



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών
Συστήματα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων
(Logistics)

Sustainability of supply chains

Αειφορία αλυσίδων εφοδιασμού

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ζλατάνος Ευάγγελος

Επιβλέπων Καθηγητής: Χρυσολέων Παπαδόπουλος

Δεκέμβριος, 2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε μία εποχή πολύ δύσκολη, για τη χώρα μας, τους νέους αλλά και τους μεγάλους, με ένα αβέβαιο μέλλον και με μία σκληρή καθημερινότητα έφτασε η στιγμή και για μένα όπως για χιλιάδες άλλους συνανθρώπους μου να αναζητήσουμε μία θέση εργασίας. Βλέποντας πως οι συνθήκες δεν είναι καθόλου ευνοϊκές αποφάσισα να ακολουθήσω την προοπτική που έχει να μου προσφέρει ένα μεταπτυχιακό. Κάτι να απασχολεί το μυαλό, να μην μείνω στάσιμος.

Δύο χρόνια αργότερα έχω αποκτήσει σημαντικότερες γνώσεις, σύγχρονες με ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών τόσο στη βιομηχανία όσο και στις υπηρεσίες. Η απόφαση να ακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό ήταν μία από τις σημαντικότερες και ορθότερες της ζωής μου.

Θέλω να ευχαριστήσω όλο το προσωπικό της σχολής, της γραμματεία που υπήρξε απανταχού παρούσα, τους καθηγητές μου, που με ενθουσίασανε και με τραβήξανε στο μάθημα περισσότερο από ότι φανταζόμουν και τέλος ιδιαίτερα τους καθηγητές που επιβλέψανε την παρούσα εργασία για των οποίων την υπομονή εκφράζω την απεριόριστη ευγνωμοσύνη μου. Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον κύριο Καθηγητή Χρυσολέων Παπαδόπουλο του οποίου, η ευγένεια και η καλοσύνη με ωθήσανε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Τα μαθήματά του μέσα και έξω από τη σχολή θα μου μείνουν αξέχαστα.

Τέλος, ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου την οικογένειά μου, για τη συμπαράσταση και αγάπη της οποίας δε μπορώ να εκφράσω πόσο ευτυχισμένος είμαι. Ιδιαίτερα, θέλω να ευχαριστήσω ένα πολύ δικό μου άνθρωπο, τη Λουίζα που ήταν και είναι, άξιος συνοδοιπόρος και σύντροφος σε όλες μου τις προσπάθειες.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση των εφοδιαστικών αλυσίδων θεωρείται εδώ και δεκαετίες μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες κάθε επιχείρησης. Η σύγχρονη πρακτική των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στηρίζεται σε τρεις άξονες δράσεων που είναι η κοινωνική ευθύνη, η προστασία του περιβάλλοντος και η οικονομική αειφορία. Τα οφέλη των δράσεων αυτών βοηθούν τις επιχειρήσεις μεταξύ άλλων να μειώσουν το κόστος εφοδιασμού, να είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες και να κερδίζουν νέους πελάτες. Μεγάλοι οργανισμοί όπως ο OECD, το GRI και ο ISO έχουν δημιουργήσει πρότυπα αξιολόγησης της αειφορίας των εφοδιαστικών αλυσίδων προσφέροντας στις επιχειρήσεις χρήσιμα εργαλεία για αυτοαξιολόγηση και βελτίωση των επιδόσεών τους σε κρίσιμα KPIs. Στην εργασία αυτή θα αναφερθούμε στις πιο πρόσφατες δράσεις σημαντικών επιχειρήσεων και στην αξιολόγηση μίας επιχείρησης σύμφωνα με το πρότυπο του GRI.

ABSTRACT

The management of supply chains is considered for decades one of the most important functions of any business. The modern practice of larger firms is based on three main actions which are social responsibility , environmental protection and economic sustainability. The benefits of these actions help companies to reduce supply costs , to be socially and environmentally responsible and gain new customers. Large organizations such as the OECD, the GRI and ISO have created standards for assessment of sustainability of supply chains by offering companies tools for self-assessment and improvement of their performance on critical KPIs. In this paper we will refer to the most recent actions of major companies and the evaluation of a company according to the standard of the GRI.

Περιεχόμενα

Κατάλογος σχημάτων	5
Κατάλογος πινάκων	5
1. Πρόλογος - Εισαγωγή.....	6
2. Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας	8
3. Η αειφόρος εφοδιαστική αλυσίδα	16
3.1 Ο οίκος της αειφόρου εφοδιαστικής.....	16
3.2 Γιατί αξίζει η αειφόρος προσέγγιση στην εφοδιαστική αλυσίδα;	20
3.3 Που απευθύνεται η θεωρία της αειφόρου εφοδιαστικής;	23
3.4 Τα πλεονεκτήματα της αειφόρου εφοδιαστικής.....	25
3.5 Παράδειγμα Faber-Castell Brazil – περιβαλλοντική αειφορία.....	28
3.6 Παράδειγμα Merck Thailand – κοινωνική αειφορία.....	29
3.7 Παράδειγμα PUMA AG – αειφόρες προμήθειες	30
4. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ΕΚΕ.....	31
4.1 Λίγα λόγια για την ιστορία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).....	31
4.2 Οδηγίες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης προς τις πολυεθνικές εταιρίες.....	33
4.3 Οι δέκα αρχές των Ηνωμένων Εθνών για την ΕΚΕ.....	34
4.3.1 Ανθρώπινα Δικαιώματα.....	34
4.3.2 Εργασία	34
4.3.3 Περιβάλλον	35
4.3.4 Αντι-διαφθορά.....	35
4.4 Πρότυπο δράσεων ISO 26000:2010 σχετικά με την ΕΚΕ	35
4.5 Κατευθυντήριες Αρχές για τις Επιχειρήσεις και τα Δικαιώματα του Ανθρώπου του ΟΗΕ	36
4.6 Παγκόσμιος οργανισμός εργασίας – κατευθυντήριες γραμμές	37
4.7 Μία εφοδιαστική αλυσίδα σε κίνδυνο λόγω έλλειψης κοινωνικής αειφορίας.....	38
4.7.1 Ενδύματα και βαμβάκι.....	38
4.7.2 Τα πέντε προβλήματα της αλυσίδας εφοδιασμού των υφασμάτων	40
5. Οικονομική Αειφορία.....	43
5.1 Οι σύγχρονες τάσεις των εφοδιαστικών αλυσίδων	43
5.2 Η οικονομική επίδοση της επιχείρησης	46
5.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	51
5.4 Το εφοδιαστικό δίκτυο της Hewlett Packard	53

6. Περιβαλλοντική Ευθύνη Εταιριών	56
6.1 Ο ρόλος των ΜΚΟ και οι κύριες επιδιώξεις τους	56
6.2 Περιβαλλοντική δέσμευση	57
6.3 Διοίκηση υλικών πόρων και ενέργειας.....	59
6.4 Ουσιαστική συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων	60
6.5 Εφαρμογή της αναλυτικής ιεράρχησης στη «πράσινη» εφοδιαστική στο τομέα των ηλεκτρονικών.....	61
6.5.1 Δυνατά και Αδύνατα σημεία της μεθόδου AHP.....	63
7. Έρευνα για την εφαρμογή της θεωρίας αιεφόρους εφοδιαστικής στις ηγέτιδες επιχειρήσεις παγκοσμίως.....	67
8. Global Reporting Initiative – Μία εφαρμογή στη Leroy Merlin Ελλάδα.....	73
8.1 Σύστημα αξιολόγησης αιεφόρους εφοδιαστικής από το GRI	73
8.2 Sustainability IQ Matrix.....	81
8.3 Πέντε κορυφαίες επιχειρήσεις, αιεφόροι ηγέτες.....	85
8.3.1 Nestle	85
8.3.2 ABB.....	86
8.3.3 BMW	86
8.3.4 IBM.....	87
8.3.5 CISCO.....	87
9. Παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που στοχεύουν στην αιεφορία.....	88
9.1 Ελαΐς – Unilever Hellas.....	88
9.2 BSH Οικιακές Συσκευές ABE	93
10. Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	99
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	102
Πηγές διαδικτύου	103
Παράρτημα Α – Απαντήσεις στο πρότυπο GRI της εταιρίας Leroy Merlin Hellas.....	106

Κατάλογος σχημάτων

Ονομασία εικόνας	σελίδα
2.1. Η εξέλιξη του όρου Logistics προς την έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	10
2.2 The Triple Bottom Line Approach	15
3.1 House of sSCM	17
3.2 Η πορεία προς την αφομοίωση της sSCM από τις επιχειρήσεις	25
4.1 Η αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας υφασμάτων	39
5.1 Το δίκτυο εφοδιασμού και διανομής μία σύγχρονης επιχείρησης	44
5.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter	47
5.3 The Supply positioning model	48
6.1 Προτεινόμενες προσεγγίσεις για μία σωστή GSCM στο τομέα των ηλεκτρονικών.	65
7.1 Γεωγραφική κατανομή των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων στο κόσμο, Fortune, 2009	68
7.2 Ποσοστό εταιρειών που δημιουργούν αναφορά σχετικά με τη sSCM	69
7.3 Τύποι των ετήσιων αναφορών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις της έρευνας	70
8.1 6 step method για την ανεύρεση των αντικειμενικών δεικτών στην αναφορά του GRI	74
8.2 Πιστότητα ερωτηματολογίου LM με το πρότυπο που προτείνει το GRI	78
8.3 Η απόδοση της LM στους 53 δείκτες που απαντήθηκαν κατά την έρευνα της εργασίας	81
8.4 Sustainability IQ Matrix – 2012 sustainability top 100 Leaders	82

Κατάλογος πινάκων

Ονομασία εικόνας	σελίδα
6.1 Αποτελέσματα μεθόδου AHP στο παράδειγμα της έρευνας για την εφαρμογή GSCM προσεγγίσεων.	66
7.1 Ποσοστό εμφάνισης λέξεων κλειδιά στις αναφορές των επιχειρήσεων	71
8.1 Κατηγορίες δεικτών GRI και σύνολο απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο της Leroy Merlin	76

1. Πρόλογος - Εισαγωγή

Τα τελευταία τριάντα χρόνια στο βιομηχανικό κλάδο παγκοσμίως εμφανίζονται διαρκώς νέες μέθοδοι και νέες αρχές λειτουργίας αναφορικά με τη χρήση της ενέργειας, των πρώτων υλών, των αναλωσίμων και άλλα. Ιδέες όπως lean manufacturing, total waste management, total carbon footprint εμφανίζονται στο προσκήνιο τόσο λόγω ανάγκης –ραγδαία αύξηση των περιβαλλοντικών ανησυχιών από κράτη και κοινωνίες- όσο και για λόγους εμπορικούς – προσέλκυση καταναλωτικού κοινού με ευαισθησίες ως προς το περιβάλλον.

Είτε οι λόγοι είναι θεσμικοί είτε εμπορικοί οι επιχειρήσεις πλέον καλούνται να δώσουν νέες διαστάσεις στη μορφή διοίκησης και λειτουργίας τους. Από μεμονωμένες τακτικές όπως η μείωση της ενεργειακής σπατάλης ή η διαχείριση του προφίλ της επιχείρησης περνάμε σε μία συνολικότερη, καθολική και στρατηγική άποψη για τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Μία επιχείρηση σύγχρονη που θέλει να έχει προοπτικές ανάπτυξης και αντοχής στο δύσκολο και πολύπλοκο περιβάλλον της θα πρέπει να γνωρίζει και να στοχεύει όσο το επιτρέπουν οι πόροι της και η διοικητική της ικανότητα σε μία στρατηγική αειφορίας ή αλλιώς σε μία διατηρήσιμη λειτουργία που στα αγγλικά αναφέρεται ως sustainability.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να ευαισθητοποιήσει τον αναγνώστη είτε αυτός ανήκει στον εργασιακό είτε στον ακαδημαϊκό χώρο και να δώσει τις βασικές αρχές που διέπουν την έννοια της αειφορίας (sustainability) όπως αυτή εφαρμόζεται σήμερα από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο.

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε με τη σειρά σε βασικές έννοιες που εισάγουν τον αναγνώστη στη θεωρία της αειφορίας στην εφοδιαστική αλυσίδα μίας επιχείρησης. Αρχικά θα αναφερθούμε στο επόμενο κεφάλαιο στην

έννοια της Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας –Supply Chain Management, SCM. Στο τρίτο κεφάλαιο θα συνδέσουμε την έννοια της αειφορίας μελετώντας της αρχή της γέννησής της ως ιδέα και αναφερόμενοι στις κύριες κατευθυντήριες γραμμές της για να καταλήξουμε στο τι είναι η sustainable Supply Chain Management, sSCM. Έπειτα στα τρία επόμενα κεφάλαια θα δούμε μία μία τις αρχές της sSCM που είναι η κοινωνική ευθύνη, η οικονομική αειφορία και η περιβαλλοντική ευθύνη. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο επτά θα αναφερθούμε σε μία πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα για να δούμε κατά πόσο οι επιχειρήσεις γνωρίζουν τη θεωρία της sSCM και σε ποιο βαθμό ακολουθούν τη φιλοσοφία της. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εφαρμόσουμε την πρακτική που προτείνει το Global Reporting Initiative για τη μέτρηση της αειφορίας σε μία μεγάλη επιχείρηση στην Ελλάδα και θα δοθούν αρκετά παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών από διεθνείς επιχειρήσεις κολοσσούς που ακολουθούν στρατηγική αειφόρας εφοδιαστικής αλυσίδας. Το τελευταίο κεφάλαιο πραγματεύεται δύο μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στην πράξη πολλές ενδιαφέρουσες θεωρίες της αειφόρας εφοδιαστικής οι οποίες μπορούν να χρησιμεύσουν ως εφαλτήριο για νέες δράσεις σε μικρές ή και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Με το κεφάλαιο αυτό κλείνει και η αναφορά της εργασίας στην αειφόρα εφοδιαστική.

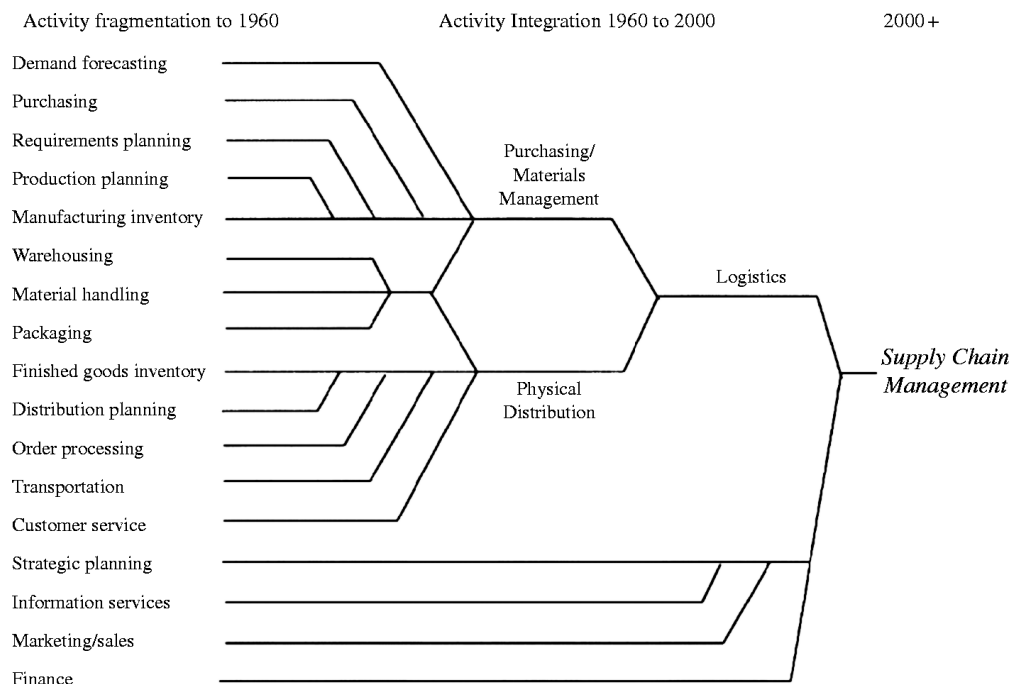
2. Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εφοδιαστική, όπως είναι η πληρέστερη μετάφραση του όρου Logistics στη γλώσσα μας, είναι μία έννοια που από τα βάθη της Ιστορίας απασχολεί την ανθρωπότητα. Πρώτος ο πατέρας της Ιστορίας, ο Ηρόδοτος αναφέρεται με τον όρο Λογιστικά στην εκπληκτική ικανότητα των Περσών να πραγματοποιούν τον εφοδιασμό, το σχεδιασμό και τη λογιστική υποστήριξη μεγάλων εκστρατειών. Για τον όρο Logistics δεν υπάρχει ένας ορισμός μόνο. Ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας της εκάστοτε εταιρείας το τμήμα Logistics μπορεί να απασχολείται με πολλά διαφορετικά ζητήματα. Ωστόσο μπορούμε σε αυτό το σημείο να δώσουμε ένα περιεκτικό ορισμό για τον όρο ως εξής: *Τα Logistics είναι ένα μέρος της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας το οποίο σχεδιάζει, πραγματοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών από το αρχικό σημείο προμήθειας μέχρι το τελικό σημείο κατανάλωσης με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών.*

Παλαιότερα η λειτουργία των Logistics μπορεί να αφορούσε και να περιοριζόταν μοναχά στη μεταφορά ή και στην αποθήκευση των εμπορευμάτων. Στη σύγχρονη εποχή όμως η εφοδιαστική ολοκληρώνεται μόνο αν μελετώνται, η αποθήκευση των προϊόντων, η διακίνηση αυτών, η ροή πληροφοριών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και με τις δύο κατευθύνσεις, η συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και βέβαια η συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Είναι ευνόητο πως οποιαδήποτε δυσλειτουργία σε ένα από αυτούς τους πέντε τομείς μπορεί να φέρει σε δύσκολη θέση τη λειτουργία και την ύπαρξη ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ο νέος όρος που χρησιμοποιήθηκε έχει καθιερωθεί πλέον στην ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα και χρησιμοποιείται όταν αναφερόμαστε

στο σύνολο των φυσικών καναλιών προμήθειας και διανομής. Ο όρος αυτός συνδέει τους αρχικούς προμηθευτές με τους ενδιάμεσους φορείς (μεταφορείς, αποθήκες εργοστάσια, αποθήκες ετοιμών κ.α.) μέχρι και τον τελευταίο κρίκο της αλυσίδας που είναι ο καταναλωτής. Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν μέρος είναι πολλές ωστόσο θα αναφέρουμε εν συντομία τις κυριότερες για να γίνει αντιληπτό το εύρος των λειτουργιών που εκτελούνται. Αυτές είναι: η θέσπιση επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, η μεταφορά των προϊόντων, η τήρηση του αποθέματος, η επεξεργασία των παραγγελιών και η ροή πληροφοριών, η αποθήκευση, ο χειρισμός των εμπορευμάτων, η έρευνα για προμηθευτές και η αγορά των προϊόντων, οι τεχνικές και τεχνολογίες συσκευασίας των προϊόντων, η διατήρηση της επικοινωνίας με όλα τα μέλη της αλυσίδας και η τήρηση των αρχείων, η συνεργασία με τις παραγωγικές μονάδες και πολλά άλλα. Η παρακάτω εικόνα είναι διαφωτιστική για να καταλάβει ο αναγνώστης με τι ακριβώς ασχολείται η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.



Σχήμα 2.1 : Η εξέλιξη του όρου Logistics προς την έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

(Πηγή: Ronald H. Ballou, "Business Logistics / Supply Chain Management 5th ed.")

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η έννοια της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι απλά μία ακόμα λειτουργία μέσα στις επιχειρήσεις αλλά μία λειτουργία που διατρέχει σχεδόν όλα τα τμήματα, επικοινωνεί, έχει λόγο και συνεργάζεται για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του συνόλου. Υπάρχουν πάρα πολλοί λόγοι για τους οποίους πρέπει μία επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερη σημασία στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας (αγγ. Supply Chain Management, SCM).

Τα Logistics είναι μία από τις σημαντικότερες πηγές εξόδων. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό ταμείο (IMF, International monetary Fund) τα Logistics στις ΗΠΑ αντιπροσωπεύουν το 9,9% του ΑΕΠ της χώρας για το έτος 2000. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις το κόστος των Logistics κυμαίνεται από το 4% έως και το 30% αναλόγως την αποστολή και το έργο της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι απαιτήσεις των πελατών είναι διαρκώς αυξανόμενες και απαιτητικότερες από ότι στο παρελθόν. Το διαδίκτυο, η θεωρία του Just In Time,

και η συνεχής αναπλήρωση των αποθεμάτων στα καταστήματα έχουν ωθήσει την καταναλωτική μερίδα του πληθυσμού να απαιτεί γρήγορη επεξεργασία των παραγγελιών, σύντομο χρόνο παράδοσης, και υψηλό ποσοστό διαθεσιμότητας των αγαθών.

Στην παγκοσμιοποιημένη αγορά ο στόχος είναι όλος ο πλανήτης να αποτελεί μία ολοκληρωμένη, συνδεδεμένη και λειτουργική μονάδα όπου κάποιες χώρες ή γεωγραφικές περιοχές αναλαμβάνουν το ρόλο του παραγωγού, άλλες του προμηθευτή πρώτων υλών και άλλες του καταναλωτή. Επίσης χώρες όπως η Ολλανδία και η Κίνα αναλαμβάνουν ρόλο πυλών εισόδου και εξόδου των προϊόντων που προορίζονται για εκατοντάδες εκατομμύρια καταναλωτές. Η τάση της σύγχρονης αγοράς προστάζει τις επιχειρήσεις να σχηματίζουν διεθνείς συμμαχίες με διεθνή προσανατολισμό τόσο στην προμήθεια όσο και στη διάθεση των προϊόντων τους. Οι εφοδιαστικές γραμμές επεκτείνονται και οι συμμετέχοντες χαρακτηρίζονται από διαφορετικά ήθη, γλώσσες, κουλτούρες και μεθόδους πράγμα που καθιστά δύσκολη τη SCM.

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό πρέπει να συμβουλευονται τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και ένα μεγάλο μερίδιο τους κόστους της επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από τη SCM. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις που το αντιλαμβάνονται και δίνουν εκεί τη βαρύτητα είναι αυτές που θα μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές, να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και τελικά να βελτιώσουν τα έσοδά τους.

Η αξία μια αγοράς μπορεί να οριστεί ως το σύνολο της αξίας των χαρακτηριστικών του προϊόντος, της στιγμής της παράδοσης, του τόπου παράδοσης και αυτής καθ' αυτής της απόκτησης του προϊόντος. Η SCM ορίζει

τουλάχιστον δύο από αυτές τις αξίες, το χρόνο και τον τόπο. Για μία επιχείρηση η αγορά ενός προϊόντος (σύνολο αγαθών ή/και υπηρεσιών) δεν είναι επιτυχής αν δεν ολοκληρώνεται στον τόπο που ζητήθηκε και στο χρόνο που ζητήθηκε. Φανταστείτε να γίνεται παράδοση ΑΥ δύο ή τρεις ημέρες αργότερα από το πλάνο παραγωγής ή πόσο μάλλον τι αναστάτωση θα δημιουργούταν αν η παράδοση γινόταν σε λάθος εργοστάσιο.

Για τους λόγους που αναφέρθηκαν αλλά και για πολλούς ακόμα που αγγίζουν σχεδόν κάθε διαδικασία μίας επιχείρησης είτε είναι εμπορική, παραγωγική ή παρέχει υπηρεσίες, η SCM είναι και θα παραμείνει στο σύγχρονο και μελλοντικό επιχειρηματικό περιβάλλον μία από τις κυριότερες λειτουργίες που μπορούν να αναπτύξουν ή να ανακόψουν την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Οπότε εγείρεται το ερώτημα αν και κατά πόσο οι επιχειρήσεις ή η επιστημονική κοινότητα έχουν ασχοληθεί με έννοιες όπως διαχείριση ρίσκου, χρηματοοικονομική θωράκιση, ευθύνη προς τρίτους, πάντα σε συνάρτηση με τη SCM. Ένα στοίχημα λοιπόν που κάθε επιχείρηση που στοχεύει να λειτουργεί και να αναπτύσσεται στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να κερδίσει, είναι το στοίχημα της αειφόρας λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας που τη χαρακτηρίζει.

Τι σημαίνει όμως αειφορία και πώς μπορούμε να τη συνδυάσουμε με τη SCM; Αειφορία είναι η δυνατότητα ενός συστήματος (οικολογικού, οικονομικού, κοινωνικού, βιολογικού κ.α.) να διατηρείται στα φυσιολογικά επίπεδα των χαρακτηριστικών που ορίζουν τη λειτουργία και κατ' επέκταση το είδος του, αντιμετωπίζοντας ξαφνικές ή λογικώς επόμενες διαταραχές του περιβάλλοντος στο οποίο συμμετέχει, δραστηριοποιείται, αλληλεπιδρά και γενικώς υπάρχει. Ανάλογα με το είδος του συστήματος ο αντίστοιχος επιστημονικός κλάδος ορίζει

λεπτομερέστερα τι ακριβώς σημαίνει η αειφορία. Για παράδειγμα σε ένα βιολογικό σύστημα η αειφορία ορίζεται ως η ικανότητα του συστήματος να διατηρεί τη ποικιλομορφία του και την ικανότητα αναπαραγωγής του στο πέρασμα του χρόνου.

Έτσι λοιπόν και στην ακαδημαϊκή και επαγγελματική κοινότητα που απασχολείται με ζητήματα εφοδιαστικής η έννοια της αειφορίας αποκτά όλο και περισσότερη προσοχή ως μία περιοχή όπου μπορούν να εφαρμοστούν τεχνικές και μέθοδοι με καινοτόμο τρόπο και νέα πλεονεκτήματα. Η αειφορία στις λειτουργίες μίας επιχείρησης μπορεί να απαιτείται τόσο εξαιτίας της ίδιας της επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της όσο και από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στις δραστηριότητές της όπως είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες, η κοινωνία και ο τόπος στον οποίο δραστηριοποιείται και σε γενικότερη κλίμακα ακόμα και τα ΜΜΕ και ο τρόπος ζωής, η μόδα, οι νόμοι, οι γενικότερες κοινωνικοοικονομικές καταστάσεις ύφεσης ή ανάπτυξης και άλλα. Έτσι λοιπόν όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επεξεργαστούν την έννοια της αειφορίας αναφορικά με τις δραστηριότητές τους, σε καμία περίπτωση δε πρέπει να κινηθούν κοντόφθαλμα και περιοριστικά μόνο στις δικές τους δραστηριότητες και μεθόδους αλλά πρέπει να εξετάζουν το γενικότερο σύνολο που τις επηρεάζει, πέρα από τα στενά σύνορα της επιχείρησης.

Βλέπουμε λοιπόν πως η αειφορία είναι ένα ζήτημα που επηρεάζει το σύνολο των συμμετεχόντων σε μία εμπορική διαδικασία ασχέτως θέσης στην αλυσίδα του εμπορίου και μπορεί να προσβάλλεται θετικά ή αρνητικά από όλους, ανεξαρτήτως των προσπαθειών των υπόλοιπων μελών στην αλυσίδα. Ένας εύστοχος ορισμός για την αειφορία δίνεται από τον Καθηγητή Suneel Kumar Srivastava από το Ινστιτούτο τεχνολογίας της Ινδίας και ορίζει την αειφορία ως

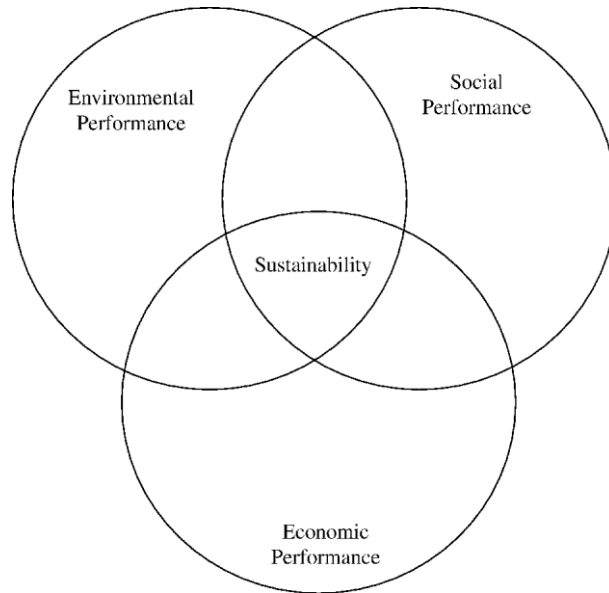
την “προοπτική μείωσης των μακροπρόθεσμων κινδύνων που σχετίζονται με την εξάντληση των πόρων, τη διακύμανση του ενεργειακού κόστους, ατέλειες προϊόντων, και η διαχείριση της μόλυνσης και των αποβλήτων.”

Ένας επιπλέον ορισμός που θεωρείται χρήσιμο να παρατεθεί σε αυτό το σημείο δίνεται από τον αναπληρωτή διευθυντή του εθνικού ερευνητικού εργαστηρίου διαχείρισης κινδύνου των ΗΠΑ, τον Δρ. Subhas K. Sikdar ο οποίος αναφέρει πως “Η αειφορία είναι η σοφή ισορροπία μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης, περιβαλλοντικής διαχείρισης και κοινωνικής δικαιοσύνης.”

Για πρώτη φορά λοιπόν, γίνεται λόγος, για τις κατευθύνσεις που πρέπει να λάβει η προσπάθεια των managers παγκοσμίως εάν στοχεύουν στην αειφορία ανάπτυξη των επιχειρήσεων στις οποίες δραστηριοποιούνται. Η προσέγγιση αυτή έγινε γνωστή ευρέως ως «Triple Bottom Line Approach». Ο όρος αυτός ανήκει στον επί δεκαετίες αντιπρόσωπο παγκοσμίως του κινήματος εταιρικής ευθύνης John Elkington ο οποίος πρώτος το 1994 αναφέρθηκε σε αυτούς τους τρεις κύκλους δράσεων. Στη συνέχεια αρκετοί συγγραφείς ασπάστηκαν αυτήν την ορολογία όπως οι Kleindorfer, Singhal, and Wassenhove το 2005, Linton, Klassen and Jayaraman το 2007, Carter and Rogers το 2008. Στη βιβλιογραφία που αναζητήθηκε πολλές φορές μάλιστα ο όρος αειφορία ισοδυναμεί με τη τριπλή προσέγγιση που προτείνει ο Elkington.

Οι τρεις κατευθύνσεις που δίνονται λοιπόν είναι, η οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αειφορία. Πολύ συχνά επίσης εντοπίστηκε η οπτική αναπαράσταση του triple bottom line δόγματος ως η τομή τριών ίσων έκκεντρων κύκλων όπου η πραγματική αειφορία μίας επιχείρησης ορίζεται στην περιοχή όπου και οι τρεις κύκλοι τέμνονται. Αυτή είναι αφενός η πραγματικότητα αλλά αφετέρου και ο στόχος της παρούσας εργασίας, να δοθεί δηλαδή στον αναγνώστη

η αντίληψη γιατί οι τρεις δράσεις είναι αλληλένδετες όπως επίσης και με ποιο τρόπο εφαρμόζονται στη SCM.



Σχήμα 2.2: *The Triple Bottom Line Approach.*

(Πηγή: C. Carter and D. Rogers, 2008, "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory")

Στον πυρήνα του παραπάνω σχήματος βρίσκεται η μεθοδολογία για μία αειφόρα εφοδιαστική αλυσίδα ή αλλιώς όπως συναντάται στην αγγλική βιβλιογραφία sustainable Supply Chain Management ,sSCM. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναζητήσουμε τις αιτίες που έκαναν αναγκαία την εμφάνιση της sSCM, θα την ορίσουμε, θα δούμε που απευθύνεται και ποιες ανάγκες της σύγχρονης διοίκησης καλύπτει.

3. Η αειφόρος εφοδιαστική αλυσίδα

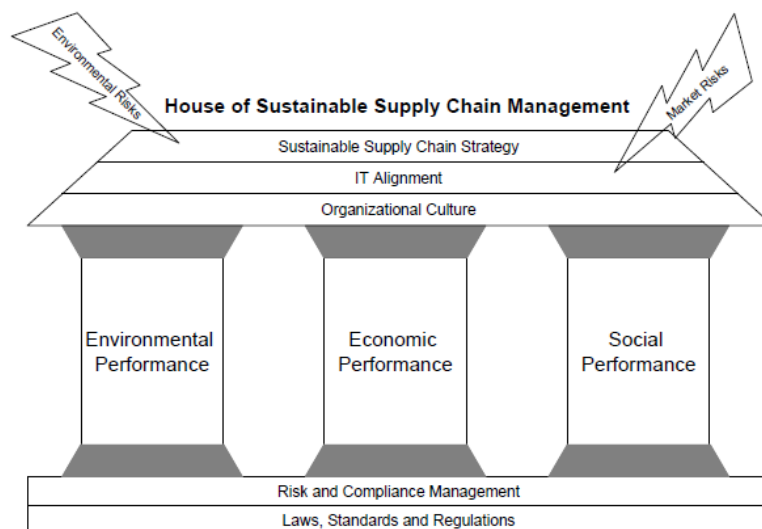
Έχοντας ορίσει στο προηγούμενο κεφάλαιο ξεχωριστά τι είναι η εφοδιαστική ή αλλιώς η SCM καθώς και τι είναι η αειφορία ή αλλιώς sustainability, προκύπτει η ανάγκη να ορίσουμε το συνδυασμό αυτών των δύο όρων. Στο κεφάλαιο αυτό θα προσεγγίσουμε το γάμο αυτών των δύο εννοιών με τη θεωρία του οίκου της αειφόρας εφοδιαστικής - στο ίδιο τρόπο σκέψης όπως το σπίτι της ποιότητας που είναι πιο ευρέως γνωστό. Θα αναφερθούμε στην αναγκαιότητα της θεωρίας της αειφόρας εφοδιαστικής και στους λόγους που γεννήσανε αυτήν την προσέγγιση στη διοίκηση των εφοδιαστικών αλυσίδων. Στη συνέχεια θα τονιστεί η αναγκαιότητα της ολιστικής προσέγγισης της αειφορίας σε μία αλυσίδα εφοδιασμού από τον πρώτο έως το τελευταίο κρίκο. Τελειώνοντας θα τονιστούν τα πλεονεκτήματα που υπόσχεται η θεωρία τόσο στις επιχειρήσεις παραγωγούς όσο και στις επιχειρήσεις προμηθευτές καθώς και τρία ενδιαφέροντα παραδείγματα εταιριών που η κάθε μία με τον τρόπο της απέκτησε σημαντικά οφέλη και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, βασιζόμενες στη θεωρία της αειφόρας εφοδιαστικής αλυσίδας.

3.1 Ο οίκος της αειφόρου εφοδιαστικής

Σύμφωνα με μία μελέτη του Institute for Supply management, ISM το 2008 προκύπτει πως ο ορισμός που δίνουν οι Carter & Rogers στο έργο τους “A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory” είναι ο πιο πλήρης και ο πλέον αντιπροσωπευτικός για τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την έννοια του sSCM. Ο ορισμός λοιπόν είναι: «... Η στρατηγική, διαφανής, ολοκλήρωση και επίτευξη των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων μέσω του συστηματικού συντονισμού

των βασικών, καθολικών διαδικασιών μίας επιχείρησης για τη βελτίωση της μακροπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης της συγκεκριμένης επιχείρησης και των αλυσίδων εφοδιασμού της...".

Οι Carter & Rogers όμως δε δημιούργησαν απλά τον ορισμό της sSCM αλλά ήταν και η έμπνευση για τη δημιουργία μίας απεικόνισης κατ' αντιστοιχία με το House of quality που συναντάμε στη βιβλιογραφία της διοίκησης ποιότητας. Δημιουργήθηκε έτσι μία απεικόνιση για την ιδέα της sSCM αναπαριστώντας την με ένα οικοδόμημα που στηρίζεται σε βάσεις, αντιμετωπίζει τους κινδύνους του περιβάλλοντος και στηρίζει την κορυφή του. Ας δούμε στην επόμενη εικόνα το συγκεκριμένο σχέδιο.



Σχήμα 3.1: House of sSCM.

(Πηγή: F. Teuteberg, D. Wittstruck "A Systematic Review of Sustainable Supply Chain Management Research", University of Osnabrück, 2010)

Ας αναλύσουμε λοιπόν τη σκεπτική αυτού του σχήματος και σιγά σιγά να ορίσουμε τη βασική αποστολή αυτού του κεφαλαίου. Αυτή δεν είναι άλλη από το να δώσει στον αναγνώστη απαντήσεις σε ερωτήματα όπως γιατί είναι αναγκαία η

sSCM, τι ακριβώς είναι και πως μελετάται, τι αποτελέσματα υπόσχεται και ποιες τάσεις επιθυμεί να δημιουργήσει και άλλα.

Πρωτίστως βλέποντας το σχήμα αναγνωρίζουμε τη σημασία που έχουν οι νόμοι, τα θεσπισμένα πρότυπα και οι κανονισμοί κάθε τόπου, κοινωνίας, κράτους, οργανισμού κ.ο.κ. Εξάλλου δε θα ήταν δυνατόν να μιλάμε για αειφορία στις εφοδιαστικές αλυσίδες αν οι πράξεις και οι στόχοι δεν εναρμονίζονταν με τους νόμους και τα πρότυπα για παράδειγμα ασφαλούς δόμησης, προστασίας του περιβάλλοντος ή κοινωνικής ευθύνης. Οι νόμοι λοιπόν λειτουργούν ως ένα σημείο αναφοράς και τη βάση για το σχεδιασμό των δράσεων που ορίζει η triple bottom line approach.

Ακριβώς από πάνω, τα θεμέλια του House of sSCM ολοκληρώνουν, η διαχείριση κινδύνου και συμμόρφωσης. Οι λειτουργίες εκείνες δηλαδή μίας επιχείρησης που στόχο έχουν να αναγνωρίσουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, να αναγνωρίσουν τους κινδύνους, να τους αντιμετωπίσουν και όταν χρειάζεται να συμμορφώσουν τη δράση της επιχείρησης σύμφωνα με τα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος (πιθανόν έπειτα από την εμφάνιση ενός κινδύνου ή μίας ευκαιρίας) αλλά και τις προσταγές των νόμων και των κανονισμών.

Στη συνέχεια το οικοδόμημα χτίζεται προς τα πάνω ακολουθώντας τις δράσεις και τις τεχνικές που ορίζουν οι τρεις πυλώνες που δεν είναι άλλοι από την επίδοση της επιχείρησης στο περιβαλλοντικό, οικονομικό και κοινωνικό τομέα. Στην παρούσα φάση ο στόχος δεν είναι να αναφερθούμε εκτενώς στους τρεις πυλώνες –καθώς αυτό θα γίνει στα επόμενα κεφάλαια- αλλά να δοθεί στον αναγνώστη ο ρόλος που έχουν στη γενικότερη φιλοσοφία της triple bottom line approach. Από πού δηλαδή στηρίζονται και τεκμηριώνονται και προς τα πού στοχεύουν και ποιο σκοπό υπηρετούν. Ένα σημείο που πρέπει όμως να τονιστεί

είναι η ισοτιμία που αναδύεται από το σχήμα όσον αφορά τους πυλώνες καθώς κανείς δεν είναι πιο ψηλός ή πιο φαρδύς και ο καθένας συμπληρώνει τον άλλο στην αποστολή τους.

Πλησιάζοντας ένα βήμα πιο κοντά τη κορυφή βρίσκουμε την εταιρική κουλτούρα. Η σημασία που έχει η εταιρική κουλτούρα είναι τεράστια καθώς οι δράσεις στους τρεις πυλώνες πρέπει να εναρμονίζονται αλλά και να μην περιορίζονται από αυτήν. Εάν είναι δε δυνατόν το βέλτιστο είναι οι δράσεις να πηγάζουν από τις αξίες και τις πρακτικές που έχει καθιερώσει μία επιχείρηση αλλά και να βελτιώνει την αντίληψή της ως προς τι μπορεί να πράξει ώστε να είναι κοινωνικά αποδεκτή και προτιμητέα, οικονομικά βιώσιμη και αναπτυξιακή και περιβαλλοντικά φιλική και προστατευτική. Το πρώτο λοιπόν στοιχείο μίας επιχείρησης που θέλει να αγγίξει η triple bottom line approach είναι η ίδια η φιλοσοφία της επιχείρησης.

Για μία καλή στρατηγική όμως δε φτάνει απλά να πιστεύουμε πως το σχέδιο δράσης είναι καλό. Ένα καλό σχέδιο δράσης είναι εξαιρετικά σημαντικό αλλά κρίσιμο είναι η επιχείρηση να μπορεί να ανταπεξέλθει στους στόχους που βάζει και να μην καταρρεύσει από την πίεση των δεδομένων, από την ανάγκη παρακολούθησης των επιδόσεών της, από τις αλλαγές που ίσως φέρει η στρατηγική της. Ένα ευέλικτο και αποδοτικό πληροφοριακό σύστημα είναι αναγκαίο όχι απλά με τη στενή έννοια του όρου του ERP ή του WMS, αλλά με το καθολικό σύστημα που η επιχείρηση συνομιλεί, διαχέει και αντλεί την πληροφορία σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Εφόσον λοιπόν έχουμε φτάσει στην κορυφή του οικοδομήματος, είμαστε σε θέση πλέον να αναγνωρίσουμε τις βάσεις των στόχων μας τους περιορισμούς και τις επιταγές των νόμων, τις πρακτικές και τις δράσεις που αρμόζουν σε κάθε

ένα πλάνο, έχουμε τη στήριξη όλης της επιχείρησης περνώντας στη κουλτούρα της πλέον τη triple bottom line approach, την υποστήριξη των πληροφοριών που χρειαζόμαστε από όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας και είμαστε έτοιμοι να ορίσουμε την εταιρική στρατηγική προς μία αειφόρα εφοδιαστική αλυσίδα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούμε όμως στις δύο κυριότερες πηγές κινδύνων όσον αφορά τη sSCM που είναι οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι και σίγουρα οι κίνδυνοι της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Βεβαίως η εμφάνιση και η επίπτωση που θα έχουν σπάνια μπορεί να προβλεφθεί τόσο μάλλον να αντιμετωπιστεί στο ολόκληρο. Για αυτό όσο πιο γερό είναι το οικοδόμημα του sSCM τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι και αποτελεσματική η επιδίωξη μίας αειφόρας εφοδιαστικής αλυσίδας.

3.2 Γιατί αξίζει η αειφόρος προσέγγιση στην εφοδιαστική αλυσίδα;

Είναι κοινή πεποίθηση πλέον τα τελευταία χρόνια ανάμεσα στην ακαδημαϊκή κοινότητα και τις επιχειρήσεις ηγέτες στις αγορές πως η οικονομική επιτυχία συναρτάται και από την περιβαλλοντική και κοινωνική συνέπεια μίας επιχείρησης. Πλέον μία επιχείρηση που θέλει να θέτει μακροπρόθεσμα σχέδια δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά σε οικονομικούς δείκτες. Η ποικιλία των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι τόσο μεγάλη που οι οικονομικοί κίνδυνοι από χαμένες πωλήσεις ή καθυστερήσεις στην παράδοση πλέον δεν αντιπροσωπεύουν μεγάλο ποσοστό. Η κακή φήμη, ο αποκλεισμός της επιχείρησης από το καταναλωτικό κοινό (μποϊκοτάζ), μία σημαντική πτώση του μεριδίου αγοράς μπορεί να μην οφείλονται σε οικονομικούς λόγους. Επίσης το μέγεθος μία επιχείρησης πλέον δεν αποτελεί ασπίδα για τέτοιου είδους κινδύνους.

Πιο λεπτομερώς υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μία επιχείρησης πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη κοινωνική και περιβαλλοντική τους επίδοση αλλά και στην επίδοση ολόκληρης της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Αυτοί μεταξύ άλλων συμπεριλαμβάνουν τη γενικευμένη τάση για outsourcing της παραγωγής σε τρίτες χώρες με αβέβαιες πολλές φορές συνθήκες εργασίας. Για παράδειγμα αναφέρουμε την εταιρεία ενδυμάτων GAP που απέσυρε προϊόντα από το ράφι το 2007 καθώς έγινε γνωστό πως στο εργοστάσιο παραγωγής δούλευαν παιδιά. Γνωστό με την αρνητική όμως έννοια είναι και η περίπτωση της NIKE στα αθλητικά είδη. Επίσης η εταιρεία H&M που άλλαξε ολόκληρη τη διαδικασία ελέγχου των προμηθευτών της το 2009, καθώς ο προμηθευτής μεταξιού από το Ουζμπεκιστάν χρησιμοποιούσε παιδιά για την καλλιέργεια μεταξιού.

Επιπλέον στους λόγους συμπεριλαμβάνονται οι αυξανόμενες πιέσεις της κοινωνίας μέσω των ΜΚΟ για προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Οι ΜΚΟ πιέζουν στη διεθνή σκηνή προς μία ευρεία αντιμετώπιση της οικολογικής καταστροφής λόγω του ανεξέλεγκτου τρόπου συλλογής ΑΥ, των ρυπογόνων εργοστασίων και των τοξικών αποβλήτων. Οι απόψεις τους βέβαια δεν είναι αβάσιμες και πολλές επιχειρήσεις έχουν ασπαστεί δράσεις που ορίζουν λιγότερη ενεργειακή και υλική κατανάλωση στην παραγωγή, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας μέχρι και ευθύνη για τα προϊόντα εφ' όρου ζωής τους. Μεγάλες ΜΚΟ ανά τον κόσμο που αξίζει να σημειωθούν και που κύριο στόχο έχουν την στροφή των επιχειρήσεων προς μία πιο αειφόρα ανάπτυξη και λειτουργία είναι: η Carbon Trust (UK), Ceres (USA, Boston), Clinton Climate Initiative, Conservation international, EarthShare.

Επιπλέον και λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κατάστασης και ύφεσης σε μεγάλες οικονομίες του κόσμου, οι επενδυτές πλέον είναι πολύ προσεκτικοί που επενδύουν τα χρήματά τους. Κανείς δε θα ήταν διατεθειμένος να επενδύσει σε μία επιχείρηση που δεν προστατεύει το περιβάλλον, χρησιμοποιεί παράνομα προσωπικό (ανήλικοι, ανασφάλιστοι, λαθρομετανάστες, κ.α.) δεν έχει αξιόπιστους προμηθευτές ακόμα και αν οι οικονομικοί δείκτες την κρίνανε προσοδοφόρα.

Ένας ακόμα λόγος που οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναλάβουν δράση σύμφωνα με τις προσαγές της triple bottom line approach, είναι και η ευρεία διάχυση της πληροφορίας μέσω τόσο των ΜΜΕ αλλά κυριότερα του ίντερνετ και των blogs των καταναλωτών. Είναι πλέον αναρίθμητα τα site όπου ο καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί για τα προϊόντα που τον ενδιαφέρουν αλλά πλέον όχι μόνο για αυτά αλλά και για την εμπειρία που είχαν άλλοι πελάτες στην επαφή τους με κάθε επιχείρηση. Πλέον οι καθυστερήσεις ή ο ανάγωγος τρόπος συμπεριφοράς, ενδεχομένως, ενός μεταφορέα δεν μένουν κρυφά. Αλλά αυτό είναι το λιγότερο καθώς παραδείγματα όπως πρόσφατα με τα εστιατόρια της εταιρείας ΙΚΕΑ που η ποιότητα των εστιατορίων τους είχε φτάσει στο σημείο να γίνεται ανέκδοτο, σίγουρα χαρακτηρίζονται προς αποφυγήν. Επιπλέον ο καταναλωτής είναι σε θέση να γνωρίζει αν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν αειφόρες πρακτικές από τον προμηθευτή τους έως και τη μεταφορά των προϊόντων στα καταστήματα μέσω πιστοποιήσεων όπως για το ενεργειακό τους αποτύπωμα και το στόλο των οχημάτων τους.

Όλοι αυτοί οι λόγοι και πολλοί ακόμα έχουν ωθήσει τις σύγχρονες επιχειρήσεις να ασπάζονται την έννοια της συνευθύνης, όταν για παράδειγμα ένας προμηθευτής τους δεν προστατεύει το περιβάλλον ή χρησιμοποιεί παράνομους

υπαλλήλους. Φανταστείτε τη δυσφήμιση αν μεγάλο μέρος των καταναλωτών πίστευε πως πράξεις όπως οι παραπάνω γίνονται μάλιστα και επίτηδες για να μειωθεί το κόστος στη συνολική αλυσίδα εφοδιασμού. Αν αναλογιστούμε επίσης πως για μία μέση παραγωγική επιχείρηση το κόστος των ΑΥ μπορεί να κυμανθεί από 40% έως και 60% τότε το ζεύγος προμηθευτή-παραγωγού μοιάζει ακόμα περισσότερο να μοιράζεται ένα κοινό μέλλον ως προς την άποψη που έχουν οι καταναλωτές για αυτούς.

Γίνεται προφανές λοιπόν πως ο προσανατολισμός προς τη sSCM είναι κάτι παραπάνω από επιβεβλημένος. Είναι χρήσιμος και ουσιαστικά κρίσιμος για τη μελλοντική ανάπτυξη και πορεία κάθε επιχείρησης ιδιαίτερα όταν είναι μέλος μίας μεγάλης εφοδιαστικής αλυσίδας και ενός εμπορικού δικτύου όπου ο ανταγωνισμός και οι προκλήσεις είναι πολλές και συνεχείς.

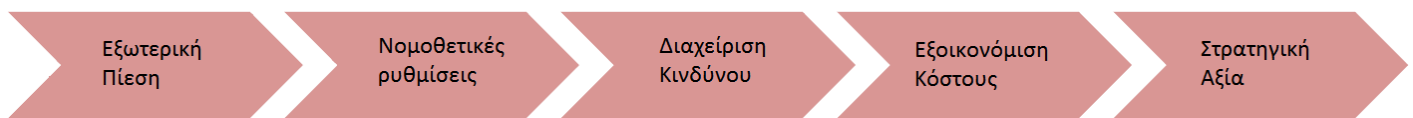
3.3 Που απευθύνεται η θεωρία της αειφόρου εφοδιαστικής;

Για να αναγνωρίσουμε που ακριβώς απευθύνεται η sSCM θα πρέπει να κατανοήσουμε πως η φιλοσοφία της triple bottom line approach καταλήγει να οικειοποιείται από τις επιχειρήσεις. Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 έγιναν γνωστές στο κοινό αρκετές περιπτώσεις εργασιακών συνθηκών που κάθε άλλο από αποδεκτές ήταν για τις κοινωνίες. Κυρίαρχο ρόλο έπαιξε η χρησιμοποίηση παιδιών σε εργοστάσια υποδημάτων και ενδυμάτων. Από το σημείο εκείνο έγινε αντιληπτό από τις επιχειρήσεις πως δεν μπορούν να αφήνουν ανεξέλεγκτη την εφοδιαστική τους αλυσίδα καθώς αυτό έχει μεγάλη επίπτωση στη δική τους κερδοφορία και βιωσιμότητα. Κύριο κίνητρο δηλαδή ήταν ο φόβος δυσφήμισης και η διαχείριση κινδύνων ούτως ώστε να κατευθυνθούν προς μία sSCM λογική.

Την ίδια εποχή όμως ορισμένοι κατασκευαστές ξεκίνησαν να επαναπροσδιορίζουν τη λογική διαδικασία κατασκευής των προϊόντων τους προσθέτοντας δεδομένα που σχετίζονταν με τη συνολική επιβάρυνση του περιβάλλοντος για όλο το κύκλο ζωής των προϊόντων. Όπως είδαμε δηλαδή και παραπάνω αποδέχτηκαν την ευθύνη εφ' όρου ζωής για τα προϊόντα τους. Η μερίδα αυτή των επιχειρήσεων προφανώς είχε τη διορατικότητα και την ευαισθησία να εξελίξει τις μεθοδολογίες που χρειάζονταν για μία πιο οικολογικά υπεύθυνη επιχείρηση.

Επιπλέον με αυτές τις δύο κινητήριες δυνάμεις, το φόβο αλλά και την διορατικότητα αρκετές επιχειρήσεις ανέλαβαν δράση για μείωση του κόστους των εφοδιαστικών αλυσίδων πολλές φορές εκμεταλλευόμενες κρατικές επιδοτήσεις και διεθνή προγράμματα που ξεκίνησαν να εφαρμόζονται. Αυτό μάλιστα είχε αρκετή απήχηση στα υψηλά κλιμάκια διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς πράγματι τα έξοδα μειώνονταν σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Βλέπουμε λοιπόν πως στην πάροδο των χρόνων οι επιχειρήσεις μάλλον είχαν μία οπισθέλκουσα δύναμη που δε βοηθούσε αυτοβούλως την εμπέδωση της triple bottom line approach αλλά μάλλον λειτουργούσε αποσπασματικά και καιροσκοπικά αναλόγως με τις τάσεις της εποχής. Η πορεία λοιπόν ασπασμού της sSCM θα μπορούσε να περιγραφεί όπως φαίνεται στο σχήμα παρακάτω.



Σχήμα 3.2: Η πορεία προς την αφομοίωση της sSCM από τις επιχειρήσεις.

Το σχήμα είναι αρκετά παραστατικό ώστε να δείξει την αναβλητικότητα των επιχειρήσεων και την αναγκαιότητα η κοινωνία και οι νόμοι να ορίσουν τους κανόνες προσαρμογής των λειτουργιών τους ώστε αφού εντοπιστεί ο τρόπος με τον οποίο μία λογική sSCM μπορεί να βοηθήσει τα σχέδια μίας επιχείρησης να περάσει στη στρατηγική διοίκηση.

Έχοντας δει τις πηγές πίεσης προς αφομοίωση μίας sSCM πολιτικής και επιπλέον τη δυσκολία που υπάρχει από τις επιχειρήσεις ώστε να αντιληφθούν τα οφέλη από μία αειφόρα ανάπτυξη στο μέλλον, αναρωτιέται εύλογα κανείς αν η θεωρία της triple bottom line approach μπορεί να εφαρμοστεί μόνο από ένα συμμετέχοντα σε μία εφοδιαστική αλυσίδα με τα ίδια οφέλη. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι αρνητική. Για τη βέλτιστη και ουσιαστική προώθηση της ιδέας της sSCM θα πρέπει συλλογικά μία εφοδιαστική αλυσίδα να εφαρμόσει τις πολιτικές που ορίζουν οι τρεις κύκλοι δράσεων. Συνεπώς η sSCM απευθύνεται τόσο στους παραγωγούς όσο και στους προμηθευτές μίας εφοδιαστικής αλυσίδας.

3.4 Τα πλεονεκτήματα της αειφόρου εφοδιαστικής

Υπάρχουν συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που από τη μεριά τους οι παραγωγοί και οι προμηθευτές μπορούν να επιτύχουν μέσω της εφαρμογής της sSCM. Ας εξετάσουμε λοιπόν αυτές τις δύο κατηγορίες ξεχωριστά.

Αναφορικά με τους παραγωγούς τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκομίσουν από την εφαρμογή της θεωρίας της sSCM είναι τα παρακάτω.

1. Παραγωγική αποδοτικότητα.
2. Υποστήριξη από τη τοπική κοινωνία.
3. Ανάπτυξη καινοτομίας.
4. Ελκυστικότητα προς τους εργαζομένους.
5. Εταιρική φήμη.

Συνοπτικά θα αναφερθούμε σε κάθε ένα από τα πλεονεκτήματα. Αρχικά λοιπόν η παραγωγική αποδοτικότητα προκύπτει όταν οι παραγωγικές μονάδες δημιουργούν λιγότερα απόβλητα και χρησιμοποιούν τις ΑΥ πιο αποδοτικά. Αυτό όχι μόνο βελτιώνει την περιβαλλοντική εικόνα της επιχείρησης αλλά ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει σε μειώσεις κόστους, υψηλότερη ποιότητα και σταθερότητα στα συστήματα παραγωγής.

Η υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας έχει βαρύνουσα σημασία. Από την τοπική κοινωνία μία επιχείρηση μπορεί να περιμένει όχι μόνο εργαζόμενους αλλά και πιστούς πελάτες και υποστηρικτές. Οι δράσεις κοινωνικής ωφέλειας όπως καθαριότητες παραλίας, χορηγίες κάδων ανακύκλωσης, και προσφορές σε σχολεία και νοσοκομεία βελτιώνουν τη σχέση της επιχείρησης με την κοινωνία.

Οι προσπάθειες της επιχείρησης προς οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αειφορία σίγουρα μπορούν να βελτιώσουν τη μεθοδολογία έρευνας και να αναπτύξουν νέες ιδέες και λύσεις. Για παράδειγμα η αντιμετώπιση σύνθετων περιβαλλοντικών προβλημάτων ή περίπλοκων διεπιχειρησιακών διαδικασιών μπορεί να γεννήσει αναζητήσεις προς λιγότερη γραφειοκρατία και σπατάλη πόρων.

Η προσέλκυση εργαζομένων σίγουρα είναι πιο εύκολη όταν η επιχείρηση έχει βάλει στην κουλτούρα της την ευθύνη που έχει απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι μπορούν να είναι σίγουροι για ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, καθαρό, υγιές και σίγουρα νιώθουν περηφάνια όταν δουλεύουν σε τέτοιους χώρους.

Η αντίληψη του καταναλωτικού κοινού πως μία επιχείρηση είναι ευαισθητοποιημένη απέναντι σε ζητήματα κοινωνικής και περιβαλλοντικής φύσης σίγουρα ενισχύει τη συνολική εικόνα και τη φήμη της. Επίσης αυτό είναι ένα πλεονέκτημα που ο ανταγωνισμός δύσκολα μπορεί να αντικρούσει και ακόμα πιο δύσκολα να αντιγράψει.

Στην άλλη μεριά βρίσκονται οι προμηθευτές οι οποίοι με τη σειρά τους είναι δυνατόν να αποκτήσουν τα παρακάτω τέσσερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα από την εφαρμογή της sSCM.

1. Υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα.
2. Ανάπτυξη στρατηγικών δυνατοτήτων.
3. Εταιρική φήμη.
4. Διοικητικές ικανότητες.

Οι προμηθευτές με υψηλές επιδόσεις στον κοινωνικό και περιβαλλοντικό τομέα συνήθως παρουσιάζουν ή είναι πιο εύκολο να παρουσιάσουν και μία δυνατή συνολικότερη λειτουργική εικόνα. Αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός πως μία καλή επίδοση στους δύο τομείς που προαναφέραμε απαιτεί σφιχτό έλεγχο στις παραγωγικές διαδικασίες, ο οποίος με τη σειρά του επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι αποδοτική.

Όταν η επιχείρηση προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει πολιτικές σε ζητήματα κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά είναι δυνατόν

να αναπτύξει και επιπλέον στρατηγικές ικανότητες όπως διοικητικές και καινοτομικές δυνατότητες σε νέους τομείς της εργασίας της. Αυτό επίσης την κάνει αυτομάτως προτιμητέα ανάμεσα στον ανταγωνισμό από τους πελάτες της παραγωγούς.

Οι καταναλωτές παγκοσμίως πλέον έχουν γίνει υποψιασμένοι σχετικά με τη περιβαλλοντική και κοινωνική δράση των επιχειρήσεων ιδιαίτερα δε μετά από αρκετά παραδείγματα σκανδάλων τόσο κοινωνικών όσο και περιβαλλοντικών οι καταναλωτές ερευνούν πολύ περισσότερο ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων και διαλέγουν τα προϊόντα αυτών που είναι συντεταγμένες με τη λογική της sSCM.

Τέλος η ενασχόληση των προμηθευτών με ζητήματα περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά μπορεί να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τη διοικητική τους κουλτούρα και μεθοδολογία ένα σημαντικό πλεονέκτημα ειδικά σε αναδυόμενες οικονομίες και αγορές για την επιβίωση στο απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Πριν περάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε σε συγκεκριμένα παραδείγματα παραγωγών και προμηθευτών που μέσα από τις δράσεις τους σύμφωνα με τη triple bottom line approach πέτυχαν σημαντικά αποτελέσματα για το σύνολο της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

3.5 Παράδειγμα Faber-Castell Brazil – περιβαλλοντική αειφορία

Η γερμανική εταιρεία Faber-Castell είναι παγκοσμίως γνωστή για τα υψηλής ποιότητας μολύβια που παράγει. Κάθε χρόνο κατασκευάζει περισσότερα από δύο δισεκατομμύρια μολύβια στο μεγαλύτερο εργοστάσιο μολυβιών στο κόσμο που βρίσκεται στην πόλη Sao Carlos στη Βραζιλία. Από το 1984 η εταιρεία

δημιούργησε μία ιδιόκτητη φυτεία πεύκων για να διασφαλίσει την τοπική προμήθεια ξύλου με έναν υπεύθυνο περιβαλλοντικά τρόπο. Η φυτεία έχει λάβει πιστοποίηση από το “Forest Stewardship Council” και αντανακλά τη φιλοδοξία της εταιρείας να ηγηθεί όσον αφορά τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Επιπλέον η φυτεία αυτή έδωσε ένα σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα στην εταιρεία σχετικά με την μακροπρόθεσμη αξιόπιστη προμήθεια ξύλου. Όταν το πρόγραμμα ξεκίνησε η εταιρεία είχε διακρίνει μία παγκόσμια τάση προς χαμηλότερη ποιότητα ξύλου και ταυτόχρονα αυξημένες τιμές. Σήμερα η Faber-Castell είναι σε θέση να παράγει το αναγκαίο ξύλο σε ανταγωνιστικά χαμηλές τιμές και διατηρώντας συνεχώς υψηλή ποιότητα καθώς ταυτόχρονα προστατεύει το περιβάλλον.

3.6 Παράδειγμα Merck Thailand – κοινωνική αειφορία

Η θυγατρική της γερμανικής εταιρείας φαρμάκων και χημικών Merck στην Ταϊλάνδη έχει θεσπίσει την κοινωνική της ευθύνη ως τον ακρογωνιαίο λίθο της επιδίωξής της προς την αειφορία. Σε συνεργασία με την CARE Thailand / Raks Thai Foundation, η Merck υποστηρίζει την ανάπτυξη τοπικών κοινοτήτων με τρία προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα δύο από αυτά, τα προγράμματα Merck Community Caring και Action partnership program στοχεύουν στην εκπαίδευση των κοινοτήτων στη βόρεια περιοχή Mae Chaem στο αντικείμενο της αειφόρας ανάπτυξης. Για παράδειγμα μέσω την ανάπτυξης ευκαιριών για εισοδήματα εντός της κοινότητας ή ενισχύοντας την μόρφωση των νέων ανθρώπων. Τα αποτελέσματα των προγραμμάτων είναι εντυπωσιακά. Το 88% των υπαλλήλων της Merck στην Ταϊλάνδη επιβεβαιώνουν πως τα προγράμματα αειφορίας που προάγει η εταιρεία ενδυναμώνει την αφοσίωσή τους σε αυτήν και το 75% των

πελατών κρίνουν πως η Merck είναι μία πολύ ενεργή εταιρεία όσον αφορά τα ζητήματα κοινωνικής αειφορίας.

3.7 Παράδειγμα PUMA AG – αειφόρες προμήθειες

Η PUMA AG είναι μία γερμανική εταιρεία αθλητικών ειδών και lifestyle. Η εταιρεία έχει αναπτύξει μία απλή στρατηγική αειφορίας που της επιτρέπει να προλαμβάνει την αυξανόμενη πίεση της κοινωνίας απέναντι στην αγορά της κλωστοϋφαντουργίας η οποία χαρακτηρίστηκε για τη μαζική παραγωγή από τρίτες χώρες από την αρχή της δεκαετίας του '90.

Από το 1993 η PUMA ανέπτυξε ένα κώδικα συνεργασίας για να δημιουργήσει αειφόρες σχέσεις με τους προμηθευτές της. Επιπλέον εισήγαγε το σύστημα “S.A.F.E.” (Social Accountability and Fundamental Environmental Standards) το οποίο αντιμετώπιζε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ασφάλειας στην εργασία και κοινωνικο-περιβαλλοντικά ζητήματα. Η διαφάνεια και η ποιότητα αυτών των συστημάτων εποπτεύεται από την “Fair Labor Association”.

Μία πρακτική που ακολουθείται είναι η διοργάνωση ετήσιων σεμιναρίων με οργανισμούς όπως η Greenpeace, Oxfam, και η Clean Clothes Campaign στα οποία συμμετέχουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι όπως υπάλληλοι, προμηθευτές μεταφορείς κ.α.. Πέρα από αυτές τις δραστηριότητες η PUMA πραγματοποιεί ελέγχους σχετικά με την αειφορία στους προμηθευτές της. Αυτοί οι έλεγχοι κρίνουν αν η σχέση με τους προμηθευτές πρέπει να συνεχιστεί ή να τερματιστεί. Βασικό εργαλείο για την αξιολόγηση είναι το εγχειρίδιο “S.A.F.E.” σύμφωνα με το οποίο γίνεται και η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέματα αειφορίας.

4. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ΕΚΕ

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα προσεγγίσουμε μία πολύ σημαντική διάσταση των δράσεων κάθε επιχείρησης που αντανακλά στον άνθρωπο, είτε τον εργαζόμενο σε αυτήν είτε τον πελάτη είτε απλά ένα ενδιαφερόμενο μέρος όπως η τοπικές κοινωνίες. Θα αναφερθούμε λοιπόν στην εταιρική κοινωνική ευθύνη με γνώμονα τις δράσεις και τις κατευθύνσεις που δίνουν σημαντικοί οργανισμοί παγκοσμίως. Κάποιοι από αυτούς είναι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, τα Ηνωμένα Έθνη με την ειδική υπηρεσία του παγκόσμιου οργανισμού εργασίας καθώς και η οπτική γωνία που δίνει η πιστοποίηση ISO 26000 του 2010 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

4.1 Λίγα λόγια για την ιστορία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Από το 1980 και μετά η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ή πιο σύντομα ΕΚΕ, έχει εξελιχθεί από ένα περιφερειακό και αδιάφορο ζήτημα σε ένα από τα πιο πολυσυζητημένα και πολυδιαβασμένα αντικείμενα στις επιχειρήσεις όλου του κόσμου. Η σημασία μάλιστα της ΕΚΕ είναι τόσο σημαντική πλέον που μεγάλοι οργανισμοί όπως τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια τράπεζα και ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας έχουν σχηματίσει τις λειτουργίες τους έτσι ώστε να ενημερώνονται να οδηγούν και να πρωταγωνιστούν στις εξελίξεις αναφορικά με την ΕΚΕ.

Όπως αναφέρει ο E. Murphy το 2002 στην εργασία του “Best Corporate Citizens have Better Financial Performance” οι πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι πολλές και όλες οδηγούν σε ένα μοντέλο επιχείρησης πιο κοινωνικά υπεύθυνο με ευαισθησία σε ζητήματα όπως, η προστασία του περιβάλλοντος, οι συνθήκες εργασίας, ευθύνη εφ' όρους ζωής για

τα προϊόντα και άλλα. Αυτές όμως οι δεσμεύσεις απαιτούν χρόνο, χρήματα, ενέργεια και πόρους γενικότερα που σε προηγούμενες εποχές ή δε χρειαζόνταν ή απασχολούνταν αλλού. Γενικά όμως στη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους M. Orlitzky, FL. Schmidt and SL. Rynes το 2003 στην εργασία τους “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: a meta analysis”, αναφέρονται μελέτες που αποδεικνύουν πως μία κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία μπορεί να έχει οφέλη και πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των κοινωνικά υπεύθυνων δράσεων και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

Επιπλέον των παραπάνω σύμφωνα με τους CJ. Fombrun, NA. Gardberg and ML Barnett το 2000 στην εργασία τους “Opportunity platform and safety nets: corporate citizenship and reputational risk”, έχει παρατηρηθεί πως οι δράσεις ΕΚΕ μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μεθόδους μείωσης κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης και γενικότερα να εξελίξουν το μοντέλο διοίκησης της εταιρείας και να προάγουν τη φήμη της.

Αφού λοιπόν δώσαμε μία σύντομη οπτική για τους λόγους που ωθούνται οι επιχειρήσεις να αναλάβουν δράσεις ΕΚΕ και τι οφέλη μπορούν να αποκομίσουν ας δούμε τώρα πως μπορούν να φέρουν την απαιτούμενη αλλαγή στις εταιρικές δομές ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε αυτή την επιδίωξη.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει θεσπίσει την πολιτική της για την ΕΚΕ και μάλιστα το 2011 δημοσίευσε την ανανεωμένη της πρόταση για μία νέα πολιτική αναφορικά με την ΕΚΕ. Ο ορισμός που δίνει είναι σύντομος αλλά περιεκτικός. «Η ΕΚΕ είναι η ευθύνη των επιχειρήσεων για το αντίκτυπο των δράσεών τους στην κοινωνία». Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συμβουλεύει τις επιχειρήσεις να

ασπαστούν και να βασίσουν τις πολιτικές ΕΚΕ τους πάνω στις κατευθυντήριες γραμμές που θέτουν πέντε βασικές οντότητες παγκοσμίως. Ας δούμε κάθε μία από αυτές.

4.2 Οδηγίες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης προς τις πολυεθνικές εταιρίες

Ο ΟΕCD είναι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης. Ιδρύθηκε και ξεκίνησε να λειτουργεί μετά το 2^ο Παγκόσμιο πόλεμο και σαν στόχο είχε να συνεργαστούν τα κράτη ώστε η οικονομική βοήθεια των νικητών κυρίως των ΗΠΑ να δοθεί για την ανοικοδόμηση των κατεστραμμένων χωρών. Οι οδηγίες που δίνει το 2011 αφορούν:

- Γενικές πολιτικές λειτουργίας για τις διεθνείς επιχειρήσεις.
- Διαφάνεια στις επιχειρησιακές διαδικασίες
- Ανθρώπινα δικαιώματα
- Προστασία του περιβάλλοντος
- Καταπολέμηση δωροδοκίας και οικονομικών εκβιασμών
- Σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και εταιρείας
- Ενδιαφέροντα καταναλωτών
- Επιστήμη και τεχνολογία
- Ανταγωνισμός
- Φορολογία κ.α.

4.3 Οι δέκα αρχές των Ηνωμένων Εθνών για την ΕΚΕ

Οι δέκα αρχές που υιοθέτησε ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών στοχεύουν στην ενημέρωση των επιχειρήσεων και μακροπρόθεσμα στην επιρροή αυτών ώστε να γίνουν κτήμα τους παγκόσμια αποδεκτές αρχές πάνω στα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία, το περιβάλλον και τον αγώνα κατά της διαφθοράς. Οι δέκα αρχές πηγάζουν από την παγκόσμια διακήρυξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τη διακήρυξη για τις θεμελιώδεις αρχές και δικαιώματα στην εργασία από τον διεθνή οργανισμό εργασίας, τη διακήρυξη του Ρίο για το περιβάλλον και την ανάπτυξη και τέλος τη σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Κατηγοριοποιώντας τώρα αυτές τις αρχές στις υποκατηγορίες έχουμε την παρακάτω διάταξη.

4.3.1 Ανθρώπινα Δικαιώματα

Αρχή 1: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Αρχή 2: Οι επιχειρήσεις πρέπει να βεβαιωθούν πως δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

4.3.2 Εργασία

Αρχή 3: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Αρχή 4: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιδιώκουν την εξάλειψη όλων των μορφών αναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας.

Αρχή 5: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιδιώκουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας.

Αρχή 6: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιδιώκουν την κατάργηση των διακρίσεων σε θέματα πρόσληψης και άσκησης επαγγέλματος.

4.3.3 Περιβάλλον

Αρχή 7: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να εξασκούν προληπτικές μεθόδους αναφορικά με τις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

Αρχή 8: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

Αρχή 9: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση των φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών.

4.3.4 Αντι-διαφθορά

Αρχή 10: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

4.4 Πρότυπο δράσεων ISO 26000:2010 σχετικά με την ΕΚΕ

Το συγκεκριμένο ISO πρότυπο προβάλλει προτάσεις και όχι δεσμεύσεις προς τις επιχειρήσεις. Επίσης δεν είναι πιστοποιητικό όπως άλλα γνωστά πρότυπα ISO και οι προτάσεις που αναφέρει μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κάθε είδους επιχείρηση ασχέτους κλάδου ή μεγέθους.

Το συγκεκριμένο πρότυπο προτείνει δράσεις σε επτά βασικούς τομείς οι οποίοι είναι:

- Επιχειρησιακή διοίκηση

- Ανθρώπινα δικαιώματα
- Πρακτικές εργασίας
- Το περιβάλλον
- Τίμιες-δίκαιες διαδικασίες λειτουργίας
- Θέματα καταναλωτών
- Κοινωνική συμμετοχή και ανάπτυξη

Σύμφωνα με το πρότυπο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με ευθύνη στους παραπάνω τομείς μπορούν να αποκτήσουν αρκετά οφέλη όπως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, φήμη, ικανότητα προσέλκυσης υπαλλήλων και πελατών με αυξημένη αφοσίωση στην επιχείρηση, συντήρηση του ηθικού του προσωπικού και διατήρηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους, σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, την κοινωνία, το κράτος, τους πελάτες και αυξημένη επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, τους χορηγούς και τους μετόχους.

4.5 Κατευθυντήριες Αρχές για τις Επιχειρήσεις και τα Δικαιώματα του Ανθρώπου του ΟΗΕ

Οι Κατευθυντήριες Αρχές για τις Επιχειρήσεις και τα Δικαιώματα του Ανθρώπου του ΟΗΕ, ορίζουν τι θα πρέπει να κάνουν οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις για την αποφυγή και την αντιμετώπιση πιθανών αρνητικών επιπτώσεων για τα ανθρώπινα δικαιώματα εκ μέρους των επιχειρήσεων.

Οι Κατευθυντήριες Αρχές στο σύνολό τους είναι τριάντα μία και πηγάζουν από τις εξής τρεις παραδοχές.

A) τα κράτη μέλη είναι υποχρεωμένα να σέβονται, να προστατεύουν και να εκπληρώνουν τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις θεμελιώδεις ελευθερίες των ανθρώπων.

B) Ο ρόλος των επιχειρήσεων ως εξειδικευμένες οντότητες με συγκεκριμένη αποστολή στην κοινωνία είναι υποχρεωτικό να εναρμονίζεται με τους ισχύοντες νόμους και να σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Γ) Η τήρηση των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων πρέπει να συνδυάζεται με κατάλληλα και αποτελεσματικά ένδικα μέσα όταν παραβιάζεται.

Ο αναγνώστης για περισσότερες πληροφορίες μπορεί να ανατρέξει στις πηγές της παρούσας εργασίας ή αλλιώς στο παρακάτω τίτλο που δημοσιεύει ο ΟΗΕ.

4.6 Παγκόσμιος οργανισμός εργασίας – κατευθυντήριες γραμμές

Η δήλωση αυτή παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, κυβερνήσεις, εργοδότες και συνδικαλιστικές οργανώσεις σε τομείς όπως η απασχόληση, οι συνθήκες εκπαίδευσης, της εργασίας και της ζωής, και τις εργασιακές σχέσεις.

Ο ILO ιδρύθηκε το 1919 με τη συνθήκη των Βερσαλλιών που ήταν και η κύρωση της λήξης του 1^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου. Με την ίδρυσή του θέλησε να δείξει το δρόμο προς μία παγκόσμια και σταθερή ειρήνη μέσα από αξίες όπως η κοινωνική δικαιοσύνη.

Οι κύριοι στόχοι του ILO είναι να προωθήσουν τα δικαιώματα στην εργασία, την ενθάρρυνση ευκαιριών αξιοπρεπούς απασχόλησης, την ενίσχυση της κοινωνικής προστασίας και την ενίσχυση του διαλόγου για θέματα εργασίας.

Στην έκθεση του 2006 που συντάχθηκε στη Γενεύη ο αναγνώστης μπορεί να βρει πάνω από πενήντα κατευθυντήριες γραμμές σε ζητήματα όπως

- Γενικές πολιτικές επιχειρήσεων
- Πρόσληψη
- Εκπαίδευση
- Συνθήκες εργασίας και ζωής
- Βιομηχανικές σχέσεις

4.7 Μία εφοδιαστική αλυσίδα σε κίνδυνο λόγω έλλειψης κοινωνικής αειφορίας

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε σε ένα παράδειγμα ενός ολόκληρου κλάδου της οικονομίας, στην παραγωγή υφασμάτων από βαμβάκι και τα υπαρκτά προβλήματα που αντιμετωπίζει, τους κινδύνους που εμφανίζονται και δυστυχώς δεν αντιμετωπίζονται προς τις τοπικές κοινωνίες, τη βιοποικιλότητα και τέλος την παράνομη εργασία και τα αθέμιτα επίπεδα τιμών.

4.7.1 Ενδύματα και βαμβάκι

Η βιομηχανία υφασμάτων περιλαμβάνει το τομέα των ενδυμάτων αλλά και των επίπλων και ειδών διακόσμησης σπιτιών. Συγκεκριμένα ο τομέας των ενδυμάτων περιλαμβάνει μία τεράστια ποικιλία προϊόντων σε όλα τα εύρη τιμής και ποιότητας. Στη βιομηχανία αυτή χρησιμοποιούνται δύο ειδών ίνες, η συνθετική (πχ. πολυεστέρας) και η φυσική ίνα (πχ. βαμβάκι, μαλλί). Το 36% των ενδυμάτων στην Ευρώπη φτιάχνονται από βαμβάκι.

Η αλυσίδα αξίας για το τμήμα της βιομηχανίας που στηρίζεται στο βαμβάκι είναι η παρακάτω.



Σχήμα 4.1 : Η αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας υφασμάτων.

(Πηγή: *International Cotton Advisory Committee (ICAC), 2010, "Cotton: Review of the World Situation. Discover natural fibers initiative"*)

Στην παραγωγή βάμβακος σε παγκόσμια κατάταξη για το 2010/2011 ήταν η Κίνα με επτά δισεκατομμύρια τόνους, έπειτα η Ινδία με 5.5 MT, οι ΗΠΑ με 3.7 MT, το Πακιστάν με 2.2 MT, η Βραζιλία με 1.4 MT και το Ουζμπεκιστάν με 1 MT.

Η αγορά του βαμβακιού είναι τεράστια και συχνά ο «πόλεμος» μεταξύ πολιτικών και οικονομικών συμφερόντων είναι ανελέητος. Η Κίνα με την εισαγωγή της στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (αγγλ. World Trade Organization) το 2001 κατάφερε να γίνει ο οδηγός στην κατηγορία των κλώσης. Με τη λήξη του συμφώνου για τα υφάσματα και τα ενδύματα το 2004 που προστάτευε τις βόρειες και νότιες βιομηχανίες της Ευρώπης της κλωστοϋφαντουργίας χώρες με μικρό κόστος παραγωγής όπως η Κίνα, το Πακιστάν και η Ινδία ανέλαβαν σχεδόν εξ' ολοκλήρου τη κατηγορία της κλώσης. Για να προστατευτεί η αγορά η ΕΕ, οι ΗΠΑ και η Τουρκία σχημάτισαν μηχανισμούς για να εμποδίσουν τις εισαγωγές από την Κίνα και να στηρίζονται σε άλλους προμηθευτές, παρόλα αυτά δεν ανακόπηκε την ραγδαία ανάπτυξη των εισαγωγών από εκείνη.

4.7.2 Τα πέντε προβλήματα της αλυσίδας εφοδιασμού των υφασμάτων

- Παιδική εργασία

Στις μικρές οικογενειακές φάρμες οι οποίες προμηθεύουν βαμβάκι στους επόμενους συμμετέχοντες στην εφοδιαστική αλυσίδα έχουν παρατηρηθεί πολλές φορές περιστατικά παιδικής εργασίας που μπορούν να βλάψουν ή να επιβαρύνουν την υγεία των παιδιών. Αποτελέσματα αυτής της πρακτικής, σύμφωνα με τους Murray, Una and Peter Hurst, στην εργασία τους “Mainstreaming responses for improvement of the girl child in agriculture” είναι, το χαμηλό επίπεδο μόρφωσης των παιδιών, χρόνια μορφολογικά προβλήματα και ασθένειες.

Παραδείγματα όπως αυτό της Venkateswarlu στην Ινδία το 2007 ή η ευρεία χρήση παιδιών στο Ουζμπεκιστάν όπως έγινε γνωστή το 2008 και το 2010, οδήγησαν μεγάλες εταιρείες ενδυμάτων να αποκλείσουν από την εφοδιαστική τους αλυσίδα προμηθευτές από τις δύο χώρες.

- Ελευθερία συνδικαλισμού και συλλογικών διαπραγματεύσεων

Συνολικά ο κλάδος της παραγωγής βαμβακιού δεν έχει καταφέρει να πείσει τη διεθνή κοινότητα πως τηρούνται τα εργασιακά δικαιώματα και πως υπάρχουν μέτρα προάσπισης της υγείας και της ασφάλειας. Επιπλέον οι αγρότες δεν διακρίνονται για την οργανωτική τους δομή κάτι που τους καθιστά ευάλωτους ως προμηθευτές απέναντι στη διαπραγματευτική ισχύ των τοπικών εμπόρων που αγοράζουν το βαμβάκι.

- Επαρκείς συνθήκες διαβίωσης

Σύμφωνα με τους Kooistra, K.J. and R. Pyburn, A.J. Termorshuizen, στην εργασία τους “The sustainability of cotton. Consequences for man and

environment” προκύπτει πως στην παραγωγή βάμβακα η εργασία ανασφάλιστων και πολλές φορές απλήρωτων εργαζομένων δεν είναι σπάνια. Οι απαιτήσεις σε χημικά και νερό για μία καλή σοδειά βάμβακα είναι πολλές ενώ οι τιμές πιέζονται χαμηλά από τους τοπικούς αγοραστές. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η απόγνωση των παραγωγών ήταν τέτοια όπου εμφανίστηκαν περιστατικά αυτοκτονίας στην Ινδία, τη Βραζιλία και την Αφρική.

Τα εργοστάσια εμποτισμού των υφασμάτων είναι ρυπογόνα με αποτέλεσμα οι περιοχές που βρίσκονται τριγύρω ή στη σφαίρα επιρροής τους να είναι ακατάλληλες προς κατοίκηση. Οι απαιτήσεις αυτών των εργοστασίων σε νερό εξαντλούν τα αποθέματα και η πρόσβαση των τοπικών κοινωνιών σε πόσιμο νερό ή για ύδρευση και άρδευση είναι πολύ περιορισμένες.

- Έλλειψη βιοποικιλότητας

Η καλλιέργεια βάμβακος είναι πολύ δύσκολη και συχνά χρειάζεται μεγάλες ποσότητες από φυτοφάρμακα, ζιζανιοκτόνα και λιπάσματα. Αυτό κατά συνέπεια οδηγεί σε μόλυνση του εδάφους και του νερού. Επιπλέον όπως προαναφέραμε το βαμβάκι χρειάζεται πολύ μεγάλη ποσότητα νερού. Ένα κιλό βαμβάκι χρειάζεται 8500 λίτρα νερό κατά μέσο όρο. Ένα μπλουζάκι απαιτεί συνολικά σε όλες τις φάσεις παραγωγής του πάνω από 2500 λίτρα νερό. Αυτή ακριβώς η ανάγκη για νερό έχει οδηγήσει σε ξηρασία την περιοχή Aral Sea στο Ουζμπεκιστάν. (εικόνα)

Η παραγωγή γενετικά τροποποιημένου βαμβακιού υπολογίζεται πως καλύπτει το 54% της συνολικής παραγωγής βάμβακα στο κόσμο. Ενώ το τροποποιημένο βαμβάκι δε χρειάζεται ζιζανιοκτόνα και φυτοφάρμακα κατηγορείται πως ενισχύει την ανθεκτικότητα των παρασίτων με αποτέλεσμα να

χρειάζονται μεγαλύτερες ποσότητες χημικών με άμεση συνέπεια στη βιοποικιλότητα της περιοχής.

- Αθέμιτα επίπεδα τιμών

Οι πολιτικές ενίσχυσης των καλλιεργειών βάμβακα στις παραγωγικές χώρες έφερε τα πάνω κάτω στην αγορά βάμβακα και φοβερές επιπτώσεις σε εκατομμύρια παραγωγών. Το 2004 δεκατέσσερις χώρες που αντιπροσωπεύουν το 75% της παραγωγής βάμβακα στο κόσμο, προσέφεραν άμεσο εισόδημα και κρατική τιμολογιακή υποστήριξη για τα προϊόντα των βαμβακοπαραγωγών τους και πέρασαν το βάρος της προσαρμογής των τιμών στις υπόλοιπες χώρες που δεν είχαν την δυνατότητα τέτοιων ρυθμίσεων. Οι πολιτικές αυτές ενίσχυσαν τους παραγωγούς των ΗΠΑ και της Κίνας καταβαράθρωσαν τις τιμές των παραγωγών στις τρίτες χώρες και ως αποτέλεσμα πάνω από δέκα εκατομμύρια αγρότες στην δυτική Αφρική και την Ασία έχασαν το εισόδημα και το επίπεδο ζωής τους.



Η περιοχή Aral sea στο Ουζμπεκιστάν λήψη το 1989 αριστερά και το 2008 δεξιά

5. Οικονομική Αειφορία

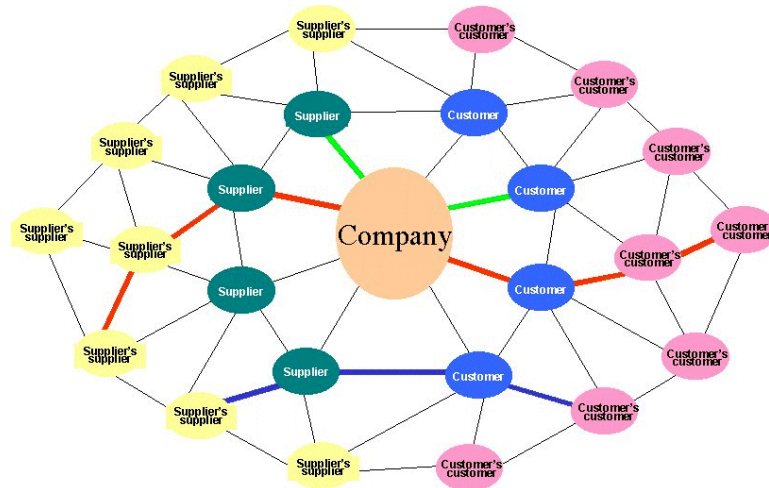
Στο κεφάλαιο αυτό στόχος είναι να αναφερθούμε σε δύο πολύ σημαντικές θεωρίες που σκοπό έχουν την αναγνώριση της θέσης της επιχείρησης σε ένα μεγάλο δίκτυο εφοδιασμού και διακίνησης προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες που απορρέουν από τις αλλαγές που υφίστανται οι σχέσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ο λόγος για τη θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter καθώς και το supply positioning model, αμφότερα τα οποία δίνουν μία πολύ βαθιά προσέγγιση της θέσης της επιχείρησης στο δίκτυο που συμμετέχει. Ακολούθως θα αναφερθούμε στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πως αυτό αποτελεί τον υπ' αριθμόν ένα στόχο για όλες τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως η Hewlett Packard.

5.1 Οι σύγχρονες τάσεις των εφοδιαστικών αλυσίδων

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον μία εφοδιαστική αλυσίδα δέχεται απειλές εξίσου σημαντικές σε όλο το μήκος της. Οι αλυσίδες εφοδιασμού έχουν γίνει μεγαλύτερες, παγκόσμιες, πολυπολιτισμικές και απαρτίζονται ως επί το πλείστον από πολλά μέλη. Η εξειδίκευση των προϊόντων, των υλικών και των τεχνολογιών έχει αλλάξει τα δεδομένα της εφοδιαστικής και στη σύγχρονη αλυσίδα ο λεγόμενος «προμηθευτής» μπορεί να έχει τη δική του εκτεταμένη πολύπλοκη και εξειδικευμένη εφοδιαστική αλυσίδα. Μάλιστα ο όρος «αλυσίδα» ίσως αλλοιώνει το εύρος και τη πολυπλοκότητα των δικτύων εφοδιασμού και διανομής και πολλές φορές μπορεί να δίνει την εντύπωση πως η εφοδιαστική είναι κάτι γραμμικό και συνεπώς απλό.

Το μοντέλο των εφοδιαστικών αλυσίδων πλέον έχει αλλάξει από γραμμικό και έχει εξ' ανάγκης μεταμορφωθεί σε ένα δαιδαλώδες δίκτυο με την επιχείρηση

στο κέντρο και μία πληθώρα συνεργατών τόσο στο τμήμα του φυσικού καναλιού εφοδιασμού όσο και στο τμήμα του φυσικού καναλιού διανομής. Μία οπτική απεικόνιση δίνεται παρακάτω.



Σχήμα 5.1: Το δίκτυο εφοδιασμού και διανομής μία σύγχρονης επιχείρησης.

(Πηγή: <http://www.argeelogistics.com>, πρόσβαση 12/5/2013)

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η διατήρηση μίας οικονομικά σταθερής και διατηρήσιμης θέσης στην αγορά δεν είναι κάτι εύκολο. Αφενός η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση με όποιες διοικητικές ικανότητες και στρατηγικές διαθέτει να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις τις αγοράς, αφετέρου και οι συνεργάτες της να κάνουν το ίδιο για τη δική τους θέση. Εύκολα ίσως θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε το δίκτυο εφοδιασμού και τη δυναμική της αλληλεξάρτησης των μελών του σαν το σύνολο που σχηματίζουν τα καλώδια και το οδόστρωμα μίας κρεμαστής γέφυρας. Οι κανόνες ασφαλείας ορίζουν πως εάν ένα καλώδιο σπάσει η θέση των υπολοίπων καλωδίων επιβαρύνεται και το οδόστρωμα αντιμετωπίζει αυξημένο (έστω και λίγο) κίνδυνο. Η γέφυρα θα συνεχίσει να λειτουργεί αλλά οπωσδήποτε θα χρειαστεί μία περίοδος ελέγχου της βιωσιμότητάς της. Το ίδιο θα πάθαινε και το δίκτυο εφοδιασμού. Για παράδειγμα με την αποχώρηση ενός προμηθευτή (λόγω χρεοκοπίας ή λήξης λειτουργίας κτλ) το δίκτυο θα συνέχιζε

βέβαια να λειτουργεί αλλά τώρα η επιχείρηση θα αναγκαζόταν να επανεξετάσει το πλάνο εφοδιασμού της και για λίγο καιρό η εξυπηρέτηση πελατών της θα έχανε σημαντικό μέρος της αποτελεσματικότητάς της σε συγκεκριμένα προϊόντα. Η αποχώρηση αυτή όμως επηρεάζει ολόκληρο το εφοδιαστικό δίκτυο γιατί αυτός που για την επιχείρησή μας είναι προμηθευτής για κάποια άλλη επιχείρηση μπορεί να είναι πελάτης.

Πως λοιπόν μπορεί μία επιχείρηση να προστατευτεί απέναντι σε ξαφνικές ή προβλεπόμενες ανατροπές του εφοδιαστικού δικτύου της; Προς τα πού πρέπει να στοχεύσει ώστε να διατηρήσει με τις δράσεις της την αειφορία του δικτύου της; Πρέπει να την απασχολεί μόνο η δική της επίδοση;

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στην παρούσα εργασία για την επίτευξη της αειφορίας στην εφοδιαστική αλυσίδα (ή αλλιώς στο δίκτυο) πρέπει οι δράσεις να πραγματοποιούνται και στους τομείς της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να δώσει τις κύριες κατευθύνσεις δράσεων ως προς το οικονομικό σκέλος της triple bottom line approach.

Οι κύριες κατευθύνσεις δράσεων που θα πρέπει να σκέφτεται η διοικητική ομάδα για να πετύχει οικονομική αειφορία είναι κυρίως τέσσερις. Αυτές είναι:

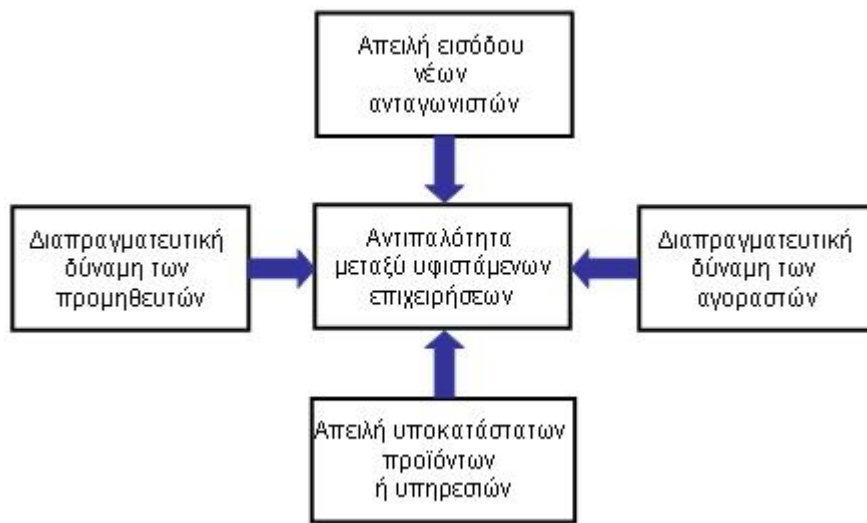
- Η οικονομική επίδοση της επιχείρησης.
- Η διαχείριση του άυλου ενεργητικού.
- Η επίπτωση των δράσεων της επιχείρησης στην αγορά αλλά και της αγοράς σε αυτήν.
- Η κοινωνική και περιβαλλοντική της δράση.

5.2 Η οικονομική επίδοση της επιχείρησης

Για να είναι σε θέση η επιχείρηση να λειτουργήσει ανταγωνιστικά και επιτυχώς ως προς τα οικονομικά της κριτήρια πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Θα πρέπει να μπορεί να διακρίνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της (εσωτερικό περιβάλλον) αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται στην αγορά (εξωτερικό περιβάλλον). Η μεθοδολογία της ανάλυσης ΑΔΑΕ είναι μία καλή αρχή καθώς προσφέρει πλούσια τροφή για σκέψη, μπορεί να παρέχει μία πηγή στόχων αλλά και αναγκών για έλεγχο και δίνει τις βασικές προτεραιότητες στη διοικητική ομάδα. Στα θετικά στοιχεία της μεθόδου είναι η ελάχιστη απαίτηση σε χρόνο και πόρους από την άλλη όμως υπόκειται στην προσωπική εκτίμηση των managers.

Μία επιπλέον μέθοδος που χρησιμοποιείται πολύ συχνά για το σχηματισμό στρατηγικών και ανάλυσης της θέσης της επιχείρησης (που είναι και το ζητούμενο) είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter οι οποίες είναι:

- Η είσοδος νέων παικτών στην αγορά.
- Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών.
- Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών (αγοραστών).
- Ο ανταγωνισμός της αγοράς.



Σχήμα 5.2: Οι 5 δυνάμεις του Porter.

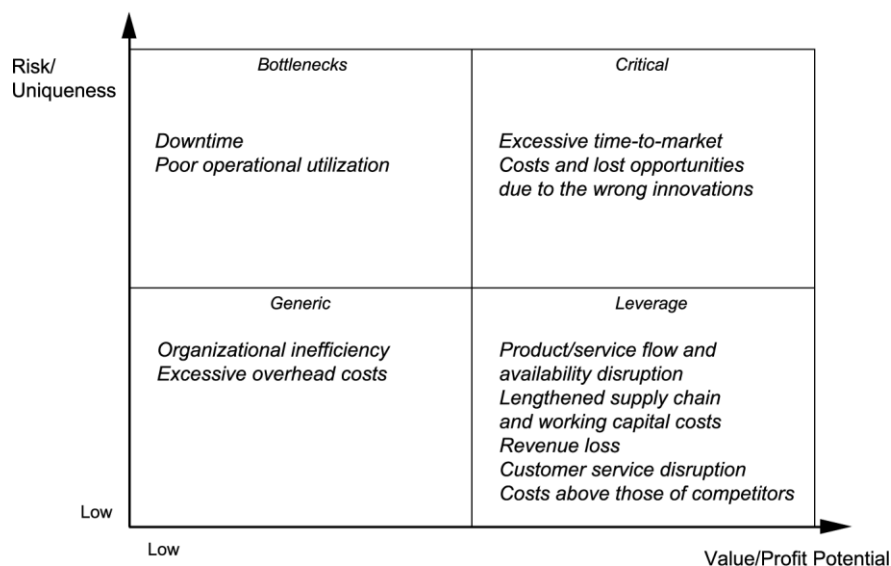
(Πηγή: <http://www.strategy-train.eu>)

Η απειλή εισόδου επιχειρήσεων στην αγορά (στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση) είναι ένα εξαιρετικά συχνό και σημαντικό ζήτημα. Πολλές φορές δεν είναι εύκολο λόγω περιορισμών όπως ασύμφορες τιμές πώλησης, μικρό μερίδιο αγοράς, μεγάλο αρχικό κόστος αλλά όταν συμβαίνουν είναι βέβαιο πως κάθε επιχείρηση μετατοπίζεται από τη θέση που είχε στην αγορά.

Ο ήδη υπάρχον ανταγωνισμός θα προσπαθήσει να επαναφέρει την ισορροπία στην αγορά με δράσεις όπως μείωση τιμών, επιθετική διαφήμιση, κάθετες εμπορικές συμμαχίες (από το προμηθευτή μέχρι το λιανεμπόριο) και άλλα. Όλες οι δράσεις που θα αναπτυχθούν σίγουρα θα επηρεάσουν και τη δική μας επιχείρηση (εφόσον υποθέτουμε πως δραστηριοποιούμαστε ήδη) καθώς θα πρέπει να ακολουθήσουμε τις συνθήκες της αγοράς (τιμολογιακά, τεχνολογικά κ.α.) ώστε να μην χαθεί το μερίδιο που μας αντιστοιχεί.

Έρευνες έχουν δείξει πως για τις εμπορικές επιχειρήσεις ένα ποσοστό της τάξης του 30-60% των εξόδων αφορούν αγορές από προμηθευτές. Εύκολα λοιπόν

γίνεται κατανοητό τη δύναμη μπορούν να εξασκήσουν σε μία επιχείρηση. Βέβαια κάθε επιχείρηση για το ζήτημα αυτό θα πρέπει να γνωρίζει το μέγεθος και τη σημαντικότητα του προμηθευτή, την αξία αγορών της από αυτόν, την ύπαρξη ή μη εναλλακτικών πηγών προμήθειας, το κατά πόσο τα προϊόντα του προμηθευτή είναι κρίσιμα και πολλά ακόμα στοιχεία καθώς πολλές φορές και λόγω ελλιπούς έρευνας η θέση των προμηθευτών είναι πολύ πιο δυνατή ενώ δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Σε κάθε περίπτωση όμως η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τα προϊόντα της μέσα στις εξής κατηγορίες και αναλόγως να διαχειρίζεται τους προμηθευτές της.



Σχήμα 5.3 : *The Supply positioning model.*

(Πηγή: Σημειώσεις μαθήματος «Διοίκηση Προμηθειών», Λ. Λάιος, 2ο εξάμηνο ΜΠΣ Logistics, Πανεπιστήμιο Πειραιά)

Generic (ή Routine) ονομάζονται εκείνα τα προϊόντα που παρουσιάζουν τυποποίηση, βρίσκονται εύκολα σε πληθώρα προμηθευτών και αποφέρουν μικρά ποσά στην επιχείρηση. Τέτοια προϊόντα είναι για παράδειγμα ήδη καθαριότητας, CDs, μη εξειδικευμένα αναλώσιμα κτλ.

Leverage ονομάζονται τα προϊόντα ή υπηρεσίες που ενώ βρίσκονται εύκολα είτε κοστίζουν ακριβά είτε αποφέρουν σημαντικά κέρδη στην επιχείρηση.

Συνήθως αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να μειώσουν το κόστος και είναι οικονομικά στη χρήση.

Bottleneck ονομάζονται τα προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν υψηλό ρίσκο και δεν πωλούνται συχνά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης. Η απουσία τους μπορεί να σημαίνει αδυναμία λειτουργίας ή/και σημαντική μείωση της κερδοφορίας. Είναι προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής εξειδίκευσης με μικρή ζήτηση και για αυτό δεν έχουν και μεγάλο κόστος.

Critical ονομάζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που είναι εξαιρετικά σημαντικές στην επιχείρηση. Έχουν υψηλή τιμή και συνήθως αποτελούν τμήμα τελικών προϊόντων που καθορίζει τη λειτουργικότητα και την αποστολή τους. Οι προμηθευτές συνήθως είναι ελάχιστοι αλλά πρόθυμοι για συνεργασία με επιχειρήσεις που μπορούν να αντέξουν το υψηλό κόστος.

Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες είναι πάντα υπαρκτός. Η επιχείρησή μας θα πρέπει να αφογκράζεται την αγορά και να δημιουργεί προϊόντα που θα είναι χρήσιμα και θα καλύπτουν τα κενά που δημιουργούνται με τις αλλαγές στο κοινωνικό περιβάλλον, στις ανάγκες, στη μόδα και γενικά στο τρόπο ζωής των πελατών μας. Η τεχνολογική υπεροχή μπορεί να λειτουργήσει σαν ασπίδα απέναντι σε φθηνότερα προϊόντα υποδεέστερης ποιότητας και λειτουργικότητας. Το κόστος παραγωγής επίσης θα πρέπει να είναι λογικό καθώς σε περίπτωση που κρίνεται αναγκαίο να μειωθεί η τιμή πώλησης ή να γίνει περισσότερο διαφήμιση των προϊόντων μας να υπάρχει η δυνατότητα να εξοικονομηθούν πόροι από την παραγωγή και να μην εμφανιστεί υπερβάλλον κόστος.

Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών παίζει κρίσιμο ρόλο στην πορεία μίας επιχείρησης. Οι αγοραστές ενισχύονται σε περιπτώσεις όπως

χαμηλής ζήτησης, όταν ο πωλητής επείγεται να πουλήσει μεγάλες ποσότητες και γενικά υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Γενικότερη απαίτηση των αγοραστών είναι η μείωση των τιμών, η αύξηση της ποιότητας και η καλή εξυπηρέτηση.

Ειδικότερα η σωστή εξυπηρέτηση πρέπει να χαρακτηρίζεται από το σωστό χρόνο παράδοσης (της παραγγελίας ή της υπηρεσίας), τη σωστή ποσότητα, τη σωστή ποιότητα και τη σωστή τιμή του σωστού προϊόντος. Σε μία εφοδιαστική αλυσίδα συστήματα όπως ERP, MRP, WMS και συστήματα διαμοιρασμού των πληροφοριών όπως EDI κρίνονται αναγκαία για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης. Βέβαια η εξυπηρέτηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο και εφόσον βρίσκεται διαθέσιμο προϊόν κατά παραγγελία του πελάτη. Συνεπώς είναι απαραίτητο μία επιχείρηση να εφαρμόζει το σωστό σύστημα τήρησης αποθέματος.

Τέλος ο ανταγωνισμός της αγοράς όπως διαμορφώνεται με τα θετικά και αρνητικά στοιχεία κάθε επιχείρησης, με τις στρατηγικές επιλογές της και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της είναι διαρκής και στοχεύει πάντα στη δημιουργία κέρδους μέσα από την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Για να το καταφέρει αυτό κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίζει που ακριβώς βρίσκεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Είναι στο προϊόν το ίδιο, στις υπηρεσίες πριν και μετά την πώληση, στην περίοδο της παραγγελίας ή γενικότερα στην υπάρχουσα εμπειρία που και σχέση που απολαμβάνει ο πελάτης με την επιχείρηση;

5.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γενικά θα μπορούσαμε να καλέσουμε κάθε τομέα ή πτυχή της επιχείρησης που εμφανίζεται να είναι ανώτερη από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Αλλιώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι η ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τα πλεονεκτήματά της για να πετύχει ανώτερη επίδοση (συνήθως αλλά όχι αποκλειστικά σε κερδοφορία) και η ικανότητα να διατηρεί το πλεονέκτημα αυτό.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από δύο κόσμους. Τον εσωτερικό κόσμο της επιχείρησης και τον εξωτερικό. Εν τάχει εσωτερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εμφανίζουν επιχειρήσεις που μπορούν και αλλάζουν τους «κανόνες του παιχνιδιού» όπως η NIKE μέσω τεχνολογικών καινοτομιών ή όπως η AMAZON μέσω του πρωτοποριακού επιχειρηματικού της μοντέλου. Εξωτερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να εμφανίζουν οι επιχειρήσεις που έχουν γρήγορη ανταπόκριση στην αγορά και ευελιξία όπως η εταιρεία ενδυμάτων ZARA ή γενικά οι επιχειρήσεις που ξέρουν να ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες της αγοράς κυρίως εκμεταλλευόμενες τις πληροφορίες και την δυνατότητα για αλλαγές.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως είναι πολύ δύσκολο να διατηρηθεί. Ο ανταγωνισμός εντείνεται, οι δυνατότητες διαφοροποίησης όλο και στενεύουν και η τεχνολογία και οι καινοτομίες μπορούν να αλλάξουν τάχιστα την όψη ενός κλάδου. Που λοιπόν μπορούν να βρουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα; Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται κυρίως δύο κατευθύνσεις. Αυτές είναι το πλεονέκτημα κόστους, όταν δηλαδή η επιχείρηση εμπορεύεται ένα προϊόν παρόμοιο με αυτά της αγοράς αλλά σε μικρότερη τιμή και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης, όταν η τιμή είναι μεγαλύτερη αλλά για ένα μοναδικό προϊόν.

Το πλεονέκτημα κόστους μπορεί να αποκτηθεί λόγω οικονομιών κλίμακας, της θεωρίας της καμπύλης μάθησης στην παραγωγή, του σχεδιασμού των προϊόντων για μικρό ολικό κόστος κτήσης (βλ. ΙΚΕΑ), κάθετη ολοκλήρωση, τοποθεσία ως προς την αγορά ή τους προμηθευτές, την αποδοτικότητα της διοίκησης και άλλα. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να χαθεί εάν αντιγραφεί η τεχνολογία ή η παραγωγική διαδικασία που μειώνει το κόστος, αν αλλάξει η τεχνολογία του κλάδου, λόγω μοναδικών ικανοτήτων των νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών, στασιμότητα και άλλα.

Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης μπορεί να αποκτηθεί όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει κάτι ξεχωριστό το οποίο έχει αξία πέρα από το προϊόν μόνο. Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται μέσω απτών στοιχείων όπως τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (σχεδίαση, μέγεθος, design) και την επίδοσή του (ασφάλεια, αξιοπιστία, αποδοτικότητα). Επίσης σε άυλα στοιχεία όπως η αισθητική, η ψυχολογία του καταναλωτή, η ευεξία που προσφέρει ένα προϊόν και άλλα.

Πέρα όμως από αυτές τις δύο στρατηγικές οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εστιάζοντας σε σημαντικές λειτουργίες τους και βελτιώνοντάς τες σε σημείο να ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη και τις ικανότητες του ανταγωνισμού. Τέτοιο σημείο βελτίωσης είναι η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μίας επιχείρησης. Παρακάτω ακολουθεί το παράδειγμα της HP και δεδομένα της εφοδιαστικής της αλυσίδας και της γενικότερης λειτουργίας της που την καθιστούν πρωτοπόρα παγκοσμίως στην αγορά Η/Υ , εκτυπωτών και αναλωσίμων.

5.4 Το εφοδιαστικό δίκτυο της Hewlett Packard

Στο παράδειγμα αυτό ο στόχος της εργασίας είναι να δώσει στον αναγνώστη μερικά παραδείγματα δράσεων που έχει αναλάβει η HP ώστε να κερδίσει αγορές και να μειώσει το κόστος της στην εφοδιαστική της αλυσίδα και όχι μόνο. Η HP πολύ πριν γίνει «της μόδας» η θεωρία για την αιφορία είχε ήδη επιδοθεί σε σημαντικές περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες που σήμερα την έχουν φέρει σε θέση να φημίζεται για τις δράσεις της. Αυτή τη κουλτούρα που ανέπτυξε την έχει εισάγει και στην αγορά με πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα για την ίδια, τους προμηθευτές, τους πελάτες και την κοινωνία.

Η HP κερδίζει νέες αγορές μέσα από τεχνολογικές πατέντες και συνεργασίες με ηγέτες κλάδων. Για παράδειγμα έχει εισαχθεί στην αγορά των ηλιακών πάνελ με την άδεια εμπορίας ενός νέου διαφανούς τρανζίστορ που δεν έχει επίπτωση στο περιβάλλον, φτιάχνεται από ΑΥ που βρίσκονται εύκολα, και η κατασκευαστική τους επεξεργασία είναι πολύ πιο γρήγορη και ενεργειακά μειωμένη.

Εφαρμόζει μεθόδους ασφαλιστρών (premium) στις τιμές των προϊόντων της που είναι ενεργειακά αποδοτικότερα από τα υπόλοιπα και εξασφαλίζει νέους πελάτες. Για παράδειγμα στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών οι κύριοι πελάτες της HP είναι μεγάλες εταιρείες (βέβαια υπάρχουν και οι ιδιώτες) που παραγγέλνουν μεγάλους αριθμούς υπολογιστών (πάνω από χίλια τεμάχια) και απολαμβάνουν μία περίοδο αποπληρωμής της επένδυσής τους καθώς οι ενεργειακά αποδοτικότεροι υπολογιστές τους γλιτώνουν χρήματα για τουλάχιστον δύο χρόνια μέσω της μειωμένης κατανάλωσης ρεύματος. Το επιπλέον κόστος δεν ξεπερνά τα είκοσι δολάρια και το όφελος ειδικά αν η παραγγελία είναι μεγάλη είναι πολλαπλάσιο.

Σχετικά με τη κερδοφορία της εφοδιαστικής της αλυσίδας η HP έχει εισάγει εδώ και πολλά χρόνια την έννοια της συνδυαστικής μεταφοράς (Intermodal transportation) χρησιμοποιώντας πλοία, τραίνα και φορτηγά εκεί που παλιότερα χρησιμοποιούσε μόνο φορτηγό. Επίσης αντικαθιστώντας της ξύλινες παλέτες με πλαστικές γλιτώνει και κόστος (οι πλαστικές διατηρούνται περισσότερο) και εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου για την παραγωγή νέων παλετών που πλέον δεν της είναι απαραίτητες. Συγκεκριμένα η εταιρεία αναφέρει πως όποτε πετυχαίνει μία μείωση κόστους στην εφοδιαστική της τότε αυτόματα κερδίζει το περιβάλλον. Βέβαια η χρήση πλοίων ανεβάζει το χρόνο παράδοσης και το χρόνο που ένα προϊόν λογαριάζεται ως απόθεμα αλλά αυτό το αντιμετωπίζει μέσω προβλέψεων ζήτησης και βελτίωσης της επικοινωνίας σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Μία άλλη πρακτική της εφαρμόζεται στο τομέα της επικοινωνίας των managers από διαφορετικά σημεία στον πλανήτη. Πλέον τα ταξίδια για το προσωπικό είναι ελάχιστα (αναφορικά με σκοπούς επικοινωνίας) και οι «συναντήσεις» γίνονται σε ειδικά στούντιο όπου οι συνομιλητές κάθονται μπροστά σε διατάξεις οθονών και μικρόφωνα και συνομιλούν με τους υπόλοιπους σε πραγματικό χρόνο. Η εταιρεία διατηρεί τριάντα τέσσερα στούντιο σε δεκατέσσερις χώρες σε όλο τον κόσμο. Αυτή η κίνηση έχει γλιτώσει περίπου τριάντα δύο χιλιάδες τόνους CO₂ ή ισάξια περίπου 1,28 εκατομμύρια δολάρια για την εταιρεία.

Τέλος για να αναπτύξει το δίκτυο πελατών της η HP έχει αναπτύξει το πρόγραμμα αειφορίας της καθώς πλέον οι μεγάλοι συνεργάτες που προωθούν τα προϊόντα της διενεργούν εκτενείς ελέγχους στην εφοδιαστική της αλυσίδα. Εξάλλου η HP θα είναι τώρα ο προμηθευτής άλλων επιχειρήσεων. Για αυτό το

λόγο έχει αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο προμηθευτών, συστήματα ελέγχου της ανταπόκρισής τους σε χρόνο, ποιότητα και ποσότητα, μεθοδολογίες δράσης όταν χρειάζεται για να θεραπευτούν ατέλειες στην εφοδιαστική της αλυσίδα και αφού παρουσιάσει όλα αυτά στους μελλοντικούς συνεργάτες πετυχαίνει να κερδίσει σημαντικά ανοίγματα σε χώρους που πριν δε δραστηριοποιούταν. Αυτά είναι μερικά μόνο από τα παραδείγματα που μπορούν (ίσως βέβαια όχι σε αυτή τη κλίμακα) να χρησιμοποιηθούν από πολλές επιχειρήσεις για να βελτιώσουν τη θέση τους οικονομικά. Ας συνοψίσουμε τώρα εν τάχει τις κινήσεις που είδαμε παραπάνω.

6. Περιβαλλοντική Ευθύνη Εταιριών

Το τρίτο σκέλος της triple bottom line approach όπως την εξετάσαμε στη παρούσα εργασία είναι η περιβαλλοντική ευθύνη των εταιριών. Τι είναι όμως η περιβαλλοντική ευθύνη και γιατί πρέπει να ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις; Το συγκεκριμένο κεφάλαιο ακουμπά ζητήματα όπως τη περιβαλλοντική δέσμευση των εταιριών τη ευθύνη τους ως προς τα προϊόντα και τις πρώτες ύλες καθώς και την αντίστροφη εφοδιαστική, την ανακύκλωση και την ουσιαστική συνεργασία της επιχείρησης με την κοινωνία αλλά και όλους όσους εμφανίζονται ως εμπλεκόμενοι με τις δραστηριότητές της. Τέλος θα αναφερθούμε σε μία μέθοδο ανάδειξης των προτεραιοτήτων που πρέπει να βάζει μία επιχείρηση αναφορικά με τις αειφόρες δράσεις της.

6.1 Ο ρόλος των ΜΚΟ και οι κύριες επιδιώξεις τους

Η εκρηκτική μεγέθυνση της παγκόσμιας βιομηχανίας, ο υπερκαταναλωτισμός, η αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων και οι τεράστιες ανάγκες για μεταφορικό έργο έχουν επιβαρύνει τον πλανήτη μας με μία οικονομική δραστηριότητα που σαμποτάρει τα ίδια της τα θεμέλια. Οι κυβερνήσεις των κρατών ανέτοιμες, προσπαθούν να κρατηθούν έστω σε επαφή με τις εξελίξεις καθώς είναι ανήμπορες να τις αλλάξουν μεμονωμένα αλλά και συλλογικά.

Στο φρενήρη ρυθμό της εξάντλησης των πόρων παγκοσμίως οι κοινωνίες δεν μπορούσαν να μείνουν αμέτοχες. Η κοινωνική ευαισθησία σε θέματα περιβάλλοντος συνεχώς αυξάνεται και πλέον ο αριθμός των ΜΚΟ και η δύναμή τους είναι αρκετά σεβαστή. Με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και ενημέρωσης ο πολίτης μπορεί να ενημερώνεται για τις περιβαλλοντικές επιδόσεις των εταιριών σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι

καταναλωτικές οργανώσεις πιέζουν για ορθολογικότερη χρήση των πόρων και προστασία του περιβάλλοντος.

Μπροστά σε όλες αυτές τις αλλαγές στο τρόπο σκέψης από τη μεριά των καταναλωτών – πελατών οι επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει να αντιδρούν και να αντιλαμβάνονται πως η κινητήριά τους δύναμη, η εμπιστοσύνη των πελατών ζητά από αυτές δράσεις που στόχο θα έχουν ένα ασφαλέστερο, βιώσιμο, αποδοτικό περιβάλλον τόσο για τις ίδιες όσο και για τις κοινωνίες.

Σε μία έρευνα που έγινε στον Καναδά το 2005 αναφορικά με το ποιες είναι οι δραστηριότητες που οι περιβαλλοντικοί ΜΚΟ απαιτούν από τις επιχειρήσεις εμφανίστηκε πως αυτές μπορούμε να τις κατατάξουμε σε τρεις βασικές κατηγορίες. Η εργασία αυτή θα κρατήσει αυτή την κατηγοριοποίηση καθώς είναι απλή και περιεκτική και θα αναφέρει μέσω αυτής όλα τα σημεία στα οποία πρέπει οι επιχειρήσεις να στοχεύουν για να δημιουργήσουν μία περιβαλλοντικά αειφόρα εφοδιαστική αλυσίδα. Οι τρεις κατηγορίες είναι:

- Περιβαλλοντική δέσμευση
- Διοίκηση υλικών πόρων και ενέργειας
- Ουσιαστική σύμπλεξη όλων των ενδιαφερομένων

6.2 Περιβαλλοντική δέσμευση

Μία επιχείρηση για να μπορεί να λειτουργήσει με περιβαλλοντική υπευθυνότητα θα πρέπει:

1. Να έχει ένα ολοκληρωμένο εταιρικό όραμα που να ασπάζεται πλήρως την αειφορία. Δεν φτάνει απλά να διαθέτει πόρους σπασμωδικά ή μονάχα ως αντίδραση για τη βελτίωση ή τη θεραπεία του περιβάλλοντος. Στο κάτω κάτω αειφορία σημαίνει μακροχρόνια δέσμευση προς συγκεκριμένους στόχους.

2. Να έχει ως στρατηγική προτεραιότητα την προστασία και την αποκατάσταση του περιβάλλοντος. Για κάθε επιχείρηση το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται την επηρεάζει άμεσα (πχ. αγροτική επιχείρηση) ή έμμεσα (πχ. βλάπτονται οι πελάτες της επιχείρησης). Όλα ξεκινάνε και τελειώνουν με κάποιο τρόπο στο περιβάλλον.
3. Να αντιλαμβάνεται πως οι οικονομικές δραστηριότητες προσδιορίζονται, περιορίζονται και πραγματοποιούνται μέσα στα κλειστά σύνορα ορισμένου περιβάλλοντος. Αυτό ακριβώς το περιβάλλον είναι ή πρώτη προτεραιότητα των επιχειρήσεων.
4. Να αναγνωρίζει αν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της έχουν περιβαλλοντική ή/και κοινωνική αξία και να χρησιμοποιεί αυτά τα δεδομένα κατά τη λήψη αποφάσεων. Κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει κατά πόσο τα προϊόντα της επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει τη βελτίωσή τους ή τη παύση τους κρατώντας έτσι μία προστατευτική στάση απέναντι στη κοινωνία και το περιβάλλον.
5. Να τηρεί τις υπάρχουσες νομοθεσίες αλλά και να κάνει παραπάνω βήματα προς την αειφορία. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές διατηρούν πολύ υψηλότερα επίπεδα σε τομείς όπως η ασφάλεια, οι ποιοτικοί έλεγχοι, που ενώ περιγράφονται από νόμους μπορεί να μην ανταποκρίνονται στο επίπεδο του ανταγωνισμού ή στην αληθινή ικανότητα των επιχειρήσεων.
6. Να αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της λειτουργίας της και τις υποχρεώσεις της απέναντι στο περιβάλλον, τον άνθρωπο, την κοινωνία και το κράτος.
7. Να επικροτεί και να επιβραβεύει την εταιρική κουλτούρα που ενισχύει και αναπτύσσει τις περιβαλλοντικές αξίες σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Για

παράδειγμα να απολαμβάνουν bonus οι εργαζόμενοι σε εργοστάσια που αναλαμβάνουν δράση για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών δεικτών αλλά και ολόκληρη η εταιρεία για δράσεις όπως η συνολική μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος της επιχείρησης.

6.3 Διοίκηση υλικών πόρων και ενέργειας

Μία επιχείρηση για να μπορεί να λειτουργήσει με περιβαλλοντική υπευθυνότητα θα πρέπει:

8. Να χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες ΑΥ συνετά και αποδοτικά. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να αποφεύγει τις σπατάλες και την εξάντληση πόρων από το περιβάλλον χωρίς να αφήνει τη δυνατότητα ανάπλάσής τους.

9. Να χρησιμοποιεί ανακυκλώσιμα υλικά και να επιδιώκει ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Αυτές οι δύο δράσεις γλιτώνουν τεράστιες ποσότητες πόρων και ενέργειας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αργότερα ή και καθόλου.

10. Να εφαρμόζει συστήματα κλειστού βρόχου διαχείρισης των προϊόντων της. Να απασχολείται με την ανακύκλωση, τα reverse Logistics και δράσεις που θα μειώνουν τον αρνητικό αντίκτυπο των προϊόντων της όταν αυτά βγουν στο περιβάλλον και τη κοινωνία.

11. Να δεσμεύεται να λειτουργεί με ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα. Δηλαδή να αναλαμβάνει δράσεις που θα θεραπεύουν την επιβάρυνσή της σε εκπομπές άνθρακα στο περιβάλλον. Τέτοιες δράσεις για παράδειγμα είναι οι δενδροφυτεύσεις.

12. Να πραγματοποιεί τακτικούς ελέγχους απόδοσης των δράσεών της για τη προστασία του περιβάλλοντος αλλά και γενικά της λειτουργίας της ώστε να μπορεί να πραγματοποιεί βελτιώσεις και αναθεωρήσεις όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο με μόνιμο στόχο την αειφορία της ίδιας και του περιβάλλοντος.

13. Να εσωτερικοποιεί στο ολόκληρο το περιβαλλοντικό κόστος αλλά και τα οφέλη που πιθανόν θα φέρει η λειτουργία της και οι πράξεις υπέρ του περιβάλλοντος.

6.4 Ουσιαστική συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων

Μία επιχείρηση για να μπορεί να λειτουργήσει με περιβαλλοντική υπευθυνότητα θα πρέπει:

14. Να συμμορφώνεται με την αρχή της ελεύθερης και προγενέστερης συγκατάβασης των αυτοχθόνων τοπικών κοινωνιών για την δραστηριοποίησή της. Στην ουσία δηλαδή να μην εκμεταλλεύεται ή καπηλεύεται τις τοπικές κοινωνίες για το δικό της κέρδος ή ανάπτυξη ζημιώνοντάς τες άμεσα ή έμμεσα σε οικονομικούς ή περιβαλλοντικούς όρους.

15. Να έχει ένα πλήρες και δομημένο πλάνο δράσης που θα το γνωστοποιεί στους συνεργάτες και τους ενδιαφερόμενους ώστε από κοινού να αναλαμβάνουν έργα προστασίας της αειφορίας της εφοδιαστικής αλυσίδας και να τα παρακολουθούν.

16. Να αποδέχεται τις υποχρεώσεις της που πηγάζουν από το παρελθόν, τη παρούσα λειτουργία και το μέλλον, απέναντι στις κοινωνίες και τους ενδιαφερόμενους με τους οποίους αλληλεπιδρά.

17. Να έχει διαφανείς διαδικασίες και να διατηρεί ανοιχτά προς τους ενδιαφερόμενους τα αποτελέσματά της σε σχέση με το περιβάλλον.

18. Να δεσμεύεται να μετράει και να δημιουργεί τακτικές αναφορές σχετικά με τα αποτελέσματά της (οικονομικά και περιβαλλοντικά) προς τους ενδιαφερόμενους.

6.5 Εφαρμογή της αναλυτικής ιεράρχησης στη «πράσινη» εφοδιαστική στο τομέα των ηλεκτρονικών

Αφού λοιπόν είδαμε όλα τα στοιχεία που πρέπει μία περιβαλλοντικά αειφόρα επιχείρηση να μελετά θα περάσουμε σε μία πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα για τον τομέα των ηλεκτρονικών και θα αναφερθούμε στη μεθοδολογία της αναλυτικής ιεράρχησης (Analytic Hierarchy Process, AHP) ως παράδειγμα μεθόδου ανάδειξης των προτεραιοτήτων μίας επιχείρησης. Η έρευνα έγινε στο Πανεπιστήμιο της Τεχνολογίας που εδράζεται στην Ταϊπέι στη Ταϊβάν της Κίνας (National Taipei university of Technology), στην καρδιά δηλαδή των εξελίξεων στη βιομηχανία των ηλεκτρονικών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάστηκαν την άνοιξη του 2008 και στηρίχτηκαν σε ερωτηματολόγια που στάλθηκαν σε τριακόσιους παραλήπτες, όλοι στελέχη επιχειρήσεων στους τομείς της διασφάλισης ποιότητας και των πωλήσεων. Απαντήθηκαν 87 ερωτηματολόγια από τα οποία τα 84 ήταν αποδεκτά για την έρευνα. Σύμφωνα με τη μέθοδο μέτρησης της επάρκειας των δεδομένων Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), η βαθμολογία του συγκεκριμένου δείγματος έπρεπε να ξεπερνά το 0,5 και πράγματι ήταν 0,863.

Σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια αναδείχθηκαν συγκεκριμένες ιδέες και προσεγγίσεις αναφορικά με μία σωστή πράσινη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, Green Supply Chain Management ή αλλιώς GSCM. Οι προσεγγίσεις αυτές χωρίζονται σε τέσσερις διαστάσεις και αυτές είναι η διοίκηση των προμηθευτών, η ανακύκλωση των προϊόντων, η συμμετοχή της επιχείρησης, και η

διοίκηση του κύκλου ζωής των προϊόντων. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις προτείνει συγκεκριμένες δράσεις με στόχο την βελτίωση της GSCM της εκάστοτε επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα ορισμένα παραδείγματα για κάθε διάσταση που είδαμε παραπάνω είναι: για τη διοίκηση προμηθευτών, ο έλεγχος περιβαλλοντικής επίδοσης των προμηθευτών, η απαίτηση του BOM, η εφαρμογή «πράσινων» πρακτικών κατά τις αγορές και άλλα. Αναφορικά με την ανακύκλωση των προϊόντων αναφέρονται η συνεργασία με τοπικούς φορείς ανακύκλωσης και η δημιουργία εγχειρίδιου αποσυναρμολόγησης. Σχετικά με τη συμμετοχή της επιχείρησης στις προσεγγίσεις συμπεριλαμβάνονται και ο οικολογικός σχεδιασμός των προϊόντων, η αποτελεσματική πλατφόρμα επικοινωνίας σε ολόκληρο το κανάλι εφοδιασμού και σύστημα αποδοχής προμηθευτών ορισμένο κεντρικά. Τέλος αναφορικά με το κύκλο ζωής των προϊόντων σημαντική δράση είναι η δημιουργία βάσης δεδομένων σχετικά με τη περιβαλλοντική τους επίδοση.

(C. W. Hsu και A. H. Hu, 2008, "Green supply chain management in the electronic industry", National Taipei University of technology).

Η AHP δίνει στη διοίκηση την δυνατότητα να θέσει προτεραιότητες σχετικά με τις προτεινόμενες δράσεις και να μοιράσει τους πόρους ανάλογα με τη βαρύτητα κάθε δράσης. Όπως είδαμε η GSCM εφαρμόζεται σε όλο το εύρος της επιχείρησης και σε όλο το φάσμα του δικτύου προμηθειών και διανομής. Εντούτοις η AHP μπορεί να βοηθήσει τις μικρότερες επιχειρήσεις ή εκείνες που δεν έχουν επαναλάβει στρατηγικές μεγάλης κλίμακας να προσεγγίσουν τη GSCM.

Τα βήματα της AHP είναι τα παρακάτω:

1. Ορισμός του επιθυμητού στόχου
2. Ορισμός των κριτηρίων σύμφωνα με το είδος του στόχου.

3. Επιλογή εναλλακτικών προτάσεων που καλύπτουν το στόχο.
4. Εύρεση της επίδοσης των εναλλακτικών προτάσεων σε κάθε κριτήριο.
5. Ανά δύο σύγκριση των κριτηρίων (για την εύρεση της βαρύτητας κάθε κριτηρίου. Απαιτείται γνώση γραμμικής άλγεβρας)
6. Ανά δύο σύγκριση των εναλλακτικών για κάθε κριτήριο ξεχωριστά (για την εύρεση της βαρύτητας κάθε εναλλακτικής επιλογής για κάθε κριτήριο)
7. Εύρεση αποτελέσματος με πολλαπλασιασμό πινάκων βαρύτητας.
8. Προαιρετικά ανάλυση κόστους οφέλους για επιλογή σχεδίου.

6.5.1 Δυνατά και Αδύνατα σημεία της μεθόδου AHP

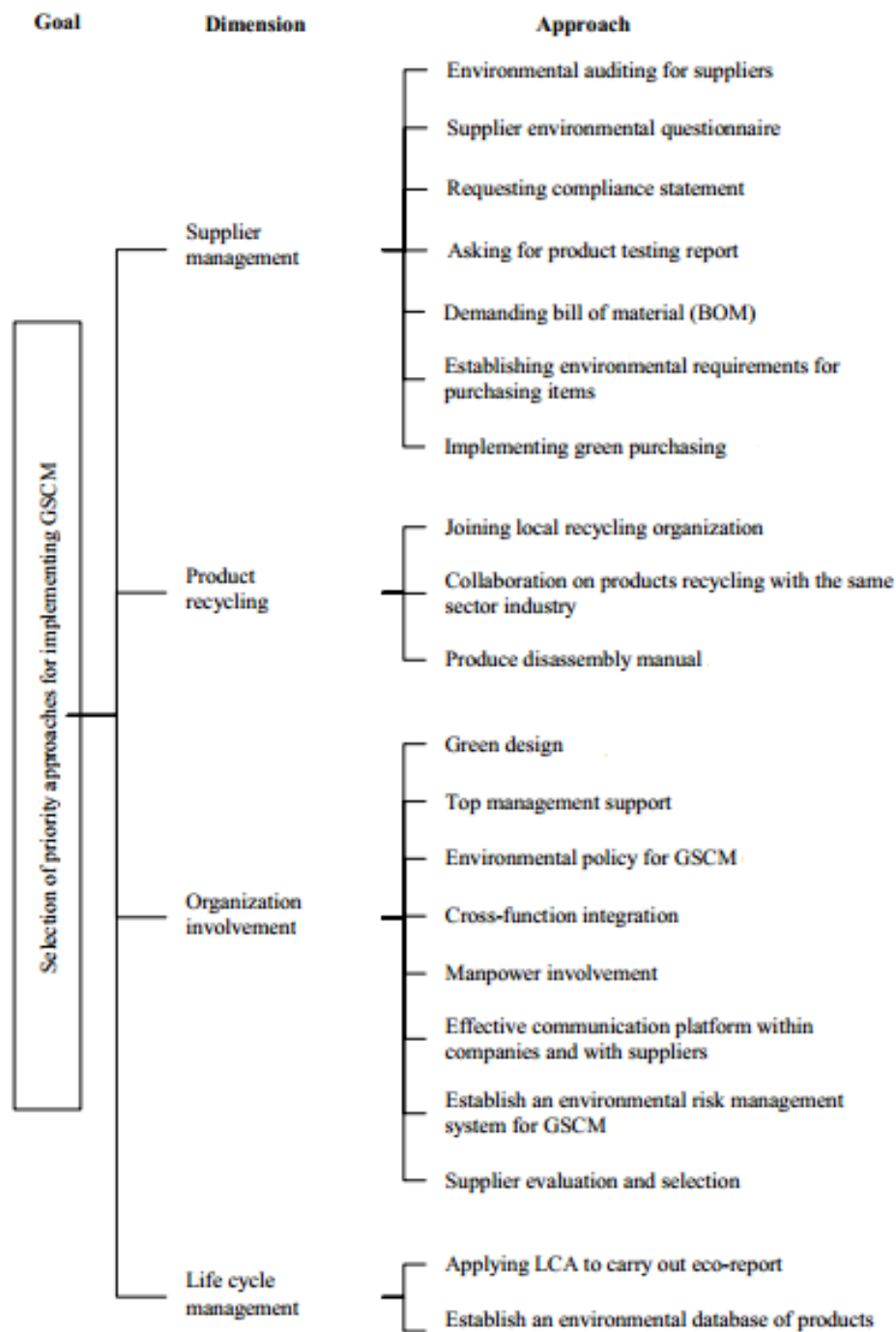
Δυνατά σημεία

- Ένα πλεονέκτημα της μεθόδου έναντι των άλλων πολυκριτηριακών μεθόδων είναι η ευελιξία της, η εμπειρική και όχι κατ' ανάγκη ποσοτική προσέγγιση από τα στελέχη και η ικανότητά της να απαλοίφει τα λάθη.
- Η εμπειρία των χρηστών αποδεικνύει πως η σύγκριση ανά ζεύγη των στοιχείων του προβλήματος είναι σαφής και αρκετά άμεση γεγονός που αποφέρει έγκυρα αποτελέσματα.
- Η σημαντικότητα κάθε κριτηρίου είναι εμφανής καθώς η μέθοδος αποσυνθέτει ένα πρόβλημα και ο λήπτης αποφάσεων είναι σε θέση να αναγνωρίσει τι πραγματικά έχει αξία και τι όχι.
- Η μέθοδος ευνοεί την συλλογική λήψη αποφάσεων.
- Είναι ιδανική στην επίλυση προβλημάτων που αφορούν επενδύσεις και ρίσκο καθώς δεν απαιτεί την ύπαρξη ποσοτικών ή ιστορικών στοιχείων.

Αδύνατα σημεία

- Η αποσύνθεση του αρχικού προβλήματος στα υποπροβλήματα μπορεί να κουράσει και να απαιτεί πολύ χρόνο.
- Η επιλογή της κλίμακας με την οποία θα γίνει η ανά ζεύγη σύγκριση πρέπει να επιλεγεί προσεκτικά ούτως ώστε να μην παραπλανεί και να μη καθοδηγεί τον αναλυτή.
- Η μέθοδος είναι ευαίσθητη ως προς το αποτέλεσμα ανάλογα με την επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης των εναλλακτικών. Θα μπορούσε δηλαδή για τον ίδιο στόχο να αποφέρει λογικά και χρήσιμα συμπεράσματα ή παραπλανητικά στην περίπτωση που δεν χρησιμοποιηθούν τα αντικειμενικά σωστά κριτήρια.
- Η πρόσθεση ενός παραπάνω κριτηρίου σε ένα ήδη δομημένο πρόβλημα μπορεί να προκαλέσει ανακολουθίες στη βαθμολόγηση των κριτηρίων. Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται βιβλιογραφικά ως rank reversal.

Παρακάτω δίνονται με τη σειρά, συνολικά οι προτεινόμενες προσεγγίσεις για μία σωστή «πράσινη» εφοδιαστική, στο τομέα των ηλεκτρονικών όπως εμφανίζεται στην έρευνα που παρουσιάζεται στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο και έπειτα το αποτέλεσμα της AHP για το συγκεκριμένο παράδειγμα. Συνοπτικά εμφανίζεται πως οι τρεις κυριότερες δράσεις είναι η δημιουργία βάσης δεδομένων με την οικολογική-περιβαλλοντική ταυτότητα των προϊόντων των επιχειρήσεων, έπειτα η απαίτηση από τους προμηθευτές αναφορών ελέγχου των προϊόντων που κατασκευάζουν (που συχνά είναι συστατικά των τελικών προϊόντων) και τρίτον η υποστήριξη της επιχείρησης στην εφαρμογή της «πράσινης» εφοδιαστικής στρατηγικής μέσω της ανώτατης διοικητικής βαθμίδας.



Σχήμα 6.1: Προτεινόμενες προσεγγίσεις για μία σωστή GSCM στο τομέα των ηλεκτρονικών.

(Πηγή: C. W. Hsu και A. H. Hu, 2008, "Green supply chain management in the electronic industry", National Taipei University of technology)

Dimension	Local weights ^a	Approach	Local weights	Global weights ^b	Ranking
Supplier management (D ₁)	0.4337	Environmental auditing for suppliers (D ₁₁)	0.1625	0.0708	5
		Supplier environmental questionnaire (D ₁₂)	0.0408	0.0178	17
		Requesting compliance statement (D ₁₃)	0.1448	0.0630	6
		Asking for product testing report (D ₁₄)	0.2026	0.0882	2
		Demanding bill of material (BOM) (D ₁₅)	0.1917	0.0835	4
Product recycling (D ₂)	0.1161	Establishing environmental requirements for purchasing items (D ₁₆)	0.1178	0.0513	9
		Implementing green purchasing (D ₁₇)	0.1398	0.0609	7
		Joining local recycling organization (D ₂₁)	0.3692	0.0430	13
		Collaboration on products recycling with the same sector industry (D ₂₂)	0.1241	0.0145	19
		Produce disassembly manual (D ₂₃)	0.5067	0.0591	8
Organization involvement (D ₃)	0.3234	Green design (D ₃₁)	0.0492	0.0160	18
		Top management support (D ₃₂)	0.2670	0.0867	3
		Environmental policy for GSCM (D ₃₃)	0.1519	0.0493	10
		Cross-function integration (D ₃₄)	0.1461	0.0474	11
		Manpower involvement (D ₃₅)	0.0924	0.0300	16
Life cycle management (D ₄)	0.1228	Effective communication platform within companies and with suppliers (D ₃₆)	0.1446	0.0469	12
		Establish an environmental risk management system for GSCM (D ₃₇)	0.0379	0.0123	20
		Supplier evaluation and selection (D ₃₈)	0.1110	0.0360	14
		Applying LCA to carry out eco-report (D ₄₁)	0.2500	0.0308	15
		Establish an environmental database of products (D ₄₂)	0.7500	0.0925	1

a. Local weight is derived from judgment with respect to a single criterion.

b. Global weight is derived from multiplication by the weight of the criteria

Πίνακας 6.1: Αποτελέσματα μεθόδου AHP στο παράδειγμα της έρευνας για την εφαρμογή GSCM προσεγγίσεων.

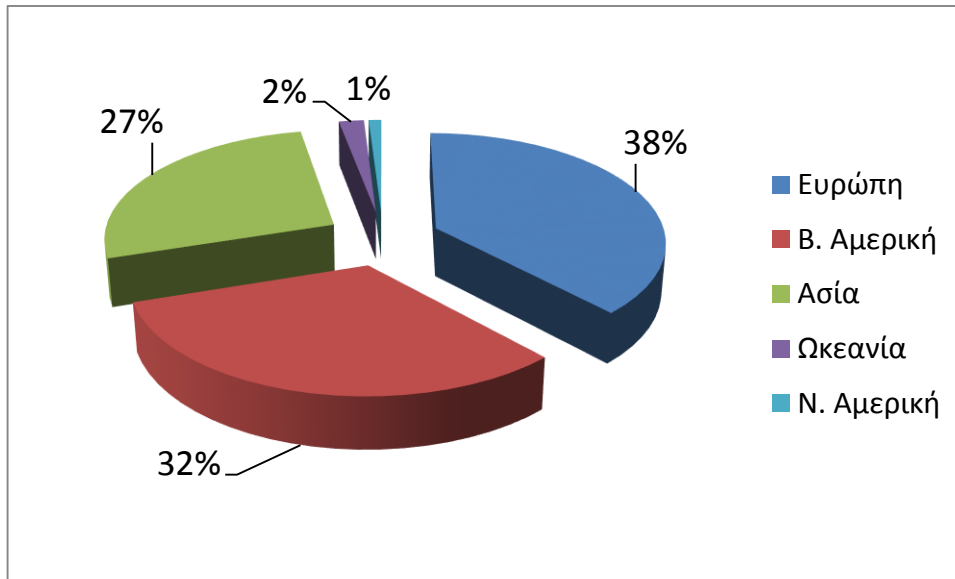
(Πηγή: C. W. Hsu και A. H. Hu, 2008, "Green supply chain management in the electronic industry", National Taipei University of technology)

7. Έρευνα για την εφαρμογή της θεωρίας αιεφόρους εφοδιαστικής στις ηγέτιδες επιχειρήσεις παγκοσμίως

Στο σημείο αυτό η εργασία έχει δώσει στον αναγνώστη τη συνολική θεωρία της αιεφόρας εφοδιαστικής με εμβάθυνση στους τρεις άξονες δράσης της triple bottom line approach και με παραδείγματα επιχειρήσεων από τη παγκόσμια αγορά όπου ακριβώς φαίνονται οι τρόποι ώστε μία επιχείρηση να είναι αιεφόρα και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει. Σε ποιο βαθμό όμως οι επιχειρήσεις πραγματικά ασχολούνται με τη αιεφόρα προοπτική της εφοδιαστικής τους; Δημιουργούν αναφορές σχετικά με την αιεφορία; Σε ποιους τομείς δίνουν βαρύτητα και σε ποιους όχι; Σε αυτά και άλλα ερωτήματα θα μας απαντήσει το παρόν κεφάλαιο.

Η έρευνα που παρουσιάζεται παρακάτω έγινε στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια των ΗΠΑ, το 2012. Συμμετείχαν οι καθηγητές John Wu, Steve Dunn (από το Πανεπιστήμιο του Wisconsin) και Howard Forman. Το δείγμα που ερευνήθηκε ήταν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στο κόσμο. Το δείγμα προέκυψε από τη λίστα των πεντακοσίων μεγαλύτερων επιχειρήσεων στο κόσμο όπως την ανακοίνωσε το περιοδικό Fortune το 2009.

Η γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων αυτών δίνεται παρακάτω. Η συντριπτική πλειοψηφία των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στον κόσμο βρίσκονται στην Ευρώπη κατά 38% βέβαια ως μία πολυεθνική αγορά υπό το κοινό οικονομικό και κοινωνικό τόξο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην Βόρεια Αμερική κατά 32% με κυρίαρχες τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ και στην Ασία κατά 27% με κυρίαρχη τη χώρα της Ιαπωνίας.

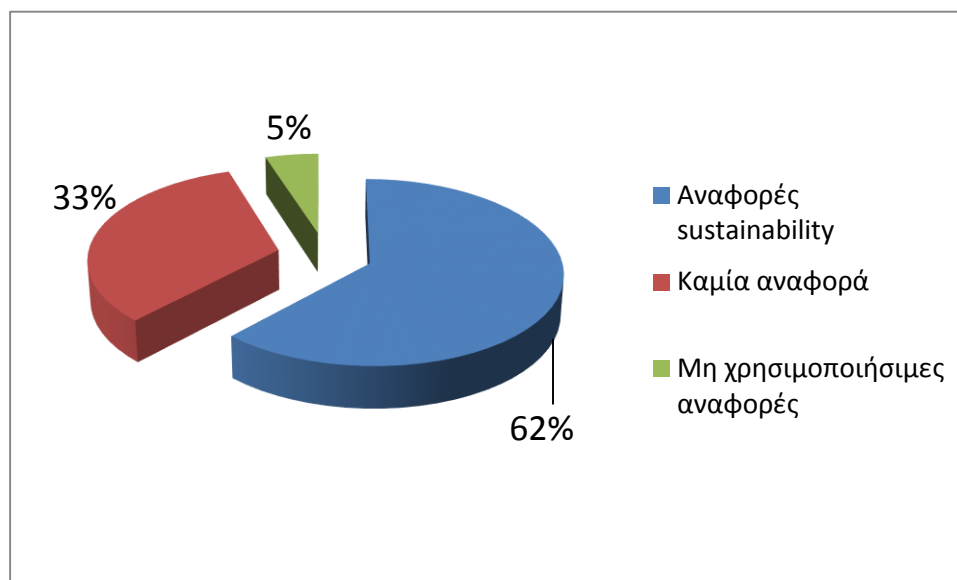


Σχήμα 7.1: Γεωγραφική κατανομή των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων στο κόσμο, Fortune, 2009.

Ο στόχος της έρευνας ήταν πολλαπλός. Αρχικά να παρουσιαστεί εάν οι πεντακόσιες μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο δημιουργούν ετήσιες αναφορές σχετικά με την αειφορία της λειτουργίας τους. Επιπλέον να παρουσιαστεί μέσω λέξεων κλειδιά τι ακριβώς τους απασχολεί σε αυτές τις αναφορές σχετικά με την αειφορία. Τρίτον να υπάρξει κάποιου είδους βαθμολόγηση για τις επιχειρήσεις που καλύπτουν το πιο ευρύ φάσμα των λέξεων κλειδιά στις αναφορές τους. Δηλαδή οι επιχειρήσεις που απασχολούνται και μελετάνε την επίδοσή τους όσο πιο πλήρως γίνεται σχετικά με την αειφορία όπως την έχουμε αναλύσει στις τρεις κατηγορίες της. Και τέλος να βρεθούν οι επιχειρήσεις που στις αναφορές τους απασχολούνται περισσότερο από τις υπόλοιπες για την εφοδιαστική τους αλυσίδα. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία παρουσιάζονται στη συνέχεια αναλυτικά.

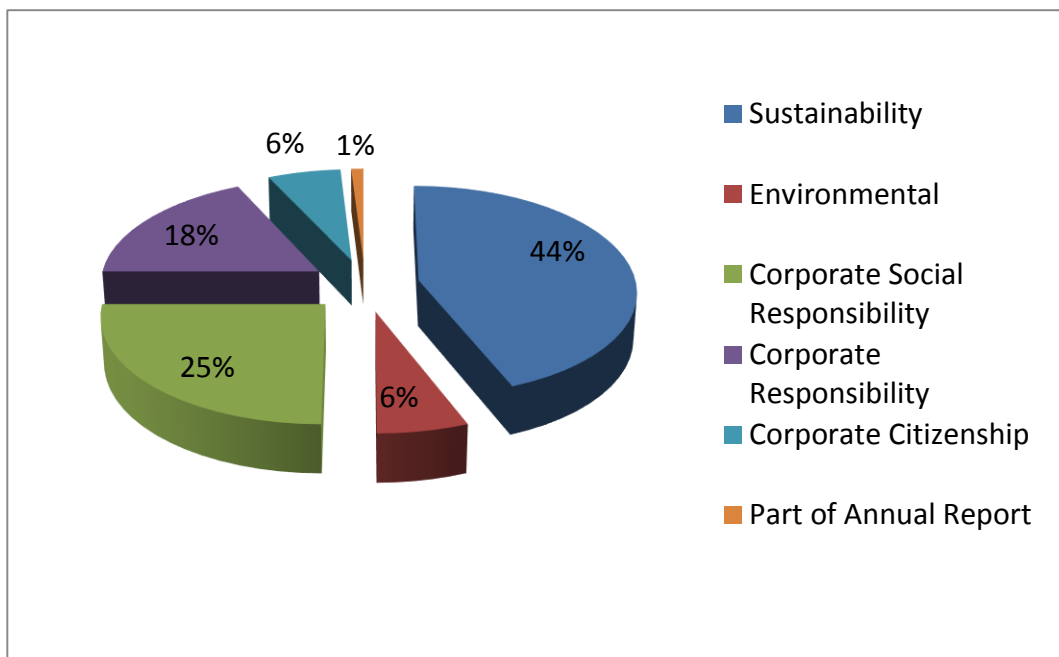
Αρχικά θα αναφερθούμε στο ποσοστό των επιχειρήσεων που δημιουργούν αναφορές και σε αυτές που δεν δημιουργούν κάποια αναφορά για την

εφοδιαστικής τους. Φαίνεται λοιπόν πως το 62% δημιουργεί αναφορές, το 33% δεν δημιουργεί κάποια αναφορά και το 5% δημιουργεί αναφορές αλλά δεν είναι συναφείς με τη θεωρία της αειφόρας εφοδιαστικής.



Σχήμα 7.2: Ποσοστό εταιρειών που δημιουργούν αναφορά σχετικά με τη sSCM.

Δεύτερο κριτήριο της έρευνας είναι το κατά πόσο οι επιχειρήσεις δημιουργούν αναφορές σχετικά με το σύνολο της αειφόρας εφοδιαστικής ή ξεχωριστά, μεμονωμένα για κάθε τομέα δράσης. Σύμφωνα με την έρευνα σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις (44%) δημιουργούν αναφορές σχετικά με την αειφορία στο σύνολό της. Μία στις τέσσερις δημιουργεί αναφορά σχετικά με τις δράσεις της στο τομέα της κοινωνικής ευθύνης. Με διαφορετικό όνομα ακολουθούν οι αναφορές για θέματα της τοπικής κοινωνίας και της δράσης της επιχείρησης σε αυτήν, περιβαλλοντικά θέματα και άλλα. Παρακάτω δίνεται η αντίστοιχη πίτα.



Σχήμα 7.3: Τύποι των ετήσιων αναφορών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις της έρευνας.

Η έρευνα όπως προαναφέραμε ασχολήθηκε με την εύρεση λέξεων κλειδιά στις ετήσιες αναφορές των επιχειρήσεων που επεξεργάστηκε. Στην ουσία με τη μέθοδο αυτή αναγνωρίζουμε τι θεωρούν οι επιχειρήσεις σημαντικό για τις ετήσιες αναφορές τους σχετικά με την αειφορία και από την άλλη ποιες πτυχές αυτής δεν έχουν βρει ακόμα ανταπόκριση στη μεθοδολογία τους. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι δέκα κυριότερες λέξεις κλειδιά και το ποσοστό εμφάνισης στις αναφορές των επιχειρήσεων.

Ιεραρχία	Λέξη κλειδί	Αναφέρθηκε σε % των ετήσιων αναφορών
1	Ενεργειακή απόδοση	78,8%
2	Αέρια του θερμοκηπίου	76,6%
3	Εφοδιαστική Αλυσίδα	71,8%
4	Ενεργειακό αποτύπωμα (σε άνθρακα)	50,3%
5	Αποδοτικότητα καυσίμων	18,9%
6	Περιβαλλοντική προστασία	16,3%
7	Πράσινες προμήθειες	13,1%
8	Εξοικονόμηση καυσίμων	11,9%
9	Έλεγχος προμηθευτών	8,7%
10	Αειφόρα εφοδιαστική αλυσίδα	6,7%

Πίνακας 7.1: Ποσοστό εμφάνισης λέξεων κλειδιά στις αναφορές των επιχειρήσεων.

Είναι φανερό πως στον παραπάνω πίνακα έννοιες όπως ενεργειακή απόδοση, αέρια του θερμοκηπίου και ενεργειακό αποτύπωμα απασχολούν τουλάχιστον τις μισές από τις επιχειρήσεις. Είναι βέβαιο πως μέσα από την περιβαλλοντική ευαισθησία των επιχειρήσεων οι δράσεις σε αυτόν το τομέα είναι πολύ συχνές. Αυτό βέβαια συμβαίνει γιατί την τελευταία εικοσαετία το ζήτημα της προστασίας του περιβάλλοντος έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις, οι πελάτες ενημερώνονται και πλέον επιλέγουν επιχειρήσεις με καλή απόδοση σε ενεργειακά θέματα. Επίσης οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν μεγαλύτερη απήχηση στην αγορά που δραστηριοποιούνται τους όταν επικοινωνούν στους πελάτες τους τις δράσεις περιβαλλοντικής προστασίας. Οι υπόλοιπες λέξεις κλειδιά απασχολούνται κυρίως στον έλεγχο και στη μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Τέλος είναι χρήσιμο για τον αναγνώστη να αναφερθούν οι επιχειρήσεις που απασχολούνται με τα περισσότερα ζητήματα της θεωρίας της αειφόρας εφοδιαστικής αλλά και όσες επιχειρήσεις αναφέρονται ευρέως στην εφοδιαστική τους αλυσίδα στις αναφορές που δημιουργούν. Στην πρώτη κατηγορία

πρωτοπόρες επιχειρήσεις είναι Hewlett-Packard (H/Y, εξοπλισμός γραφείου κτλ), Deutsche Bahn (Σιδηρόδρομοι), A.P. Møller-Mærsk (Ναυτιλιακά), Bombardier (Αεροδιαστημική και Άμυνα), Fiat (Αυτοκινητοβιομηχανία) και άλλες όπως Mazda, UPS, Michelin, Caterpillar, Fujitsu, Hitachi, Walmart κ.ά. Για τη δεύτερη κατηγορία πρωτοπόρες επιχειρήσεις είναι πάλι η HP, Deutsche Bahn, Fiat, A.P. Møller-Mærsk, Bombardier, και άλλες όπως οι Quanta, Dell, Deutsche Telekom κ.ά.

Συμπερασματικά η έρευνα αποδεικνύει πως περισσότερο από δύο στις τρεις επιχειρήσεις δημιουργούν κάποιου είδους αναφορά σχετικά με την αειφορία στο σύνολο ή μέρος της. Τα ζητήματα του περιβάλλοντος έχουν σαφές προβάδισμα κυρίως επειδή και η κοινωνία και τα ΜΜΕ και οι ΜΚΟ ασχολούνται περισσότερο μαζί τους. Οι έννοιες όπως αειφόρα εφοδιαστική αλυσίδα και έλεγχος προμηθευτών σιγά σιγά αρχίζουν να απασχολούν τις διοικήσεις των επιχειρήσεων καθώς πραγματικά μπορούν να ωφελήσουν είτε αναπτυξιακά είτε ενδυναμώνοντας τη θέση των επιχειρήσεων. Τέλος πρέπει να αναφέρουμε πως το να δημιουργεί αναφορές μία επιχείρηση είναι το πρώτο βασικό βήμα που δεν θα μπορούσε να είναι ολοκληρωμένο εάν δεν υπάρχει ο μηχανισμός εκείνος που μετράει και καταγράφει εκείνους του δείκτες που είναι αναγκαίοι στη θεωρία της αειφορίας. Στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε αυτό ακριβώς. Μία μέτρηση σε μία πολυεθνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, μία μεθοδολογία βαθμολόγησης των επιχειρήσεων ως προς την αειφορία της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και θα μιλήσουμε για το μοντέλο αξιολόγησης που διαθέτει το Global Reporting Institute ακριβώς για την αειφόρα εφοδιαστική.

8. Global Reporting Initiative – Μία εφαρμογή στη Leroy Merlin Ελλάδος

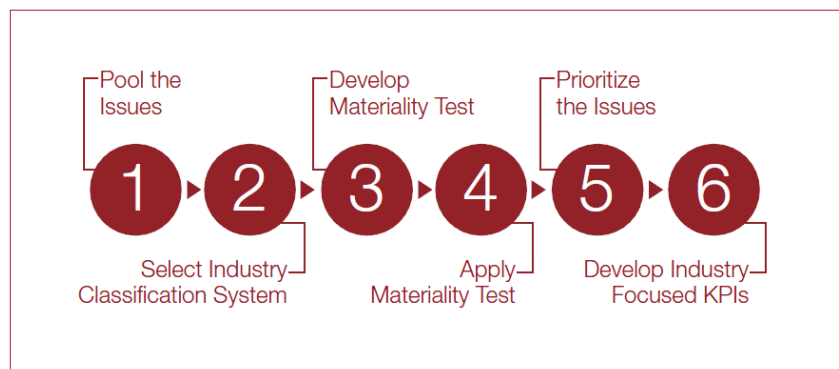
Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μία προσέγγιση του προτύπου που εφαρμόζει το Global reporting Initiative και αφορά σε ένα σύνολο από εβδομήντα εννέα δείκτες αναφορικά με την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση των εταιριών καθώς και δείκτες αναφορικά με ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ευθύνες απέναντι στην τοπική κοινωνία και ευθύνες απέναντι στα προϊόντα που κατασκευάζονται. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στο Sustainability IQ Matrix (SIQM) ένα καρτεσιανό γράφημα που βαθμολογεί την επίδοση των εταιριών στους δείκτες του προτύπου GRI και τις κατατάσσει σε τέσσερις κατηγορίες. Τέλος θα αναφερθούμε σε παραδείγματα πολύ μεγάλο επιχειρήσεων και σε συγκεκριμένες δράσεις τους που τους κατατάσσουν στην κατηγορία των ηγετών σε θέματα αειφορίας.

8.1 Σύστημα αξιολόγησης αειφόρου εφοδιαστικής από το GRI

Το Global reporting Initiative ιδρύθηκε το 1997 και ως στόχο είχε τη δημιουργία ενός αξιόπιστου, έμπιστου μοντέλου αξιολόγησης των δράσεων για την αειφορία των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους τους, κλάδου δραστηριοποίησης ή τοποθεσίας τους. Το GRI είναι μη κυβερνητικός οργανισμός και στόχος του είναι η προώθηση της οικονομικής αειφορίας των επιχειρήσεων. Δημιουργήθηκε από τις μη κερδοσκοπικές εταιρίες Ceres και Tellus Institute. Τα κεντρικά του γραφεία βρίσκονται στο Άμστερνταμ στην Ολλανδία. Έχει σχεδιάσει πολλά ήδη αναφορών μεταξύ των οποίων η αναφορά ecological footprint, environmental social governance (ESG), triple bottom line (TBL) και corporate social

responsibility (CSR). Πάνω από σαράντα χιλιάδες επιχειρήσεις από εξήντα χώρες χρησιμοποιούν τις κατευθυντήριες γραμμές του GRI για να συντάσσουν τις ετήσιες αναφορές αειφορίας τους.

Αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές ακολούθησε και η παρούσα εργασία για να μετρήσει την απόδοση της εταιρίας Leroy Merlin Hellas το μήνα Μάιο του 2013. Για τις μετρήσεις χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του GRI αφού πρώτα χρησιμοποιήθηκε μία μεθοδολογία έξι βημάτων για να αναδυθούν ακριβώς εκείνοι οι δείκτες που ταιριάζουν στο προφίλ της εταιρείας Leroy Merlin. Η εργασία ασπάστηκε τη μεθοδολογία από την εργασία των S. Lydenberg, J. Rogers και D. Wood για το Initiative for Responsible Investment (IRI) ένα πρόγραμμα του Hauser Center στο Harvard Kennedy School of Government το 2010. Η μέθοδος των έξι βημάτων παρουσιάζεται συνοπτικά στην παρακάτω εικόνα.



Σχήμα 8.1: 6 step method για την ανεύρεση των αντικειμενικών δεικτών στην αναφορά του GRI.

(Πηγή: S. Lydenberg et al, 2010, "From Transparency to Performance. Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues")

Σύμφωνα με τη μέθοδο των έξι βημάτων συγκεντρώθηκε μία ευρεία δεξαμενή από κινδύνους και ευκαιρίες που θα μπορούσαν να αφορούν όλους τους κλάδους σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα. Έπειτα εφόσον είχε επιλεγεί η

εταιρεία Leroy Merlin Hellas ο εμπορικός κλάδος εξ ορισμού είναι οι ιδιοκατασκευές και η διακόσμηση. Στο τρίτο και τέταρτο βήμα έπρεπε να επιλεγθούν εκείνοι οι δείκτες που έχουν λόγο να μετρηθούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Πατώντας λοιπόν στις κατευθυντήριες γραμμές του GRI μέσω συνεντεύξεων με στελέχη της επιχείρησης στα τμήματα Logistics και Quality control που υπάγονται στη Διεύθυνση αγορών και του τμήματος Human Resources (συμπεριλαμβανομένων της μισθοδοσίας και της εκπαίδευσης) καταλήξαμε σε ένα ερωτηματολόγιο με συνολικά 63 δείκτες. Στα επόμενα δύο βήματα απορρίφθηκαν ορισμένοι δείκτες ούτως ώστε το ερωτηματολόγιο να ασχοληθεί ακριβώς με τους δείκτες που αφορούν την επιχείρησης (Βήμα 5 και 6). Από τους 63 δείκτες λοιπόν απαντήθηκαν οι 53. Το GRI προτείνει στις επιχειρήσεις τη χρησιμοποίηση 79 δεικτών. Αυτοί οι δείκτες χωρίζονται σε θεματικές ενότητες οι οποίες φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Κατηγορίες	Δείκτες GRI	Ερωτηματολόγιο Leroy Merlin
Σύνολο	79	53
Δείκτες Οικονομικής Απόδοσης	9	7
Οικονομική Απόδοση	4	2
Παρουσία στην αγορά	3	3
Άμεσες οικονομικές επιπτώσεις	2	2
Δείκτες Περιβαλλοντικής Απόδοσης	30	14
Πρώτες ύλες	2	0
Ενέργεια	5	4
Νερό	3	3
Βιοποικιλότητα	5	0
Εκπομπές ρύπων, λήμματα, απόβλητα	10	2
Προϊόντα και υπηρεσίες	2	2
Συμμόρφωση	1	1
Μεταφορές	1	1
Συνολικά	1	1
Δείκτες Κοινωνικής Απόδοσης	14	12
Προσλήψεις	3	3
Σχέσεις εργαζομένων - διοίκησης	2	2
Εργασιακή ασφάλεια και υγιεινή	4	3
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	3	2
Ίσες ευκαιρίες και διαφορετικότητα	2	2
Δείκτες απόδοσης σε θέματα Άνθρ. Δικαιωμάτων	9	8
Πρακτικές επενδύσεων και προμήθειας	3	3
Διακρίσεις	1	1
Ελευθερία συλλογικών συμβάσεων και διαπραγματεύσεων	1	1
Παιδική εργασία	1	1
Υποχρεωτική εργασία	1	0
Πρακτικές Ασφάλειας (security)	1	1
Δικαιώματα εντοπιότητας κοινωνιών	1	1
Δείκτες απόδοσης σε θέματα με την τοπική κοινωνία	8	7
Κοινότητα	1	1
Διαφθορά	3	3
Πολιτική της επιχείρησης για τα δημόσια ζητήματα	2	2
Αθέμιτος ανταγωνισμός	1	1
Συμμόρφωση	1	0
Δείκτες απόδοσης σε θέματα ευθύνης για τα προϊόντα	9	5
Υγεία και ασφάλεια του πελάτη	2	1
Ετικετοποίηση προϊόντων	3	3
Επικοινωνία marketing	2	0
Ιδιωτικότητα πελάτη (προσωπικά στοιχεία)	1	0
Συμμόρφωση	1	1

Πίνακας 8.1: Κατηγορίες δεικτών GRI και σύνολο απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο της Leroy Merlin.

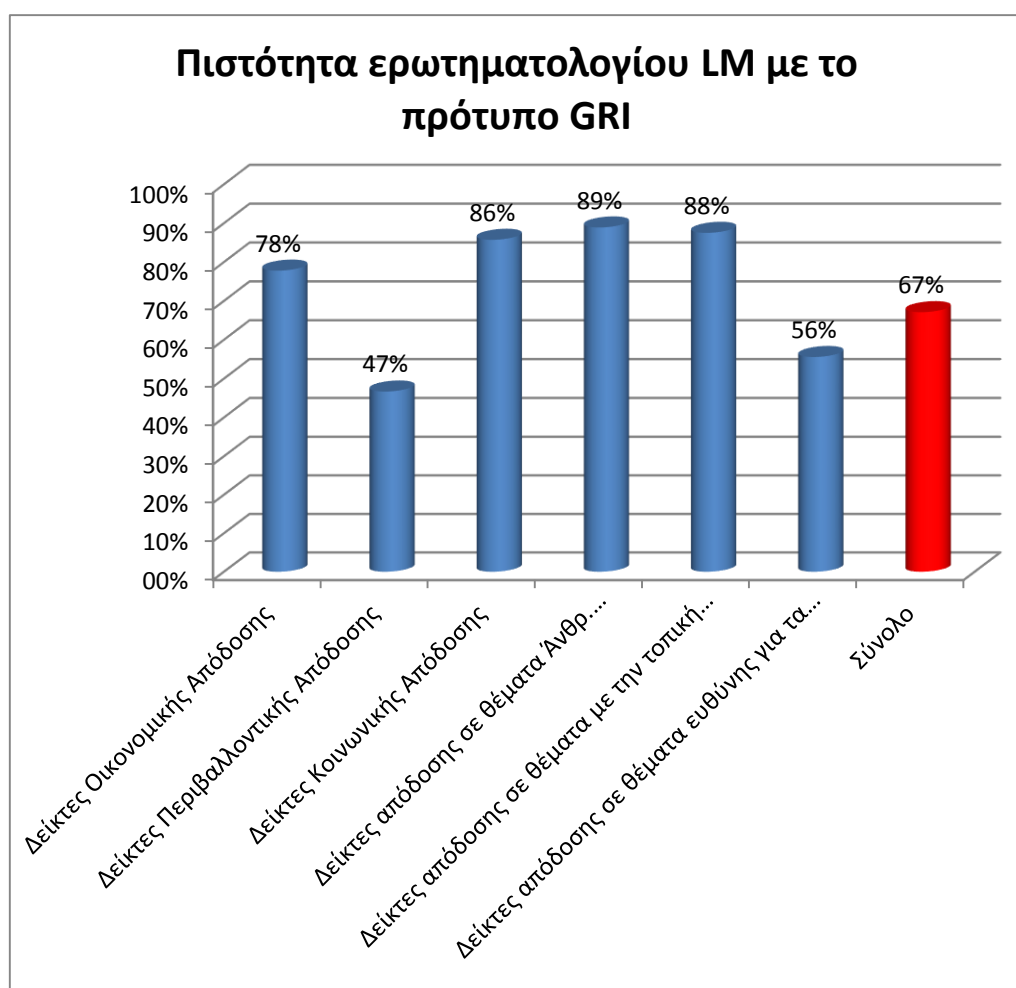
Όπως γίνεται αντιληπτό το βάρος στο πρότυπο του GRI δίνεται στο περιβαλλοντικό και στο κοινωνικό κομμάτι. Οι οικονομικοί δείκτες αναφέρονται αλλά περισσότερο επειδή δεν μπορεί να λείπουν σε μία μελέτη αιεφορίας μίας επιχείρησης. Βεβαίως οι οικονομικοί δείκτες είναι πάρα πολλοί και πολύ πιθανό

αν όχι βέβαιο οι περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν και ανανεώνουν τους δείκτες οικονομικής τους απόδοσης.

Συγκεκριμένα για την έρευνα που έγινε στη Leroy Merlin βλέπουμε πως έχει απαντήσει κατά ένα ποσοστό γύρω στο 67%. Το ερωτηματολόγιο που τέθηκε στη Leroy Merlin (οι 63 δείκτες) βρίσκονται στο παράρτημα Α τη παρούσας εργασίας. Οι δείκτες αυτοί τέθηκαν ως ποιοτικά ερωτήματα με κλίμακες από το 1 έως το 10 όπου το 1 συμβολίζει την κακή επίδοση, την σπάνια εμφάνιση ή τη μικρή προσπάθεια και το 10 συμβολίζει την άριστη επίδοση, τη συχνή εμφάνιση ή την εντατική προσπάθεια. Πρέπει να σημειώσουμε πως δεν ήταν δυνατόν να γίνει έρευνα για τα προηγούμενα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης στην Ελλάδα αφενός λόγω μη ύπαρξης συγκεκριμένων αναφορών από μεριάς επιχείρησης αλλά και λόγω της συνεχώς αναπτυξιακής της πορείας από ένα κατάστημα σε πέντε καταστήματα σε Ελλάδα και Κύπρο. Στόχος ήταν να δοθεί η γενικότερη εικόνα της επιχείρησης αναφορικά με αυτούς τους δείκτες και όχι η διαχρονική της επίδοση. Συνεπώς η έρευνα αυτή αποτελεί στιγμιότυπο της επίδοσης της επιχείρησης για το έτος 2013 όποτε και έγινε η έρευνα της εργασίας.

Ως ένα πρώτο αποτέλεσμα της έρευνας μπορούμε να θεωρήσουμε πως η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει αρκετούς από τους προτεινόμενους δείκτες του GRI. Είναι σε θέση να απαντήσει σε σημαντικό ποσοστό τους δείκτες σχετικά με τη κοινωνική της υπευθυνότητα (εξάλλου έχει δικό της πρόγραμμα ΚΟΠΥ-Κοινωνική Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα) και σε μεγάλο ποσοστό τους δείκτες περιβαλλοντικής απόδοσης. Ο λόγος που εμφανίζει σχετικά μικρή συμμετοχή στους περιβαλλοντικούς δείκτες είναι πως το GRI συμπεριλαμβάνει δείκτες σχετικά με απόβλητα, διαχείριση πρώτων υλών και λοιπά που δεν αφορούν την εμπορική επιχείρηση Leroy Merlin αλλά περισσότερο κάποια επιχείρηση με

διαδικασίες παραγωγής. Ας δούμε όμως συνοπτικά σε ένα ραβδόγραμμα το ποσοστό συμμετοχής της Leroy Merlin στο μοντέλο του GRI.



Σχήμα 8.2: Πιστότητα ερωτηματολογίου LM με το πρότυπο που προτείνει το GRI.

Ας περάσουμε τώρα στην επισκόπηση της απόδοσης της LM στους δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν.

Στην κατηγορία Οικονομικής Απόδοσης απαντήθηκαν επτά από τους εννέα δείκτες. Αυτό συνέβη γιατί αφενός κάποιος δείκτης μπορεί να μην μπορεί να εφαρμοστεί αφετέρου γιατί πιθανόν να μην αφορά τη λειτουργία της επιχείρησης. Η Βαθμολογία στο τομέα αυτό ήταν αρκετά υψηλή και συγκεκριμένα ο μέσος όρος είναι οκτώ.

Στην κατηγορία Περιβαλλοντικής Απόδοσης απαντήθηκαν δεκατέσσερις δείκτες από τους δεκαεννέα που υποβλήθηκαν. Η βαθμολογία σε αυτή την κατηγορία οφείλεται κυρίως στο πρόγραμμα ΚΟΠΥ που εφαρμόζει η επιχείρηση που περιλαμβάνει μεταξύ των κοινωνικών της δράσεων και περιβαλλοντικές δράσεις. Η LM δε χρησιμοποιεί ΑΠΕ και επίσης δεν εφαρμόζει κάποια προγράμματα προστασίας βιοποικιλότητας από τις λειτουργίες της καθώς αυτές δεν απειλούν κανένα είδος (ζωικό ή φυτικό).

Στην κατηγορία Κοινωνικής Απόδοσης η επιχείρηση απαντά και στους δώδεκα δείκτες που της τέθηκαν. Η επίδοσή της είναι εξαιρετική με υψηλό αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας μεταξύ των εργαζομένων σε αυτή. Η εκπαίδευση αφορά τους μόνους δείκτες που βαθμολογήθηκαν με λιγότερο του οκτώ αλλά ταυτόχρονα θεωρείται πως είναι ικανοποιητική και ανταγωνιστική για το κλάδο.

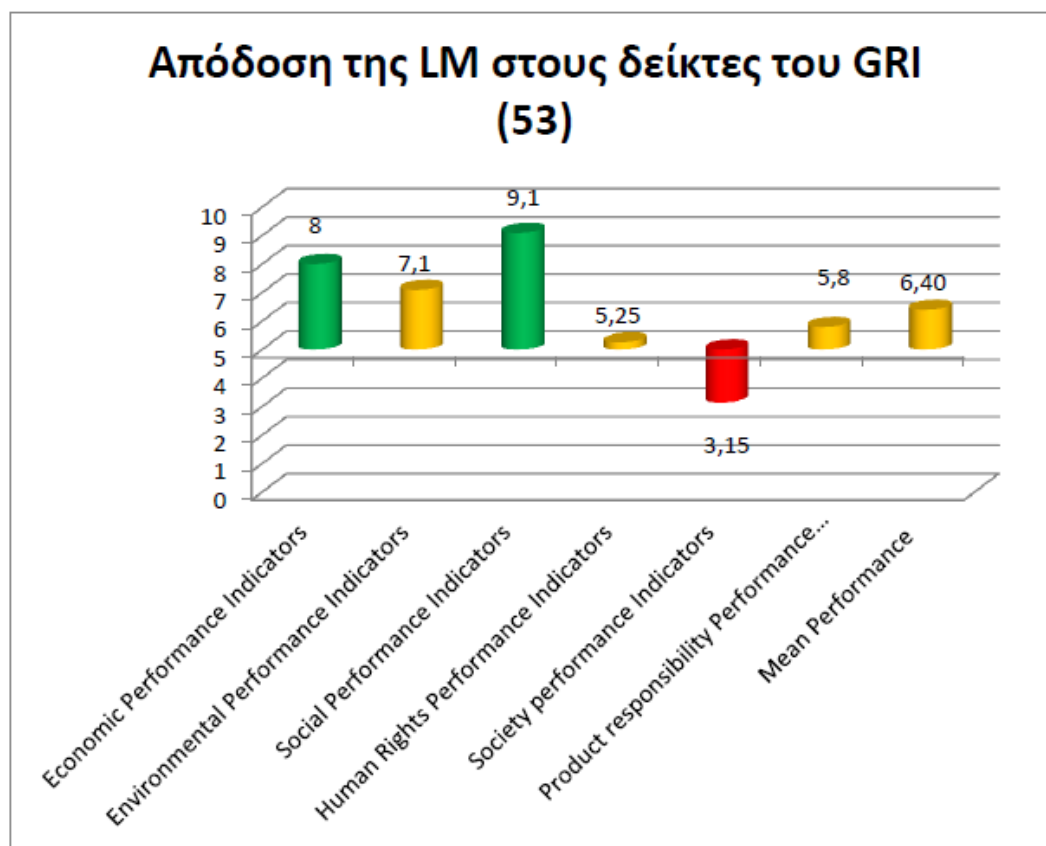
Στην κατηγορία Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων η επιχείρηση απαντά και στους οκτώ δείκτες που της τέθηκαν. Η μέση βαθμολογία είναι σχετικά ουδέτερη προς χαμηλή, -5,25- αλλά αυτό δε σημαίνει πως υπάρχει κάποιο έλλειμμα από πλευράς ευαισθησίας της επιχείρησης. Οι προμηθευτές της στη συντριπτική πλειοψηφία προέρχονται από αναπτυγμένες χώρες με θεσμοθετημένα δικαιώματα και υποχρεώσεις ως προς τα ανθρώπινα δικαιώματα και την παιδική εργασία τα δε εργοστάσια του ομίλου στον οποίο ανήκει η LM είναι διαπιστευμένα και ως εκ τούτου δεν χρειάστηκε να εφαρμόσει ποτέ ελέγχους και κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών με τα κριτήρια της κατηγορίας που αναλύουμε.

Στην κατηγορία που ασχολείται με την επιχείρηση και την τοπική κοινωνία, η LM απάντησε και στους επτά δείκτες που της τέθηκαν. Εδώ η βαθμολογία ως μέσος όρος είναι κάτω της βάσης του πέντε που δηλώνει την

ουδέτερη στάση και θέση. Ο μέσος όρος είναι 3,15. Αυτό συμβαίνει γιατί ενώ η επιχείρηση βαθμολογείται με θετικό πρόσημο σε τρεις από τους επτά δείκτες στους υπόλοιπους τέσσερις βαθμολογείται αρνητικά καθώς δεν έχει ασχοληθεί με ελέγχους αντί διαφθοράς και αθέμιτου ανταγωνισμού από τους προμηθευτές. Βέβαια αυτό είναι δικαιολογημένο καθώς υπάρχουν θεσμοθετημένοι φορείς για τον έλεγχο της ορθής λειτουργίας της αγοράς και δεύτερον είναι πολύ σπάνιο κάποια επιχείρηση να εκπαιδεύει τα στελέχη της σε θέματα αντί-διαφθοράς όταν δεν λαμβάνουν και δεν επενδύουν δημόσια χρήματα. Βέβαια η LM διατηρεί τη δική της εσωτερική νομοθεσία που ελέγχει και αξιολογεί τη λειτουργία των στελεχών της βάσει των αρχών της επιχείρησης. Παρόλα αυτά επειδή η ανάλυση πρέπει να είναι τυπική ως προς το πρότυπο του GRI βαθμολογήθηκαν και οι συγκεκριμένοι δείκτες.

Τέλος στην κατηγορία ευθύνης για τα προϊόντα της η επιχείρηση απάντησε σε πέντε από τους οκτώ δείκτες. Η βαθμολογία είναι αρκετά καλή – 5,8- με μοναδικά ζητήματα όπως ανακάλυψε η μελέτη κύκλου ζωής των προϊόντων και αν αυτή μπορεί να προβλέψει δυσλειτουργίες ή σφάλματα επικίνδυνα για τους πελάτες και δεύτερον η ετικετοποίηση που βάσει νόμου είναι απαραίτητη όταν αυτή δεν συμμορφώνεται εξαιτίας αβλεψίας των προμηθευτών. Βέβαια πρέπει να αναφέρουμε για τον αναγνώστη που δεν γνωρίζει πως η LM εμπορεύεται προϊόντα αδρανή, στάσιμα και ακίνδυνα ως επί το πλείστον με εξαίρεση τμήματα ηλεκτρονικών και χημικά όπως βαφές πάσης φύσης. Η επιχείρηση σκοπεύει να κινηθεί πέρα από τις νόμιμες υποχρεώσεις της στη μελέτη του κύκλου ζωής τους για να βελτιώσει τις υπηρεσίες και την ικανοποίηση των πελατών της και να περιορίσει στο ελάχιστο τους κινδύνους από τη λανθασμένη χρήση των προϊόντων.

Συνοπτικά μπορούμε να εξάγουμε τη βαθμολογία της LM στο παρακάτω ραβδόγραμμα. Ο μέσος όρος της βαθμολογίας της είναι 6,4.



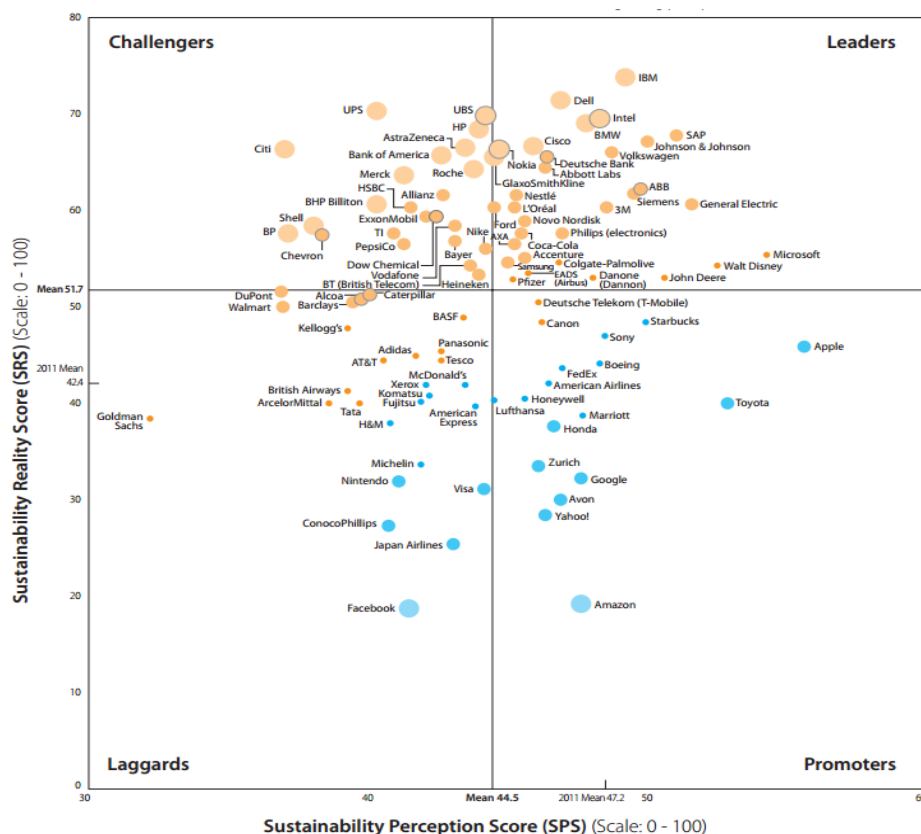
Σχήμα 8.3: Η απόδοση της LM στους 53 δείκτες που απαντήθηκαν κατά την έρευνα της εργασίας.

8.2 Sustainability IQ Matrix

Έχοντας δει λοιπόν το ποσοστό που επιχείρηση συμμετέχει, δηλαδή μπορεί να μετρήσει και να αναγνωρίσει την επίδοσή της, στο μοντέλο του GRI, σειρά έχει να δούμε και αυτή καθαυτή την επίδοσή της. Για να το κάνουμε αυτό θα χρησιμοποιήσουμε ένα μοντέλο απεικόνισης και παρακολούθησης της θέσης της επιχείρησης στο λεγόμενο Sustainability IQ Matrix (SIQM). Το Sustainability IQ Matrix είναι δημιούργημα της εταιρείας Brandlogic. Η Brandlogic είναι

συμβουλευτική εταιρεία με πάνω από 35 χρόνια λειτουργίας και βρίσκεται στο Wilton, στο Κονέκτικατ των ΗΠΑ.

Το SIQM σχηματίζεται ως ένα καρτεσιανό σύστημα αξόνων, χρησιμοποιείται το πρώτο μόνο τεταρτημόριο το οποίο και χωρίζεται σε τέσσερα τμήματα. Κάθε τμήμα φιλοξενεί το στίγμα που καταλαμβάνει μία επιχείρηση σύμφωνα με την επίδοσή της στο μοντέλο του GRI. Στην ουσία οι άξονες του SIQM βαθμονομούνται σύμφωνα με την «αντίληψη» που έχει κάθε επιχείρηση για την αιεφορία στον οριζόντιο άξονα και την πραγματική της επίδοση στους δείκτες στους οποίους μετρείται στον κάθετο άξονα. Παρακάτω δίνεται το SIQM για το 2012 με τις επιχειρήσεις ηγέτες στο τομέα της αιεφορίας όπως το δημιούργησε η Brandlogic.



Σχήμα 8.4: Sustainability IQ Matrix – 2012 sustainability top 100 Leaders.

(Πηγή: Brandlogic, 2012, "2012 Sustainability Leadership Report")

Στο SIQM οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μία θέση στα τέσσερα τετράγωνα και κατηγοριοποιούνται έτσι στις εξής τέσσερις κατηγορίες.

Laggards (Αργοπορημένοι): Οι επιχειρήσεις που έχουν δείξει σχετικά χαμηλό επίπεδο δέσμευσης στη θεωρία της sSCM. Είναι οι επιχειρήσεις με βαθμολογία κάτω της μέσης και στους δύο άξονες του matrix.

Promoters (Φιλόδοξοι): Οι επιχειρήσεις εκείνες που ενώ διαθέτουν την ικανότητα να εμπλακούν σε μεγάλο φάσμα δράσεων σχετικά με τη sSCM, δεν αποδίδουν όσο θα έπρεπε με αποτέλεσμα να επενδύουν πόρους με υψηλό ρίσκο, σε μεμονωμένες ενέργειες.

Challengers (Επικεντρωμένοι): Οι επιχειρήσεις που η επίδοσή τους στη sSCM είναι υψηλότερη του μέσου με χαμηλό όμως άνοιγμα στην ποικιλία δράσεων που δύνανται να πραγματοποιήσουν. Υπάρχει σημαντική ευκαιρία να επιτύχουν υψηλή οικονομική απόδοση μέσω της επικοινωνίας των δράσεών τους και της ισχυροποίησης της θέσης τους στην προτίμηση των καταναλωτών.

Leaders (Ηγέτες): Είναι οι επιχειρήσεις με βαθμολογία πάνω του μέσου και στους δύο άξονες. Είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν αναγνωρίσει την αξία της αειφόρας εφοδιαστικής και μπορούν να το επικοινωνήσουν και εσωτερικά βελτιώνοντας τις λειτουργίες τους και εξωτερικά κερδίζοντας τους καταναλωτές. Ο στόχος τους είναι να είναι διαρκώς μπροστά από τον ανταγωνισμό και στους τρεις τομείς της θεωρίας της αειφορίας για να μπορούν να απολαμβάνουν οικονομικά οφέλη και υψηλή αναγνώριση.

Μία σημαντική παρατήρηση που πρέπει να γίνει σε αυτό το σημείο αφορά το matrix που δόθηκε στην τελευταία εικόνα. Η τοποθέτηση των εταιρειών έγινε με κριτήρια διαφορετικά από αυτά που η παρούσα εργασία χρησιμοποίησε για τη LM. Στο SIQM της Brandlogic χρησιμοποιήθηκαν πάνω από 140 δείκτες (σε

σύγκριση με τους 79 που προτείνει το GRI) και πέντε βασικά κριτήρια στους τομείς Environment, Social και Governance (ESG). Στόχος της παρούσας εργασίας όμως, δεν είναι να συγκρίνει τις δύο μεθοδολογίες αλλά να αναφέρει και να ενημερώσει τον αναγνώστη για δύο εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν εύκολα σε κάθε επιχείρηση. Τα εργαλεία αυτά συνδυαστικά μπορούν να αποτελέσουν μία πολύ καλή αρχή για κάθε επιχείρηση που θέλει να μετράει και να απεικονίζει την επίδοσή της στη θεωρία sSCM.

Πιο συγκεκριμένα για την επιχείρηση Leroy Merlin όπως είδαμε η βαθμολογία της στον οριζόντιο άξονα που μετράει το βαθμό της «αντίληψής» της στη θεωρία της αειφορίας ή αλλιώς το εύρος των δράσεων που αναλαμβάνει στο τομέα αυτό είναι 67,1% ή αλλιώς σε κλίμακα από το ένα έως το δέκα είναι 6,71. Η βαθμολογία της επιχείρησης στον κάθετο άξονα που μετράει την πραγματική απόδοσή της στις δράσεις που αναλαμβάνει είναι 6,4. Συνεπώς ξεπερνώντας και στους δύο άξονες τη μέση που είναι το πέντε μπορεί να τοποθετηθεί στην κατηγορία εκείνη που ονομάζεται Leaders με τα χαρακτηριστικά που έχουμε αναλύσει παραπάνω. Είναι αυτό όμως αρκετό; Μπορεί ένα στιγμιότυπο να εφησυχάσει μία διοίκηση, μια επιχείρηση; Φιλοδοξία της εργασίας είναι να γίνει αντιληπτό μέσα από τη θεωρία που αναλύθηκε και τη μεθοδολογία που δόθηκε να μπορεί κάθε επιχείρηση μεγάλη ή μικρή εφόσον δε διαθέτει κάποιο προσανατολισμό προς την αειφορία να ξεκινήσει και να δοκιμάσει να κριθεί και να κρίνει τους συνεργάτες της. Αναγκαία και ωφέλιμη θεωρείται η διαρκής ή τακτική μελέτη των δεικτών που προτείνονται και η εναρμόνιση του SIQM στα βασικά KPIs της κάθε επιχείρησης.

Παρακάτω δίνονται ορισμένα παραδείγματα επιχειρήσεων που θεωρούνται sustainability leaders και ορισμένες από τις δράσεις τους για να κρατηθούν στην κορυφή.

8.3 Πέντε κορυφαίες επιχειρήσεις, αιεφόροι ηγέτες

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά σε πέντε επιχειρήσεις οι οποίες με τις δράσεις που αναλαμβάνουν μπορούν να χαρακτηριστούν ηγέτες στις αιεφόρες πρακτικές. Ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους και αυτό δίνει ένα ακόμα επιχειρήμα για το ότι η αιεφόρος ανάπτυξη δεν εφαρμόζεται μόνο σε κάποιους κλάδους αλλά σε όλους γιατί οι κατευθυντήριες γραμμές είναι ίδιες για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αντικειμένου.

8.3.1 Nestle

Η αιεφορία στη Nestle θεωρείται ως βασικό κομμάτι του πυρήνα των στρατηγικών αποφάσεων και όχι ως σύνολο περιφερειακών δεσμευτικών δράσεων συμμόρφωσης σε τρίτους φορείς όπως το κράτος και η κοινωνίες.

Η πρακτική που ακολουθεί η Nestle είναι η στρατηγική της «δημιουργίας κοινής αξίας» η οποία συνδυάζει την προσήλωση στις βασικές αρχές λειτουργίας της και παράλληλα την επίτευξη στοχευμένων κοινωνικών βελτιώσεων στις κοινωνίες από όπου προμηθεύεται προϊόντα και πρώτες ύλες σε όλο τον κόσμο. Οι δράσεις της για τη δημιουργία αξίας συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη συνεργασία με τους τοπικούς ηγέτες για τη προώθηση λύσεων σε θέματα διατροφής, παροχής καθαρού νερού και βελτίωση της ποιότητας των καλλιεργειών. Η επιτυχία σε αυτές τις δράσεις θεωρείται ζωτικής σημασίας και συνεπώς αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής.

8.3.2 ABB

Η ABB έχει αναγνωρίσει τη σημασία που έχει η επίπτωση των εσωτερικών λειτουργιών της αλλά και των συνεργατών της στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και από κοινού αναλαμβάνουν δράσεις προώθησης της αειφορίας της.

Οι τρεις πυλώνες δράσης της είναι η ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας μειώνοντας της αρνητικές επιπτώσεις, ενισχύει τη διοίκηση της υγείας , της ασφάλειας και των κοινωνικών και περιβαλλοντικών κινδύνων. Η ABB χρησιμοποιεί Supplier Code of Conduct (SCC) δηλαδή ένα κώδικα κριτηρίων που δημιουργούν ελάχιστες προϋποθέσεις και δεσμεύσεις για όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να συνάψουν σχέσεις με την ABB. Ο κώδικας αυτός καλύπτει ζητήματα όπως νόμιμες εργασιακές συνθήκες, περιβαλλοντική ευθύνη και ηθική των συναλλαγών. Επίσης προχωράει ένα βήμα μακρύτερα και απαιτεί από τους προμηθευτές της να ελέγχους τους δικούς τους προμηθευτές για τα ανώτερα ζητήματα.

8.3.3 BMW

Η BMW είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα συνεπούς και ποιοτικής μέτρησης της αειφορίας της. Κατατάσσεται για επτά συνεχή χρόνια στην κορυφή της βαθμολογίας του καταλόγου για την αειφορία του χρηματιστηρίου Dow Jones. Η αναφορά που συντάσσει χωρίζεται σε τρεις κύριες κατηγορίες. Η πρώτη είναι η ευθύνη για τα προϊόντα της με μία εξαιρετική επίδοση στην ανακυκλωσιμότητα των προϊόντων της που φτάνει το 97%. Η δεύτερη είναι η προστασία του περιβάλλοντος με την αναγνώριση των μέτρων ενίσχυσης της προστασίας του περιβάλλοντος στο σημείο της επένδυσης πριν αυτή γίνει. Τρίτον η κοινωνική της ευθύνη με δράσεις όπως σχολεία οδικής ασφάλειας, εκπαίδευση οδηγών κ.α.

8.3.4 IBM

Για την IBM ο όρος αειφορία έχει γίνει ταυτόσημος με το όνομά της και κάθε της προϊόν είναι και μία αειφόρα πρόταση που δίνει αξία στον πελάτη.

Η IBM ήταν μία από τις πρώτες επιχειρήσεις που ασχολήθηκε με την αειφορία. Η καμπάνια Smarter Planet™ έχει επιτυχώς επικοινωνήσει στους πελάτες της πως η εταιρεία τους βοηθά να βελτιώσουν την απόδοσή τους με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύεται η αειφορία τους. Επίσης έχει περάσει από τη διαφήμιση των προϊόντων της στη διαφήμιση σχεδόν αποκλειστικά των αποτελεσμάτων της ως προς το κοινωνικό όφελος που δημιουργεί με τις δράσεις της. Με τη κίνησή της αυτή έχει γίνει παράδειγμα για αρκετές επιχειρήσεις Leaders που κρίνουν πως η επικοινωνία των αποτελεσμάτων σχετικά με την αειφορία είναι εξαιρετικά ωφέλιμη για την επιχείρηση.

8.3.5 CISCO

Η CISCO επικεντρώνεται κυρίως στον να επιδεικνύει σημαντική ηγετική θέση σε δύο ζητήματα συνδεδεμένα το αντικείμενό της και την επωνυμία της.

Κοινωνικά επικεντρώνεται στην επιμόρφωση και την εκπαίδευση βοηθώντας έτσι πολίτες από όλο τον κόσμο να εξελίξουν τις ικανότητές τους σε θέματα πληροφορικής και τεχνολογιών επικοινωνίας. Στο περιβαλλοντικό κομμάτι προωθεί την ιδέα της λογικής χρήσης της ενέργειας βοηθώντας τους πελάτες της να μειώνουν τις ενεργειακές τους απαιτήσεις μέσω έξυπνων κτιριακών κατασκευών και να μειώνουν το ενεργειακό τους αποτύπωμα μέσω μειωμένων εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.

9. Παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που στοχεύουν στην αειφορία.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά σε ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν θέσει την αειφόρα ανάπτυξη τους ως το επίκεντρο των δεσμεύσεών τους. Εταιρίες που σε κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο αναλαμβάνουν δράσεις ώστε η ίδια τους η επιχείρηση, οι συνεργάτες στο εφοδιαστικό τους δίκτυο, οι κοινωνίες με τις οποίες έρχονται σε επαφή και βέβαια οι πελάτες τους, να απολαμβάνουν τα οφέλη μίας ανάπτυξης που στόχο έχει το αύριο και όχι το σήμερα. Τα παραδείγματα των δράσεων που θα αναφερθούν δεν αποτελούν το σύνολο των προσπαθειών αλλά είναι αντιπροσωπευτικά της λογικής που χρησιμοποιούν οι διοικήσεις για να πετύχουν στόχους σε όλο το φάσμα μίας αειφόρας στρατηγικής.

9.1 Ελαΐς – Unilever Hellas

Η εταιρία Ελαΐς δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1920 αποκτώντας τη συγκεκριμένη επωνυμία το 1932. Από το 1962 η εταιρία συνεργάζεται με το διεθνή κολοσσό στο χώρο των τροφίμων και οικιακής και προσωπικής φροντίδας, Unilever. Σήμερα η εταιρία διαθέτει στην αγορά περισσότερα από χίλιους εξακόσιους κωδικούς και είναι ο πρώτος σε θέση προμηθευτής στο λιανεμπόριο.

Η Εταιρία ως μέρος του ομίλου της Unilever δεσμεύεται να πραγματοποιήσει μία σειρά στόχων στα επόμενα χρόνια μέχρι το 2020 που στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος, στη εμπέδωση της αειφόρου λειτουργίας του εφοδιαστικού δικτύου και στην προσφορά προς την κοινωνία παγκοσμίως όπου δραστηριοποιείται ο όμιλος. Τέτοιες δεσμεύσεις μεταξύ άλλων θα πραγματοποιηθούν με κινήσεις όπως, η μείωση της επίδρασης των προϊόντων

στο περιβάλλον κατά 50%, η προμήθεια των γεωργικών πρώτων υλών από 100% αειφόρες πηγές και η βοήθεια περισσότερων από 1 δισεκατομμυρίου ανθρώπων να βελτιώσουν την υγεία και τη ποιότητα ζωής τους με δράσεις όπως δημιουργίας και προστασίας πηγών καθαρού νερού, υγειονομικής περίθαλψης και ενημέρωσης για την υγιεινή διατροφή μεταξύ άλλων.

Περνώντας στα επιμέρους στοιχεία για την αειφόρο δράση της εταιρίας στην Ελλάδα, θα κινηθούμε στις επόμενες κατηγορίες δράσεων. Αυτές είναι: Βελτιώσεις προϊόντων και συνεργασία με προμηθευτές, ενεργειακό αποτύπωμα μονάδων της εταιρίας, κοινωνικές δράσεις με στόχο τους πολίτες και τους εργαζόμενους.

9.1.1 Βελτιώσεις προϊόντων και συνεργασία με προμηθευτές

Μία σειρά από βελτιώσεις σε προϊόντα μπορεί να έχει άμεση και απρόσμενα σημαντική επίπτωση τόσο στο περιβάλλον όσο και στα στοιχεία κόστους μία εταιρίας όπως είναι το μεταφορικό κόστος ή το κόστος αποθήκευσης. Η Ελαίς – Unilever Hellas πέτυχε μέσω της συμπύκνωσης των απορρυπαντικών της τα εξής:

1. Μείωση κατά 33% του μεταφορικού κόστους για τη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων.
2. Για το 2010 μόνο, σύμφωνα με στοιχεία της εταιρίας εξοικονομήθηκαν 3092 τόνοι νερού.
3. Το 2010 χρησιμοποιήθηκαν, 156,6 τόνοι λιγότερο πλαστικό για τη συσκευασία των απορρυπαντικών

4. Η απαίτηση του μεταφορικού έργου για τον ίδιο χρόνο μειώθηκε κατά 157 αποστολές γεμάτων φορτηγών με μείωση των εκπομπών CO₂ κατά 60,3 τόνους.

Όσον αφορά τη συνεργασία με τους προμηθευτές της η Ελαΐς –Unilever Hellas επιδιώκει έμπρακτη συνεισφορά στο έργο τους με δράσεις όπως:

1. Δημιουργία και εφοδιασμός των παραγωγών με εγχειρίδια καλλιέργειας βιομηχανικής τομάτας.
2. Προμήθεια στους παραγωγούς με μητρώα διαχείρισης των κινδύνων καλλιέργειας της τομάτας όπως για παράδειγμα ζιζάνια και έντομα καθώς και καταλόγους με εγκεκριμένα φυτοπροστατευτικά προϊόντα.
3. Παροχή εκπαίδευσης από εξειδικευμένη ομάδα γεωπόνων της εταιρίας στους παραγωγούς
4. Τακτικός έλεγχος των καλλιεργειών και μετρήσεις υγρασίας με σκοπό την εξοικονόμηση ύδατος.
5. Δωρεάν παροχή της ιλύς που προκύπτει από τα υγρά απόβλητα του εργοστασίου τομάτας ως λίπασμα στους παραγωγούς.
6. Ηλεκτρονική ενημέρωση μέσω κινητού τηλεφώνου όταν το προϊόν της καλλιέργειας είναι έτοιμο προς συγκομιδή.

9.1.2 Ενεργειακό αποτύπωμα της εταιρίας

Το ενεργειακό αποτύπωμα της εταιρίας συγκροτείται από την ενεργειακή ανάγκη των εργοστασίων της, των γραφείων της αλλά και των λειτουργιών της όπως τις μεταφορές καθώς και από τα στερεά, αέρια ή υγρά απόβλητα που προκύπτουν. Οι δράσεις της εταιρίας στοχεύουν τόσο στη μείωση των αναγκών όσο και στη

μείωση των αποβλήτων ή στην καλύτερη διαχείρισή τους. Παρακάτω θα δούμε μερικές δράσεις σε αυτές τις κατευθύνσεις.

1. Τα υλικά για τη συσκευασία των προϊόντων είναι 100% ανακυκλώσιμα που σημαίνει πως με τη συνεργασία των πολιτών ενδεχομένως και να μην επιβαρύνουν καθόλου το περιβάλλον.
2. Μετρήσεις σε όλα τα εργοστάσια και τα γραφεία μηνιαίως ως προς την ενέργεια, το νερό, την παραγωγικότητα και τους απαιτούμενους φυσικούς πόρους.
3. Εφαρμόζεται σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που πιστοποιείται με το πρότυπο ISO 14001:2004.
4. Μείωση των ενεργειακών απαιτήσεων στα γραφεία κατά 28% το 2010. Επίσης στα εργοστάσια μειώθηκε κατά 14,4%. Οι απαιτήσεις νερού μειώθηκαν κατά 23%, οι εκπομπές CO₂ κατά 14,9% και τα απορρίμματα κατά 23%.
5. Για το 2010 οι μεταφορές των φορτίων της εταιρίας πραγματοποιήθηκαν κατά 30% με τρένα και πλοία. Η αλλαγή αυτή μεταφράζεται σε 9,5 εκατομμύρια χιλιόμετρα λιγότερα με φορτηγά και μείωση κατά 10% του μεταφορικού κόστους.

9.1.3 Κοινωνικές δράσεις με όφελος προς τους πολίτες και τους εργαζόμενους

Η Ελαΐς –Unilever Hellas ανταποδίδει την επιλογή των καταναλωτών προς τα προϊόντα της με δράσεις που στόχο έχουν κοινωνικά αδύναμες ομάδες, απομακρυσμένες περιφέρειες και οργανισμούς που συνεισφέρουν στην υγεία

και στη προστασία των ανθρώπων. Μερικές δράσεις που πραγματοποιεί η εταιρία αναφέρονται παρακάτω.

1. Προσφορά για το 2010 συνολικής αξίας πάνω από διακόσιες πενήντα χιλιάδες ευρώ σε μορφή προϊόντων ή χορηγιών σε περισσότερα από εξήντα ιδρύματα στην Ελλάδα.
2. Προσφορά πάνω από δύο εκατομμυρίων γευμάτων σε σχολεία του αναπτυσσόμενου κόσμου ως Ελαΐς –Unilever Hellas.
3. Εκδηλώσεις κοινωφελούς χαρακτήρα με τα έσοδα να γυρίζουν στα παιδιά μέσω δεκαπέντε χιλιάδων σχολικών γευμάτων σε σχολεία σε όλη την Ελλάδα.
4. Αποστολές στελεχών της εταιρίας σε λατινικές χώρες όπως την Κολομβία με σκοπό την εκπαίδευση των παιδιών σε σωστές συνθήκες υγιεινής, της προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και την αναβάθμιση του σχολείου τους.
5. Όλα τα εργοστάσια της εταιρίας είναι πιστοποιημένα από ανεξάρτητο οργανισμό με το πρότυπο OHSAS 18001.
6. Προληπτικές περιοδικές εξετάσεις των εργαζομένων για πρόληψη και έγκαιρη διάγνωση καθώς και συνεχής ενημέρωση σε θέματα υγείας όπως γρίπη εποχικές ασθένειες, νεογνικά νοσήματα κ.α.
7. Εθελοντική αιμοδοσία με συμμετοχή για το 2010 μόνο πάνω από εκατόν τριάντα εργαζομένων.
8. Λειτουργία κινητής μονάδας οδοντιατρικής πρόληψης με επισκέψεις σε πάνω από ενενήντα πόλεις της Ελλάδας και εξετάσεις σε πάνω από διακόσιες σαράντα πέντε χιλιάδες παιδιά με συνεργασία τουλάχιστον οχτώ χιλιάδων εθελοντών οδοντιάτρων.

Τελειώνοντας την αναφορά στην εταιρία Ελαΐς- Unilever Hellas μπορούμε να διαπιστώσουμε πως η ποικιλία των δράσεων που στοχεύουν στην αιεφόρο λειτουργία και τον αιεφόρο εφοδιασμό είναι μεγάλη. Από τη βελτίωση των προϊόντων και την εξοικονόμηση μεταφορικού κόστους με τρένα και πλοία έως τη συνεργασία με τους προμηθευτές και την εκπαίδευση του προσωπικού και της κοινότητας σε σοβαρά ζητήματα όπως η προστασία της ζωής και της υγείας. Με τις πάγιες επιδιώξεις της εταιρίας προς την προστασία του περιβάλλοντος, την ασφάλεια των πρώτων υλών, των προϊόντων και κατ' επέκταση των καταναλωτών, την εξοικονόμηση πόρων και την ανακύκλωση και την ασφάλεια των εργαζομένων στην εργασία και στη καθημερινή τους ζωή είναι βέβαιο πως προάγεται και εκπληρώνεται ο στόχος για μία αιεφόρο λειτουργία για ένα αιεφόρο σύστημα εφοδιασμού και διανομών. Περισσότερες πληροφορίες για την εταιρία και τα αποτελέσματα των δράσεών της καθώς και τις αναγνωρίσεις που έχει λάβει στον τομέα της αιεφόρου λειτουργίας, ο αναγνώστης μπορεί να βρει στο δικτυακό τόπο της εταιρίας καθώς και στις πηγές της παρούσας εργασίας.

9.2 BSH Οικιακές Συσκευές ABE

Η BSH Οικιακές Συσκευές ABE δραστηριοποιείται στο κλάδο των μεγάλων και μικρών οικιακών συσκευών. Κατέχει ηγετική θέση στην αγορά καθώς το 2011 κατείχε το 42% του μεριδίου αγοράς στις λευκές οικιακές συσκευές. Ο τζίρος της εταιρίας βρίσκεται πάνω από τα διακόσια εκατομμύρια ευρώ για το έτος 2011 με εξαγωγές που πλησιάζουν τα εξήντα τέσσερα εκατομμύρια ευρώ. Η αιεφορία

αποτελεί για την εταιρία μέρος της εταιρικής στρατηγικής, της δομής και της οργάνωσής της καθώς και των αρχών της.

Η εταιρία ασπάζεται πλήρως την προσέγγιση που έχουμε παραθέσει στην εργασία αυτή με τους τρεις κύριους άξονες δράσεων να συνδέονται με την οικονομία, την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική υπευθυνότητα. Ας δούμε παρακάτω μερικές δράσεις της εταιρίας σε αυτούς τους τρεις τομείς.

9.2.1 Οικονομία

Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται όλες εκείνες οι δράσεις που στόχο έχουν ή τη μείωση του κόστους (λειτουργία μονάδων, μεταφορικό κόστος, αποθήκευση κτλ) ή την αύξηση του μεριδίου αγοράς καθώς και αυτή συνεισφέρει στην αειφόρο λειτουργία του κλάδου και της εταιρίας. Σημαντικές δράσεις είναι:

- Υπεύθυνες προμήθειες από αναγνωρισμένους και πιστοποιημένους προμηθευτές που πληρούν τις απαιτήσεις της εταιρίας ως προς την ποιότητα και τον τρόπο λειτουργίας τους. Η πιστοποίηση κατά ISO9001 και ISO14001 θεωρείται αναγκαία καθώς και η υιοθέτηση επιχειρηματικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της BSH (Business Code of Conduct).
- Υψηλή ποιότητα προϊόντων με έμφαση στα υλικά κατασκευής. Τα τελευταία πρέπει να είναι ανακυκλώσιμα, να μην βλάπτουν την υγεία και να μην συμπεριλαμβάνονται στη λίστα με τα απαγορευμένα υλικά κατασκευής. Πράγματι η εταιρία πετυχαίνει τη χρήση 95% ανακυκλώσιμων ηλεκτρονικών μεταλλικών και πλαστικών μερών στις συσκευές της.

- Υπεύθυνη διαφήμιση και προώθηση προϊόντων μέσω ελέγχων ως προς την ορθότητα, ειλικρίνεια και νομιμότητα των ηλεκτρονικών και έντυπων διαφημίσεων καθώς και τη νομιμότητα των προωθητικών ενεργειών όπως για παράδειγμα κληρώσεις, διαγωνισμοί κτλ.
- Διατήρηση υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών με εκατόν δέκα έξι σημεία εξυπηρέτησης, τηλεφωνικό κέντρο που λειτουργεί εικοσιτέσσερις ώρες την ημέρα, επτά ημέρες τη βδομάδα και άρτια εκπαιδευμένους τεχνικούς.
- Υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό με έμφαση στις ίσες ευκαιρίες, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση. Επιπροσθέτως εξασφάλιση του δικαιώματος δημιουργίας σωματείων και συλλογικών συμβάσεων καθώς και ανάπτυξη του αισθήματος του εθελοντισμού με δράσεις που οργανώνει η εταιρία.
- Αντικατάσταση στόλου αυτοκινήτων των συνεργατών συντήρησης και επισκευής συσκευών με νέα αντιρρυπαντικά αυτοκίνητα.

9.2.2 Προστασία του περιβάλλοντος

Όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος η εταιρία έχει πολύπλευρη δράση με στόχο τόσο τους καταναλωτές όσο και τους ίδιους τους εργαζόμενούς της με σκοπό να προάγει την οικολογική συνείδηση. Επιπρόσθετα καταβάλλει προσπάθειες για μείωση των ενεργειακών αναγκών του εργοστασίου της καθώς και χρήση πρώτων υλών και μεθόδων κατασκευής των προϊόντων, φιλικών προς το περιβάλλον. Ορισμένες σημαντικές δράσεις είναι οι παρακάτω:

- Μείωση συνολικών εκπομπών CO₂ κατά 1199 τόνους, το 2011 στο εργοστάσιο της εταιρίας ή αλλιώς κατά 7,9% σε σχέση με το 2010.
- Μείωση κατανάλωσης ενέργειας φυσικού αερίου κατά 7,2% το 2011.
- Μείωση κατανάλωσης ενέργειας κατά 9,2% στο εργοστάσιο σε σχέση με το 2010.
- Εκπαίδευση διακοσίων πενήντα δύο εργαζομένων με τη μορφή σεμιναρίων για εικοσιπέντε ώρες όσον αφορά έκτακτα περιστατικά όπως φωτιά και ατυχήματα το 2011.
- Ενημέρωση καταναλωτών με την διοργάνωση καμπάνιας «Green days» με αποτέλεσμα πάνω από δύο χιλιάδες πεντακόσιους ενημερωμένους καταναλωτές στις νέες πράσινες τεχνολογίες των οικιακών συσκευών, τη δημιουργία πολλών έντυπων μέσων και διαφημίσεων σε ιστολόγια, ραδιόφωνο και τηλεόραση.
- Δημιουργία συσκευών με υψηλό δείκτη ενεργειακής απόδοσης (>70% των προϊόντων της εταιρίας κατηγοριοποιούνται ως A+) καθώς και περιορισμένο ενεργειακό αποτύπωμα κατά τη διάρκεια ζωής τους (ανταλλακτικά φτιαγμένα από ανακυκλώσιμα υλικά, ανακύκλωση κρίσιμων υλικών, αντικατάσταση παλιών επιβλαβών ουσιών με νέες φιλικές προς το περιβάλλον κ.α.)
- Δημιουργία ιστοσελίδων με στόχο την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε θέματα περιβαλλοντικής προστασίας όπως η σελίδα www.greenliving.gr.

9.2.3 Κοινωνική υπευθυνότητα

Η κοινωνική ευθύνη της εταιρίας είναι μέγιστης σημασίας για τη διοίκηση και αναπόσπαστο κομμάτι της δεοντολογίας της. Η εταιρία όπως και όλες οι εταιρίες στις υπόλοιπες χώρες που εδράζεται ο όμιλος επιχειρήσεων BSH, έχει ασπαστεί πλήρως το οικουμενικό σύμφωνο στο οποίο αναφερθήκαμε στο κεφάλαιο 4.3 στην παρούσα εργασία. Με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, τη τήρηση των σωστών συνθηκών εργασίας, τη προστασία του περιβάλλοντος και τέλος την καταπολέμηση της διαφθοράς, η εταιρία προχωρά στο τομέα της κοινωνικής ευθύνης της με κύριους άξονες την επικοινωνία και συνεργασία με όλους τους συμμετόχους, τις δράσεις προσφοράς και τη θέσπιση κατάλληλων εταιρικών στόχων.

Η εταιρία επιδιώκει να κρατάει ανοιχτές πόρτες με όλες εκείνες τις ομάδες ανθρώπων που έχει υποχρέωση αφενός αλλά και όφελος να διατηρεί επικοινωνία, να αφοουγκράζεται τις ευκαιρίες και τους κινδύνους και να ενημερώνεται για το αντίκτυπο των δράσεών της. Οι συμμετοχοί της εταιρίας είναι: η μητρική εταιρία, οι πελάτες της, οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, η κοινωνία που την φιλοξενεί, οι προμηθευτές της και τέλος τα ΜΜΕ. Μέσω εταιρικών συνεδρίων, εκδηλώσεις πωλήσεων, το διαδίκτυο, το τηλεφωνικό κέντρο, συνέδρια, επιτόπου επισκέψεις και το διαδίκτυο μεταξύ άλλων η εταιρία κρατά στενή επαφή με τους συμμετόχους. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να ικανοποιήσει ποικίλες προσδοκίες αυτών όπως για παράδειγμα τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς και της εικόνας της εταιρίας από τη μητρική εταιρία ή την αναβάθμιση των προϊόντων της από τους καταναλωτές ή υποστήριξη και την αξιοπιστία ως συνεργάτης προς τους προμηθευτές της.

Οι δράσεις προσφοράς της εταιρίας συμπεριλαμβάνουν την ενίσχυση – χρηματική ή με προϊόντα- οργανισμών με κοινωφελή χαρακτήρα. Από το 2009 που υποστήριζε έντεκα φορείς, πλέον υποστηρίζει πάνω από δεκαοχτώ σε ολόκληρη την Ελλάδα. Μερικά παραδείγματα είναι τα Παιδικά Χωριά SOS, το Χαμόγελο του Παιδιού και οι Εθελοντές Δασοφυροπροστασίας Αττικής.

Αναφορικά με τους στόχους η εταιρία έχει θεσπίσει συγκεκριμένες δεσμεύσεις για το 2011 που ανταποκρίνονται στην κοινωνική υπευθυνότητα που τη χαρακτηρίζει και ορισμένες από αυτές θα αναφέρουμε παρακάτω:

- Ενίσχυση διαλόγου σε θέματα ΕΚΕ και συμμετοχή του προσωπικού σε σχετικές ενέργειες.
- Παρακίνηση πελατών για αγορά ενεργειακά αποδοτικών συσκευών καθώς και αύξηση της περιβαλλοντικής τους συνείδησης.
- Υποστήριξη των τοπικών φορέων στη διαχείριση αποβλήτων.
- Σύσταση επιτροπής ΕΚΕ στην οργανωτική της δομή για θέματα εταιρικής υπευθυνότητας.
- Δημιουργία δεικτών μέτρησης απόδοσης των δράσεων ΕΚΕ.
- Εγγραφή ως μέλος του παγκόσμιου συμφώνου το 2012.

Συμπερασματικά, από τις δύο επιχειρήσεις μπορούμε να εντοπίσουμε τη βαθιά δέσμευση των εταιριών για την πραγματοποίηση δράσεων που ενισχύουν την αειφόρο λειτουργία τους. Αυτό ισχύει για δράσεις τόσο σε επιχειρηματικό επίπεδο -λειτουργία μονάδων, μεταφορές, συνεργασία με προμηθευτές- όσο και σε κοινωνικό επίπεδο με προσπάθειες ευαισθητοποίησης των καταναλωτών και με την ενεργή συμμετοχή σε θέματα της τοπικής κοινωνίας.

10. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Στόχος της εργασίας αυτής ήταν να παρουσιάσει όσο το δυνατόν σαφέστερα το πλήρες φάσμα της έννοιας αειφορία των εφοδιαστικών αλυσίδων με παραδείγματα δράσεων, προσεγγίσεων και μεθοδολογιών που είναι δυνατόν να εφαρμοστούν από τις μικρότερες έως τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου. Στα πρώτα κεφάλαια ο αναγνώστης είχε στη διάθεσή του όσες πληροφορίες χρειάζεται ώστε να αντιληφθεί τι είναι μία σύγχρονη εφοδιαστική αλυσίδα και πως αυτή συνδέεται με τη θεωρία της αειφορίας.

Στη συνέχεια επιχειρήθηκε να αποσαφηνιστεί η σύγχρονη θεώρηση της αειφορίας με τις τρεις διαστάσεις της, την περιβαλλοντική ευθύνη, την κοινωνική ευθύνη και την οικονομική αειφορία. Στόχος της ανάλυσης της triple bottom line approach ήταν να δοθεί το μήνυμα πως πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεπεράσουν τη θεώρηση της single bottom line που είναι απλά η διαχείριση του κέρδους και της ζημιάς (Profit and Loss approach).

Στα επιμέρους κεφάλαια που αναλύουν τη θεωρία για κάθε μία διάσταση της TBA, προτάθηκαν οι πλέον σύγχρονες πρακτικές που ακολουθούν ηγέτιδες επιχειρήσεις στους κλάδους τους και αρκετά παραδείγματα – case studies-πραγματικών επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους και γεωγραφικές περιοχές.

Όπως είδαμε στο κεφάλαιο επτά οι επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν ευαισθητοποιηθεί με την έννοια της αειφορίας με κυρίαρχο πυλώνα τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Δεν έχουν προχωρήσει αρκετά όμως σε μηχανισμούς ικανούς να μετράνε και να διατηρούν όλους εκείνους τους δείκτες που θα δίνουν τη συνολική εικόνα των προσπαθειών τους. Οι ετήσιες αναφορές συχνά δεν

αναφέρονται στην αειφορία ή όσες αναφέρονται απασχολούνται με μία μόνο διάσταση.

Η μέτρηση της αειφορίας δεν είναι κάτι εύκολο αλλά ούτε ακατόρθωτο. Υπάρχουν πολλά μοντέλα μέτρησης της αειφορίας και στην εργασία αυτή ο αναγνώστης είναι σε θέση να γνωρίσει το πλέον διαδεδομένο μοντέλο από το Global Reporting Initiative και να παρακολουθήσει βήμα βήμα την εφαρμογή του στην επιχείρηση Leroy Merlin Hellas.

Συμπερασματικά με το πέρας της εργασίας είναι εμφανές πως η έννοια της αειφορίας των εφοδιαστικών αλυσίδων είναι κορυφαίας σημασίας για την βελτίωση των πρακτικών εφοδιασμού, για την αξιοπιστία της εφοδιαστικής και την ευημερία των επιχειρήσεων και των κοινωνιών. Οι επιχειρήσεις που διατηρούν δίκτυα εφοδιασμού παγκόσμια ή τοπικά δεν διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Και οι δύο κατηγορίες επιχειρήσεων μπορούν να βλάψουν ή να ωφελήσουν το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται είτε είναι το φυσικό είτε το κοινωνικό. Οπότε με βεβαιότητα το μέγεθος μίας επιχείρησης και του δικτύου της δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την εφαρμογή της θεωρίας της αειφορίας.

Πολύ σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει στη προσπάθεια αυτή το μοντέλο μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων. Θα πρέπει οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που δημιουργούν τα μοντέλα μέτρησης να διατηρούν ανανεωμένες τις κλίμακες και τα κριτήρια σύμφωνα με τα σύγχρονα δεδομένα και να μην επαναπαύονται σε παλαιωμένες εκδόσεις.

Η αειφορία δε μπορεί να λογαριάζεται ως project αλλά περισσότερο ως στρατηγική μέχρι που να αγγίζει τη κουλτούρα της επιχείρησης και να την ορίζει στην αγορά και στον ανταγωνισμό.

Κυρίαρχη τέταρτη διάσταση ως προς την αειφορία θα μπορούσε να θεωρηθεί η ηθική των επιχειρήσεων ή αλλιώς ο όρος business ethics. Με τον όρο αυτό ο συγγραφέας αναφέρεται στη μεθοδολογία διαπραγματεύσεων και σύνταξης συμβάσεων με συνεργάτες στην εφοδιαστική αλυσίδα που θα περιορίζει το κίνδυνο και θα βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των κόμβων ενός εφοδιαστικού δικτύου και του δικτύου διανομής. Η έρευνα στο τομέα αυτό προσανατολισμένη στις επιπτώσεις που έχουν οι σωστές πρακτικές των business ethics στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι κάτι που σίγουρα λείπει από τον ελληνικό χώρο, όπου μάλιστα οι συμβάσεις και οι διαπραγματεύσεις θεωρούνται χαμένος κόπος και χαμένο κεφάλαιο.

Μία ακόμα προσέγγιση που σχετίζεται με την αειφορία των εφοδιαστικών αλυσίδων θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με τη χρήση της θεωρίας δικτύων και τη μοντελοποίηση δικτύων εφοδιασμού με τέτοιο τρόπο ώστε να εμφανίζονται οι κύριοι κόμβοι, οι μεγαλύτερες ροές (ενώσεις μεταξύ κόμβων) και συνεπώς ο μεγαλύτερος οικονομικός κοινωνικός και περιβαλλοντικός κίνδυνος. Η χρήση λογισμικών πακέτων όπως UCINET και Netdraw μπορούν να αποφέρουν αποτελέσματα τόσο σε επόμενες διπλωματικές εργασίες όσο και έρευνες κλάδων.

Τελειώνοντας η εργασία κλείνει με ένα γνωμικό παρμένο από την κινεζική παράδοση με την ελπίδα η ιδέα της αειφορίας να παραμείνει στη σκέψη του αναγνώστη.

«Όταν ο άνεμος της αλλαγής πνέει, κάποιιοι χτίζουν τοίχους και άλλοι χτίζουν ανεμόμυλους.»

“当击变之风，有些人建造城墙和其他人建造风车。”

Βιβλιογραφικές αναφορές

1. Blackhurst, Cantor, O'Donnell, 2012, Sustainable Supply Chains: A Guide for Small- to Medium-sized Manufacturers, Iowa State University
2. Brammer S.,Hoeimose S. et al, Managing sustainable global supply chains, 2010
3. Brandlogic, 2012 Sustainability Leadership Report,
4. Carter C. and Rogers D., A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, 2008
5. Corbett L., Sustainable operations management: a typological approach, Victoria University of Wellington, 2009
6. Franck Axel, Sustainable Supply Chain Management. A tool for reinforcing shareholder value, 2008, Accenture
7. Freeman E., Velamuri R., Moriarty B., Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, 2006, Business Roundtable, Institute for Corporate Ethics
8. GRI, Sustainability Reporting Guidelines, 2006
9. Guidelines for sustainable supply chain management, 2010, The Danish Council on Corporate Social Responsibility
10. Harms D., Environmental Sustainability and Supply Chain Management —A Framework of Cross-Functional Integration and Knowledge Transfer, Leuphana University Lüneburg
11. Henriksson T. and Nyberg T., Supply Chain Management as a Source of Competitive Advantage, Goteborg University, 2005.
12. IKEA, Sustainability Report 2011
13. ILO, Tripartite Declaration of Principles Concerning multinational Enterprises and Social Policy, 2006, Geneva
14. Institute for Supply Management™ (ISM), Sustainability Impacts Supply Professionals' Decisions and Supplier Relationships, 2008
15. International labour Office, Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy, 2006, Geneva
16. Johnson & Johnson, Our responsibility, 2012 citizenship and sustainability highlights report, 2012
17. KPMG, Corporate sustainability. A progress report, 2011
18. Lowitt E. and Grimsley J., Hewlett-Packard:Sustainability as a Competitive Advantage, 2009
19. Lydenberg S. et al, From Transparency to Performance. Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues. 2010
20. McElhaney K., A Strategic Approach To Corporate Social Responsibility, 2009, University of California, Berkeley
21. McKenzie S., Social sustainability: towards some definitions, 2004, University of South Australia
22. Murphy E., Best Corporate Citizens have Better Financial Performance, 2002

23. Nestle, Nestle in Society, Creating Shared Value and meeting our commitments, 2012
24. Nielsen D., Implementation of Supply Chain Sustainability in the Fashion Industry, 2012, Lund, Sweden
25. OECD, Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 Edition
26. OECD, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011
27. Piotrowicz W., Cuthberston R., Sustainable Supply Chains – a framework for best practice assessment Results of the pilot study, BestLog project, University of Oxford, 2007
28. PwC, Next-generation supply chains. Efficient, fast and tailored. Global Supply Chain Survey, 2013
29. Rangaswami M.R., Nidumolu R., Achieving Sustainable Supply Chains- Insight and Practices from Global 500 Enterprises, 2008, Corporate Ecoforum Research series
30. Ronald H. Ballou, “Business Logistics / Supply Chain Management 5th ed.”
31. Ryan Paul, Sustainable Logistics: Towards the development of environmentally conscious Supply Chains, 2010, University of Limerick
32. Sikdar S., Sustainable Development and Sustainability Metrics, 2003, Office of Research and Development, United States
33. Suhong Li, Bhanu Ragu-nathan, Rao Subba, The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance, 2004, University of Toledo
34. Teuteberg F., Wittstruck D. , A Systematic Review of Sustainable Supply Chain Management Research, 2010, University of Osnabrück
35. Thomas W. Sloan, Measuring the Sustainability of Global Supply Chains: Current Practices and Future Directions, University of Massachusetts Lowell, USA
36. UN Global Compact, Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement, 2010
37. Wu J., Dunn S., Forman H., A Study on Green Supply Chain Management Practices among Large Global Corporations, Journal of Supply Chain and Operations Management, Volume 10, Number 1, February 2012
38. Yakovleva N., Sarkis J., Sloan T., Sustainable Benchmarking of Food Supply Chains, 2009, Clark university

Πηγές διαδικτύου

1. <http://sustainablechoices.stanford.edu/>
2. http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_sustainability
3. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1959491>
4. <http://www.damco.com>
5. <http://www.environmentalleader.com>

6. <http://www.forbes.com/sites/edgarblanco/2011/12/21/the-sustainability-supply-chain-marathon/>
7. <http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-logistics-supply-chain-systems-2012>
8. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1905547>
9. <http://www.inboundlogistics.com>
10. <http://onlinelibrary.wiley.com>
11. <http://hbr.org>
12. <http://www.slideshare.net/Bobtb/best-practices-in-sustainability-supply-chain>
13. <http://blog.taigacompany.com>
14. <http://www.unglobalcompact.org>
15. <http://supply-chain.unglobalcompact.org/>
16. <http://www.sccap.com/>
17. <http://www.greenbiz.com>
18. <http://www.bsr.org/en>
19. http://www.pg.com/en_UK
20. <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2011-12>
21. <http://www.bestlog.org/>
22. <http://www.gsa.gov/portal/content/240789>
23. <http://www.supplychainvisibility.org/tag/environmental-sustainability>
24. <http://www.usanfranonline.com>
25. <http://csrnews.gr>
26. <http://www.startupgreece.gov.gr>
27. <http://www.closetheLoop.gr>
28. <http://ec.europa.eu>
29. <http://www.sugarlogistics.eu>
30. <http://blog.jda.com>
31. <http://www.thesustainabilitycompany.co.nz/review-process-matrix>
32. <http://www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/manufacturing>
33. <http://www.adidas-group.com/en/sustainability/welcome.aspx>
34. <http://www.sustainabilityleadershipreport.com/>
35. http://issuu.com/robecosam/docs/sustainability_yearbook_2013?mode=window
36. http://hstalks.com/main/view_talk.php?t=1872&r=537&j=768&c=250
37. <http://www.sustainability.com/>
38. <http://www.sustainabilityconsortium.org/smrs/>
39. <http://www.sustainabilityconsortium.org/smrs-how-it-works/>
40. <https://www.globalreporting.org>
41. <http://nbs.net/>
42. <http://www.benchmarkingsuccess.com/online-kpi--key-performance-indicators.asp>
43. <http://supply-chain.unglobalcompact.org>
44. <http://www.sustainabilityleadershipreport.com>

45. <http://www.sustainability.baxter.com/quick-links/case-studies/>
46. <http://www.alcoa.com/australia>
47. <http://www.fujitsu.com/global/about/responsibility/philosophy/>
48. <http://www-03.ibm.com/procurement>
49. <http://www.eea.europa.eu/el/pressroom>
50. http://www.gxs.co.uk/resources/thought_leadership/green-supply-chain
51. <http://www.environmentalleader.com/2013>
52. http://www.gxs.co.uk/resources/thought_leadership
53. http://europa.eu/legislation_summaries/environment

Παράρτημα Α – Απαντήσεις στο πρότυπο GRI της εταιρίας Leroy Merlin Hellas

Δείκτες οικονομικής επίδοσης (Economic Performance Indicators)

Οικονομική απόδοση (Economic Performance)		Σχόλια	Βαθμολογία
EC1	Άμεση οικονομική αξία που παράγεται και κατανέμεται, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων, των λειτουργικών εξόδων, αποζημίωση εργαζομένων, των δωρεών και άλλων επενδύσεων σε επίπεδο κοινότητας, παρακρατηθέντων κερδών και πληρωμών σε παρόχους κεφαλαίου και τις κυβερνήσεις.	Δεν απαντήθηκε	
EC2	Χρηματοοικονομικές επιπτώσεις και άλλοι κίνδυνοι και ευκαιρίες για τις δραστηριότητες του οργανισμού λόγω της κλιματικής αλλαγής.	Δεν απαντήθηκε	
EC3	Κάλυψη των καθορισμένων σχεδιασμένων παροχών του οργανισμού	Άριστη και συνεπής.	10
EC4	Σημαντική χρηματοοικονομική βοήθεια που λαμβάνεται από το κράτος.	Ουδέτερη.	5

Παρουσία στην αγορά (Market Presence)		Σχόλια	Βαθμολογία
EC5	Εύρος διαφοράς αρχικού μισθού νεπροσλαμβανομένου σε σύγκριση με τον τοπικό κατώτατο μισθό σε σημαντικές θέσεις της επιχείρησης.	Μικρή διαφορά.	7
EC6	Πολιτική, πρακτικές και αναλογία δαπανών σε τοπικούς προμηθευτές στις σημαντικές επιχειρησιακές λειτουργίες.	Κυρίως τοπικοί προμηθευτές.	8
EC7	Διαδικασίες για προσλήψεις προσωπικού και αναλογία προσλήψεων ανώτερων στελεχών από την τοπική κοινότητα στις σημαντικές επιχειρησιακές λειτουργίες.	Κυρίως προσλήψεις από την τοπική κοινωνία (Ελλάδα).	8

Έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις (Indirect Impacts)		Σχόλια	Βαθμολογία
EC8	Ανάπτυξη και επίδραση των επενδύσεων της επιχείρησης, στις υποδομές και στις παρεχόμενες υπηρεσίες, πρωτίστως για το δημόσιο όφελος, μέσω προσφοράς.	Συμμετοχή σε πολλές δράσεις ΚΟΠΥ.	8
EC9	Ικανότητα κατανόησης και περιγραφής των σημαντικών έμμεσων οικονομικών αποτελεσμάτων .	Έμπειρο τμήμα reporting.	10

Δείκτες περιβαλλοντικής επίδοσης (Environmental Performance Indicators)

Ενέργεια (Energy)		Σχόλια	Βαθμολογία
EN1	Άμεση και έμμεση κατανάλωση ρεύματος από τον πάροχο (ΔΕΗ).	Πλήρως από τον πάροχο χωρίς τη χρήση ΑΠΕ.	5
EN2	Ενέργεια που σώθηκε λόγω εξοικονόμησης ή βελτίωσης της αποδοτικότητας.	Επεμβάσεις εξοικονόμησης ενέργειας στα καταστήματα.	7
EN3	Πρωτοβουλίες για την παροχή ενεργειακά οικονομικών προϊόντων ή προϊόντων/υπηρεσιών που βασίζονται στις ΑΠΕ.	Αρκετά προϊόντα ενεργειακής κλάσης Α ή με χρήση ΑΠΕ (ηλιακά).	6
EN4	Πρωτοβουλίες για μείωση της άμεσης σπατάλης ενέργειας.	Επεμβάσεις εξοικονόμησης ενέργειας στα καταστήματα.	7

Υδάτινοι πόροι (Water)		Σχόλια	Βαθμολογία
EN5	Συνολική κατανάλωση ύδατος.	Περιορισμένη ελαφρώς βάσει αναγκών.	6
EN6	Πρωτοβουλίες για μείωση κατανάλωσης ύδατος και αντίκτυπο.	Επεμβάσεις σε καταστήματα (αποταμιευτήρες, φωτοκύτταρα, έλεγχοι κτλ).	7
EN7	Πρωτοβουλίες για την ανακύκλωση νερού.	Όχι έντονη προσπάθεια.	3

Βιοποικιλότητα (Biodiversity)		Σχόλια	Βαθμολογία
EN8	Τοποθεσία και μέγεθος εγκαταστάσεων μέσα ή δίπλα σε προστατευμένες περιοχές.	Δεν απαντήθηκε	
EN9	Αποτίμηση δράσεων προστασίας της βιοποικιλότητας σε προστατευμένες περιοχές.	Δεν απαντήθηκε	
EN10	Στρατηγικές, εφαρμοζόμενες δράσεις και μελλοντικά σχέδια για τη διαχείριση των επιπτώσεων στη βιοποικιλότητα.	Δεν απαντήθηκε	

Ρύποι και απόβλητα (Emissions, Effluents and Waste)		Σχόλια	Βαθμολογία
EN11	Συνολικές άμεσες και έμμεσες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου.	Μεγάλο μεταφορικό έργο, πολλοί συνεργάτες, επιβάρυνση λόγω πολλαπλών δρομολογίων κτλ.	7
EN12	Πρωτοβουλίες μείωσης εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.	Full trucks, περιορισμός άσκοπων μεταφορών κτλ.	7
EN13	Συνολικός αριθμός πετρελαιοκηλίδων στην εφοδιαστική αλυσίδα.	Δεν απαντήθηκε	
EN14	Πρωτοβουλίες μείωσης λυμάτων και αποβλήτων που παράγονται στις εγκαταστάσεις.	Δεν απαντήθηκε	

Προϊόντα και υπηρεσίες (Products and Services)		Σχόλια	Βαθμολογία
EN15	Πρωτοβουλίες για μείωση περιβαλλοντικών επιπτώσεων εξαιτίας των προϊόντων.	Έλεγχος προϊόντων, διαπιστευμένοι προμηθευτές, quality control, audits κτλ.	9
EN16	Ποσοστό προϊόντων που πωλήθηκαν και που οι συσκευασίες τους ανακυκλώθηκαν.	Πλήρης ανακύκλωση όλων των συσκευασιών στα καταστήματα.	10

Συμμόρφωση (Compliance)		Σχόλια	Βαθμολογία
EN17	Συνολικό ποσό ποινών και προστίμων που επιβλήθηκαν λόγω ασυνέπειας στους νόμους περί προστασίας του περιβάλλοντος	Ελάχιστα έως μηδενικά σε σχέση με τον όγκο εργασίας και το τζίρο.	10

Μεταφορές (Transport)		Σχόλια	Βαθμολογία
EN18	Σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον λόγω της μεταφοράς των προϊόντων της επιχείρησης ή τη μεταφορά μελών του προσωπικού.	Γίνεται προσπάθεια να μειωθούν οι άσκοπες μετακινήσεις, teleconference κτλ.	8

Καθολική επίδοση (Overall)		Σχόλια	Βαθμολογία
EN19	Συνολικές δαπάνες για την προστασία του περιβάλλοντος.	Δράσεις ανακύκλωσης, δεντροφύτευσης, περιορισμός σακουλών κτλ.	7

Δείκτες κοινωνικής επίδοσης (Social Performance Indicators)

Εργασία (Employment)		Σχόλια	Βαθμολογία
SP1	Συνολικό προσωπικό και μέθοδος πρόσληψης - συνεργασίας	Αξιοκρατική μέθοδος, προσωπικό όσο χρειάζεται.	9
SP2	Ρυθμός ανανέωσης του προσωπικού ανά ηλικία, φύλλο και περιοχή.	Φυσιολογικά επίπεδα αγοράς και επιχείρησης.	9
SP3	Βonus και παροχές που δίνονται στο μόνιμο προσωπικό και όχι στο εποχιακό - προσωρινό.	Πλήρης εξομείωση bonus στη διοίκηση έως και τον νεοπροσλαμβανόμενο ανεξαρτήτως θέσης.	9

Σχέσεις με την εργοδοσία (Labor/Management relations)		Σχόλια	Βαθμολογία
SP4	Ποσοστό υπαλλήλων που καλύπτονται από συλλογικές συμβάσεις.	Όλοι, πλήρως, ανεξαιρέτως.	10
SP5	Ελάχιστη περίοδος προσαρμογής σε αλλαγές εργασιακού περιβάλλοντος.	Ομαλή μετάβαση σε περιπτώσεις μετακίνησης προσωπικού, εκπαίδευση κτλ.	10

Ασφάλιση και ασφάλεια στην εργασία		Σχόλια	Βαθμολογία
SP6	Ποσοστό υπαλλήλων που συμμετέχουν σε κοινή διοικητική απόφαση σχετικά με ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας.	Συμμετοχή εργαζομένων σε ζητήματα που αφορούν όλο το προσωπικό.	10
SP7	Ρυθμός εμφάνισης ατυχημάτων, ασθενειών, χαμένων ημερών.	Πολύ χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης ατυχημάτων.	10
SP8	Προγράμματα εκπαίδευσης, ενημέρωσης και ελέγχου κινδύνου προς βοήθεια του προσωπικού και της οικογένειάς τους σε περιπτώσεις σοβαρής ασθένειας.	Πολύπλευρη, πολύωρη εκπαίδευση σε κάθε επάγγελμα σε κάθε θέση στην επιχείρηση .	10

Εκπαίδευση (training and Education)		Σχόλια	Βαθμολογία
SP9	Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο ανά επάγγελμα.	Περισσότερες ώρες εκπαίδευσης από ότι χρειάζεται-βαρύτητα στην εκπαίδευση όλων.	7
SP10	Ποσοστό υπαλλήλων που λαμβάνουν περιοδικές αναφορές απόδοσης και εξέλιξης στην εργασία τους.	Ανάλογα τη θέση όσοι χρειάζεται λαμβάνουν αναφορές προσωπικής πρόοδου - όχι όλοι.	6

Διαφορετικότητα και ίση αντιμετώπιση		Σχόλια	Βαθμολογία
SP11	Σύνθεση των φορέων διοίκησης σύμφωνα με κατηγορίες όπως το φύλλο η ηλικία και γενικά κριτήρια που βοηθούν τη ποικιλομορφία.	Καμία διάκριση φύλλου, καταγωγής ή ηλικίας. Επιθυμητή η διαφορετικότητα.	10
SP12	Αναλογία βασικού μισθού ανδρών και γυναικών ανά κατηγορία εργαζόμενου.	Καμία διαφορά ανάμεσα στους μισθούς αντρών και γυναικών.	10

Δείκτες επίδοσης στα ανθρώπινα δικαιώματα (Human Rights Performance Indicators)

<u>Επενδύσεις και προμήθειες</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
HR1	Ποσοστό σημαντικών επενδυτικών συμφωνιών που έχουν κριθεί από τη μεριά των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.	Δεν προέκυψε ποτέ η ανάγκη ελέγχου, δεν ελέγχεται.	1
HR2	Ποσοστό σημαντικών προμηθευτών και συνεργατών που έχουν ελεγχθεί ως προς την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.	Δεν προέκυψε ποτέ η ανάγκη ελέγχου, δεν ελέγχεται.	1
HR3	Εκπαίδευση εργαζομένων σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα.	Δεν έχει προβλεφθεί τέτοια εκπαίδευση.	1

<u>Αποφυγή διακρίσεων (Non-Discrimination)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
HR4	Συχνότητα περιστατικών διάκρισης μεταξύ εργαζομένων.	Δεν έχει εμφανιστεί κανένα.	10

<u>Συνεταιρισμός και συλλογικές διαπραγματεύσεις</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
HR5	Δραστηριότητες της επιχείρησης κατά τις οποίες αναφέρεται το δικαίωμα της συλλογικής διαπραγμάτευσης και των συνεταιρισμών.	Πολύ υψηλό ποσοστό δραστηριοτήτων με συλλογική απόφαση.	8

<u>Παιδική εργασία (Child Labor)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
HR6	Διαδικασίες της επιχείρησης με υψηλή πιθανότητα παιδικής εργασίας ή υποχρεωτικής εργασίας	Δεν έχει εμφανιστεί κανένα περιστατικό παιδικής εργασίας ή υποχρεωτικής εργασίας τρίτων.	10

<u>Ασφάλεια (Security Practices)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
HR7	Ποσοστό προσωπικού ασφαλείας που εκπαιδεύτηκε σύμφωνα με τις αρχές της εταιρείας αναφορικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα.	Δεν πραγματοποιείται τέτοια εκπαίδευση.	1

<u>Δικαιώματα ιθαγενών (Indigenous Rights)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
HR8	Συνολικός αριθμός περιστατικών καταπάτησης δικαιωμάτων αυτόχθονων κατοίκων.	Δεν έχουν παρατηρηθεί ποτέ τέτοια περιστατικά.	10

Δείκτες που αφορούν τις σχέσεις με την κοινωνία (Society performance Indicators)

<u>Κοινότητα (Community)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
SO1	Προγράμματα παρακολούθησης και θεραπείας των επιπτώσεων της λειτουργίας της επιχείρησης στην κοινωνία.	Η λειτουργία των καταστημάτων είναι υπεύθυνη προς την κοινωνία που τα φιλοξενεί.	7

<u>Διαφθορά (Corruption)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
SO2	Ποσοστό των μονάδων της επιχείρησης που έχουν ελεγχθεί ως προς τη πιθανότητα διαφθοράς.	Δεν πραγματοποιούνται τα συγκεκριμένα audits για περιπτώσεις διαφθοράς.	1
SO3	Ποσοστό εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν στις πολιτικές αντι-διαφθοράς.	Δεν πραγματοποιείται τέτοια εκπαίδευση.	1
SO4	Δράσεις εναντίον της διαφθοράς λόγω εσωτερικών ή εξωτερικών πιέσεων.	Δεν έχουν πραγματοποιηθεί τέτοιες δράσεις.	1

<u>Δημόσια πολιτική (public policy)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
SO5	Συμμετοχή στα κοινά και τοποθέτηση της επιχείρησης απέναντι σε ζητήματα που αφορούν την τοπική κοινωνία.	Η επιχείρηση παρακολουθεί την κοινωνία αλλά δεν την επηρεάζει.	5
SO6	Συνολική οικονομική ενίσχυση σε ΜΚΟ και πρωτοβουλίες τις πολιτείας προς όφελος της κοινωνίας.	Η επιχείρηση προσφέρει χρηματική ή υλική βοήθεια σε ΜΚΟ.	6

<u>Αντιεμπορική συμπεριφορά (Anti-Competitive Behavior)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
SO7	Συνολικός αριθμός νομικών δράσεων εναντίον μονοπωλιακών, ρυθμιστικών παράνομων εμπορικών ενεργειών.	Δεν έχουν παρατηρηθεί τέτοια φαινόμενα στον κλάδο.	1

Δείκτες απόδοσης στην ευθύνη προϊόντων (Product responsibility Performance Indicators)

<u>Ασφάλεια του πελάτη (Customer health and Safety)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
PR1	Μελέτη κύκλου ζωής προϊόντων και εύρεση πιθανοτήτων εμφάνισης επικίνδυνων δυσλειτουργιών ή απομείωσης της λειτουργικότητάς τους.	Δεν πραγματοποιείται, προετοιμάζεται για το μέλλον.	1

<u>Σημάτισεις προϊόντων (Product and Service labeling)</u>		Σχόλια	Βαθμολογία
PR2	Ποσοστό προϊόντων που απαιτείται να έχουν ειδικές οδηγίες συντήρησης και χρήσης και εφαρμογή αυτών.	Αρκετά προϊόντα έχουν ειδικές απαιτήσεις ετικετοποίησης.	6
PR3	Αριθμός περιστατικών όπου δεν ακολουθήθηκαν οι οδηγίες (κρατικές, ευρωπαϊκές, κατασκευαστή κτλ) ετικετοποίησης.	Συχνά περιστατικά λόγω αδράνειας προμηθευτή που θεραπεύονται από την επιχείρηση.	7
PR4	Εφαρμογή πρακτικών μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη	Εφαρμόζονται πρακτικές επί του θέματος.	7

Εμπορικές επικοινωνίες (Marketing Communications)		Σχόλια	Βαθμολογία
PR5	Εποπτεία παρακολούθησης των νόμων, σωστών πρακτικών και κανόνων στις εμπορικές επικοινωνίες συμπεριλαμβάνοντας τη διαφήμιση, τις εμπορικές ενέργειες και τις χορηγίες.	Δεν απαντήθηκε.	
PR6	Περισσότερα μη συμμόρφωσης σε νόμους ή κανόνες εμπορικής επικοινωνίας.	Δεν απαντήθηκε.	
Ιδιωτικότητα πελάτη (Customer Privacy)		Σχόλια	Βαθμολογία
PR7	Περισσότερα τεκμηριωμένων παραπόνων λόγω παραβίασης της ιδιωτικής ζωής των πελατών και παραβίασης των προσωπικών δεδομένων.	Δεν απαντήθηκε.	
Συμμόρφωση (Compliance)		Σχόλια	Βαθμολογία
PR8	Χρηματικό κόστος σημαντικών ποινών λόγω μη συμμόρφωσης σε νόμους σχετικά με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες (πχ αδικαιολόγητη άρνηση πώλησης).	Μόνο περιστατικά επιστροφής προϊόντων και συνεπώς επιβάρυνση της επιχείρησης.	8