιρείες να επιβάλλουν υψηλές τιμές, να προσελκύουν πελάτες πιστούς στο εμπορικό σήμα και να δημιουργούν μια αντιληπτή αξία που τις ξεχωρίζει στην αγορά.
- **Εμβάθυνση στον πελάτη:** Η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων και η βαθιά κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων και των συμπεριφορών των πελατών μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προσαρμόζοντας τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις εμπειρίες σε συγκεκριμένα τμήματα πελατών, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις, να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση την ανώτερη οικειότητα με τους πελάτες. (Chladek, 2019)
- **Τεχνολογική ηγεσία:** Οι εταιρείες που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των τεχνολογικών εξελίξεων μπορούν να αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ικανότητα ανάπτυξης και αξιοποίησης προηγμένων τεχνολογιών, ιδιόκτητων συστημάτων ή μοναδικής τεχνογνωσίας μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου για τους ανταγωνιστές και να επιτρέψει στις εταιρείες να καινοτομούν συνεχώς, να βελτιώνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και να παρέχουν ανώτερη αξία στους πελάτες.
- **Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας:** Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της εξοικονόμησης κόστους, της αξιοπιστίας, της ευελιξίας ή της ταχύτητας. Οι εταιρείες που βελτιστοποιούν τις αλυσίδες εφοδιασμού τους αναπτύσσοντας στρατηγικές συνεργασίες, εφαρμόζοντας αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα ή εξασφαλίζοντας

εισροές υψηλής ποιότητας μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα, να μειώσουν το κόστος και να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις των πελατών.

**Εικόνα 2 : Οι 8 πηγές του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**



*Πηγή : Στην εικόνα αναφέρονται επιγραμματικά οι 8 πηγές του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως δημοσιεύτηκαν στην ιστοσελίδα [stratechi.com](http://stratechi.com) από τον (Jack Welch, 2023) ( πρώην Διευθύνων Σύμβολο της General Electric).*

Ο συνδυασμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη βιώσιμη ανάπτυξη περιλαμβάνει την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών – στρατηγικών στη κύρια επιχειρηματική κατεύθυνση μιας εταιρείας για τη δημιουργία μιας μοναδικής πρότασης αξίας που τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν αποτελεί απλώς μια ηθική υποχρέωση αλλά και μια στρατηγική ευκαιρία που μπορεί να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας. Συγχωνεύοντας τις πρακτικές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη βιώσιμη ανάπτυξη δημιουργείται μια στρατηγική νοοτροπία με τη βιωσιμότητα ως βασική κινητήρια δύναμη της καινοτομίας, της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, της διαφοροποίησης του εμπορικού σήματος, της δέσμευσης

των ενδιαφερομένων μερών, της συνεργασίας και της διαχείρισης των κινδύνων (Alexandra Spiliakos, 2018). Υιοθετώντας τη βιωσιμότητα ως επιχειρηματική ανάγκη, οι εταιρείες μπορούν να διαμορφώσουν τις θέσεις τους για μακροπρόθεσμη επιτυχία, συμβάλλοντας παράλληλα σε ένα πιο βιώσιμο και ανθεκτικό μέλλον (Aragon-Correa, J. A., Sharma, S., 2003).

## **2.4 Κυκλική Οικονομία**

Η έννοια της κυκλικής οικονομίας λαμβάνει σημαντική σημασία ως μέσο για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Στοχεύει στην αποσύνδεση της οικονομικής ανάπτυξης από την κατανάλωση πόρων με την προώθηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων, τη μείωση της παραγωγής αποβλήτων και την προώθηση της επαναχρησιμοποίησης, της ανακύκλωσης και της αναγέννησης των υλικών. (European Commission)

### **2.4.1 Αρχές της κυκλικής οικονομίας**

Η κυκλική οικονομία διέπεται από μια σειρά αρχών που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης.

Μια βασική αρχή είναι ο στόχος της εξάλειψης των αποβλήτων και της ρύπανσης. Προκειμένου να μην δημιουργούνται προϊόντα που καταλήγουν ως απόβλητα μετά τη χρήση τους, η έμφαση δίνεται στο σχεδιασμό προϊόντων και συστημάτων που ελαχιστοποιούν τη δημιουργία αποβλήτων και τη ρύπανση καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση παραγόντων όπως η δυνατότητα ανακύκλωσης, η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης και η χρήση υλικών φιλικών προς το περιβάλλον. Μια άλλη αρχή είναι ο στόχος της διατήρησης των προϊόντων και των υλικών σε χρήση για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αντί να ακολουθεί το παραδοσιακό γραμμικό μοντέλο "παίρνω-φτιάχνω-απορρίπτω"(take-make-dispose), η κυκλική οικονομία δίνει έμφαση στην παράταση της διάρκειας ζωής των προϊόντων μέσω της επισκευής, της ανακατασκευής και της ανακατασκευής. Διατηρώντας τα προϊόντα στην κυκλοφορία και μεγιστοποιώντας τη χρησιμότητά τους, εξοικονομούνται πολύτιμοι πόροι και μειώνεται η ανάγκη για νέα παραγωγή. (PWC: The circular economy model, 2020)

Η αναγέννηση των φυσικών συστημάτων είναι μια άλλη σημαντική αρχή της κυκλικής οικονομίας. Αναγνωρίζει την πεπερασμένη φύση των πόρων και την ανάγκη αποκατάστασης και αναγέννησης του φυσικού κεφαλαίου. Αυτό περιλαμβάνει την υιοθέτηση πρακτικών που



διατηρούν και ενισχύουν τα οικοσυστήματα, όπως η αναγεννητική γεωργία, η αναδάσωση και η βιώσιμη διαχείριση της γης. Δουλεύοντας σε αρμονία με τη φύση, η κυκλική οικονομία στοχεύει να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη διαθεσιμότητα των πόρων και την υγεία του πλανήτη μας. Η μετάβαση από το γραμμικό μοντέλο σε μια κυκλική προσέγγιση είναι εξαιρετικά σημαντική. Το γραμμικό μοντέλο έχει οδηγήσει σε εξάντληση των πόρων, περιβαλλοντική υποβάθμιση και συσσώρευση αποβλήτων. Η υιοθέτηση της κυκλικής οικονομίας είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας και τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων των οικονομικών δραστηριοτήτων. Απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας, επιχειρηματικών μοντέλων και πλαισίων πολιτικής, ώστε να δοθεί προτεραιότητα στην αποδοτικότητα των πόρων, στη μείωση των αποβλήτων και στη δημιουργία συστημάτων κλειστού κύκλου. (The Ellen MacArthur Foundation, 2013)

#### **2.4.2 Οφέλη της κυκλικής οικονομίας**

Η κυκλική οικονομία προσφέρει μια σειρά από οφέλη σε όλες τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις. Πρώτον, συμβάλλει στην αντιμετώπιση της εξάντλησης των πόρων, μειώνοντας την εξάρτηση από παρθένους πόρους. Με τη μεγιστοποίηση της διάρκειας ζωής των προϊόντων και των υλικών μέσω στρατηγικών όπως η επαναχρησιμοποίηση, η επισκευή και η ανακύκλωση, η κυκλική οικονομία ελαχιστοποιεί την ανάγκη εξόρυξης νέων πόρων από το περιβάλλον. Αυτό οδηγεί σε μειωμένη πίεση στα οικοσυστήματα και συμβάλλει στη διατήρηση πολύτιμων πόρων για τις μελλοντικές γενιές.

Δεύτερον, η κυκλική οικονομία συμβάλλει στη μείωση της παραγωγής αποβλήτων. Αντί να στέλνονται τα προϊόντα σε χώρους υγειονομικής ταφής ή αποτέφρωσης, η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των υλικών σε κυκλοφορία και στη δημιουργία συστημάτων κλειστού κύκλου. Αυτό μειώνει την ποσότητα των παραγόμενων αποβλήτων, μετριάζει τη ρύπανση και ελαχιστοποιεί τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που συνδέονται με τη διάθεση των αποβλήτων. Με το κλείσιμο του κύκλου, τα υλικά μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν και να επανεισάγονται στον κύκλο παραγωγής, μειώνοντας τη ζήτηση για νέες πρώτες ύλες.

Επιπλέον, η κυκλική οικονομία προωθεί τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη. Η μετάβαση σε ένα κυκλικό μοντέλο απαιτεί νέες προσεγγίσεις στην παραγωγή, τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των αποβλήτων, γεγονός που οδηγεί στην ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών, υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτό, με τη σειρά του, δημιουργεί ευκαιρίες για νέες θέσεις εργασίας και βιομηχανίες. Για παράδειγμα, οι τομείς της

ανακύκλωσης και της ανακατασκευής παρέχουν απασχόληση στη διαχείριση αποβλήτων, την ανακαίνιση και την επισκευή. Η κυκλική οικονομία τονώνει επίσης τις τοπικές οικονομίες ενθαρρύνοντας την τοπική προμήθεια, παραγωγή και κατανάλωση.

Επιπλέον, η κυκλική οικονομία ενισχύει την αποδοτικότητα των πόρων βελτιστοποιώντας τη χρήση υλικών, ενέργειας και νερού σε όλη την αλυσίδα αξίας. Με την υιοθέτηση στρατηγικών όπως ο οικολογικός σχεδιασμός, η επιμήκυνση της διάρκειας ζωής των προϊόντων και η βιομηχανική συμβίωση, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τις εισροές πόρων και να ελαχιστοποιήσουν τις εκροές αποβλήτων. Αυτό όχι μόνο μειώνει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, αλλά βελτιώνει επίσης τη λειτουργική αποδοτικότητα, μειώνει το κόστος και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα. Οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν εξοικονόμηση κόστους μέσω της μειωμένης προμήθειας υλικών, της διάθεσης αποβλήτων και της κατανάλωσης ενέργειας. (The Ellen MacArthur Foundation, 2013)

### **2.4.3 Επιχειρηματικά μοντέλα κυκλικής οικονομίας**

Τα κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα προσφέρουν καινοτόμες προσεγγίσεις για το σχεδιασμό προϊόντων, την κατανάλωση και τη διαχείριση των πόρων, ευθυγραμμιζόμενα με τις αρχές της κυκλικής οικονομίας. Ένα τέτοιο μοντέλο είναι το προϊόν ως υπηρεσία, όπου οι πελάτες πληρώνουν για τη χρήση ή την απόδοση ενός προϊόντος αντί να το κατέχουν άμεσα. Το μοντέλο αυτό ενθαρρύνει τους κατασκευαστές να σχεδιάζουν προϊόντα με γνώμονα την ανθεκτικότητα, την επισκευασιμότητα και τη δυνατότητα αναβάθμισης, καθώς διατηρούν την κυριότητα και την ευθύνη καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος. Διατηρώντας την κυριότητα, οι κατασκευαστές έχουν κίνητρα να παρατείνουν τους κύκλους ζωής των προϊόντων μέσω συντήρησης, επισκευών και αναβαθμίσεων, μειώνοντας τη δημιουργία αποβλήτων και προωθώντας την αποδοτικότητα των πόρων. (The Ellen MacArthur Foundation, 2013)

Η ανακατασκευή είναι ένα άλλο κυκλικό επιχειρηματικό μοντέλο που περιλαμβάνει την αποκατάσταση των χρησιμοποιημένων προϊόντων σε παρόμοια με τα καινούργια. Η διαδικασία αυτή όχι μόνο παρατείνει τη διάρκεια ζωής των προϊόντων, αλλά μειώνει επίσης την ανάγκη για νέα παραγωγή και εξόρυξη πρώτων υλών. Τα ανακατασκευασμένα προϊόντα προσφέρουν μια πιο βιώσιμη εναλλακτική λύση, συχνά με χαμηλότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις και εξοικονόμηση κόστους. Επιπλέον, η ανακατασκευή μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες απασχόλησης στις βιομηχανίες ανακατασκευής και επισκευής.

Οι πλατφόρμες κοινής χρήσης έχουν κερδίσει δημοτικότητα στην κυκλική οικονομία, επιτρέποντας στους ανθρώπους να έχουν πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες χωρίς να τα κατέχουν μεμονωμένα. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την κοινή χρήση αυτοκινήτων, την κοινή χρήση ποδηλάτων και τους χώρους συνεργασίας. Αυτές οι πλατφόρμες διευκολύνουν την κοινή χρήση και αξιοποίηση των πόρων, μειώνοντας τη συνολική ζήτηση για προϊόντα και υλικά. Βελτιστοποιώντας τη χρήση των υφιστάμενων πόρων, οι πλατφόρμες κοινής χρήσης συμβάλλουν στη μείωση των αποβλήτων και προωθούν την αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων εντός των κοινοτήτων.

Τα συστήματα κλειστού κυκλώματος στοχεύουν στη δημιουργία μιας συνεχούς ροής υλικών με τη σύλληψη, την ανακύκλωση και την επανεισαγωγή τους στον κύκλο παραγωγής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω στρατηγικών όπως τα προγράμματα ανάκτησης υλικών και ανακύκλωσης. Με το κλείσιμο του κύκλου, οι εταιρείες μειώνουν την εξάρτησή τους από παρθένους πόρους και ελαχιστοποιούν τη δημιουργία αποβλήτων. Τα συστήματα κλειστού βρόχου απαιτούν συνεργασία και συμπράξεις μεταξύ των ενδιαφερομένων σε όλη την αλυσίδα αξίας, από τους προμηθευτές έως τους κατασκευαστές και τους καταναλωτές, για να εξασφαλίσουν αποτελεσματικές διαδικασίες συλλογής, διαλογής και ανακύκλωσης.

Αυτά τα κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα προσφέρουν αρκετά πλεονεκτήματα. Πρώτον, προωθούν βιώσιμες πρακτικές με τη μετάβαση από ένα γραμμικό μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης σε μια πιο αποδοτική ως προς τους πόρους και αναγεννητική προσέγγιση. Ενθαρρύνουν τους κατασκευαστές να εξετάζουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής των προϊόντων, από τον σχεδιασμό έως τη διαχείριση στο τέλος του κύκλου ζωής τους. Δεύτερον, τα μοντέλα αυτά παρατείνουν τους κύκλους ζωής των προϊόντων, μειώνοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που συνδέονται με τις συχνές αντικαταστάσεις και απορρίψεις. Τρίτον, τα κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα δημιουργούν νέες πηγές εσόδων παρέχοντας πρόσθετες υπηρεσίες, όπως συντήρηση, επισκευές ή πρόσβαση σε κοινόχρηστους πόρους. Αυτή η διαφοροποίηση των πηγών εσόδων ενισχύει την ανθεκτικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στην αγορά.

Συνοψίζοντας, τα κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα παρέχουν καινοτόμες λύσεις για βιώσιμες πρακτικές, παρατείνοντας τους κύκλους ζωής των προϊόντων και δημιουργώντας νέες πηγές εσόδων. Με την υιοθέτηση μοντέλων όπως το προϊόν ως υπηρεσία, η ανακατασκευή, οι πλατφόρμες κοινής χρήσης και τα συστήματα κλειστού κύκλου, οι επιχειρήσεις μπορούν να

συμβάλουν σε μια πιο κυκλική και αποδοτική ως προς τους πόρους οικονομία, αντιμετωπίζοντας τις περιβαλλοντικές προκλήσεις και δημιουργώντας ταυτόχρονα οικονομικές ευκαιρίες. (The Ellen MacArthur Foundation, 2013)

#### **2.4.4 Πολιτική και κανονιστικά πλαίσια**

Τα πολιτικά και κανονιστικά πλαίσια διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της μετάβασης σε μια κυκλική οικονομία, παρέχοντας καθοδήγηση, θέτοντας πρότυπα και δημιουργώντας κίνητρα για τις επιχειρήσεις και τα άτομα να υιοθετήσουν κυκλικές πρακτικές. Σε διεθνές επίπεδο, οργανισμοί όπως το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (United Nations Environment Programme - UNEP) και η Ευρωπαϊκή Ένωση (European Union - EE) έχουν λάβει σημαντικά μέτρα για την προώθηση της κυκλικότητας μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών.

Μια βασική έννοια είναι η διευρυμένη ευθύνη του παραγωγού (extended producer responsibility -EPR), όπου οι παραγωγοί λογοδοτούν για ολόκληρο τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής, της ανακύκλωσης και της ορθής διάθεσης. Οι πολιτικές EPR μεταφέρουν το βάρος της διαχείρισης των αποβλήτων από τις τοπικές κυβερνήσεις στους παραγωγούς, δίνοντάς τους κίνητρα να σχεδιάζουν προϊόντα με γνώμονα την κυκλικότητα και να δημιουργούν συστήματα ανακύκλωσης. Οι πολιτικές αυτές έχουν εφαρμοστεί σε διάφορες χώρες και περιοχές, όπως η οδηγία της EE για τα απόβλητα ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού (WEEE) και η οδηγία για τον περιορισμό των επικίνδυνων ουσιών (RoHS).

Οι κανονισμοί για τη διαχείριση των αποβλήτων διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην προώθηση κυκλικών πρακτικών. Οι κανονισμοί αυτοί επικεντρώνονται στη μείωση των αποβλήτων, στους στόχους ανακύκλωσης και στην εκτροπή των αποβλήτων από την υγειονομική ταφή. Επιβάλλοντας κανονισμούς για τη διάθεση των αποβλήτων και ενθαρρύνοντας την ανακύκλωση και την ανάκτηση πόρων, οι κυβερνήσεις δίνουν κίνητρα στις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες να υιοθετήσουν κυκλικές στρατηγικές. Για παράδειγμα, ορισμένες χώρες έχουν εφαρμόσει απαγορεύσεις υγειονομικής ταφής για ορισμένα ανακυκλώσιμα υλικά, πιέζοντας για την εκτροπή τους σε εγκαταστάσεις ανακύκλωσης.

Τα κίνητρα για τον κυκλικό σχεδιασμό είναι μια άλλη πτυχή των πλαισίων πολιτικής που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κυκλικές πρακτικές. Οι κυβερνήσεις μπορούν

να παρέχουν φορολογικά κίνητρα, επιχορηγήσεις ή επιδοτήσεις σε εταιρείες που ενσωματώνουν τις κυκλικές αρχές στο σχεδιασμό των προϊόντων τους, στις διαδικασίες παραγωγής ή στα συστήματα διαχείρισης αποβλήτων. Τα κίνητρα αυτά συμβάλλουν στην αντιστάθμιση του αρχικού κόστους που συνδέεται με τη μετάβαση σε κυκλικά μοντέλα και ενθαρρύνουν την καινοτομία στον αειφόρο σχεδιασμό και την παραγωγή.

Σε τοπικό επίπεδο, οι πόλεις και οι δήμοι διαδραματίζουν συχνά ενεργό ρόλο στην προώθηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας. Μπορούν να καταρτίσουν στρατηγικές και σχέδια δράσης για την κυκλική οικονομία, να αναπτύξουν συνεργασίες με επιχειρήσεις και ενδιαφερόμενους φορείς και να δημιουργήσουν τοπικά δίκτυα για την ανταλλαγή και κοινή χρήση πόρων. Οι τοπικές κυβερνήσεις μπορούν επίσης να υποστηρίξουν τις πρωτοβουλίες για την κυκλική οικονομία μέσω πολιτικών δημόσιων προμηθειών που δίνουν προτεραιότητα σε βιώσιμα και κυκλικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Τα πολιτικά και κανονιστικά πλαίσια είναι ζωτικής σημασίας παράγοντες για τη διευκόλυνση της μετάβασης σε μια κυκλική οικονομία. Πρωτοβουλίες όπως η διευρυμένη ευθύνη του παραγωγού, οι κανονισμοί για τη διαχείριση των αποβλήτων και τα κίνητρα για τον κυκλικό σχεδιασμό δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες να υιοθετήσουν κυκλικές πρακτικές. Οι διεθνείς, εθνικές και τοπικές προσπάθειες είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση των αρχών της κυκλικής οικονομίας και την προώθηση των απαραίτητων συστημικών αλλαγών για την επίτευξη ενός πιο βιώσιμου και αποδοτικού ως προς τους πόρους μέλλοντος. (The Ellen MacArthur Foundation, 2013)

## **2.5 Βιώσιμη καινοτομία και τεχνολογία**

Η καινοτομία και η τεχνολογία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν νέες λύσεις που αντιμετωπίζουν περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις.

### **2.5.1 Βιώσιμη Καινοτομία**

Η βιώσιμη καινοτομία είναι μια μετασχηματιστική προσέγγιση που αποσκοπεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή λύσεων που προσφέρουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη, δημιουργώντας παράλληλα οικονομική αξία. Πηγαίνει πέρα από την παραδοσιακή καινοτομία λαμβάνοντας υπόψη την τριπλή κατώτατη γραμμή: άνθρωποι, πλανήτης και κέρδος. Η έννοια αυτή περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας σε κάθε

στάδιο της διαδικασίας καινοτομίας, από την παραγωγή ιδεών έως την εμπορική αξιοποίηση (Stefan Schaltegger, Marcus Wagner, 2011).

Στον πυρήνα της, η βιώσιμη καινοτομία ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς και στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αναπτύσσοντας προϊόντα και υπηρεσίες που αντιμετωπίζουν περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις, οι εταιρείες μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να προσελκύσουν ένα αυξανόμενο τμήμα συνειδητοποιημένων καταναλωτών. Η βιώσιμη καινοτομία ανοίγει επίσης νέες ευκαιρίες στην αγορά, ιδίως σε τομείς όπου οι βιώσιμες λύσεις έχουν μεγάλη ζήτηση, όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η πράσινη δόμηση και τα φιλικά προς το περιβάλλον καταναλωτικά προϊόντα.

Η αποδοτικότητα των πόρων είναι μια άλλη βασική κινητήρια δύναμη της βιώσιμης καινοτομίας. Με την επανεξέταση του τρόπου χρήσης των πόρων και το σχεδιασμό προϊόντων και διαδικασιών που ελαχιστοποιούν τα απόβλητα και βελτιστοποιούν τη χρήση των πόρων, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το κόστος, να βελτιώσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα και να ενισχύσουν τη συνολική ανταγωνιστικότητά τους. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει την υιοθέτηση εννοιών όπως οι αρχές της κυκλικής οικονομίας, ο οικολογικός σχεδιασμός και οι στρατηγικές μείωσης των αποβλήτων. Η βιώσιμη καινοτομία ενθαρρύνει την ανάπτυξη συστημάτων κλειστού κυκλώματος, όπου οι πόροι διατηρούνται σε χρήση για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα μέσω της ανακύκλωσης, της ανακατασκευής και της ανακαίνισης.

Επιπλέον, η βιώσιμη καινοτομία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την κατανόηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι κοινότητες και την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που παρέχουν απτά οφέλη. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προϊόντα ή υπηρεσίες που βελτιώνουν την πρόσβαση σε καθαρή ενέργεια, ενισχύουν την επισιτιστική ασφάλεια, προωθούν τη βιώσιμη κινητικότητα ή υποστηρίζουν την κοινωνική ένταξη. Η βιώσιμη καινοτομία υπερβαίνει το βραχυπρόθεσμο κέρδος και επιδιώκει ενεργά τη δημιουργία θετικού κοινωνικού αντίκτυπου.

Επιπροσθέτως, η βιώσιμη καινοτομία προωθεί τη συνεργασία και τις συμπράξεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών σε διάφορους τομείς. Με τη συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες, ΜΚΟ και κυβερνητικούς φορείς, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν τη συλλογική γνώση και τους πόρους για να προωθήσουν τη βιώσιμη καινοτομία. Οι συνεργατικές προσπάθειες επιτρέπουν την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, τη συν-δημιουργία βιώσιμων λύσεων και την καθιέρωση προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών σε ολόκληρο τον κλάδο.

Η βιώσιμη καινοτομία ανοίγει νέες ευκαιρίες στην αγορά, ενισχύει τη λειτουργική αποδοτικότητα και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης. Η υιοθέτηση της βιώσιμης καινοτομίας δεν αποτελεί μόνο υπεύθυνη επιλογή αλλά και στρατηγική επιταγή για τις επιχειρήσεις του 21ου αιώνα. (Stefan Schaltegger, Marcus Wagner, 2011)

### **2.5.2 Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και καθαρές τεχνολογίες**

Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και οι καθαρές τεχνολογίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής και στην προώθηση της αειφορίας. Η μετάβαση από τα ορυκτά καύσιμα στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας είναι απαραίτητη για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και την επίτευξη μιας οικονομίας χαμηλών εκπομπών άνθρακα. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η ηλιακή, η αιολική και η υδροηλεκτρική ενέργεια, προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των συμβατικών πηγών ενέργειας, καθώς είναι καθαρές, άφθονες και δεν εξαντλούν τους φυσικούς πόρους. (International Renewable Energy Agency, 2019)

Η ηλιακή ενέργεια αξιοποιεί τη δύναμη του ήλιου και τη μετατρέπει σε ηλεκτρική ενέργεια μέσω φωτοβολταϊκών πάνελ. Είναι μια αξιόπιστη και βιώσιμη πηγή ενέργειας που μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο σε μικρή κλίμακα, όπως τα ηλιακά πάνελ στις στέγες των σπιτιών, όσο και σε μεγάλη κλίμακα, μέσω ηλιακών πάρκων. Η αιολική ενέργεια χρησιμοποιεί την κινητική ενέργεια του ανέμου για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας μέσω ανεμογεννητριών. Αποτελεί μια ταχέως αναπτυσσόμενη πηγή καθαρής ενέργειας παγκοσμίως και έχει τη δυνατότητα να καλύψει σημαντικό μέρος της παγκόσμιας ζήτησης ηλεκτρικής ενέργειας. Η υδροηλεκτρική ενέργεια, η οποία παράγεται με τη δέσμευση της ενέργειας του νερού που ρέει ή πέφτει, είναι μια άλλη ανανεώσιμη πηγή ενέργειας που χρησιμοποιείται εδώ και αιώνες.

Η υιοθέτηση καθαρών τεχνολογιών είναι εξίσου σημαντική για την προώθηση της αειφορίας. Οι ενεργειακά αποδοτικές συσκευές μειώνουν την κατανάλωση ενέργειας και συμβάλλουν στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Έχουν σχεδιαστεί για να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη ενέργειας με τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών. Τα ηλεκτρικά οχήματα (EV) έχουν κερδίσει έδαφος ως βιώσιμη λύση για τις μεταφορές. Παράγουν μηδενικές εκπομπές καυσαερίων και συμβάλλουν στη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και της εξάρτησης από τα ορυκτά καύσιμα. Τα ηλεκτρικά οχήματα, όταν τροφοδοτούνται από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, προσφέρουν σημαντικό πλεονέκτημα όσον αφορά τη μείωση των συνολικών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα από τον τομέα των μεταφορών.

Τα οικολογικά οικοδομικά υλικά και πρακτικές είναι απαραίτητα για την κατασκευή ενεργειακά αποδοτικών και φιλικών προς το περιβάλλον κτιρίων. Τα υλικά αυτά, όπως το βιώσιμο ξύλο, ο ανακυκλωμένος χάλυβας και η φιλική προς το περιβάλλον μόνωση, έχουν χαμηλότερο ενσωματωμένο άνθρακα και συμβάλλουν σε υγιέστερα εσωτερικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, τα έξυπνα συστήματα κτιρίων, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων διαχείρισης ενέργειας και των τεχνολογιών αισθητήρων, βελτιστοποιούν τη χρήση ενέργειας και μειώνουν τα απόβλητα.

Η υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και καθαρών τεχνολογιών έχει πολλά οφέλη για τη βιωσιμότητα. Πρώτον, συμβάλλουν στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, συμβάλλοντας στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και των συναφών επιπτώσεών της. Με τη μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, οι χώρες μπορούν να μειώσουν την εξάρτησή τους από τα ορυκτά καύσιμα, να αυξήσουν την ενεργειακή ασφάλεια και να μειώσουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των ενεργειακών τους συστημάτων. Επιπλέον, οι καθαρές τεχνολογίες προωθούν την αποδοτικότητα των πόρων, καθώς συχνά απαιτούν λιγότερους πόρους για τη λειτουργία και τη συντήρησή τους σε σύγκριση με τις παραδοσιακές τεχνολογίες. Αυτό μειώνει την πίεση στους φυσικούς πόρους και συμβάλλει στη διατήρηση της ενέργειας και του νερού.

Επιπλέον, η ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και καθαρών τεχνολογιών τονώνει την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Ο τομέας των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας έχει γίνει μάρτυρας σημαντικών επενδύσεων και ευκαιριών απασχόλησης, προωθώντας την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Η ανάπτυξη και η κατασκευή



καθαρών τεχνολογιών παρέχουν επίσης νέες αγορές και ευκαιρίες απασχόλησης, προωθώντας τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.

Η υιοθέτηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και των καθαρών τεχνολογιών έχει ευρύτατα περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά οφέλη. Η ενσωμάτωση αυτών των λύσεων είναι απαραίτητη για ένα βιώσιμο μέλλον, επιτρέποντάς μας να μεταβούμε προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, προωθώντας παράλληλα την αποδοτικότητα των πόρων, την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

## **2.6 Ψηφιακός Μετασχηματισμός**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αναδειχθεί σε ισχυρό εργαλείο για την προώθηση των στόχων της αειφορίας με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ψηφιακών τεχνολογιών. Η διασταύρωση της ψηφιοποίησης και της βιωσιμότητας προσφέρει πολλά υποσχόμενες ευκαιρίες για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων, τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων. (Duong Nguyen, 2022)

Μια βασική πτυχή του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things - IoT), το οποίο επιτρέπει τη σύνδεση και την επικοινωνία συσκευών και αντικειμένων μέσω του διαδικτύου. Το IoT επιτρέπει την παρακολούθηση, τη συλλογή δεδομένων και την ανάλυση σε πραγματικό χρόνο, διευκολύνοντας την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και τη λήψη αποφάσεων. Στο πλαίσιο της βιωσιμότητας, οι εφαρμογές του IoT μπορούν να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των πόρων επιτρέποντας έξυπνα δίκτυα, ευφυή συστήματα μεταφορών και γεωργία ακριβείας. (International Telecommunication Union (ITU), 2016)

Τα έξυπνα δίκτυα, που τροφοδοτούνται από τεχνολογίες IoT, επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση και διανομή της ηλεκτρικής ενέργειας. Με την ενσωμάτωση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, συστημάτων αποθήκευσης ενέργειας και μηχανισμών απόκρισης στη ζήτηση, τα έξυπνα δίκτυα ενισχύουν την αξιοπιστία, τη σταθερότητα και την ανθεκτικότητα του δικτύου ηλεκτρικής ενέργειας. Επιτρέπουν τη δυναμική τιμολόγηση, ενθαρρύνουν την εξοικονόμηση ενέργειας και διευκολύνουν την ενσωμάτωση των καταναμημένων ενεργειακών πόρων. (International Telecommunication Union (ITU), 2016)

Οι μεταφορές είναι ένας άλλος τομέας όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα. Οι λύσεις που υποστηρίζονται από το IoT επιτρέπουν τη διαχείριση της κυκλοφορίας σε πραγματικό χρόνο, τη βελτιστοποίηση διαδρομών και τα ευφυή συστήματα μεταφορών. Αυτές οι εξελίξεις έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης, τη βελτίωση της αποδοτικότητας των καυσίμων και τη μείωση των εκπομπών. Επιπλέον, οι ψηφιακές πλατφόρμες και εφαρμογές υποστηρίζουν την ανάπτυξη και την υιοθέτηση υπηρεσιών κοινής κινητικότητας, ηλεκτρικών οχημάτων και αυτόνομων μεταφορών, συμβάλλοντας περαιτέρω στα βιώσιμα συστήματα μεταφορών. (International Telecommunication Union (ITU), 2016)

Στη γεωργία, η ψηφιοποίηση προσφέρει καινοτόμες προσεγγίσεις για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η γεωργία ακριβείας αξιοποιεί το IoT, την τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence - AI) και την ανάλυση μεγάλων δεδομένων για την παρακολούθηση και τη διαχείριση γεωργικών διαδικασιών, όπως η άρδευση, η λίπανση και η καταπολέμηση παρασίτων, σε λεπτομερές επίπεδο. Αυτό επιτρέπει στους αγρότες να βελτιστοποιούν τις εισροές πόρων, να ελαχιστοποιούν τα απόβλητα και να μειώνουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Επιπλέον, οι ψηφιακές τεχνολογίες παρέχουν στους αγρότες δεδομένα σε πραγματικό χρόνο και προγνωστικές αναλύσεις, βοηθώντας τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να βελτιώνουν τις αποδόσεις των καλλιεργειών και να προσαρμόζονται στην κλιματική αλλαγή. (International Telecommunication Union (ITU), 2016)

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data) αποτελούν βασικούς παράγοντες που επιτρέπουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό για τη βιωσιμότητα. Οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης αναλύουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων για την εξαγωγή πολύτιμων πληροφοριών, τον εντοπισμό μοτίβων και τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών. Αυτό έχει εφαρμογές στη διαχείριση ενέργειας, την προγνωστική συντήρηση, τη διαχείριση αποβλήτων και την περιβαλλοντική παρακολούθηση. Με την αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης και της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν αναποτελεσματικότητες, να βελτιστοποιούν την κατανομή των πόρων και να αναπτύσσουν στρατηγικές με βάση τα δεδομένα για τη βιωσιμότητα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει επίσης ευκαιρίες για συνεργασία και συμμετοχή σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας. Οι ψηφιακές πλατφόρμες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

επιτρέπουν τη διάδοση πληροφοριών, την ευαισθητοποίηση και τις εκστρατείες αλλαγής συμπεριφοράς. Διευκολύνουν τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, προωθούν τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών και ενδυναμώνουν τα άτομα να συμβάλλουν σε βιώσιμες πρακτικές.

Συνοψίζοντας, η σύγκλιση της ψηφιοποίησης και της αειφορίας παρουσιάζει τεράστιες δυνατότητες για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων και την επίτευξη των στόχων της αειφόρου ανάπτυξης. Η υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε διάφορες βιομηχανίες και τομείς μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά περιβαλλοντικά οφέλη, οικονομική ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής.

## **2.7 Συνεργασία και συμπράξεις**

Η συνεργασία και οι συμπράξεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης καινοτομίας, καθώς συγκεντρώνουν διάφορους ενδιαφερόμενους, πόρους και εμπειρογνωμοσύνη για την αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων βιωσιμότητας. Οι συνεργατικές προσπάθειες μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, των ερευνητικών ιδρυμάτων και των οικοσυστημάτων καινοτομίας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της ανάπτυξης και της διάδοσης της βιώσιμης τεχνολογίας.

Οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αποτελούν αποτελεσματικούς μηχανισμούς για τον συνδυασμό των δυνάμεων και των πόρων των κυβερνήσεων και των επιχειρήσεων για την επίτευξη των βιώσιμων στόχων. Οι συμπράξεις αυτές αξιοποιούν την εμπειρογνωμοσύνη και τους πόρους και των δύο τομέων για την αντιμετώπιση πιεστικών περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Για παράδειγμα, οι κυβερνήσεις μπορούν να παρέχουν χρηματοδότηση και κανονιστική υποστήριξη, ενώ οι επιχειρήσεις συνεισφέρουν τεχνικές γνώσεις, γνώσεις αγοράς και χρηματοδοτικούς πόρους. Μαζί, μπορούν να επιταχύνουν την ανάπτυξη και την υιοθέτηση βιώσιμων τεχνολογιών και πρακτικών. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι το Παγκόσμιο Περιβαλλοντικό Ταμείο (Global Environment Facility - GEF), το οποίο συνεργάζεται με κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και ΜΚΟ για την αντιμετώπιση παγκόσμιων περιβαλλοντικών προκλήσεων μέσω χρηματοδοτικής στήριξης και τεχνικής βοήθειας.

Οι ερευνητικές συνεργασίες είναι μια άλλη κρίσιμη πτυχή της προώθησης της βιώσιμης καινοτομίας. Φέρνοντας σε επαφή ερευνητές, ακαδημαϊκούς και εμπειρογνώμονες της

βιομηχανίας, οι συνεργασίες αυτές προωθούν την ανταλλαγή γνώσεων, τις διεπιστημονικές προσεγγίσεις και την ανάπτυξη τεχνολογιών και λύσεων αιχμής. Τα ερευνητικά ιδρύματα διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διεξαγωγή επιστημονικών μελετών, τη δημιουργία δεδομένων και την παροχή τεκμηριωμένων γνώσεων για την ενημέρωση των στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η συνεργασία μεταξύ ακαδημαϊκών και βιομηχανικών φορέων διασφαλίζει ότι τα ερευνητικά αποτελέσματα μεταφράζονται σε πρακτικές εφαρμογές, προωθώντας την καινοτομία και τη βιωσιμότητα. Το πρόγραμμα "Ορίζοντας 2020" της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι ένα παράδειγμα πρωτοβουλίας ερευνητικής συνεργασίας που χρηματοδοτεί και υποστηρίζει καινοτόμα έργα σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της αειφορίας.

Τα οικοσυστήματα καινοτομίας είναι δυναμικά δίκτυα οργανισμών, νεοσύστατων επιχειρήσεων, επιχειρηματιών, επενδυτών και άλλων ενδιαφερομένων που προωθούν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Αυτά τα οικοσυστήματα παρέχουν γόνιμο έδαφος για συνεργασία, ανταλλαγή γνώσεων και ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων. Συχνά αποτελούνται από θερμοκοιτίδες, επιταχυντές, χώρους συνεργασίας και δίκτυα χρηματοδότησης που υποστηρίζουν την ανάπτυξη και την κλιμάκωση των βιώσιμων νεοφυών επιχειρήσεων και τεχνολογιών. Για παράδειγμα, η Silicon Valley στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει αναδειχθεί ως ένα εξέχον οικοσύστημα καινοτομίας, το οποίο προωθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα εγχειρήματα που επικεντρώνονται στη βιωσιμότητα. Η εγγύτητα διαφόρων ενδιαφερόμενων φορέων, η πρόσβαση στη χρηματοδότηση και ένα υποστηρικτικό οικοσύστημα δημιουργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη βιώσιμη καινοτομία.

Επιπλέον, οι διακλαδικές συνεργασίες είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων βιωσιμότητας που απαιτούν πολυδιάστατες λύσεις. Οι συμπράξεις μεταξύ κυβερνήσεων, επιχειρήσεων, οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών και κοινοτήτων επιτρέπουν ολιστικές προσεγγίσεις για την βιωσιμότητα. Για παράδειγμα, η Συμμαχία για τη Βιώσιμη Ένδυση (Sustainable Apparel Coalition - SAC) συγκεντρώνει κορυφαίες μάρκες ένδυσης, λιανοπωλητές, κατασκευαστές και ΜΚΟ για να βελτιώσουν συλλογικά τις επιδόσεις βιωσιμότητας του κλάδου. Μέσω συνεργατικών προσπαθειών, αναπτύσσουν κοινά πρότυπα, εργαλεία και πρωτοβουλίες για την προώθηση βιώσιμων πρακτικών σε όλη την αλυσίδα αξίας των ενδυμάτων.

Εν κατακλείδι, η συνεργασία και οι συμπράξεις είναι ουσιαστικοί μοχλοί της βιώσιμης καινοτομίας. Με την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, αυτές οι συνεργατικές προσπάθειες μπορούν να επιταχύνουν τη μετάβαση σε ένα πιο βιώσιμο και χωρίς αποκλεισμούς μέλλον.

## **2.8 Έκθεση ανάπτυξης βιωσιμότητας 2022 – (Sustainability Development Report 2022, SDR)**

Η Έκθεση για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη 2022 υπογραμμίζει τη σημασία της ειρήνης, της διπλωματίας και της διεθνούς συνεργασίας για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης ("SDGs") έως το 2030 και πέραν αυτού. Η έκθεση τονίζει ότι οι συνεχιζόμενες στρατιωτικές συγκρούσεις, όπως ο πόλεμος στην Ουκρανία, έχουν σημαντικές ανθρωπιστικές και παγκόσμιες συνέπειες, επιδεινώνοντας τη φτώχεια, την επισιτιστική ανασφάλεια και τις κρίσεις για το κλίμα και τη βιοποικιλότητα.

Αναφέρει ότι η πρόοδος όσον αφορά τους SDGs έχει σταματήσει για δεύτερη συνεχή χρονιά, κυρίως λόγω της αργής ανάκαμψης στις φτωχές και ευάλωτες χώρες. Η αντιστροφή της προόδου στις χώρες χαμηλού και χαμηλού-μεσαίου εισοδήματος έχει παρεμποδίσει τους στόχους της εξάλειψης της φτώχειας και της επίτευξης αξιοπρεπούς εργασίας και οικονομικής ανάπτυξης. Ανεπαρκής πρόοδος παρατηρήθηκε επίσης στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και της απώλειας της βιοποικιλότητας, ιδίως στα πλουσιότερα κράτη.

Για την αντιμετώπιση του χρηματοδοτικού κενού για τους SDGs, η έκθεση προτείνει πέντε προτεραιότητες. Αυτές περιλαμβάνουν αυξημένη δέσμευση της G20<sup>1</sup> για την παροχή μεγαλύτερων ροών χρηματοδότησης προς τις αναπτυσσόμενες χώρες, ενισχυμένη δανειοδοτική ικανότητα των πολυμερών αναπτυξιακών τραπεζών, υποστήριξη για πρόσθετα μέτρα όπως η αύξηση της επίσημης αναπτυξιακής βοήθειας και η αναχρηματοδότηση του χρέους, καθώς και επανασχεδιασμό των αξιολογήσεων της βιωσιμότητας του χρέους από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και τους οργανισμούς αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας.

---

<sup>1</sup> G20: Είναι ένα διεθνές οικονομικό φόρουμ που περιλαμβάνει τις 19 μεγαλύτερες οικονομίες του κόσμου και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι χώρες που ανήκουν στο G20 είναι Αργεντινή, Αυστραλία, Βραζιλία, Καναδάς, Κίνα, Γερμανία, Γαλλία, Ινδία, Ινδονησία, Ιταλία, Ιαπωνία, Μεξικό, Ρωσία, Σαουδική Αραβία, Νότια Αφρική, Τουρκία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ηνωμένο Βασίλειο, Ηνωμένες Πολιτείες και η Ευρωπαϊκή Ένωση ως ενιαία οικονομική οντότητα.

Η έκθεση υπογραμμίζει την ανάγκη για φιλόδοξους εθνικούς στόχους, στρατηγικές και σχέδια για τη μετατροπή των SDGs σε εφαρμόσιμα προγράμματα δράσης. Μια έρευνα των κυβερνητικών προσπαθειών για τους SDGs αποκαλύπτει ποικίλα επίπεδα υποστήριξης μεταξύ των κρατών μελών της G20, με τις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Βραζιλία και τη Ρωσική Ομοσπονδία να παρουσιάζουν τη μικρότερη υποστήριξη, ενώ οι σκανδιναβικές χώρες και άλλες όπως η Αργεντινή, η Γερμανία, η Ιαπωνία και το Μεξικό παρουσιάζουν σχετικά υψηλή υποστήριξη.

Υπογραμμίζει ότι οι πλούσιες χώρες, συμπεριλαμβανομένων των ευρωπαϊκών κρατών, δημιουργούν αρνητικές διεθνείς δευτερογενείς επιπτώσεις μέσω μη βιώσιμων καταναλωτικών και εμπορικών πρακτικών. Ζητά την κλιμάκωση της διεθνούς χρηματοδότησης για την ανάπτυξη και το κλίμα, την αξιοποίηση της τεχνικής συνεργασίας και της διπλωματίας για τους SDG, την υιοθέτηση εθνικών στόχων για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων που βασίζονται στην κατανάλωση και την ενίσχυση των συστημάτων παρακολούθησης και δεδομένων για την παρακολούθηση των αλυσίδων εφοδιασμού και την υποστήριξη της υποβολής εκθέσεων για τους SDG.

Η πανδημία COVID-19 κατέστησε αναγκαία την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων συλλογής δεδομένων και συμπράξεων, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες κινητής τηλεφωνίας, την επιστήμη των πολιτών και τα δεδομένα γεωσκόπησης. Η έκθεση σημειώνει τη σημασία της εδραίωσης και της κλιμάκωσης αυτών των καινοτομιών και των συμπράξεων στον τομέα των δεδομένων, μαζί με τις επενδύσεις στις στατιστικές ικανότητες, την έρευνα και ανάπτυξη (E&A), καθώς και την εκπαίδευση και τις δεξιότητες για την υποστήριξη πολιτικών για τους SDG που βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία.

Συνολικά, παρουσιάζεται η ανάγκη για παγκόσμια συνεργασία, μηχανισμούς χρηματοδότησης, φιλόδοξες εθνικές στρατηγικές, αντιμετώπιση των αρνητικών διεθνών δευτερογενών επιπτώσεων και αξιοποίηση των δεδομένων και των τεχνολογικών καινοτομιών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την επίτευξη των SDGs έως το 2030. (SDG, 2022)

## **2.9 Ευρωπαϊκή έκθεση ανάπτυξης βιωσιμότητας 2022 – (European Sustainability Development Report 2022, ESDR)**

Σύμφωνα με την ESDR αναδεικνύεται η σπουδαιότητα των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) εν όψει των διαφόρων παγκόσμιων κρίσεων. Η έκθεση αγνωρίζει ότι η πρόοδος προς την επίτευξη των SDGs είχε ήδη χαρακτηριστεί από αργούς ρυθμούς πριν από την έλευση της πανδημίας COVID-19 και, από τότε, έχει καταστεί σχεδόν ανύπαρκτη. Υποστηρίζει ότι οι SDGs παραμένουν το μοναδικό ολοκληρωμένο και καθολικό όραμα για την επίτευξη κοινωνικοοικονομικής ευημερίας και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας που έχει εγκριθεί από όλα τα κράτη μέλη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση καλείται να επαναβεβαιώσει την δέσμευσή της έναντι των SDGs και να τα χρησιμοποιήσει ως πηγή καθοδήγησης τόσο εντός των συνόρων της όσο και στο πλαίσιο της παγκόσμιας συνεργασίας. Προτείνεται να επενδύσει η ΕΕ διπλωματικά και οικονομικά , μέσω συνεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο για την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος που αντιπροσωπεύουν οι SDGs. Επιπλέον υπογραμμίζεται η ανάγκη για δίκαιο δημοσιονομικό πλαίσιο που θα επιτρέπει επενδύσεις στους SDGs και επισημαίνεται η σημασία της πολιτικής συνοχής για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης.

Επιπροσθέτως, η έκθεση προτρέπει την ΕΕ να αναλάβει ηγετικό ρόλο στις παγκόσμιες προσπάθειες για την εφαρμογή του "κινήτρου των SDG" και την προώθηση της κλιματικής δικαιοσύνης. Τονίζεται η ανάγκη για εταιρικές σχέσεις και συνεργασία μεταξύ των χωρών για την επίτευξη των SDGs, ιδίως μέσω της μεταρρύθμισης της παγκόσμιας διακυβέρνησης και των διεθνών θεσμών. Η ΕΕ ενθαρρύνεται να ενισχύσει τη συνεργασία της με μεγάλες αναδυόμενες οικονομίες, όπως η Κίνα και η Ινδία, προκειμένου να συνεργαστούν για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην έκθεση επισημαίνονται επίσης οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΕΕ στην επίτευξη των SDGs, συμπεριλαμβανομένης της καθυστέρησης της προόδου από το 2020 και μετά. Τονίζεται η ανάγκη να αναπτύξει η ΕΕ μια σαφή στρατηγική για την υλοποίηση των SDG και περιγράφονται έξι βασικοί τομείς μετασχηματισμού των SDG στους οποίους η ΕΕ θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα. Οι μετασχηματισμοί αυτοί περιλαμβάνουν τομείς όπως η εκπαίδευση, οι βιώσιμες κοινότητες, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η μείωση των ανισοτήτων.

Συνολικά, στην ESDR υπογραμμίζεται η σημασία της διπλωματίας, της ειρήνης και της παγκόσμιας συνεργασίας για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Καλεί την ΕΕ να υιοθετήσει μια προληπτική και προσανατολισμένη στους SDG προσέγγιση στην εξωτερική της πολιτική και την πολιτική ασφάλειας. Η ΕΕ ενθαρρύνεται να αναδείξει ηγετικό ρόλο και να ενισχύσει την πολυμερή διπλωματία μέσω συμμαχιών και συνασπισμών. Επισημαίνεται επίσης η ανάγκη για ενίσχυση της εταιρικής σχέσης με την Αφρική για την επίτευξη των SDGs στην Ήπειρο.

Εν κατακλείδι, προωθείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επίτευξη των SDGs, θέτοντας την ΕΕ σε ηγετικό ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, της δικαιοσύνης και της συνεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο. (ESDG, 2022)



Πίνακας 5 : Συνολική απόδοση της Ελλάδας αναφορικά με τους SDGs για το 2022

## GREECE

## Southern Europe

### Overall Performance



Index Rank  
**Greece**  
**27**

### Performance by SDG



### SDG Dashboards and Trends



■ Major challenges   
 ■ Significant challenges   
 ■ Challenges remain   
 ■ SDG achieved   
 ■ Information unavailable  
↓ Decreasing   
 → Stagnating   
 ↗ Moderately improving   
 ↑ On track or maintaining SDG achievement   
 ● Information unavailable

Πηγή : Παρουσιάζεται η συνολική βαθμολογία απόδοσης για το 2022 για την Ελλάδα αναφορικά με τους SDGs αλλά και η ανάγκη που απαιτεί ο κάθε στόχος ξεχωριστά (ESDG, 2022).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Μελέτες Περίπτωσης

Στην παρούσα διπλωματική διατριβή παρουσιάζονται τρεις μελέτες περιπτώσεων εταιρειών από διαφορετικούς κλάδους, οι οποίες επιδεικνύουν συμμόρφωση προς τους κανόνες και τα πρότυπα βιώσιμης ανάπτυξης και έχουν επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους στους αντίστοιχους κλάδους δραστηριοποίησής τους. Αυτές οι μελέτες παρέχουν μια ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη ανάλυση των δράσεων που έχουν αναληφθεί από αυτές τις εταιρείες για την προώθηση της βιωσιμότητας, καθώς και των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί μέσω αυτών των προσπαθειών.

### 3.1 Μελέτη Περίπτωσης - Tesla



Η Tesla αναδεικνύεται ως μια επιχείρηση που προωθεί την καθαρή ενέργεια, τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> και την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Το μοντέλο επιχειρήσεων της Tesla βασίζεται σε τρεις κύριους τομείς δραστηριοτήτων: την παραγωγή ηλεκτρικών αυτοκινήτων, την ανάπτυξη ηλιακών πάνελ και την αποθήκευση ενέργειας. Η ενσωμάτωση αυτών των τριών τομέων συνιστά το ολοκληρωμένο οικοσύστημα της εταιρίας και συμβάλλει στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η εταιρία κατασκευάζει και πωλεί ηλεκτρικά οχήματα με σημαντική αυτονομία, όπως τα μοντέλα Model S, Model 3, Model X και Model Y. Οι ηλεκτρικοί κινητήρες της Tesla προσφέρουν υψηλή απόδοση και βελτιστοποιημένη αυτονομία, ενώ η συνεχής καινοτομία στην τεχνολογία μπαταριών τους επιτρέπει μεγαλύτερη αποθήκευση ενέργειας. Επίσης είναι εμπλεκόμενη στην παραγωγή και εγκατάσταση ηλιακών πάνελ. Οι ηλιακές εγκαταστάσεις της εταιρίας επιτρέπουν την παραγωγή και την αποθήκευση καθαρής ενέργειας από τον ήλιο. Η Tesla προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις για την εγκατάσταση ηλιακών πάνελ σε οικίες, επιχειρήσεις και ακόμη και σε μεγάλες κλίμακες για ενεργειακά πάρκα. Ακόμα αναπτύσσει συστήματα αποθήκευσης ενέργειας, όπως οι μπαταρίες Powerwall και Powerpack. Αυτές οι μπαταρίες συλλέγουν και αποθηκεύουν την παραγόμενη ηλιακή ενέργεια ή την αποθηκευμένη ενέργεια από το δίκτυο, παρέχοντας αξιόπιστη πηγή ενέργειας για οικιακή και επιχειρησιακή χρήση.

Το μοντέλο επιχειρήσεων της Tesla βασίζεται στην επαναστατική τεχνολογία, την καινοτομία και την αποστολή για μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Η εταιρία επιδιώκει να προωθήσει την ανάπτυξη των ηλεκτρικών οχημάτων και να προσφέρει βιώσιμες λύσεις ενέργειας, δημιουργώντας έναν βιώσιμο και ανταγωνιστικό κλάδο στην αυτοκινητοβιομηχανία και την ενεργειακή αγορά.

Η Tesla έχει εφαρμόσει διάφορες στρατηγικές για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά ηλεκτρικών οχημάτων (EV). Οι στρατηγικές αυτές περιστρέφονται γύρω από την έρευνα και ανάπτυξη (E&A), την καινοτομία, τις πρακτικές βιωσιμότητας και τις αποτελεσματικές εκστρατείες μάρκετινγκ. Ακολουθούν οι βασικές στρατηγικές που εφαρμόζει η Tesla.

**Πρωτοβουλίες έρευνας και ανάπτυξης (E&A):** Η Tesla επενδύει σε μεγάλο βαθμό σε E&A για να προωθήσει την τεχνολογία EV της και να βελτιώσει τις προσφορές των προϊόντων της. Η εταιρεία επικεντρώνεται στη βελτίωση της τεχνολογίας μπαταριών, της εμβέλειας, της υποδομής φόρτισης και των δυνατοτήτων αυτόνομης οδήγησης. Οι συνεχείς προσπάθειες E&A της Tesla της επιτρέπουν να παραμένει στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας των EV και να παρέχει οχήματα αιχμής.

**Καινοτομία και διαφοροποίηση προϊόντων:** Η Tesla διαφοροποιείται μέσω καινοτόμων χαρακτηριστικών και ανώτερων επιδόσεων στα ηλεκτρικά οχήματά της. Είναι πρωτοπόρος σε αρκετές εξελίξεις του κλάδου, όπως οι δυνατότητες μπαταριών μεγάλης εμβέλειας, οι ενημερώσεις λογισμικού over-the-air και η λειτουργία Autopilot. Με τη συνεχή διεύρυνση των ορίων της τεχνολογίας των ηλεκτρικών οχημάτων, η Tesla διατηρεί μια μοναδική πρόταση αξίας στην αγορά.

**Πρακτικές βιωσιμότητας:** Η δέσμευση της Tesla για βιωσιμότητα αποτελεί βασικό μέρος της επιχειρηματικής της στρατηγικής. Προωθώντας τις καθαρές μεταφορές και τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η Tesla ευθυγραμμίζεται με την αυξανόμενη ζήτηση για φιλικές προς το περιβάλλον λύσεις. Η εταιρεία εστιάζει στην παραγωγή ηλεκτρικών οχημάτων με μηδενικές εκπομπές ρύπων και επενδύει σε υποδομές ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως ηλιακά συστήματα και συστήματα αποθήκευσης μπαταριών.

**Δίκτυο Supercharger και υποδομές φόρτισης:** Η Tesla έχει αναπτύξει στρατηγικά ένα ιδιόκτητο δίκτυο Supercharger, παρέχοντας σταθμούς φόρτισης υψηλής ταχύτητας σε

παγκόσμιο επίπεδο. Αυτή η υποδομή αντιμετωπίζει την ανησυχία των ιδιοκτητών EV για την εμβέλεια και βελτιώνει τη συνολική εμπειρία της ιδιοκτησίας. Η ευρεία διαθεσιμότητα των Superchargers παρέχει στην Tesla ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων κατασκευαστών EV.

Μοντέλο πωλήσεων απευθείας στον καταναλωτή: Η Tesla χρησιμοποιεί ένα μοντέλο πωλήσεων απευθείας στον καταναλωτή, παρακάμπτοντας τα παραδοσιακά δίκτυα αντιπροσώπων. Αυτό επιτρέπει στην Tesla να έχει μεγαλύτερο έλεγχο της εμπειρίας του πελάτη, της τιμολόγησης και της διανομής. Διαθέτοντας τα δικά της κανάλια πωλήσεων και υπηρεσιών, η Tesla μπορεί να παρέχει μια απρόσκοπτη και εξατομικευμένη διαδικασία αγοράς.

Επωνυμία και μάρκετινγκ: Η ισχυρή παρουσία του εμπορικού σήματος της Tesla και οι αποτελεσματικές εκστρατείες μάρκετινγκ έχουν συμβάλει στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η οραματική ηγεσία της εταιρείας, η δέσμευση για βιωσιμότητα και η καινοτόμος εικόνα της βρίσκουν απήχηση στους περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές. Οι προσπάθειες μάρκετινγκ της Tesla επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας της μάρκας, στην ανάδειξη των χαρακτηριστικών των προϊόντων και στην αξιοποίηση των παραπομπών πελατών.

Gigafactories και κάθετη ολοκλήρωση: Η Tesla έχει δημιουργήσει στρατηγικά εργοστάσια Gigafactories, εγκαταστάσεις παραγωγής μεγάλης κλίμακας που παράγουν εξαρτήματα ηλεκτρικών οχημάτων και κυψέλες μπαταριών. Αυτή η κάθετη ολοκλήρωση βοηθά την Tesla να εξορθολογίσει την παραγωγή, να μειώσει το κόστος και να διασφαλίσει τη σταθερότητα της αλυσίδας εφοδιασμού. Ελέγχοντας βασικά στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας, η Tesla διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την επεκτασιμότητα και την αποτελεσματικότητα.

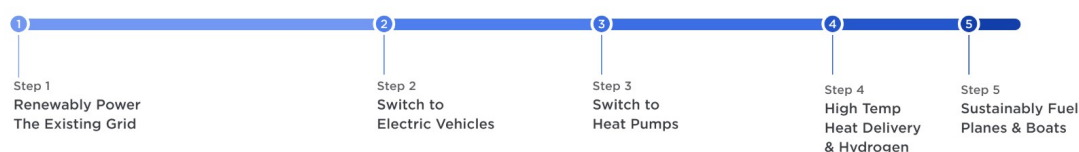
Με βάση την έκθεση επιπτώσεων για το έτος 2022, η Tesla επιδεικνύει συμμόρφωση προς τα κριτήρια ESG και επιτυγχάνει τους προκαθορισμένους στόχους της, ενώ ταυτόχρονα θέτει νέους στόχους για την επίτευξη ενός βιώσιμου μέλλοντος.

Αναφορικά με τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο η Tesla επικεντρώνεται στην παραγωγή ηλεκτρικών οχημάτων που είναι απαλλαγμένα από εκπομπές θερμοκηπίου, με τη χρήση καθαρής ενέργειας. Αυτό συμβάλλει στη μείωση των επιβλαβών απορρίψεων και τη

βελτίωση της ποιότητας του αέρα. Επιπλέον η εταιρία επενδύει σε εγκαταστάσεις παραγωγής ανανεώσιμης ενέργειας, όπως ηλιακά πάρκα και αιολικά πάρκα, για την κάλυψη της ενεργειακής της κατανάλωσης. Έχει επενδύσει σε εργοστάσια μπαταριών για την αποθήκευση ανανεώσιμης ενέργειας και την προώθηση της χρήσης μπαταριών για ενεργειακή αποθήκευση σε κατοικίες και επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο της μελέτης βιωσιμότητας παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της Tesla για την επίτευξη βιώσιμης ενέργειας, με την εισαγωγή ενός πλάνου πέντε βημάτων τα οποία είναι 1.Ανανεώσιμη ενέργεια στο υπάρχον δίκτυο – 2. Στροφή σε ηλεκτρικά οχήματα – 3. Στροφή σε αντλίες θερμότητας – 4. Υψηλή θερμοκρασία υψηλή παράδοση & υδρογόνο – 5. Βιώσιμα καύσιμα για αεροπλάνα και πλοία.

### Γράφημα 1 : Τα 5 βήματα για την βιώσιμη ενέργεια

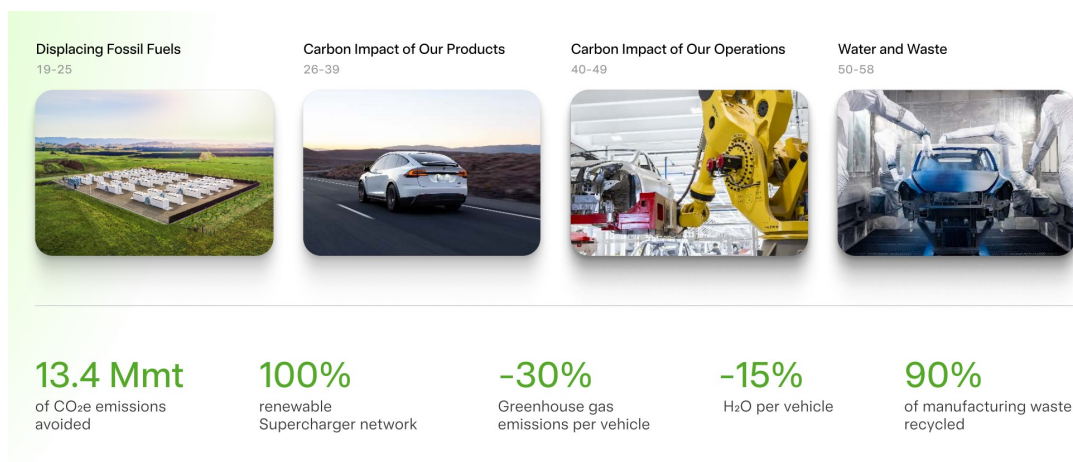
5-Step Plan Towards Sustainable Energy



Πηγή : Παρουσιάζεται στην έκθεση αντίκτυπου του 2022 το πλάνο της Tesla για να επιτευχθεί βιώσιμη ενέργεια δημοσιευμένο στην ιστοσελίδα [tesla.com](https://www.tesla.com) (Tesla Impact Report, 2022) .

Επιπροσθέτως σύμφωνα με τη μελέτη βιωσιμότητας του 2022 που παρουσίασε η εταιρία παρουσιάζονται σημαντικές βελτιώσεις τόσο καθ όλη τη διάρκεια παραγωγής των οχημάτων όσο και στην γενική δράση της εταιρίας και στον τρόπο που λειτουργεί . Η Tesla έχει καταφέρει σχεδόν να εξαλείψει την απόλυτα νερού , επιτεύχθηκε μείωση της έκθεση διοξειδίου του άνθρακα, μείωσε κατά 30% τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου ανά όχημα, μείωση 15% χρήσης νερού για την παραγωγή κάθε οχήματος καθώς και δημιουργία ενός 100% ανανεώσιμου δικτύου ταχείας φόρτισης.

## Εικόνα 8 : Βελτιώσεις κατά της περιβαλλοντικής ρύπανσης

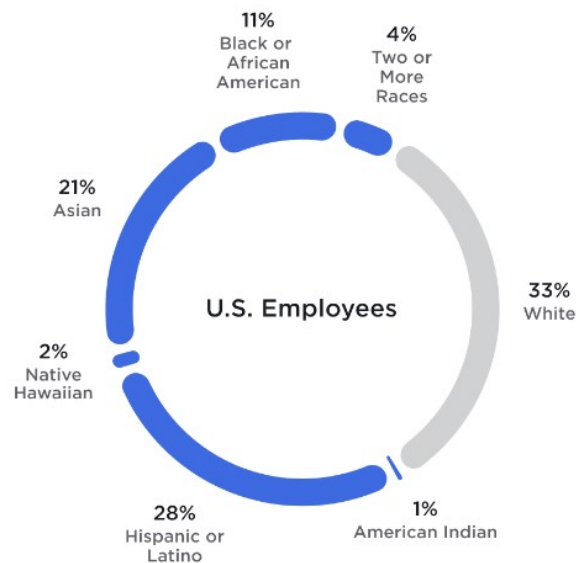


Πηγή : Παρουσιάζονται οι βελτιώσεις και οι επίτευξη στόχων που είχαν τεθεί, στη μελέτη βιωσιμότητας του 2022 στην επίσημα ιστοσελίδα [tesla.com](https://www.tesla.com) (Tesla Impact Report, 2022) .

Η Tesla προσφέρει σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο μέσω των δραστηριοτήτων της, συμβάλλοντας στη δημιουργία θέσεων εργασίας σε διάφορες περιοχές του κόσμου. Με περισσότερα από 10 εργοστάσια, όπως το εργοστάσιο Fremont στην Καλιφόρνια, ΗΠΑ, το εργοστάσιο Shanghai στην Κίνα και το εργοστάσιο στο Βερολίνο, Γερμανία, η Tesla παράγει ηλεκτρικά αυτοκίνητα και προωθεί την καινοτομία και την εκπαίδευση μέσω συνεργασιών με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα. Επιπλέον, επιδίδεται στην προώθηση της ασφάλειας των οχημάτων της, χρησιμοποιώντας προηγμένες τεχνολογίες και προωθώντας την αυτόνομη οδήγηση, παρέχοντας έτσι μια ασφαλή επιλογή για τους καταναλωτές.

Στη μελέτη βιωσιμότητας του 2022 παρουσιάζονται στοιχεία που υπογραμμίζουν το θετικό κοινωνικό αντίκτυπο της Tesla. Πιο συγκεκριμένα, το 67% του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από υποεκπροσωπούμενες ομάδες, ενισχύοντας την ποικιλομορφία και την ισότητα. Επιπλέον, η εταιρία λαμβάνει υπόψη την υψηλή ζήτηση για θέσεις εργασίας της, καθώς καταγράφονται περίπου 3,6 εκατομμύρια μοναδικές αιτήσεις για το 2022, αναδεικνύοντας το ενδιαφέρον και την αναγνώριση προς την εταιρία.

**Γράφημα 2 : Εκπροσωπούμενες ομάδες ανθρώπινου δυναμικού της Tesla**



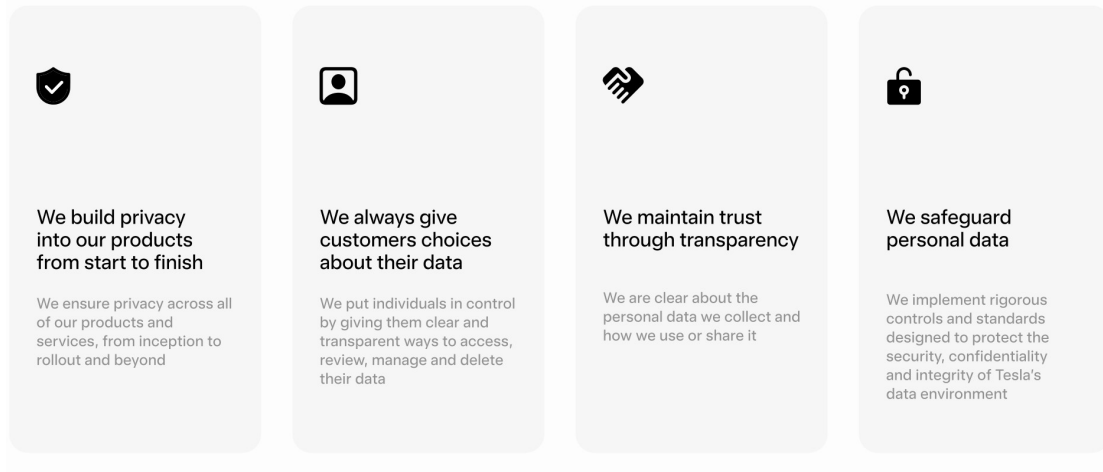
Πηγή : Πλήρη παρουσίαση του ποσοστού του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τη μελέτη αντίκτυπου το 2022 δημοσιευμένη στην ιστοσελίδα [tesla.com](https://www.tesla.com) (Tesla Impact Report, 2022) .

Στον τομέα της διακυβέρνησης η Tesla έχει μία διαφανή δομή και ενημερώνει τακτικά το κοινό για τις πρακτικές της, τις επιδόσεις της και τους στόχους της. Ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της Tesla, Elon Musk, έχει επίσης δεσμευτεί για τη διαφάνεια και την αποτελεσματική διακυβέρνηση της εταιρίας. Στη μελέτη βιωσιμότητας αναφέρονται οι αρχές πάνω στις οποίες κινείται η Tesla οι οποίες αποτελούνται από την προστασία των προϊόντων , την εξυπηρέτηση των πελατών , την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια καθώς και το απόρρητο των πελατών.



## Πίνακας 6 : Οι αρχές που πορεύεται η Tesla

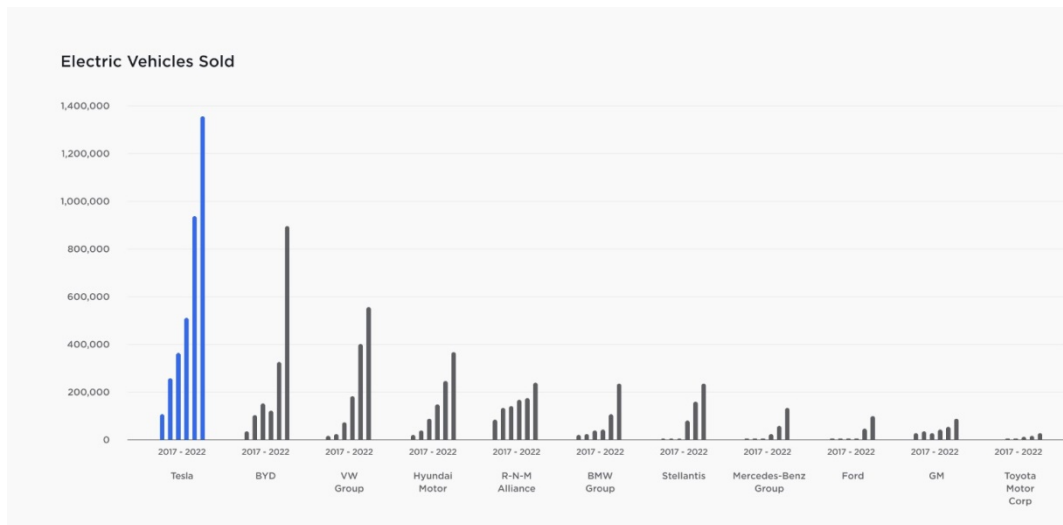
### Our privacy principles



Πηγή : Παρουσίαση και ανάλυση των αρχών της Tesla στην μελέτη βιωσιμότητας 2022 στην ιστοσελίδα [tesla.com](https://www.tesla.com) (Tesla Impact Report, 2022) .

Η Tesla αναδεικνύεται ως η αναμφισβήτητη ηγέτιδα στην πώληση ηλεκτρικών αυτοκινήτων, και αυτό οφείλεται στην ισχυρή συνδέσμευσή της με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η εταιρία κατέχει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της παρέχεται από την επιδίωξη της οικολογικής αποτελεσματικότητας και την προσήλωσή της στην καινοτομία. Ταυτόχρονα, η εταιρία δημιουργεί ένα θετικό κοινωνικό αντίκτυπο, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και προωθώντας την ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο. Με την Tesla να συνεχίζει να προωθεί τη βιώσιμη ανάπτυξη και να αναπτύσσει νέες καινοτομίες, η εταιρία εδραιώνει τη θέση της ως πρωτοπόρος στον κλάδο των ηλεκτρικών αυτοκινήτων και διατηρεί την επικράτησή της στην παγκόσμια αγορά παρά το γεγονός ότι μεγάλες εταιρίες έχουν στραφεί πλέον στην αγορά ηλεκτρικών οχημάτων λόγω και των αυστηρών κριτηρίων που έχουν θεσπιστεί με γνώμονα την βιώσιμη ανάπτυξη.

### Γράφημα 3 : Παγκόσμια πώληση ηλεκτρικών οχημάτων



Πηγή : Στην έκθεση αντίκτυπου του 2022 παρουσιάζονται οι παγκόσμιες πωλήσεις ηλεκτρικών αυτοκινήτων από το 2017 έως το 2022 με την Tesla να είναι κυρίαρχος εταιρία (Tesla Impact Report, 2022) .

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Tesla είναι ένα πολύπλευρο φαινόμενο που οφείλεται σε έναν συνδυασμό παραγόντων. Ενώ οι παρεχόμενες μετρήσεις βιωσιμότητας για την Tesla από το 2021 έως το 2022 αποτελούν θετικά σημάδια βελτίωσης σε διάφορες περιβαλλοντικές και κοινωνικές πτυχές, είναι σημαντικό ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει μια σύνθετη αλληλεπίδραση παραγόντων.

**Πίνακας 7 : Key Metrics της Tesla με βάση τα ESG κριτήρια**

<b>Tesla</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
GHG Emissions(mtCO2e/vehicle)	0.50	0.35
Total Freshwater Withdrawal per vehicle (cubic meters)	3.02	2.57
Total waste Generated (tons per vehicle) diverted from disposal	0.285	0.249
Total waste Generated (tons per vehicle) diverted to disposal	0.038	0.054
People and Culture (diversity percentage total) : White	38%	33%
People and Culture (diversity percentage total) : Black or African American	10%	11%
People and Culture (diversity percentage total) : Men	78%	77%
People and Culture (diversity percentage total) : Women	22%	20%

Πηγή : Key metrics όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αντίκτυπου 2021 & 2022 της Tesla (Τα παραπάνω είναι μόνο κάποια από τα εξεχούσης σημασίας key metrics, τα οποία στο σύνολό τους αναφέρονται διεξοδικά στις αναγραφόμενες πηγές ). (Tesla Impact Report, 2022) , (Tesla Impact Report , 2021)

Μειωμένες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου (GMG): Η σημαντική μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου ανά όχημα από το 2021 έως το 2022 από την Tesla αποδεικνύει τη δέσμευσή της για περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Αυτό μπορεί να ενισχύσει τη φήμη της ως ηγέτη στα ηλεκτρικά οχήματα (EV) και να προσελκύσει καταναλωτές με περιβαλλοντική συνείδηση.

Αποτελεσματική διαχείριση νερού και αποβλήτων: Η χαμηλότερη απόληψη γλυκού νερού και οι βελτιωμένες μετρήσεις εκτροπής αποβλήτων υποδηλώνουν τις προσπάθειες της Tesla να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων όχι μόνο μειώνει το κόστος αλλά ευθυγραμμίζεται και με τις προτιμήσεις των καταναλωτών για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα.

Ποικιλομορφία και ένταξη στο εργατικό δυναμικό: Οι προσπάθειες της Tesla να αυξήσει την ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό της είναι σημαντικές τόσο από κοινωνική όσο και από επιχειρηματική άποψη. Ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς εργατικό δυναμικό μπορεί να προσφέρει ένα ευρύτερο φάσμα προοπτικών, να προωθήσει την καινοτομία και να απευθυνθεί σε μια ευρύτερη πελατειακή βάση.

Καινοτομία και τεχνολογική ηγεσία: Η συνεχής καινοτομία της Tesla στην τεχνολογία των ηλεκτρικών οχημάτων, την τεχνολογία των μπαταριών και τα συστήματα αυτόνομης

οδήγησης την έχει διαφοροποιήσει από τους ανταγωνιστές της. Η τεχνολογική ηγεσία αποτελεί σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αυτοκινητοβιομηχανία.

Παγκόσμια επέκταση και παραγωγική ικανότητα: Η παγκόσμια παρουσία της Tesla και η ικανότητά της να κλιμακώνει την παραγωγή της έχουν επιτρέψει να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για ηλεκτρικά οχήματα σε διάφορες αγορές. Οι ανταγωνιστές ενδέχεται να δυσκολευτούν να καλύψουν τη διαφορά όσον αφορά την παραγωγική ικανότητα και την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού.

Φήμη του εμπορικού σήματος και αφοσίωση των πελατών: Η ισχυρή φήμη του εμπορικού σήματος της Tesla, που οφείλεται στον πρωτοποριακό της ρόλο στον κλάδο των ηλεκτρικών οχημάτων και στην ηγεσία του Elon Musk, έχει δημιουργήσει μια πιστή πελατειακή βάση. Αυτή η αφοσίωση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο για τους ανταγωνιστές που προσπαθούν να εισέλθουν στην αγορά.

Κάθετη ολοκλήρωση και ενεργειακές λύσεις: Η κάθετη ολοκλήρωση της Tesla, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής μπαταριών και ηλιακών προϊόντων, την τοποθετεί ως έναν ολοκληρωμένο πάροχο ενεργειακών λύσεων. Αυτή η διαφοροποίηση πέρα από τα οχήματα προσφέρει πρόσθετες ροές εσόδων και μια μοναδική θέση στην αγορά.

Πρόσβαση σε κεφάλαια και επενδύσεις στην έρευνα: Η πρόσβαση της Tesla στις κεφαλαιαγορές και η προθυμία της να επενδύσει σημαντικά στην έρευνα και την ανάπτυξη της δίνουν ένα οικονομικό πλεονέκτημα για τη χρηματοδότηση της καινοτομίας και της επέκτασης.

Αυτές οι μετρήσεις βιωσιμότητας, μαζί με άλλους παράγοντες, συμβάλλουν στο συνολικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Tesla ενισχύοντας την ελκυστικότητά της στους καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα στην περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη. Ωστόσο, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ολόκληρο το ανταγωνιστικό τοπίο, καθώς και άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες επενδύουν στη βιωσιμότητα και την τεχνολογία των ηλεκτρικών οχημάτων. Η ικανότητα της Tesla να διατηρήσει και να επεκτείνει το προβάδισμά της σε αυτούς τους τομείς είναι το κλειδί για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

### 3.2 Μελέτη Περίπτωσης - Unilever



Η Unilever, μια φημισμένη πολυεθνική εταιρεία καταναλωτικών αγαθών, λειτουργεί με βάση ένα ισχυρό και ξεχωριστό επιχειρηματικό μοντέλο που ενσωματώνει τη βιωσιμότητα σε όλες τις δραστηριότητές της. Αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο έχει συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχία της Unilever και την καθιέρωσή της ως ηγέτη στον κλάδο γι' αυτό και διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο γνωστών εμπορικών σημάτων σε διάφορες κατηγορίες. Ορισμένες από τις εξέχουσες μάρκες που ανήκουν στην Unilever περιλαμβάνουν:

Dove - Προϊόντα προσωπικής φροντίδας με έμφαση στην ομορφιά και την περιποίηση της επιδερμίδας

Lipton - Μια από τις κορυφαίες μάρκες τσαγιού στον κόσμο που προσφέρει μια ευρεία γκάμα προϊόντων τσαγιού.

Knorr - Παγκόσμια μάρκα τροφίμων γνωστή για τις σούπες, τα καρυκεύματα και τα μείγματα γευμάτων της

Hellmann's - Διάσημο για τη μαγιονέζα και άλλα καρυκεύματα.

Axe/Lynx - Μια δημοφιλής μάρκα ανδρικής περιποίησης που προσφέρει αποσμητικά, σπρέι σώματος και προϊόντα περιποίησης μαλλιών.

Magnum - Μια premium μάρκα παγωτού γνωστή για τις απολαυστικές γεύσεις και την χαρακτηριστική επικάλυψη σοκολάτας.

Vaseline - Μια αξιόπιστη μάρκα περιποίησης δέρματος που παρέχει προϊόντα όπως λοσιόν, βάλσαμα χειλιών και βαζελίνη.

Rexona/Sure - Μια κορυφαία μάρκα αποσμητικών γνωστή για τη μακράς διάρκειας προστασία της.

Αυτά είναι μερικά μόνο παραδείγματα από τις πολλές μάρκες που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο της Unilever. Κάθε μάρκα έχει τη δική της μοναδική τοποθέτηση και ανταποκρίνεται σε διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Unilever περιστρέφεται γύρω από την αρχή του βιώσιμου τρόπου ζωής, με στόχο τη βελτίωση της ευημερίας των ανθρώπων και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η στρατηγική της εταιρείας στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: βελτίωση της υγείας και της ευημερίας, μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και ενίσχυση των μέσων διαβίωσης.

Αρχικά, η Unilever εστιάζει στη βελτίωση της υγείας και της ευημερίας παρέχοντας υψηλής ποιότητας, βιώσιμα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Μέσω της συνεχούς έρευνας και ανάπτυξης, η εταιρεία προσφέρει ένα ποικίλο χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων που προάγουν την ευημερία και ανταποκρίνονται στις διάφορες προτιμήσεις των καταναλωτών. Η δέσμευση της Unilever για την υγεία επεκτείνεται πέρα από τα προϊόντα της, καθώς προωθεί ενεργά προγράμματα υγιεινής, διατροφής και αποχέτευσης σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, είναι αφοσιωμένη στη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος και στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής. Η εταιρεία έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για την ελαχιστοποίηση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, της χρήσης νερού και της παραγωγής αποβλήτων σε όλη την αλυσίδα αξίας της. Η Unilever δίνει προτεραιότητα στη βιώσιμη προμήθεια πρώτων υλών, επενδύει σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και εφαρμόζει οικολογικά αποδοτικές διαδικασίες παραγωγής. Υιοθετώντας μια προσέγγιση της κυκλικής οικονομίας στοχεύει στην εξάλειψη των αποβλήτων και στη διασφάλιση της υπεύθυνης χρήσης των πόρων. Ο τελευταίος άξονας του επιχειρηματικού μοντέλου της Unilever επικεντρώνεται στην ενίσχυση των μέσων διαβίωσης και στη δημιουργία θετικού κοινωνικού αντίκτυπου. Η εταιρεία πιστεύει στις δίκαιες και

χωρίς αποκλεισμούς επιχειρηματικές πρακτικές, στηρίζοντας τους μικροκαλλιεργητές, προωθώντας την ισότητα των φύλων και ενισχύοντας την ανάπτυξη των κοινοτήτων. Η Unilever συνεργάζεται ενεργά με τους προμηθευτές της, προσπαθώντας να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, να εξασφαλίσει δίκαιους μισθούς και να προωθήσει υπεύθυνες πρακτικές προμήθειας.

Μια θεμελιώδης πτυχή του επιχειρηματικού μοντέλου της Unilever είναι η δέσμευσή της στη συνεργασία και τις συμπράξεις. Η εταιρεία συνεργάζεται ενεργά με κυβερνήσεις, ΜΚΟ και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για την αντιμετώπιση των παγκόσμιων προκλήσεων βιωσιμότητας. Με τη δημιουργία συμμαχιών και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, η Unilever επιδιώκει να ενισχύσει τον αντίκτυπό της και να προωθήσει τη συστημική αλλαγή. Αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα επιτυχημένο, επιτρέποντας στην εταιρεία να επιτυγχάνει ισχυρές οικονομικές επιδόσεις, ενώ παράλληλα κάνει θετική διαφορά στην κοινωνία. Ευθυγραμμίζοντας τη βιωσιμότητα με τις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές της, η Unilever έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσελκύοντας περιβαλλοντικά και κοινωνικά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές που εκτιμούν τα ηθικά και υπεύθυνα προϊόντα. Αυτό έχει μεταφραστεί σε αυξημένο μερίδιο αγοράς, πιστότητα στο εμπορικό σήμα και μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Η Unilever κατέχει ανταγωνιστική θέση μεταξύ των παραδοσιακών εμπορικών σημάτων καταναλωτικών αγαθών. Η εκτεταμένη αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος, η ποιότητα των προϊόντων και οι προσπάθειες μάρκετινγκ της εταιρείας της επέτρεψαν να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά άλλους παράγοντες του κλάδου. Η εστίαση της Unilever στη βιωσιμότητα, τις ηθικές πρακτικές και την εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει επίσης απήχηση στους καταναλωτές, ενισχύοντας την ανταγωνιστική της θέση.

Η Unilever χρησιμοποιεί διάφορες βασικές στρατηγικές για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σε αυτές περιλαμβάνονται:

- Πρωτοβουλίες έρευνας και ανάπτυξης (E&A): Η Unilever έχει επενδύσει σημαντικά στην E&A για να προωθήσει την καινοτομία των προϊόντων και να αναπτύξει νέες τεχνολογίες. Εστιάζοντας στις γνώσεις των καταναλωτών και στις τάσεις της αγοράς, εργάζεται συνεχώς για τη βελτίωση των προϊόντων, των συνθέσεων και της συσκευασίας της. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να ανταποκρίνεται στις

εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και να παραμένει μπροστά από τους ανταγωνιστές.

- **Καινοτομία και χαρτοφυλάκιο προϊόντων:** Η Unilever δίνει έμφαση στην καινοτομία σε όλο το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της. Η εταιρεία εισάγει συνεχώς νέα προϊόντα και βελτιώνει τα υπάρχοντα για να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Επιδιώκει να δημιουργεί μοναδικές προτάσεις αξίας, ενσωματώνοντας χαρακτηριστικά όπως η βιωσιμότητα, η ευκολία και τα οφέλη για την υγεία και την ευεξία.
- **Πρακτικές βιωσιμότητας:** Η Unilever έχει θέσει ως προτεραιότητα τη βιωσιμότητα ως βασικό μέρος της επιχειρηματικής της στρατηγικής. Μέσω του Σχεδίου Βιώσιμης Διαβίωσης, η εταιρεία εστιάζει στη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, στην προμήθεια βιώσιμων πρώτων υλών και στην προώθηση της υπεύθυνης παραγωγής και κατανάλωσης. Αντιμετωπίζοντας τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, όχι μόνο ενισχύει την εικόνα της μάρκας της, αλλά και ανταποκρίνεται στην αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για βιώσιμα προϊόντα.
- **Μάρκετινγκ και Branding:** Η Unilever εφαρμόζει ισχυρές στρατηγικές μάρκετινγκ και branding για να δεσμεύσει τους καταναλωτές και να οικοδομήσει την αφοσίωση της μάρκας. Χρησιμοποιεί διάφορα κανάλια και πλατφόρμες για την αποτελεσματική επικοινωνία των μηνυμάτων της μάρκας, των αξιών και των πλεονεκτημάτων των προϊόντων της. Αξιοποιεί επίσης το ψηφιακό μάρκετινγκ και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να συνδεθεί με τους καταναλωτές και να δημιουργήσει εξατομικευμένες εμπειρίες.
- **Εξαγορές και συνεργασίες:** Η Unilever έχει επιδιώξει στρατηγικές εξαγορές και συνεργασίες για να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της και να εισέλθει σε νέες αγορές. Αποκτώντας συμπληρωματικές μάρκες ή επενδύοντας σε καινοτόμες νεοφυείς επιχειρήσεις, ενισχύει την ανταγωνιστικότητά της και αποκτά πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, αγορές και τμήματα καταναλωτών.
- **Παγκόσμια παρουσία και δίκτυο διανομής:** Η Unilever έχει ισχυρή παγκόσμια παρουσία με δραστηριότητες σε πολλές χώρες. Το εκτεταμένο δίκτυο διανομής της εξασφαλίζει ευρεία κάλυψη της αγοράς και αποτελεσματική διαθεσιμότητα των προϊόντων. Αξιοποιεί την κλίμακα και την εμπειρία της για την



αποτελεσματική διανομή των προϊόντων της και τη διείσδυση στις αναδυόμενες αγορές.

Σύμφωνα με την έκθεση βιωσιμότητας 2022 η Unilever με το πλάνο και την τακτική βιώσιμης ανάπτυξης που ακολουθεί έχει οδηγηθεί σε κορυφαίες επιδόσεις καθώς οδηγήθηκε σε αύξηση του τζίρου κατά 7,7 δισεκατομμύρια , του λειτουργικό περιθώριο κέρδους κατά 1,3% και μείωση των καταβληθέντων μερισμάτων κατά 0,2 δισεκατομμύρια σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Οι υποκείμενες πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 9,0% σε ένα πολύ δύσκολο μακροοικονομικά περιβάλλον ενώ και τα υποκείμενα κέρδη αυξήθηκαν κατά 9,7 δισεκατομμύρια ευρώ παρά τη μείωση του λειτουργικού περιθωρίου κέρδους κατά 2,1% σε σχέση με το 2021 ως αποτέλεσμα των πολύ μεγάλων αυξήσεων του πληθωρισμού των υλικών, οι οποίες δεν μπόρεσαν να αντισταθμιστούν όλες από τις αυξημένες τιμές και την υψηλότερη εξοικονόμηση.

#### Πίνακας 8 : Unilever οικονομικές επισημάνσεις 2022

##### 2022 financial highlights

<b>Turnover</b> <b>€60.1bn</b> 2021: €52.4bn	<b>Operating margin</b> <b>17.9%</b> 2021: 16.6%	<b>Dividends paid</b> <b>€4.3bn</b> 2021: €4.5bn
<b>Underlying sales growth<sup>(a)</sup></b> <b>9.0%</b> 2021:4.5%	<b>Underlying operating margin<sup>(a)</sup></b> <b>16.1%</b> 2021:18.4%	<b>Free cash flow<sup>(a)</sup></b> <b>€5.2bn</b> 2021: €6.4bn

Πηγή: Οικονομικές επισημάνσεις του 2022 από την έκθεση βιωσιμότητας της Unilever όπως παρουσιάζεται στην επίσημη ιστοσελίδα (Unilever Annual Report, 2022)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες πτυχές του ESG και οι στόχοι που επετεύχθησαν σύμφωνα με την έκθεση βιωσιμότητας του 2022 για την Unilever.

Το 2022, σύμφωνα με την έκθεση αντίκτυπου, η Unilever σημείωσε καλή πρόοδο ως προς τους στόχους της. Οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου κλίμακας 1 και 2 μειώθηκαν κατά 13% σε σχέση με το 2021 (68% σε σχέση με το 2015). Επίσης, οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου κλίμακας 1, 2 και 3 στην πλήρη αλυσίδα αξίας μειώθηκαν κατά 5% σε σχέση με

το 2021 (19% σε σχέση με το 2010), κάτι που αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την επίτευξη του στόχου της μείωσης κατά το ήμισυ των εκπομπών από τα προϊόντα της έως το 2030. Όσον αφορά τις εκπομπές GHG (αέρια του θερμοκηπίου) των κλιμάκων 1, 2 και 3, παρατηρούμε ότι, ενώ σημειώθηκε μείωση του όγκου των προϊόντων κατά την μελετημένη περίοδο, οι εκπομπές GHG αυξήθηκαν κατά 2%. Παρόλο που πραγματοποιήθηκε πρόοδος στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τις δραστηριότητές της, τη συσκευασία, την αποθήκευση και τις εκπομπές στο λιανικό εμπόριο, αυτή η πρόοδος αντισταθμίστηκε από την αύξηση των εκπομπών από πρώτες ύλες και συστατικά, καθώς και την αύξηση των εκπομπών από την άμεση χρήση από τους καταναλωτές.

#### *Πρώτες ύλες και συστατικά*

Οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου που προκύπτουν από τις πρώτες ύλες και τα συστατικά της Unilever αντιπροσωπεύουν το 59% των συνολικών εκπομπών. Αυτές οι εκπομπές αυξήθηκαν κατά 4% από το 2021, καθώς παρατηρήθηκαν αλλαγές στο μείγμα πωλήσεων στους επιχειρηματικούς ομίλους της Unilever, όπως οι τομείς Διατροφής και Παγωτού, καθώς και αλλαγές στις εκπομπές που σχετίζονται με διάφορες πρώτες ύλες. Αυτό οφείλεται στην απόκτηση βελτιωμένων δεδομένων εκπομπών. Το 2021, η Unilever ανακοίνωσε το πρόγραμμα Unilever Supplier Climate Programme, το οποίο έχει ως στόχο να επιταχύνει τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου στις αλυσίδες εφοδιασμού για όλες τις πρώτες ύλες, τα συστατικά και τα υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιεί. Ο στόχος είναι να εμπλέξει 300 προμηθευτές προτεραιότητας σε αυτό το πρόγραμμα. Το 2022, πραγματοποιήθηκε ένα πιλοτικό πρόγραμμα με 35 προμηθευτές πρώτων υλών διαφορετικού μεγέθους και κλιματικής ωριμότητας, καλύπτοντας διάφορες βιομηχανίες και γεωγραφικές περιοχές. Η ανατροφοδότηση από την πιλοτική αυτή εφαρμογή ενημερώνει για την εξάπλωση και την επέκταση αυτού του σημαντικού προγράμματος το 2023.

#### *Ανανεώσιμα και ανακυκλωμένα συστατικά*

Η Unilever έχει αρχίσει μια συνεργασία ύψους 115 εκατομμυρίων ευρώ με τη Genomatica, μια βιοτεχνολογική εταιρεία με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες, για την εμπορική εκμετάλλευση και κλιμακώση συστατικών με φυτικές πρώτες ύλες χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Αναμένεται ότι αυτά τα εναλλακτικά συστατικά θα συμβάλουν στη

μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

*Αλυσίδες εφοδιασμού χωρίς αποψίλωση των δασών και προώθηση της αναγεννητικής γεωργίας*

Η Unilever στοχεύει να διαμορφώσει αλυσίδες εφοδιασμού που δεν προκαλούν αποψίλωση των δασών, ώστε να αποτελούν τον κανονικό τρόπο λειτουργίας για τα πέντε βασικά προϊόντα της. Η πολύπλοκη αλυσίδα εφοδιασμού της εταιρείας θα απαιτήσει σημαντικές αλλαγές στην προμήθεια πρώτων υλών, λαμβάνοντας υπόψη την περιορισμένη διαθεσιμότητα υλικών χωρίς αποψίλωση και τις ασταθείς αγορές με τις οποίες αντιμετωπίζεται. Η Unilever έχει ξεκινήσει την αναβάθμιση των εγκαταστάσεών της στην Unilever Oleochemicals με δαπάνη ύψους 59 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ προβλέπεται να δαπανηθούν 70 εκατομμύρια ευρώ για περαιτέρω αναβαθμίσεις το 2023. Αυτό θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν πιο άμεση πρόσβαση σε φοινικέλαιο χωρίς αποψίλωση, με στόχο να εμπλακούν με περίπου 40.000 μικροκαλλιεργητές έως το 2025.

## Πίνακας 9 : Πίνακας περιβαλλοντικού αντίκτυπου 2022

### Improve the health of the planet

Climate action	Target	2022	2021	2020
<b>Zero GHG emissions in our operations by 2030</b> (% change in tonnes of GHG emissions from energy and refrigerant use since 2015) <sup>(a)</sup>	<b>-100%</b>	<b>-68%</b> <sup>†</sup>	-64%	-58%
<b>Halve GHG impact of our products across the lifecycle by 2030</b> (% change in grams of CO <sub>2</sub> e per consumer use since 2010) <sup>(b)</sup>	<b>-50%</b>	<b>-19%</b>	-14% <sup>Ⓔ</sup>	-10%
Protect and regenerate nature	Target	2022	2021	2020
<b>Help protect and regenerate 1.5 million hectares of land, forests and oceans by 2030</b> (hectares)	<b>1.5m</b>	<b>0.2m</b>	0.1m	-
<b>100% sustainable sourcing of our key agricultural crops</b> (% purchased)	<b>100%</b>	<b>81%</b>	79%	-
<b>Implement water stewardship programmes in 100 locations in water-stressed areas by 2030</b> (number of water stewardship programmes)	<b>100</b>	<b>8</b>	-	-
Waste-free world	Target	2022	2021	2020
<b>50% virgin plastic reduction by 2025</b> (% change in total tonnes of virgin plastic used vs 2019 baseline) <sup>(b)(c)(d)</sup>	<b>-50%</b>	<b>-13%</b>	-8% <sup>(e)</sup>	-
<b>25% recycled plastic by 2025</b> (% of total used in packaging) <sup>(b)(c)(d)</sup>	<b>25%</b>	<b>21%</b>	18%	-
<b>100% reusable, recyclable or compostable plastic packaging by 2025</b> (% of total tonnes of reusable, recyclable or compostable plastic packaging used) <sup>(b)(c)(d)(f)</sup>	<b>100%</b>	<b>55%</b> <sup>†</sup>	53%	52%
<b>Collect and process more plastic than we sell by 2025</b> (tonnes of plastic packaging collected and processed, % of tonnes of plastic sold) <sup>(b)(c)(d)</sup>	<b>100%</b>	<b>58%</b>	-	-
<b>Maintain zero non-hazardous waste to landfill in our factories</b> (% disposed)	<b>0%</b>	<b>0%</b>	0%	0%
<b>Halve food waste in our operations by 2025</b> (% change since 2019)	<b>-50%</b>	<b>-17%</b>	-4% <sup>(g)</sup>	-

Πηγή : Πίνακας επιδόσεων περιβαλλοντικού αντίκτυπου σύμφωνα με την έκθεση βιωσιμότητας για το 2022 όπως παρουσιάζεται στην επίσημη ιστοσελίδα (Unilever Annual Report, 2022).

### Ταμείο για το κλίμα και τη φύση

Το Ταμείο της Unilever για το κλίμα και τη φύση αποτελεί μια δέσμευση για την επένδυση ενός δισεκατομμυρίου ευρώ έως το 2030 σε προγράμματα που σχετίζονται με το κλίμα, τη φύση και τα απόβλητα. Ο στόχος του είναι να συνδέσει τον μετασχηματισμό της αλυσίδας αξίας με τις εμπορικές μάρκες της Unilever και να επιτρέψει την υλοποίηση στοχευμένων δράσεων για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, την προστασία της φύσης και την υπεύθυνη ανάπτυξη, με σκοπό να επιτευχθεί το φιλόδοξο στόχο της για καθαρή μηδενική εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου. Έως το τέλος του 2022, είχε ήδη δαπανήσει και δεσμευτεί για πάνω από 200 εκατομμύρια ευρώ για το Ταμείο.

### *Γαλακτοκομικά προϊόντα χαμηλών εκπομπών άνθρακα*

Όσον αφορά τα γαλακτοκομικά προϊόντα, αυτά αποτελούν μια προτεραιότητα για τις μάρκες παγωτού της Unilever, όπως τα Wall's, Magnum και Ben & Jerry's. Οι αγελάδες παράγουν μεγάλες ποσότητες μεθανίου, το οποίο είναι ένα από τα πιο ισχυρά αέρια του θερμοκηπίου. Το 2022, η Unilever ξεκίνησε ένα πιλοτικό πρόγραμμα μέσω της μάρκας Ben & Jerry's σε Ηνωμένες Πολιτείες και Ευρώπη, συνεργαζόμενη με 15 γαλακτοκομικές μονάδες, με στόχο τη μείωση των εκπομπών κατά το ήμισυ έως το 2024.

### *Τρόφιμα φυτικής προέλευσης*

Μια άλλη πτυχή της στρατηγικής της Unilever για τη μετάβαση στο κλίμα είναι η εισαγωγή περισσότερων επιλογών φυτικής προέλευσης στα χαρτοφυλάκια της σε προϊόντα παγωτού και διατροφής, προωθώντας τις πωλήσεις εναλλακτικών γαλακτοκομικών προϊόντων και προϊόντων αντικατάστασης κρέατος. Το 2022, η Unilever Nutrition και το Παγωτό επέτυχαν πωλήσεις ύψους 1,2 δισ. ευρώ από προϊόντα φυτικής προέλευσης. Στον τομέα του Παγωτού, το χαρτοφυλάκιο που δεν περιέχει γαλακτοκομικά αλλά είναι φυτικής προέλευσης αντιπροσωπεύει το 8% του κύκλου εργασιών του Ομίλου Επιχειρήσεων. Το 2022, η Unilever κάνει την έναρξη νέων vegan προϊόντων, όπως τα Magnum Vegan Mini Classics.

### *Υλικά συσκευασίας*

Οι εκπομπές που σχετίζονται με τα υλικά συσκευασίας αποτελούν το 13% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Το 2022, οι εκπομπές από τα υλικά συσκευασίας μειώθηκαν κατά 1% σε σχέση με το 2021, καθώς μειώθηκε η χρήση παρθένου πλαστικού που παράγεται από αργό πετρέλαιο και φυσικό αέριο.

### *Οι δραστηριότητες της Unilever*

Παρόλο που οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου από τις λειτουργίες της εταιρείας είναι σχετικά μικρές, μόλις 2% των συνολικών εκπομπών, η Unilever αναγνωρίζει ότι έχει τη μεγαλύτερη επιρροή σε αυτόν τον τομέα. Εργάζεται για να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου από τις λειτουργίες της κατά 100% έως το 2030, σε σχέση με το 2015, περιλαμβάνοντας εργοστάσια, γραφεία, ερευνητικά εργαστήρια και αποθήκες. Το 2022, μειώθηκαν οι λειτουργικές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου κατά 13%. Συνολικά, οι λειτουργικές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου έχουν μειωθεί κατά 68% σε σχέση με το

2015, προχωρώντας προς τον ενδιάμεσο στόχο μείωσης κατά 70% έως το 2025. Η Unilever σημειώνει πρόοδο με τη μετάβαση σε ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια και ενέργεια, ενώ παράλληλα βελτιώνει την ενεργειακή απόδοσή της.

#### *Ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια*

Το 2022, το 93% της ηλεκτρικής ενέργειας της Unilever προήλθε από ανανεώσιμες πηγές, καταγράφοντας αύξηση σχεδόν 7% σε σχέση με το 2021. Επίσης, συμπεριλαμβάνουμε την ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια που παράγεται στα εργοστάσιά μας, όπως η ηλεκτρική ενέργεια από τους σταθμούς συνδυασμένης παραγωγής θερμότητας και ηλεκτρισμού ("CHPs") και τις επιτόπιες ηλιακές εγκαταστάσεις.

#### *Ανανεώσιμη ενέργεια*

Η απαλλαγή από τις ανθρακούχες εκπομπές της ενέργειας που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή θερμότητας είναι ζωτικής σημασίας στην επόμενη φάση της στρατηγικής της Unilever για την επίτευξη του στόχου για τις λειτουργικές εκπομπές του 2030, συμπεριλαμβανομένης της θερμικής ενέργειας από 100% ανανεώσιμες πηγές. Το 2022, πάνω από το ένα τρίτο της θερμικής ενέργειάς προήλθε από ανανεώσιμες πηγές. Τα εργοστάσιά επίσης πέτυχαν μια πλήρη χρονιά παραγωγής χωρίς άμεση χρήση άνθρακα στις δραστηριότητές της.

#### *Ενεργειακή απόδοση*

Η εταιρία επικεντρώθηκε στη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και το 2022, τα εργοστάσιά μείωσαν τη λειτουργική τους κατανάλωση ενέργειας κατά 4%, σε σχέση με το 2021. Το 2022, επενδύθηκαν 37 εκατ. ευρώ σε έργα κεφαλαιουχικών δαπανών μέσω του Ταμείου Καθαρής Τεχνολογίας. Τα έργα αυτά επικεντρώθηκαν κυρίως στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και την αποδοτικότητα των πόρων και εκτιμούμε ότι θα οδηγήσουν σε μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά 88.000 τόνους σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους.

#### *Τα τρόφιμα που απορρίπτονται*

Η αντιμετώπιση της σπατάλης τροφίμων συμβάλλει στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής, στην αντιμετώπιση της επισιτιστικής ανασφάλειας, στην προστασία των φυσικών

πόρων και στην επίτευξη οικονομικών οφελών. Το 2022, τα προγράμματα καταπολέμησης των αποβλήτων τροφίμων που εφαρμόσαμε σε ολόκληρη την εταιρεία μας είχαν ως αποτέλεσμα καλή πρόοδο ως προς αυτόν τον στόχο και μείωσαν τα απόβλητα τροφίμων ανά τόνο τροφίμων που διακινούμε στις δραστηριότητές μας κατά 17%, σε σχέση με την αρχική τιμή του 2019.

### *Logistics και διανομή*

Η εφοδιαστική και η διανομή αποτελούν το 3% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Το 2022, μειώθηκαν οι συνολικές εκπομπές από τα logistics κατά 7% σε σχέση με το 2020. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους το πέτυχε αυτό η Unilever είναι η μείωση του αριθμού των διανυόμενων χιλιομέτρων, κατά 11% σε σχέση με το 2020. Υποστηρίχθηκε σθεναρά η μετάβαση στα ηλεκτρικά οχήματα (EVs) και έχει δεσμευτεί για 100% EVs ή υβριδικά στον παγκόσμιο στόλο αυτοκινήτων της μέχρι το 2030. Τα ηλεκτρικά και υβριδικά οχήματα αποτελούν σήμερα πάνω από το 8% του στόλου της εταιρείας.

### *Άμεση χρήση από τους καταναλωτές (προωθητικά HFC)*

Τα προωθητικά χρησιμοποιούνται σε προϊόντα αεροζόλ: σπρέι μαλλιών, σπρέι σώματος και αποσμητικά σπρέι. Το 2022, οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου από την άμεση χρήση των πωλούμενων προϊόντων από τους καταναλωτές αυξήθηκαν κατά 15% σε σχέση με το 2021. Αυτό οφείλεται στην ανάκαμψη των πωλήσεων των σπρέι μαλλιών, των αποσμητικών σπρέι και των σπρέι σώματος μετά το Covid. Η εταιρεία παραμένει προσηλωμένοι στην ηγετική θέση στην ανάπτυξη εναλλακτικών προωθητικών ουσιών και μορφών με χαμηλό GWP. Για παράδειγμα, το 2022, η φυσική μάρκα προσωπικής φροντίδας Schmidt's ξεκίνησε στις ΗΠΑ μια καινοτομία που χρησιμοποιεί αεροψεκασμό με πρόωθηση αζώτου.

## Πίνακας 10 : Πίνακας κοινωνικού αντίκτυπου 2022

<b>Improve people's health, confidence and wellbeing</b>				
Positive nutrition	Target	2022	2021	2020
Double the number of products sold that deliver positive nutrition by 2025 (% of servings sold) <sup>(a)</sup>	54%	48% <sup>†</sup>	41%	27%
70% of our portfolio to meet WHO-aligned nutritional standards by 2022 (% of sales by volume) <sup>(a)(b)</sup>	70%	64% <sup>†</sup>	63% <sup>Ⓔ</sup>	61% <sup>△</sup>
95% of packaged ice cream to contain no more than 22g total sugar per serving by 2025 (% of sales by volume) <sup>(a)</sup>	95%	89%	89%	–
95% of packaged ice cream to contain no more than 250 kcal per serving by 2025 (% of sales by volume) <sup>(a)</sup>	95%	94%	94%	93%
85% of our Foods portfolio to help consumers reduce their salt intake to no more than 5g per day by 2022 (% of sales by volume) <sup>(a)(b)</sup>	85%	82% <sup>†</sup>	81% <sup>Ⓔ</sup>	77%
€1.5 billion of sales per annum from plant-based products in categories whose products are traditionally using animal-derived ingredients by 2025 (€ sales)	€1.5bn	€1.2bn	–	–
Health and wellbeing	Target	2022	2021	2020
Take action through our brands to improve health and wellbeing and advance equity and inclusion, reaching 1 billion people per year by 2030 (number of people reached through brand communications and initiatives)	1bn	667m	686m	–
<b>Contribute to a fairer and more socially inclusive world</b>				
Equity, diversity and inclusion	Target	2022	2021	2020
Spend €2 billion annually with diverse businesses worldwide by 2025 (€ spend)	€2bn	€818m	€445m	–
Raise living standards	Target	2022	2021	2020
Help 5 million SMEs to grow their business by 2025 (number of SMEs) <sup>(c)</sup>	5m	1.8m <sup>†</sup>	1.2m	–
Future of work	Target	2022	2021	2020
Reskill or upskill our employees with future-fit skills by 2025 (% of employees with future-fit skills)	100%	15%	7%	–

Πηγή : Πίνακας επιδόσεων κοινωνικού αντίκτυπου σύμφωνα με την έκθεση βιωσιμότητας για το 2022 όπως παρουσιάζεται στην επίσημη ιστοσελίδα (Unilever Annual Report, 2022).

### Τέλος - ζωής του προϊόντος

Η διάθεση των αποβλήτων προϊόντων και συσκευασιών, συμπεριλαμβανομένης της βιοαποικοδόμησης των σκευασμάτων των προϊόντων μετά τη χρήση τους, αποτελεί το 11% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου της Unilever. Στόχος είναι το 100% των συστατικών να είναι βιοδιασπώμενα μέχρι το 2030.

Μείωση κατά το ήμισυ του αντίκτυπου των προϊόντων στα αέρια του θερμοκηπίου σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής των προϊόντων

Περίπου τα δύο τρίτα των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου των προϊόντων στην πλήρη αλυσίδα αξίας προέρχονται από τη χρήση τους από τους καταναλωτές (έμμεση χρήση από τους καταναλωτές). Το 2022, απονεμήθηκε στην Unilever το βραβείο RE100 Market Trailblazer για τη δέσμευσή της να προωθήσει την αλλαγή της αγοράς μέσω της προσέγγισής για την προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και της εξωτερικής πολιτικής συνηγορίας. Το 2022,



οι εκπομπές από την έμμεση χρήση από τον καταναλωτή μειώθηκαν κατά 11% σε σχέση με το 2021. Αυτή η μείωση των έμμεσων εκπομπών από την καταναλωτική χρήση ήταν ο κύριος παράγοντας της μείωσης κατά 5% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου ανά καταναλωτική χρήση στην πλήρη αλυσίδα αξίας της εταιρίας από το 2021.

### *Διακυβέρνηση*

Το 2022, εισήχθησαν νέοι εσωτερικοί μηχανισμοί διακυβέρνησης για την εποπτεία της προόδου έναντι των κλιματικών στόχων της εταιρίας. Αυτοί περιελάμβαναν τη δημιουργία τριμηνιαίας επισκόπησης βιωσιμότητας που αναλαμβάνει το Unilever Leadership Executive, όπου εξετάζεται η πρόοδος σε σχέση με το κλίμα και άλλους στόχους βιωσιμότητας.

### *Δημοσιοποίηση*

Η Unilever στηρίζεται στη διαφάνεια σχετικά με τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και την πρόοδο που σημειώνει προς την επίτευξη των στόχων της για το «καθαρό μηδέν». Το 2022, έλαβε βαθμολογία A τόσο για το κλίμα όσο και για τα δάση και A- για τις γνωστοποιήσεις της για το νερό, με βάση τα στοιχεία που υπέβαλλε το 2021.

### *Ισότητα, ποικιλομορφία και ένταξη*

Ο στόχος της εταιρίας είναι η επίτευξη μιας κουλτούρας ισότητας και συμμετοχικότητας στον εργασιακό χώρο, με σκοπό την απελευθέρωση του δυναμικού των διαφορετικών ομάδων για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Το 2022, το 84% των εργαζομένων δήλωσε ότι η ηγεσία υποστηρίζει την ισότητα, την πολυμορφία και την ένταξη (2021: 84%). Συνεχίζεται η διατήρηση μιας ισορροπημένης εκπροσώπησης των φύλων στη διοίκηση και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται πλέον στην ποικιλομορφία εκπροσώπησης σε ανώτερα επίπεδα. Η εκπροσώπηση των γυναικών σε ανώτερα στελέχη συνεχίζει να αυξάνεται και φτάνει πλέον το 31%, χάρη στον ισορροπημένο σχεδιασμό διαδοχής με βάση το φύλο και τις ισορροπημένες πολιτικές πρόσληψης. Έχει αναληφθεί δέσμευση ότι έως το 2025, το 5% του εργατικού δυναμικού θα αποτελείται από άτομα με αναπηρία. Το ProUd, το δίκτυο για την κοινότητα LGBTQI+, παίζει ενεργό ρόλο στην οικοδόμηση της κοινότητας και στην ανταλλαγή πόρων. Για παράδειγμα, εκπαιδεύει τους διαφημιστές μας για να απεικονίζουν την κοινότητα με μη στερεοτυπικούς τρόπους και συνεργάζεται με ανώτερους ηγέτες ώστε να αποτελούν πρότυπα για την ένταξη της LGBTQI+ στην εταιρική μας κουλτούρα.

## Υγεία και ευημερία των εργαζομένων

Η εταιρία θεωρεί την προστασία της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων ως μία από τις κύριες προτεραιότητές της, ιδίως κατά τις περιόδους αλλαγών. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη ετήσια έρευνα της εταιρίας, γνωστή ως UniVoice, παρατηρήθηκε ότι η αίσθηση ευημερίας των εργαζομένων παρέμεινε σε σχετικά υψηλά επίπεδα, φθάνοντας το 82%, παρά την ανάγκη για περαιτέρω βελτίωση, ιδίως σε ό,τι αφορά την υποστήριξη της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων. Έχει αναπτύξει προγράμματα εκπαίδευσης για τους προϊσταμένους με στόχο την ευαισθητοποίηση γύρω από την ψυχολογική ασφάλεια και σχεδιάζει να τα επεκτείνει κατά το έτος 2023. Επίσης, συνεχίζει να επεκτείνει το δίκτυο των 4.000 εκπαιδευμένων εθελοντών-πρωταθλητών ψυχικής υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο και προσφέρει πόρους υποστήριξης για την ψυχική υγεία, όπως εμπιστευτικά προγράμματα βοήθειας για τους εργαζομένους.

### Πίνακας 11 : Πίνακας ποικιλομορφίας προσωπικού

#### Employee diversity

As part of our disclosure to comply with the UK Corporate Governance Code 2018, the table below shows our workforce diversity by gender and work level as at 31 December 2022.

	2022			2021		
	Female	Male	Unspecified	Female	Male	Unspecified
<b>Gender statistics</b>						
Board	5	8	0	6	7	0
	38%	62%		46%	54%	
Unilever Leadership Executive (ULE)	3	10	0	4	9	0
	23%	77%		31%	69%	
Senior management (reporting to ULE)	27	60	0	20	55	0
	31%	69%		27%	73%	
Management <sup>(a)</sup>	8,740	7,583	18	8,733	8,047	7
	54%	46%	0.1%	52%	48%	0.04%
Total workforce	46,014	80,974	68	52,925	95,087	32
	36%	64%	0.06%	36%	64%	0.02%

Πηγή : Πίνακας με τα στατιστικά ποικιλομορφίας εργαζομένων της Unilever σύμφωνα με την έκθεση βιωσιμότητας για το 2022 όπως παρουσιάζεται στην επίσημη ιστοσελίδα (Unilever Annual Report, 2022).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Unilever έχει τις ρίζες του στη δέσμευσή της για βιωσιμότητα, η οποία είναι εμφανής στη σύγκριση των παρεχόμενων μετρήσεων βιωσιμότητας του 2021 και του 2022. Αυτές οι μετρήσεις αναδεικνύουν την πρόοδο της

Unilever στη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, στην προώθηση της υπεύθυνης προμήθειας και στην προώθηση της ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό της.

**Πίνακας 12 : Key Metrics της Unilever με βάση τα ESG κριτήρια**

<b>Unilever</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Total Scope 1, 2 and 3 GHG emissions	98.61	91.85
100% sustainable sourcing for key agricultural crops	79%	81%
Total renewable electricity	86.3%	93%
Total non-renewable electricity	13.7%	7%
Total workforce : Men	95.087	80.794
Total workforce : Women	52.925	46.014

Πηγή : Key metrics όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αντίκτυπου 2021 & 2022 της Unilever (Τα παραπάνω είναι μόνο κάποια από τα εξεχούσης σημασίας key metrics, τα οποία στο σύνολό τους αναφέρονται διεξοδικά στις αναγραφόμενες πηγές ). (Unilever Annual Report, 2022)

Μειωμένες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου (GHG) (Scope 1, 2 και 3): Η σημαντική μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου της Unilever από 98,61 σε 91,85 υποδηλώνει ισχυρή αφοσίωση στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η μείωση αυτή ευθυγραμμίζεται με τις προσδοκίες των καταναλωτών για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής από τις εταιρείες και μπορεί να ενισχύσει τη φήμη της Unilever ως υπεύθυνης και προνοητικής εταιρείας.

Βιώσιμη προμήθεια για βασικές γεωργικές καλλιέργειες: Η πρόοδος της Unilever στην επίτευξη 81% βιώσιμης προμήθειας για βασικές γεωργικές καλλιέργειες αποδεικνύει τη δέσμευσή της στην υπεύθυνη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Οι καταναλωτές ανησυχούν όλο και περισσότερο για τις ηθικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των αγορών τους, και αυτό το επίτευγμα μπορεί να προσελκύσει συνειδητοποιημένους καταναλωτές.

Χρήση ανανεώσιμης ηλεκτρικής ενέργειας: Η στροφή της Unilever σε υψηλότερο ποσοστό χρήσης ανανεώσιμης ηλεκτρικής ενέργειας (από 86,3% σε 93%) αποτελεί σημαντικό βήμα προς τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα. Αυτό όχι μόνο συμβάλλει στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, αλλά ευθυγραμμίζεται και με τις τάσεις της αγοράς που ευνοούν τη χρήση καθαρής ενέργειας.

Ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό: Παρόλο που υπήρξε μείωση του ποσοστού των γυναικών στο εργατικό δυναμικό (από 52,925% σε 46,014%), οι συνεχείς προσπάθειες της Unilever να διατηρήσει ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό με υψηλό ποσοστό γυναικών (46,014%) συμβάλλουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας προάγει την καινοτομία, βοηθά στην κατανόηση των διαφορετικών αναγκών των καταναλωτών και ενισχύει τη φήμη της εταιρείας.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Unilever εκτείνεται πέρα από αυτές τις μετρήσεις: Ισχυρό χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων: Η Unilever κατέχει ένα ευρύ φάσμα γνωστών και αξιόπιστων εμπορικών σημάτων, συμπεριλαμβανομένων των Dove, Lipton και Ben & Jerry's. Αυτές οι μάρκες έχουν απήχηση στους καταναλωτές παγκοσμίως και παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Καινοτομία σε βιώσιμα προϊόντα: Η Unilever έχει ιστορικό στην καινοτομία βιώσιμων προϊόντων, όπως οι πρωτοβουλίες της για φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες και οι προσπάθειες για τη μείωση της κατανάλωσης νερού στα προϊόντα της. Αυτές οι καινοτομίες ευθυγραμμίζονται με τις προτιμήσεις των καταναλωτών για προϊόντα με οικολογική συνείδηση.

Παγκόσμια εμβέλεια και διανομή: Η Unilever δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες με εκτεταμένο δίκτυο διανομής. Αυτή η παγκόσμια εμβέλεια της επιτρέπει να αξιοποιεί διαφορετικές αγορές και να προσαρμόζεται στις περιφερειακές προτιμήσεις των καταναλωτών.

Καταναλωτοκεντρική προσέγγιση: Η Unilever δίνει μεγάλη έμφαση στην κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεων των καταναλωτών, η οποία επηρεάζει τις στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων και μάρκετινγκ.

Συνολικά, η δέσμευση της Unilever στη βιωσιμότητα, όπως αντικατοπτρίζεται σε αυτές τις μετρήσεις, την τοποθετεί ως μια υπεύθυνη και προοδευτικά σκεπτόμενη εταιρεία. Αυτή η αφοσίωση βρίσκει απήχηση στους καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα στην περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη, συμβάλλοντας στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ολόκληρο το ανταγωνιστικό τοπίο, καθώς ο κλάδος των καταναλωτικών αγαθών είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός με άλλες εταιρείες που επίσης επενδύουν στη βιωσιμότητα και τις υπεύθυνες πρακτικές. Η ικανότητα της Unilever

να διατηρήσει και να αξιοποιήσει τις προσπάθειές της για βιωσιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος όπως σε κάθε οργανισμό.

### 3.3 Μελέτη Περίπτωσης - Procter & Gamble



## *Procter&Gamble*

Η Procter & Gamble (P&G) είναι πολυεθνική εταιρεία καταναλωτικών αγαθών με ένα ποικίλο χαρτοφυλάκιο γνωστών εμπορικών σημάτων. Δραστηριοποιείται σε διάφορες κατηγορίες προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων ομορφιάς, καλλωπισμού, υγειονομικής περίθαλψης, υφασμάτων και οικιακής φροντίδας, καθώς και βρεφικής φροντίδας. Αποστολή της P&G είναι να βελτιώσει τη ζωή των ανθρώπων μέσω των προϊόντων και των εμπορικών σημάτων της. Η εταιρεία είναι αφοσιωμένη στην παροχή προϊόντων ανώτερης ποιότητας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών παγκοσμίως. Τα εμπορικά σήματα της P&G, όπως τα Gillette, Pantene, Olay, Crest και Pampers, τα εμπιστεύονται εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο.

Εκτός από τη δέσμευσή της να παρέχει καινοτόμα και υψηλής ποιότητας προϊόντα, η P&G δίνει μεγάλη έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η εταιρεία προσπαθεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η P&G επικεντρώνεται στη βιωσιμότητα, εργαζόμενη για την επίτευξη στόχων όπως η μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος και η προώθηση υπεύθυνων πρακτικών προμήθειας και παραγωγής. Η P&G συμμετέχει επίσης ενεργά σε κοινοτικά προγράμματα και πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων. Η εταιρεία συνεργάζεται με διάφορους οργανισμούς για την

υποστήριξη της εκπαίδευσης, της ισότητας των φύλων και των προσπαθειών ανακούφισης από καταστροφές. Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της P&G έχουν ως στόχο να κάνουν ουσιαστική διαφορά στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται.

Το 2022, η Procter & Gamble (P&G) δημοσίευσε την έκθεσή της για τη βιωσιμότητα, επισημαίνοντας διάφορες βασικές πρωτοβουλίες και επιτεύγματα. Παρά τις προκλήσεις που δημιούργησε η πανδημία, η P&G κατέδειξε τη δέσμευσή της να στηρίζει τις κοινότητες και να αντιμετωπίζει διάφορα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η P&G προέβη σε σημαντικές δωρεές προϊόντων από μάρκες όπως η Crest, η Head and Shoulders και η Pampers για να βοηθήσει στις προσπάθειες καταπολέμησης της πανδημίας στη Σαγκάη και το Guangxi. Στη Βραζιλία, χρηματοδότησε το πρόγραμμα "Pur um sorriso", το οποίο παρείχε υπηρεσίες στοματικής φροντίδας σε ευάλωτες κοινότητες που αντιμετώπιζαν δυσκολίες πρόσβασης σε οδοντιατρική περίθαλψη κατά τη διάρκεια των εκτεταμένων προκλήσεων της πανδημίας. Επιπλέον, η P&G υποστήριξε τις ουκρανικές οικογένειες που επλήγησαν από τον πόλεμο, δωρίζοντας πάνω από 7.000.000 προϊόντα της. Η P&G δίνει προτεραιότητα στην ισότητα και τη διαφορετικότητα μεταξύ των εργαζομένων της. Το 2022, σε παγκόσμιο επίπεδο, το 41% των εργαζομένων της ήταν γυναίκες και στις ΗΠΑ το 28% ήταν πολυπολιτισμικοί. Η εταιρεία στόχευσε επίσης στην ποικιλομορφία στο διοικητικό της συμβούλιο, με το 45% να είναι γυναίκες και το 45% να είναι πολυπολιτισμικό. Η P&G έχει δεσμευτεί να δαπανήσει 5 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως με επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές και καθοδηγούμενες από γυναίκες μέχρι το 2030. Προσπαθούν να εμπνεύσουν άλλους οργανισμούς να απασχολούν περισσότερες γυναίκες στην παραγωγή, την υποστήριξη logistics και την παραγωγή μέσων ενημέρωσης.

Η προσβασιμότητα των εμπορικών σημάτων τους είναι μια άλλη σημαντική πτυχή για την P&G. Καταβάλλουν προσπάθειες για να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα τους είναι προσιτά σε όλους. Παρέχουν πληροφορίες για τα προϊόντα τους μέσω του NaviLens, μιας τεχνολογίας κωδικών QR για άτομα με προβλήματα όρασης. Έχουν επίσης προσαρμόσει τις διαφημίσεις τους ώστε να είναι πιο προσβάσιμες και έχουν επηρεάσει τις πλατφόρμες ψηφιακών μέσων ώστε να υιοθετήσουν χαρακτηριστικά προσβασιμότητας, όπως η ενεργοποίηση της ηχητικής περιγραφής στα βίντεο του YouTube. Η Head & Shoulders και η Olay αναγνωρίστηκαν ως οι πιο προσβάσιμες μάρκες ομορφιάς όσον αφορά την προσβασιμότητα του ιστότοπου.

Επιπροσθέτως η P&G υποστηρίζει ενεργά την κοινότητα LGBTQ+. Συγκέντρωσαν 11 εκατομμύρια δολάρια για τη στήριξη της κοινότητας στο πλαίσιο της ετήσιας πρωτοβουλίας τους "Can't Cancel Pride 2022".

Η P&G έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Στόχος τους είναι να επιτύχουν καθαρές μηδενικές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου σε όλες τις δραστηριότητές τους και την αλυσίδα εφοδιασμού τους, από την πρώτη ύλη έως τον λιανοπωλητή, μέχρι το 2040. Το σχέδιο δράσης της P&G για τη μετάβαση στο κλίμα καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο ζωής των εκπομπών των προϊόντων και των συσκευασιών της.

**Πίνακας 13 : Πίνακας ενέργειας και εκπομπών αερίου θερμοκηπίου**

<b>Energy and GHG</b>			
Total (absolute units x 1,000)	2022	2021	2020
Energy Consumption (GJ)	62,340	63,077	62,816
Total GHG Emissions (metric tons) <sup>2</sup>	2,316	2,398	2,613
Scope 1—Direct GHG Emissions (metric tons)	2,160	2,238	2,221
Scope 2—Indirect GHG Emissions (metric tons) <sup>3</sup>	156	160	392

Πηγή : Πίνακας κατανάλωσης ενέργειας και εκπομπών αερίου θερμοκηπίου για το 2022 όπως δημοσιεύτηκε στην έκθεση αντίκτυπου της P&G για το 2022 στην ιστοσελίδα της εταιρίας (Procter & Gamble, 2022).

Συνεργάζονται ενεργά με τις μάρκες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες τους για την προώθηση της κυκλικότητας και την προώθηση της συλλογής, της ανακύκλωσης και της επαναχρησιμοποίησης του πλαστικού. Το 2022, το 79% των καταναλωτικών τους συσκευασιών σχεδιάστηκε έτσι ώστε να είναι ανακυκλώσιμες ή επαναχρησιμοποιήσιμες και πέτυχαν μείωση κατά 8% του πρωτογενούς πλαστικού από πετρέλαιο που χρησιμοποιείται στις συσκευασίες. Έχουν επίσης επιτύχει μηδενικά απόβλητα παραγωγής προς απόρριψη σε



χώρους υγειονομικής ταφής από το 2020 και έχουν σχεδόν διπλασιάσει τη χρήση ανακυκλωμένου πλαστικού.

#### Γράφημα 4 : Χρήση ανακυκλώσιμων ή επαναχρήση συσκευασίας

##### Progress to 100% Recyclable or Reusable Packaging



Πηγή : Απεικόνιση του ποσοστού χρήσης ανακυκλώσιμων υλικών για τη δημιουργία συσκευασίας ή επαναχρήση της ίδια για το 2022 όπως δημοσιεύτηκε στην έκθεση αντίκτυπου της P&G για το 2022 στην ιστοσελίδα της εταιρίας (Procter & Gamble, 2022).

Η P&G έχει δεσμευτεί για την υπεύθυνη προμήθεια στις αλυσίδες εφοδιασμού της με φοίνικες, χαρτοπολτό και χαρτί συσκευασίας. Διατηρούν 100% πιστοποιημένα φοινικέλαια RSPO στις μάρκες τους και 100% πιστοποιημένο από τρίτους χαρτοπολτό ξύλου. Οι επιχειρήσεις χαρτιού της P&G πέτυχαν τη δέσμευσή τους για 75% FSC™ 2025 το 2022, τρία χρόνια νωρίτερα από το χρονοδιάγραμμα.

Μέσω των πρωτοβουλιών της για τη βιωσιμότητα, η P&G επιδεικνύει μια ολιστική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων, διατηρώντας παράλληλα ισχυρή εστίαση στην ποικιλομορφία, την προσβασιμότητα και την υπεύθυνη προμήθεια.

Συμπερασματικά, η Procter & Gamble (P&G) έχει καθιερωθεί ως μία από τις κορυφαίες εταιρείες στον τομέα της, αξιοποιώντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στα κριτήρια βιωσιμότητας και ESG (Environmental, Social, and Governance). Η δέσμευση της P&G στις πρακτικές βιωσιμότητας και η εστίασή της στις αρχές ESG όχι μόνο την τοποθέτησαν ως υπεύθυνο εταιρικό πολίτη, αλλά και της παρείχαν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα στην αγορά.

Ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα στις επιχειρηματικές της στρατηγικές, η P&G έχει αποδείξει την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και στις κοινωνικές προσδοκίες. Με την υιοθέτηση των κριτηρίων βιωσιμότητας και ESG, η P&G όχι μόνο εξασφάλισε τη θέση της ανάμεσα στους ηγέτες του κλάδου, αλλά έγινε και φάρος υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών, δίνοντας το παράδειγμα για να ακολουθήσουν και άλλοι στη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου και χωρίς αποκλεισμούς μέλλοντος.

Η Procter & Gamble (P&G) έχει επιδείξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δέσμευσής της στη βιωσιμότητα και τη συνεχή βελτίωση. Οι μετρήσεις στις εκθέσεις αντίκτυπου αναδεικνύουν την πρόοδο της P&G στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα, την αποδοτικότητα του νερού και την ποικιλομορφία και ένταξη.

**Πίνακας 14 : Key Metrics της P&G με βάση τα ESG κριτήρια**

<b>Procter &amp; Gamble</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Progress to 100% Recyclable or Reusable Packaging	73%	79%
Increase Water Efficiency per Unit of Production	26%	27%
Fresh Water Withdrawn (Millions of cubic meters)	69.4	68.6
<b>Procter &amp; Gamble</b>	<b>2015</b>	<b>2022</b>
Workforce Representation by Race and Ethnicity	22%	28%
Board Representation: Women	33%	45%
Total workforce : Women	35%	41%

*Πηγή : Key metrics όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αντίκτυπου 2021 & 2022 της P&G (Τα παραπάνω είναι μόνο κάποια από τα εξεχούσης σημασίας key metrics, τα οποία στο σύνολό τους αναφέρονται διεξοδικά στις αναγραφόμενες πηγές ). (Procter & Gamble, 2022)*

Πρόοδος προς τις ανακυκλώσιμες ή επαναχρησιμοποιήσιμες συσκευασίες: Η αύξηση της προόδου της P&G από 73% σε 79% στην επίτευξη 100% ανακυκλώσιμων ή επαναχρησιμοποιήσιμων συσκευασιών αντανακλά τη δέσμευσή της για μείωση των πλαστικών αποβλήτων και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τις προτιμήσεις των καταναλωτών για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και της καταναλωτικής πίστης.

Βελτίωση της αποδοτικότητας του νερού: Η σταδιακή βελτίωση της P&G στην αποδοτικότητα του νερού ανά μονάδα παραγωγής (από 26% σε 27%) καταδεικνύει τη δέσμευσή της για υπεύθυνη διαχείριση του νερού. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας των πόρων και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα.

Μείωση της απόληψης γλυκού νερού: Αν και η μείωση της απόληψης γλυκού νερού είναι σχετικά μέτρια (69,4 εκατομμύρια κυβικά μέτρα σε 68,6 εκατομμύρια κυβικά μέτρα), σηματοδοτεί την αφοσίωση της P&G στην υπεύθυνη χρήση του νερού. Αυτό δεν είναι μόνο περιβαλλοντικά υπεύθυνο, αλλά αποδεικνύει επίσης την αποδοτικότητα των πόρων και την εξοικονόμηση κόστους.

Αύξηση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού: Η βελτίωση της P&G όσον αφορά την εκπροσώπηση του εργατικού δυναμικού ανά φυλή και εθνικότητα (από 22% σε 28%) και την εκπροσώπηση των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο (από 33% σε 45%) αναδεικνύει τη δέσμευσή της για ποικιλομορφία και ενσωμάτωση. Ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό προάγει την καινοτομία, βοηθά στην κατανόηση των διαφορετικών αναγκών των καταναλωτών και ενισχύει τη φήμη της εταιρείας.

Διατήρηση και προσέλκυση ταλέντων: Οι προσπάθειες της P&G για τη βελτίωση της ποικιλομορφίας, της βιωσιμότητας και της κοινωνικής ευθύνης την καθιστούν ελκυστικό εργοδότη για τα talέντα, ιδίως για εκείνους που δίνουν προτεραιότητα στην εργασία για κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες. Η προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εμπιστοσύνη και αφοσίωση των καταναλωτών: Οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και οι υπεύθυνες πρακτικές της P&G βρίσκουν απήχηση στους καταναλωτές που αναζητούν όλο και περισσότερο περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνα προϊόντα. Αυτό χτίζει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και ενισχύει την αφοσίωση στο εμπορικό σήμα, δίνοντας στην P&G ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Καινοτομία στα βιώσιμα προϊόντα: Η δέσμευση της P&G για βιωσιμότητα περιλαμβάνει καινοτομίες στο σχεδιασμό προϊόντων, τη συσκευασία και τις διαδικασίες παραγωγής. Οι

καινοτομίες αυτές ευθυγραμμίζονται με τις προτιμήσεις των καταναλωτών για προϊόντα με οικολογική συνείδηση, προσφέροντας στην P&G ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της P&G εκτείνεται πέρα από αυτές τις μετρήσεις:

**Ισχυρό χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων:** Η P&G κατέχει ένα ποικίλο χαρτοφυλάκιο αξιόπιστων εμπορικών σημάτων, συμπεριλαμβανομένων των Pampers, Tide και Gillette. Αυτές οι μάρκες έχουν παγκόσμια παρουσία και ισχυρή καταναλωτική πίστη.

**Παγκόσμια εμβέλεια και διανομή:** Το παγκόσμιο δίκτυο διανομής της P&G της επιτρέπει να προσεγγίζει τους καταναλωτές παγκοσμίως, να προσαρμόζεται στις περιφερειακές προτιμήσεις και να ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς.

**Έρευνα και ανάπτυξη:** Η P&G επενδύει σημαντικά στην έρευνα και την ανάπτυξη, επιτρέποντας τη συνεχή καινοτομία προϊόντων και την ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων.

Εν κατακλείδι, η δέσμευση της P&G για βιωσιμότητα, περιβαλλοντική ευθύνη και πολυμορφία και ενσωμάτωση συμβάλλει στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, προσελκύοντας συνειδητοποιημένους καταναλωτές, προσελκύοντας κορυφαία talenta και προωθώντας την καινοτομία. Ωστόσο, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ολόκληρο το ανταγωνιστικό τοπίο, καθώς και άλλες εταιρείες καταναλωτικών αγαθών επενδύουν στη βιωσιμότητα και τις υπεύθυνες πρακτικές. Η ικανότητα της P&G να διατηρήσει και να προωθήσει τις προσπάθειές της για βιωσιμότητα είναι απαραίτητη για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

## Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η παρούσα διπλωματική εργασία παρείχε μια ολοκληρωμένη διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου της βιώσιμης ανάπτυξης ως μοχλού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία ενισχύθηκε περαιτέρω μέσω της ανάλυσης τριών σημαντικών περιπτώσιολογικών μελετών: Tesla, Unilever και Procter & Gamble (P&G). Εμβαθύνοντας τόσο στα θεωρητικά θεμέλια όσο και στις πρακτικές εφαρμογές, η έρευνα αυτή αναδεικνύει τον αναπόσπαστο ρόλο που διαδραματίζουν οι βιώσιμες πρακτικές στη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τα θεωρητικά θεμέλια της βιώσιμης ανάπτυξης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποκαλύπτουν ότι οι οργανισμοί που ευθυγραμμίζουν τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να αποκτήσουν ένα μοναδικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Υιοθετώντας περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη τους, να καλλιεργήσουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και να καλλιεργήσουν μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Αυτή η θεωρητική κατανόηση χρησιμεύει ως βάση για την αξιολόγηση του πραγματικού αντίκτυπου της βιώσιμης ανάπτυξης στην επιτυχία εταιρειών όπως η Tesla, η Unilever και η P&G.

Η μελέτη περίπτωσης της Tesla αποτελεί παράδειγμα για το πώς η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να φέρει επανάσταση σε έναν κλάδο και να επαναπροσδιορίσει το ανταγωνιστικό τοπίο. Πρωτοπορώντας στην παραγωγή ηλεκτρικών οχημάτων και δίνοντας προτεραιότητα σε λύσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όχι μόνο απέδειξε τη δέσμευσή της στη βιωσιμότητα, αλλά κατέκτησε επίσης σημαντικό μερίδιο αγοράς και αναδείχθηκε σε ηγέτη του κλάδου. Η καινοτόμος προσέγγιση της Tesla στις βιώσιμες μεταφορές δείχνει πώς η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη βασική επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να δημιουργήσει ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η περίπτωση της Unilever αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο μια ολοκληρωμένη στρατηγική βιωσιμότητας μπορεί να ενισχύσει τη φήμη του εμπορικού σήματος και να αυξήσει την αφοσίωση των καταναλωτών. Μέσω του Σχεδίου Βιώσιμης Διαβίωσης, έχει

επικεντρωθεί στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, στη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών και στην προσφορά βιώσιμων προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό, η Unilever όχι μόνο βρήκε απήχηση στους καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα, αλλά και εδραίωσε τη θέση της στην αγορά, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλλιεργώντας μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις.

Η μελέτη περίπτωσης της P&G αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι βιώσιμες πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν σε λειτουργική αποδοτικότητα, εξοικονόμηση κόστους και μετριασμό των κινδύνων. Με την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε όλη την αλυσίδα αξίας της, η P&G πέτυχε μείωση των αποβλήτων, βελτιωμένη διαχείριση των πόρων και ενίσχυση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων μερών. Αυτές οι βιώσιμες πρωτοβουλίες δεν επηρέασαν θετικά μόνο τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας, αλλά τοποθέτησαν επίσης την P&G ως υπεύθυνο και προνοητικό οργανισμό, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Συνολικά, αυτές οι μελέτες περίπτωσης καταδεικνύουν ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν είναι απλώς μια πρωτοβουλία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αλλά μια στρατηγική επιταγή που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, οι εταιρείες μπορούν να ξεκλειδώσουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, να ενισχύσουν την αξία του εμπορικού σήματος, να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες, να μετριάσουν τους κινδύνους και να προωθήσουν την καινοτομία. Καθώς η βιωσιμότητα συνεχίζει να διαμορφώνει το επιχειρηματικό τοπίο, οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα και ενσωματώνουν τη βιώσιμη ανάπτυξη στις στρατηγικές τους θα αναδειχθούν σε ηγέτες, δημιουργώντας θετικό αντίκτυπο τόσο στο τελικό αποτέλεσμα όσο και στην ευρύτερη κοινωνία.

Συμπερασματικά, η παρούσα διπλωματική εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης ως καταλύτη για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αντλώντας πληροφορίες από τις μελέτες περιπτώσεων της Tesla, της Unilever και της P&G. Αποτελεί υπενθύμιση προς τις επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη ότι οι βιώσιμες πρακτικές δεν είναι μόνο ηθικά υπεύθυνες αλλά και στρατηγικά επωφελείς, ανοίγοντας το δρόμο για ένα πιο ευημερούν και βιώσιμο μέλλον.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, σσ. 360-387.
- Dhahri, S., & Omri, A. (2018). Entrepreneurship contribution to the three pillars of sustainable development: What does the evidence really say? *World Development*, σσ. 64-77.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, σσ. 90-100.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2 April 2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*.
- Graedel, T. E. (2010). *Industrial Ecology and Sustainable Engineering: International Edition*. Upper Saddle River, Prentice Hall: Pearson Education Inc.
- Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: a critical review. *World development*. σσ. 607-621.
- Matthew Bell. (2020, November 20). How will ESG performance shape your future? (Myles Corson, Δημοσιογράφος)
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action. *Literature review.Cogent Social Sciences*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, σσ. 78-92.
- Porter, Michael E., and Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success - and how you can too. *John Wiley & Sons*.
- Stefan Schaltegger, Marcus Wagner. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Wiley Online Library*, σσ. 222-235.

## Διαδικτυακοί Τόποι

- Agenda 2030 Implementation - Greece*. (2020, August 18). Ανάκτηση 2023, από [www.esdn.eu](http://www.esdn.eu):  
[https://www.esdn.eu/country-profiles/agenda-2030-implementation/detail?tx\\_countryprofile\\_countrycategory%5Baction%5D=showcat&tx\\_countryprofile\\_countrycategory%5Bcontroller%5D=Country&tx\\_countryprofile\\_countrycategory%5Bcountry%5D=12&cHash=011d75712ff68e7c](https://www.esdn.eu/country-profiles/agenda-2030-implementation/detail?tx_countryprofile_countrycategory%5Baction%5D=showcat&tx_countryprofile_countrycategory%5Bcontroller%5D=Country&tx_countryprofile_countrycategory%5Bcountry%5D=12&cHash=011d75712ff68e7c)
- Alexandra Spiliakos. (2018, October 10). *What does "sustainability" mean in business?* Ανάκτηση 2023, από Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-sustainability-in-business?slug=what-is-sustainability-in-business>
- Aragon-Correa, J. A., Sharma, S. (2003). *A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy*. Ανάκτηση 2023, από σ.σ. 71-84: [https://www.researchgate.net/profile/J-Aragon-Correa/publication/271777382\\_A\\_Contingent\\_Resource-Based\\_View\\_of\\_Proactive\\_Environmental\\_Strategy/links/55889e6208aeb29944449f82/A-Contingent-Resource-Based-View-of-Proactive-Environmental-Strategy.pdf](https://www.researchgate.net/profile/J-Aragon-Correa/publication/271777382_A_Contingent_Resource-Based_View_of_Proactive_Environmental_Strategy/links/55889e6208aeb29944449f82/A-Contingent-Resource-Based-View-of-Proactive-Environmental-Strategy.pdf)
- Bert Scholtens, Riikka Sievanen. (2012, August 18). *Drivers of Socially Responsible Investing: A Case Study of Four Nordic Countries*. Ανάκτηση 2023, από σ.σ 606-614: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87245982/s10551-012-1410-720220609-1-twnwvl-libre.pdf?1654769604=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDrivers\\_of\\_Socially\\_Responsible\\_Investin.pdf&Expires=1686579482&Signature=Bg1QJByXrGQ5XNAA8Nre1yXtvG-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87245982/s10551-012-1410-720220609-1-twnwvl-libre.pdf?1654769604=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDrivers_of_Socially_Responsible_Investin.pdf&Expires=1686579482&Signature=Bg1QJByXrGQ5XNAA8Nre1yXtvG-)
- Business and Sustainable Development Commission. (2017). *Better Business Better World : Corporate Sustainability: The Journey to 2030*. Ανάκτηση 2023, από <https://unglobalcompact.org/library/5051>:  
[https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news\\_events%2F9.3%2Fbetter-business-better-world.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F9.3%2Fbetter-business-better-world.pdf)
- Chladek, N. (2019, November 6). *The importance of sustainability in business: HBS Online*. Ανάκτηση 2023, από Harvard Business School Online-Business, Insights Blog: <https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategiese>
- Duong Nguyen. (2022, December 27). *Digital transformation the key to sustainable development*. Ανάκτηση 2023, από [www.ey.com](http://www.ey.com):  
[https://www.ey.com/en\\_vn/consulting/digital-transformation-the-key-to-sustainable-development](https://www.ey.com/en_vn/consulting/digital-transformation-the-key-to-sustainable-development)
- Eccles, R. G. (2011, November 25). *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance*. Ανάκτηση 2023, από <https://mikekrzus.com/downloads/files/HBS-Impact%20of-Culture.pdf>



- ESDG. (2022, December). *Europe Sustainable Development report 2022* . Ανάκτηση 2023, από <https://www.sdgindex.org/>: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/europe-sustainable-development-report-2022.pdf>
- European Commission. (n.d.). *Circular economy action plan*. Ανάκτηση 2023, από [www.environment.ec.europa.eu](http://www.environment.ec.europa.eu): [https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan\\_en#objectives](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en#objectives)
- Global Reporting Initiative (GRI)*. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.globalreporting.org/>.
- Hellenic Statistical Authority. (n.d.). *Sustainable Development Goals*. Ανάκτηση 2023, από [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr): <https://www.statistics.gr/sdgs>
- International Organization for Standardization. (2010, November). *ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility*. Ανάκτηση 2023, από [www.iso.org](http://www.iso.org): <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- International Organization for Standardization. (2015, December 2). *International Standard - ISO 14001:2015*. Ανάκτηση 2023, από <https://www.hallbartnaringsliv.se/wp-content/uploads/2017/06/2015-12-02-Stefan-Larsson.pdf>
- International Renewable Energy Agency. (2019). *Global Energy Transformation : A Roadmap to 2050*. Ανάκτηση 2023, από [https://cdn.qualenergia.it/wp-content/uploads/2019/04/IRENA\\_Global\\_Energy\\_Transformation\\_2019.pdf](https://cdn.qualenergia.it/wp-content/uploads/2019/04/IRENA_Global_Energy_Transformation_2019.pdf)
- International Telecommunication Union (ITU). (2016). *Harnessing IoT for Global Development*. Ανάκτηση 2023, από [www.itu.int](http://www.itu.int): <https://www.itu.int/en/action/broadband/Documents/Harnessing-IoT-Global-Development.pdf>
- International Union for Conservation of Nature*. (1980). Ανάκτηση 2023, από <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/WCS-004.pdf>
- Ioannis Ioannou and George Serafeim. (2017). *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting: Evidence from Four Countries*. *Harvard Business School Working Paper*. Ανάκτηση 2023, από [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1799589](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1799589): <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=346086103074016122105115079119117096014062039067032088087075109109126026088004121029100103062122015051018103079119126123122106030078070086003121003079002095009116067052020069001007067089108103112121085071025124>
- Jack Welch. (2023). *Sustainable Competitive Advantage*. Ανάκτηση 2023, από [www.stratechi.com](http://www.stratechi.com).

- Karbassi, L. (n.d.). *Advancing Sustainable Development*. Ανάκτηση 2023, από [unglobalcompact.org](https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development): <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development>
- Kenton, W. (2023, Απρίλιος 30). *Triple Bottom Line*. Ανάκτηση 2023, από [www.investopedia.com](https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp): <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>
- Noah Miller. (2022, December). *ESG score*. Ανάκτηση από [www.corporatefinanceinstitute.com](https://www.corporatefinanceinstitute.com).
- Peter Jones, D. H. (2016). *THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AND BUSINESS*. Ανάκτηση 2023, από <https://eprints.glos.ac.uk/3935/1/THE%20SUSTAINABLE%20DEVELOPMENT%20GOALS%20AND%20BUSINESS.pdf>
- Procter & Gamble. (2022). *P&G Sustainability Report*. Ανάκτηση 2023, από [us.pg.com](https://www.pg.com).
- PWC: The circular economy model. (2020, September 21). *The circular economy model*. Ανάκτηση 2023, από [www.pwc.com](https://www.pwc.com/gr/en/advisory/risk-assurance/sustainability-climate-change/circular-economy-model.html): <https://www.pwc.com/gr/en/advisory/risk-assurance/sustainability-climate-change/circular-economy-model.html>
- SDG. (2022). *Sustainability Development Report 2022*. Ανάκτηση 2023, από <https://www.sdgindex.org/>: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf>
- Tesla Impact Report* . (2021). Ανάκτηση 2023, από [https://www.tesla.com/ns\\_videos/2021-tesla-impact-report.pdf](https://www.tesla.com/ns_videos/2021-tesla-impact-report.pdf)
- Tesla Impact Report*. (2022). Ανάκτηση 2023, από [www.tesla.com](https://www.tesla.com/ns_videos/2022-tesla-impact-report.pdf): [https://www.tesla.com/ns\\_videos/2022-tesla-impact-report.pdf](https://www.tesla.com/ns_videos/2022-tesla-impact-report.pdf)
- The Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Ανάκτηση 2023, από [www.ellenmacarthurfoundation.org](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/): <https://emf.thirdlight.com/file/24/xTyQj3oxiYNMO1xTFs9xT5LF3C/Towards%20the%20circular%20economy%20Vol%201%3A%20an%20economic%20and%20business%20rationale%20for%20an%20accelerated%20transition.pdf>
- Triple bottom line. (2009, Νοέμβριος 17). *The economist* .
- Unilever Annual Report*. (2022). Ανάκτηση 2023, από [www.unilever.com](https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/90573b23363da2a620606c0981b0bbd771940a0b.pdf): <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/90573b23363da2a620606c0981b0bbd771940a0b.pdf>

- United Nations*. (2015). Ανάκτηση 2023, από TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- United Nations Conference on Environment & Development : AGENDA 21*. (1992, Ιούνιος 3 - 14). Ανάκτηση 2023, από [sustainabledevelopment.un.org: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf)
- United Nations Sustainable Development Goals*. (n.d.). Ανάκτηση 2023, από <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- United Nations. (n.d.). *www.un.org*. Ανάκτηση από Take Action for the Sustainable Development Goals: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- United States Environmental Protection Agency. (2022). *Environmental Management Systems (EMS)*. Ανάκτηση 2023, από [www.epa.gov](http://www.epa.gov): <https://www.epa.gov/ems>
- Van Tulder, R., Rodrigues, S. B., Mirza, H., & Sex. (2021). The UN's sustainable development goals: Can multinational enterprises lead the decade of action?
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & B. (2015). *Strategic Management and Business Policy* . Ανάκτηση 2023, από Pearson Education Limited: [http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/M6Z2W9\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Business\\_Policy\\_Globalization-Innovation\\_and\\_Sustainability%20use.pdf](http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/M6Z2W9_Strategic_Management_and_Business_Policy_Globalization-Innovation_and_Sustainability%20use.pdf)
- World Commission on Environment and Development : Our Common Future*. (1987). Ανάκτηση από [sustainabledevelopment.un.org: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf)