



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)

Διπλωματική Εργασία

Προοπτικές και Προκλήσεις του Κλάδου των Ταχέως Κινούμενων Καταναλωτικών Αγαθών (FMCG) ενόψει του EU Green Deal

*Η επίδραση του EU Green Deal, της νομοθεσίας κατά του greenwashing και των υποχρεώσεων
sustainability reporting στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις FMCG*

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΚΩΤΣΗΣ του ΣΩΤΗΡΙΟΥ

Πειραιάς, Ιούνιος 2026

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο «**Προοπτικές και Προκλήσεις του Κλάδου των Ταχέως Κινούμενων Καταναλωτικών Αγαθών (FMCG) ενόψει του EU Green Deal**» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή.....

Ονοματεπώνυμο Αλέξανδρος Σ. Κώσης

Ημερομηνία 8 Ιουνίου 2026



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)

Διπλωματική Εργασία

Προοπτικές και Προκλήσεις του Κλάδου των Ταχέως Κινούμενων Καταναλωτικών Αγαθών (FMCG) ενόψει του EU Green Deal

*Η επίδραση του EU Green Deal, της νομοθεσίας κατά του greenwashing και των υποχρεώσεων
sustainability reporting στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις FMCG*

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΚΩΤΣΗΣ του ΣΩΤΗΡΙΟΥ

Επιτροπή:

ΑΝΔΡΕΑΣ ΦΟΥΣΤΕΡΗΣ, Επίκουρος Καθηγητής (Επιβλέπων Καθηγητής)

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΠΟΥΛΟΥ, Επίκουρη Καθηγήτρια

ΑΓΟΡΑΚΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ, Επίκουρη Καθηγήτρια

Πειραιάς, Ιούνιος 2026

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στη σύζυγό μου Σύλια και τον γιο μου Σωτήρη, για την αμέριστη συμπαράσταση και την υπομονή που επέδειξαν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό αλλά και της συγγραφής της εργασίας αυτής.

Γι' αυτά, αλλά και για πολλά άλλα, τους αγαπώ πολύ.

Α.Σ.Κ.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, της ενωσιακής νομοθεσίας κατά του greenwashing και των υποχρεώσεων sustainability reporting στη στρατηγική και τη λειτουργία των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων του κλάδου fast-moving consumer goods (FMCG), με εστίαση στους υποκλάδους των οικιακών απορρυπαντικών και καθαριστικών, των καλλυντικών και ειδών προσωπικής φροντίδας και της στοματικής υγιεινής. Το νέο ενωσιακό πλαίσιο, από τον Κανονισμό (ΕΕ) 2025/40 για τις συσκευασίες (PPWR) και την Οδηγία 2024/825 για την ενδυνάμωση των καταναλωτών, έως τη CSRD, την CSDDD, τον ESPR με το Digital Product Passport, τον νέο Κανονισμό 2026/405 για τα απορρυπαντικά και την EU Taxonomy, επανακαθορίζει τους όρους με τους οποίους μια FMCG επιχείρηση αποδεικνύει την περιβαλλοντική της επίδοση, διατυπώνει τους ισχυρισμούς της και διοικεί τις διαλειτουργικές της εξαρτήσεις.

Η ερευνητική στρατηγική είναι μικτή και συνδυάζει, αφ' ενός, ποιοτική εμπειρική έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου ανοιχτών ερωτήσεων που απαντήθηκε γραπτώς από ανώτερα στελέχη μεγάλων πολυεθνικών (όπως Unilever, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive), τα οποία καλύπτουν τους ρόλους Διευθυντή Κανονιστικής Συμμόρφωσης (Regulatory Affairs), Διευθυντή Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D Director), Νομικού Συμβούλου (Legal/General Counsel), Διευθυντή Τμήματος Βιωσιμότητας (Chief Sustainability Officer), Διευθυντή Επικοινωνίας (Communications), Διευθυντή Marketing (CMO) και Διευθυντή Πωλήσεων (Sales Director), αφ' ετέρου ανάλυση των δημοσιευμένων εταιρικών αναφορών και εκθέσεων βιωσιμότητας (sustainability reports) των μεγάλων FMCG εταιρειών (document analysis). Η ανάλυση οργανώνεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος παρουσιάζει το θεωρητικό και κανονιστικό πλαίσιο. Το δεύτερο παρουσιάζει τη μεθοδολογία, τα εμπειρικά ευρήματα και τη θεματική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών, με εστίαση σε εκπομπές Scope 3 και greenwashing. Το τρίτο μέρος συνθέτει τα ευρήματα σε ένα πρωτότυπο Proof-based FMCG Green Transition Model (Τεκμηριωμένο Μοντέλο Πράσινης Μετάβασης για τον Κλάδο των FMCG) έξι επιπέδων – διακυβέρνηση (governance), σχεδιασμός προϊόντος/συσκευασίας (product/pack design), δεδομένα βιωσιμότητας (sustainability data), τεκμηρίωση ισχυρισμών (claim substantiation), εμπιστοσύνη ενδιαφερομένων μερών (stakeholder trust), φήμη στην αγορά/ανθεκτικότητα (market reputation/resilience) και διατυπώνει συμπεράσματα, πρακτικές προτάσεις και κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η κεντρική θέση που υποστηρίζεται είναι ότι, πέραν της υποχρέωσης συμμόρφωσης των εταιρειών FMCG με το διαμορφούμενο νομικό πλαίσιο, η νέα ευρωπαϊκή αγορά θα ανταμείψει λιγότερο τη ρητορική και περισσότερο την αποδεικτική επάρκεια. Οι μεγάλες FMCG πολυεθνικές δεν καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα ακόμη ρυθμιστικό στρώμα πάνω σε σταθερό επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά μια θεμελιώδη αναδιάρθρωση των κριτηρίων αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης. Η ικανότητα μετατροπής της συμμόρφωσης σε οργανωμένη ικανότητα, με γερές υποδομές δεδομένων, διαλειτουργική διακυβέρνηση και αξιόπιστη επικοινωνία, θα διαμορφώσει την επόμενη γενιά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο.

Λέξεις-κλειδιά: *EU Green Deal/Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, FMCG/Ταχύς Κινούμενα Καταναλωτικά Αγαθά, greenwashing, Scope 3 emissions/Εκπομπές Πεδίου 3, CSRD, PPWR, Deposit Refund Scheme/Σύστημα Εγγυοδοσίας (ή Σύστημα Επιστροφής Εγγύησης), sustainability reporting/υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας, ESPR, Digital Product Passport/Ψηφιακό Διαβατήριο Προϊόντος, Empowering Consumers for the Green Transition Directive, CSDDD, EU Taxonomy, proof-based sustainability/Τεκμηριωμένη βιωσιμότητα.*

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ ολόψυχα την οικογένειά μου, τη Σύλβια και τον Σωτήρη, για την αμέριστη στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου – και βέβαια για την αγάπη τους. Χωρίς αυτούς δεν θα έφτανα ως εδώ.

Ευχαριστώ, επίσης, τους γονείς μου, Σωτήρη και Φωτεινή, για τη συνεχή ενθάρρυνση και την αγάπη τους.

Ευχαριστώ και τον καλό φίλο Μιχάλη Κόλλια για την ενθάρρυνση, τη στήριξη και την πολύτιμη βοήθειά του.

Ευχαριστώ όλους τους διδάσκοντες στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα E-MBA 2023-2025 για τις νέες γνώσεις που μου προσέφεραν, τη στήριξη και τη διαφορετική ματιά με την οποία με έμαθαν, ο καθένας με τον τρόπο του, να προσεγγίζω τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ανδρέα Φουστέρη, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές του, καθ' όλη όλη τη διάρκεια και διαδικασία εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Πίνακας Περιεχομένων

ΑΦΙΕΡΩΣΗ	IV
Περίληψη.....	V
Ευχαριστίες.....	VI
Πίνακας Περιεχομένων	VII
Κατάλογος Πινάκων	XV
Κατάλογος Διαγραμμάτων	XVI
Κατάσταση Ακρωνυμίων	XVII
ΜΕΡΟΣ Α.....	1
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας.....	1
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία.....	2
1.3 Συμβολή της εργασίας	6
Κεφάλαιο 2: Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία ως πλαίσιο μετασχηματισμού.....	8
2.1 Γιατί προέκυψε η αναγκαιότητα για την Πράσινη Συμφωνία	9
2.1.1 Η κλιματική κρίση και η Συμφωνία του Παρισιού	9
2.1.2 Κοινωνική πίεση και νέα γενιά	9
2.1.3 Οικονομική λογική και ανταγωνιστικότητα	10
2.2 Θεμελιώδεις στόχοι.....	10
2.3 Το νομοθετικό πλαίσιο	11
2.3.1 Ο Ευρωπαϊκός Κλιματικός Νόμος.....	11
2.3.2 Το πακέτο Fit for 55	12
2.3.3 Βιώσιμη χρηματοδότηση και εταιρική βιωσιμότητα.....	12
2.3.4 Φύση, βιοποικιλότητα και τρόφιμα	13
2.3.5 Βιομηχανία και κυκλική οικονομία	14
2.3.6 REPowerEU	14
2.4 Χρονοδιάγραμμα οροσλήμων.....	15

2.5 Το πακέτο Omnibus και η στροφή προς την απλοποίηση	16
2.5.1 Τι περιλαμβάνει το Omnibus I	16
2.5.2 Ο μηχανισμός "Stop-the-clock"	17
2.5.3 Νομοθετική πορεία και ψήφιση	18
2.5.4 Ερμηνεία και κριτική	18
2.6 Η Clean Industrial Deal: ο διάδοχος της Πράσινης Συμφωνίας;	19
2.7 Χρηματοδοτικά εργαλεία	20
2.8 Αξιολόγηση και προοπτικές	21
Κεφάλαιο 3: Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο που Επηρεάζει τον Κλάδο FMCG	25
3.1 Ο Κανονισμός Συσκευασιών και Αποβλήτων Συσκευασιών (PPWR).....	25
3.1.1 Γενικό πλαίσιο	25
3.1.2 Βασικές προβλέψεις.....	27
3.1.3 Επιπτώσεις FMCG.....	28
3.2 Το Σύστημα Επιστροφής Εγγύησης (Deposit Refund Scheme)	29
3.2.1 Μηχανισμός λειτουργίας	30
3.2.2 Αποτελεσματικότητα και ευρωπαϊκά παραδείγματα	31
3.2.3 Το Άρθρο 50 του PPWR	31
3.2.4 Συμπληρωματική νομοθεσία και στόχοι ανακυκλωμένου περιεχομένου	32
3.2.5 Εφαρμογή στον FMCG κλάδο.....	33
3.2.6 Περιβαλλοντική συμβολή και ποιότητα ανακυκλωμένου υλικού	35
3.2.7 Ανάλυση κόστους – οφέλους	36
3.2.8 Στρατηγικές προεκτάσεις για τις FMCG πολυεθνικές	37
3.3 Η Οδηγία 2024/825 για την ενδυνάμωση των καταναλωτών (ECGT)	37
3.4 Ο νέος Κανονισμός Απορρυπαντικών και Επιφανειοδραστικών Ουσιών (2026/405) ..	40
3.5 Η Οδηγία CSRD και τα ESRS υπό το νέο πλαίσιο απλοποίησης.....	42
3.6 Ο Κανονισμός Ευρωπαϊκής Ταξινόμησης (EU Taxonomy).....	44
3.7 Η Οδηγία Εταιρικής Δέουσας Επιμέλειας Βιωσιμότητας (CSDDD)	46

3.8 Ο Κανονισμός Οικολογικού Σχεδιασμού (ESPR) και το Digital Product Passport	49
3.9 Η απόσυρση της Green Claims Directive	50
3.10 Η αναθεώρηση REACH/CLP και η χημική στρατηγική	52
3.11 Συγκριτική αποτίμηση και αλληλεπίδραση νομοθεσιών	52
Κεφάλαιο 4: Ο κλάδος FMCG και η εμπειρική κατεύθυνση των μεγάλων πολυεθνικών	58
4.1 Ιδιαιτερότητες του κλάδου	58
4.2 Unilever: ο πρωτοπόρος που πλήρωσε το τίμημα	58
4.3 Henkel, P&G, Colgate-Palmolive, Reckitt, Beiersdorf, L'Oréal	60
4.3.1 Henkel	60
4.3.2 Procter & Gamble	61
4.3.3 Colgate-Palmolive	62
4.3.4 Reckitt – Benckiser	62
4.3.5 Beiersdorf	63
4.3.6 L'Oréal	63
4.4 Σύνθεση εταιρικών κατευθύνσεων	64
ΜΕΡΟΣ Β	67
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας	67
5.1 Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις	67
5.2 Στρατηγική έρευνας: μικτή μεθοδολογία	68
5.3 Σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου	69
5.4 Επιλογή συμμετεχόντων	70
5.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	72
5.6 Document analysis των εταιρειών-δείγματος	73
5.7 Μέθοδος ανάλυσης: thematic coding (θεματική κωδικοποίηση)	74
5.8 Ηθικά ζητήματα και περιορισμοί της έρευνας	75
Κεφάλαιο 6: Ευρήματα από τις γραπτές απαντήσεις των στελεχών	77
6.1 Ρυθμιστική αβεβαιότητα και επιβολή	77

6.2 Level playing field και ανταγωνιστικές δυναμικές.....	79
6.3 Greenwashing έναντι greenhushing: η νέα ένταση.....	80
6.4 Καταναλωτική συμπεριφορά και το say-do gap.....	81
6.5 Private labels και σχέσεις λιανικής.....	83
6.6 Συστατικά βιολογικής προέλευσης και τεχνολογικές προκλήσεις R&D.....	84
6.7 Τιμολόγηση και προσιτότητα.....	85
6.8 Διαχείριση μετάβασης: αποθέματα και ράφια	86
6.9 Κόστος συμμόρφωσης και απόδοση επένδυσης.....	87
6.10 Scope 3 emissions, δεδομένα και ESG ακεραιότητα	88
6.11 Κλαδικές ενώσεις και συλλογική δράση	88
6.12 Στρατηγική επικοινωνίας brand: διαφάνεια ως κλειδί.....	89
6.13 Συνοχή σε παγκόσμιο επίπεδο έναντι τοπικής προσαρμογής.....	90
6.14 Trade-offs σχεδιασμού: αισθητική και απόδοση έναντι βιωσιμότητας	91
6.15 Εντάσεις μεταξύ τμημάτων: sales έναντι sustainability	92
6.16 Δημόσιος διάλογος και πολιτικό πλαίσιο.....	92
6.17 Σύνοψη ευρημάτων και αξιολόγηση ερευνητικών υποθέσεων	93
Κεφάλαιο 7: Θεματική ανάλυση των διοικητικών ρόλων	95
7.1 Στρατηγική κατεύθυνση και brand trust.....	95
7.1.1 Η οπτική του CEO.....	95
7.1.2 Η οπτική του Communications Director	96
7.2 Πράσινοι ισχυρισμοί και κανονιστική συμμόρφωση.....	98
7.2.1 Η οπτική του CMO	98
7.2.2 Η οπτική του Regulatory Affairs Director	99
7.2.3 Η οπτική του Νομικού Συμβούλου	100
7.3 Συσκευασία, καινοτομία, ανταγωνιστικότητα στο ράφι	101
7.3.1 Η οπτική του R&D Director	101
7.3.2 Η οπτική του Chief Innovation Officer	102

7.3.3 Η οπτική του Sales Director	104
7.4 Δεδομένα, διακυβέρνηση και sustainability reporting.....	106
7.4.1 Η οπτική του CFO	106
7.4.2 Η οπτική του Chief Technology Officer	108
7.4.2.1 Το παράδοξο της τεχνητής νοημοσύνης ως ψηφιακής υποδομής	110
7.4.3 Η οπτική του Chief Sustainability Officer	111
Κεφάλαιο 8: Εκπομπές Scope 3 – Η μεγαλύτερη πρόκληση απανθρακοποίησης..	113
8.1 Το τοπίο εκπομπών Scope 3 στον κλάδο FMCG	113
8.1.1 Ορισμός και πλαίσιο	113
8.1.2 Κατανομή εκπομπών ανά κατηγορία GHG Protocol.....	114
8.1.3 Η ιδιαιτερότητα του κλάδου: κρυφές εκπομπές.....	115
8.2 Οι έξι στρατηγικοί πυλώνες μείωσης.....	116
8.2.1 Πυλώνας 1: Μετάβαση σε ανανεώσιμες και ανακυκλωμένες πρώτες ύλες άνθρακα	116
8.2.2 Πυλώνας 2: Δέσμευση προμηθευτών και απανθρακοποίηση	117
8.2.3 Πυλώνας 3: Επανασχεδιασμός προϊόντος - συμπυκνωμένα, τεχνολογία κρύου νερού, άνυδρα.....	120
8.2.4 Πυλώνας 4: Απανθρακοποίηση συσκευασίας (packaging decarbonisation) και κυκλικότητα (circularity)	121
8.2.5 Πυλώνας 5: Πράσινη εφοδιαστική και πράσινες μεταφορές	122
8.2.6 Πυλώνας 6: Αλλαγή καταναλωτικής συμπεριφοράς	122
8.3 Ποσοτικοποίηση και χρονικός ορίζοντας	123
8.4 Το παράδοξο της τεχνητής νοημοσύνης: εργαλείο μείωσης και νέα πηγή εκπομπών	123
8.4.1 Το ενεργειακό αποτύπωμα της τεχνητής νοημοσύνης.....	124
8.4.2 Το υδατικό αποτύπωμα της τεχνητής νοημοσύνης.....	126
8.4.3 Το παράδοξο για τον FMCG κλάδο	127
8.4.4 Κανονιστικές προεκτάσεις.....	128

8.5 Σύνοψη	129
Κεφάλαιο 9: Greenwashing και η νέα παγκόσμια πραγματικότητα της περιβαλλοντικής επικοινωνίας	133
9.1 Ορισμός και θεωρητικό πλαίσιο	134
9.2 Ρυθμιστικό πλαίσιο: συγκριτική θεώρηση ΕΕ, Ηνωμένου Βασιλείου, ΗΠΑ	135
9.2.1 Ευρωπαϊκή Ένωση	135
9.2.2 Ηνωμένο Βασίλειο	137
9.2.3 Ηνωμένες Πολιτείες	138
9.2.4 Συγκριτική αποτίμηση	138
9.3 Case studies παραβάσεων στον κλάδο FMCG	139
9.4 Στρατηγικές συμμόρφωσης	140
9.5 Παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών	141
9.6 Greenwashing και τεχνητή νοημοσύνη: μια αναδυόμενη διάσταση	142
9.7 Συμπερασματικές παρατηρήσεις	142
Κεφάλαιο 10: Συνδυαστική ανάλυση – συγκλίσεις, εντάσεις, διαλειτουργικές εξαρτήσεις	145
10.1 Τρεις βασικές συγκλίσεις	145
10.2 Πέντε διαλειτουργικές εντάσεις	146
10.2.1 Ταχύτητα Marketing έναντι νομικής βεβαιότητας	146
10.2.2 Φιλοδοξία βιωσιμότητας έναντι οικονομικής προσιτότητας	147
10.2.3 Πληρότητα δημοσιοποίησης έναντι νομικής ευθύνης	147
10.2.4 Καινοτομία στη συσκευασία έναντι της πραγματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας	147
10.2.5 Παγκόσμια συνοχή έναντι τοπικής εφαρμογής	148
10.3 Πίνακας απαντήσεων ανά ρόλο	148
Κεφάλαιο 11: Σενάρια εξέλιξης και στρατηγική ανθεκτικότητα	150
11.1 Σενάριο 1: Επιτάχυνση της φιλόδοξης εφαρμογής	150
11.2 Σενάριο 2: Συνέχιση της σταδιακής εφαρμογής (baseline)	151

11.3 Σενάριο 3: Μερική υποχώρηση και κατακερματισμός.....	151
11.4 Σενάριο 4: Κρίση και επανάκαμψη.....	152
11.5 Στρατηγική ανθεκτικότητας και κρίσιμες μεταβλητές.....	152
ΜΕΡΟΣ Γ	155
Κεφάλαιο 12: Το Μοντέλο Πράσινης Μετάβασης FMCG βασισμένο στην Τεκμηρίωση (Proof-based FMCG Green Transition Model).....	155
12.1 Επίπεδο 1: Διακυβέρνηση (Governance)	155
12.2 Επίπεδο 2: Σχεδιασμός Προϊόντος και Συσκευασίας (Product and Packaging Design)	156
12.3 Επίπεδο 3: Δεδομένα Βιωσιμότητας.....	156
12.4 Επίπεδο 4: Τεκμηρίωση Ισχυρισμών (Claim Substantiation)	157
12.5 Επίπεδο 5: Εμπιστοσύνη Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Trust).....	157
12.6 Επίπεδο 6: Ανθεκτικότητα Αγοράς και Φήμης (Market and Reputation Resilience).....	157
12.7 Συνθετικός χαρακτήρας του μοντέλου	158
Κεφάλαιο 13: Συζήτηση.....	159
13.1 Από τη ρητορική στην αποδεικτική επάρκεια: αναδιάρθρωση των κριτηρίων εταιρικής επίδοσης	159
13.2 Η κλίμακα ως πλεονέκτημα και ως πρόβλημα	160
13.3 Από τη συμμόρφωση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	160
13.4 Όρια της ανάλυσης και κατευθύνσεις περαιτέρω έρευνας	161
Κεφάλαιο 14: Συμπεράσματα και Προτάσεις	163
14.1 Πρακτικές προτάσεις προς τις FMCG εταιρείες	166
14.2 Πρακτικές προτάσεις προς ρυθμιστικές αρχές.....	166
14.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	167
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Εμπειρικής Έρευνας.....	170
A.1 Γενικές Ερωτήσεις (κοινές για όλους τους ρόλους)	170
A.2 General Manager / CEO.....	170
A.3 Marketing Director	171

A.4 R&D Director	171
A.5 Chief Innovation Officer	172
A.6 Sales Director	172
A.7 Finance Director	173
A.8 Legal Director / General Counsel	173
A.9 Regulatory Affairs Director	174
A.10 Chief Communications Officer	174
A.11 Chief Technology Officer	174
A.12 Chief Sustainability Officer	175
Παράρτημα Β: Πρακτικός Οδικός Χάρτης Εφαρμογής 2026-2029	176
B.1 Δημιουργία ενιαίου εταιρικού λεξιλογίου περιβαλλοντικών ισχυρισμών	176
B.2 Χαρτογράφηση χαρτοφυλακίου (Portfolio mapping) ανά κατηγορία ρυθμιστικού κινδύνου	177
B.3 Δημιουργία φακέλων τεκμηρίωσης για κάθε ουσιώδη ισχυρισμό	177
B.4 Πολιτική ισχυρισμών και ροή εργασιών έγκρισης	178
B.5 Οδικός χάρτης συσκευασίας συμβατός με PPWR και DRS	178
B.6 Πλαίσιο προμηθευτών συμβατό με CSDDD	179
B.7 Αρχιτεκτονική δεδομένων και ESG governance	179
B.8 Επιτροπή Καθοδήγησης Πράσινης Μετάβασης (Green Transition Steering Committee)	179
B.9 Συστηματική κανονιστική επιτήρηση	180
B.10 Χρονοδιάγραμμα οροσήμων	180
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	182
A. Ευρωπαϊκές θεσμικές πηγές και νομοθεσία	182
B. Ακαδημαϊκά άρθρα και βιβλία	184
Γ. Εκθέσεις διεθνών οργανισμών, think tanks και συμβουλευτικών εταιρειών	185
Δ. Πρότυπα και δημοσιεύσεις κλαδικών οργανώσεων	188
E. Εταιρικές πηγές	189

Κατάλογος Πινάκων

<i>Πίνακας 2.1. Χρονοδιάγραμμα οροσήμων Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας</i>	<i>15</i>
<i>Πίνακας 5.1. Δείγμα συμμετεχόντων στην εμπειρική έρευνα</i>	<i>71</i>
<i>Πίνακας 6.1. Τυπική κατανομή Scope 3 εκπομπών για FMCG εταιρείες Home Care / Personal Care / Oral Care.</i>	<i>114</i>
<i>Πίνακας 8.1. Συνοπτική αντιστοιχία ρόλων, εντάσεων και μηχανισμών απάντησης.....</i>	<i>148</i>
<i>Πίνακας Β.1. Χρονοδιάγραμμα οροσήμων οδικού χάρτη</i>	<i>180</i>

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1. EU emissions in 1990-2019. Πηγή: factsonclimate.org/ https://factsonclimate.org/infographics/emissions-eu-trends	22
--	----

Κατάσταση Ακρωνυμίων

Ακρωνύμιο

A.I.S.E.

AGCM

AI

ASA

CBAM

CDP

CEO

CFO

CID

CLP

CMA

CMO

CO₂

CSO

CSRD

CSDDD / CS3D

CTO

DPP

DRS

ECGT

EFRAG

EPR

ESG

ESPR

ESRS

ETS

EU / EE

EUDR

FMCG

FTC

GHG

IEA

ISO

KPI

Πλήρης τίτλος / επεξήγηση

International Association for Soaps, Detergents and Maintenance Products

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

Artificial Intelligence / Τεχνητή Νοημοσύνη

Advertising Standards Authority

Carbon Border Adjustment Mechanism

Carbon Disclosure Project

Chief Executive Officer

Chief Financial Officer

Clean Industrial Deal

Classification, Labelling and Packaging Regulation

Competition and Markets Authority

Chief Marketing Officer

Carbon dioxide / Διοξείδιο του άνθρακα

Chief Sustainability Officer

Corporate Sustainability Reporting Directive

Corporate Sustainability Due Diligence Directive

Chief Technology Officer

Digital Product Passport

Deposit Refund Scheme / Σύστημα

Επιστροφής Εγγύησης

Empowering Consumers for the Green Transition Directive

European Financial Reporting Advisory Group

Extended Producer Responsibility

Environmental, Social and Governance

Ecodesign for Sustainable Products Regulation

European Sustainability Reporting Standards

Emissions Trading System

European Union / Ευρωπαϊκή Ένωση

EU Deforestation Regulation

Fast-Moving Consumer Goods / Ταχέως

Κινούμενα Καταναλωτικά Αγαθά

Federal Trade Commission

Greenhouse Gas / Αέριο του θερμοκηπίου

International Energy Agency

International Organization for Standardization

Key Performance Indicator

LCA	Life Cycle Assessment / Ανάλυση Κύκλου Ζωής
MKO / NGO	Μη Κυβερνητική Οργάνωση / Non-Governmental Organization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PCR	Post-Consumer Recycled content
PET	Polyethylene Terephthalate
PFAS	Per- and Polyfluoroalkyl Substances
PPWR	Packaging and Packaging Waste Regulation
QR	Quick Response code
R&D	Research and Development / Έρευνα και Ανάπτυξη
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
ROI	Return on Investment
Scope 1	Άμεσες εκπομπές της εταιρείας
Scope 2	Έμμεσες εκπομπές από αγοραζόμενη ενέργεια
Scope 3	Λοιπές έμμεσες εκπομπές στην αλυσίδα αξίας
XBRL	eXtensible Business Reporting Language

ΜΕΡΟΣ Α

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας

Ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις όπου ένα ρυθμιστικό πλαίσιο μεταβάλλει ταυτόχρονα το πώς μια επιχείρηση σχεδιάζει τα προϊόντα της, πώς τα συσκευάζει, πώς τα διαφημίζει, πώς τα αναφέρει στους επενδυτές της και πώς τα προμηθεύεται. Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, σε συνδυασμό με την ενωσιακή νομοθεσία κατά του greenwashing και τις νέες υποχρεώσεις υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας (sustainability reporting), συνιστά αναμφίβολα μια τέτοια περίπτωση. Στον κλάδο των ταχέως κινούμενων καταναλωτικών αγαθών (fast-moving consumer goods – FMCG), και ιδίως στους υποκλάδους των οικιακών απορρυπαντικών και καθαριστικών, των καλλυντικών και ειδών προσωπικής φροντίδας και της στοματικής υγιεινής, οι εξελίξεις των τελευταίων ετών δεν αποτελούν ένα ακόμη επίπεδο συμμόρφωσης πάνω σε ένα σταθερό επιχειρηματικό μοντέλο. Συνιστούν, αντιθέτως, αναδόμηση των ίδιων των κριτηρίων με τα οποία αξιολογείται η εταιρική επίδοση.¹

Σκοπός της εργασίας είναι η συστηματική διερεύνηση της επίδρασης του EU Green Deal, της ενωσιακής νομοθεσίας κατά του greenwashing και των υποχρεώσεων υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας στη στρατηγική και τη λειτουργία των μεγάλων πολυεθνικών FMCG. Η εργασία επιχειρεί να εξετάσει το πώς οι διαφορετικές διοικητικές λειτουργίες μιας μεγάλης πολυεθνικής αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και απαντούν στις προοπτικές και τις προκλήσεις που θέτει το νέο πλαίσιο. Παράλληλα, εξετάζει δύο εγκάρσιες θεματικές που αναδεικνύονται κρίσιμες για τη μετάβαση: τις εκπομπές Scope 3, οι οποίες αντιπροσωπεύουν στους εξεταζόμενους υποκλάδους άνω του 90% του συνολικού

¹ Η μεθοδολογική επιλογή της ανά ρόλο (role-by-role) προσέγγισης βασίζεται στην παραδοχή ότι ο πράσινος μετασχηματισμός είναι εγγενώς διαλειτουργικός και απαιτεί συνδυαστική ανάλυση των επιμέρους διοικητικών οπτικών.

ανθρακικού αποτυπώματος και το φαινόμενο του greenwashing, που πλέον υπόκειται σε διεθνώς συγκλίνοντα ρυθμιστικό έλεγχο.

Η ιδιαιτερότητα του κλάδου FMCG έγκειται στον συνδυασμό μεγάλης κλίμακας παραγωγής, εντατικής χρήσης συσκευασίας, υψηλής συχνότητας αγοράς από τον καταναλωτή, έντονης εξάρτησης από brand communication, λόγω και του εγγενούς brand loyalty, και διαρκούς ανάγκης για προϊόντική καινοτομία (product innovation). Σε αντίθεση με κλάδους όπου η πράσινη μετάβαση επικεντρώνεται κυρίως σε ενεργειακές υποδομές, στον FMCG κλάδο το ρυθμιστικό βάρος κατανέμεται οριζόντια. Συγκεκριμένα, επηρεάζει το προϊόν, τη συσκευασία, τη γλώσσα των ισχυρισμών, τα κανάλια λιανικής, τα ψηφιακά product pages (το «ψηφιακό ράφι» με άλλα λόγια), την αλυσίδα εφοδιασμού, τη διακυβέρνηση δεδομένων και την εταιρική υποχρέωση υποβολής εκθέσεων και αναφορών. Κάθε μετατόπιση στο ρυθμιστικό πλαίσιο διαχέεται σε ολόκληρο το επιχειρηματικό μοντέλο και απαιτεί διαλειτουργικό συντονισμό.

Η κεντρική θέση της εργασίας, μα και ο αναλυτικός άξονας που διατρέχει το σύνολο των κεφαλαίων, διατυπώνεται με σαφήνεια και είναι ότι οι μεγάλες πολυεθνικές FMCG δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν το νέο πλαίσιο ως παροδική ρυθμιστική επιβάρυνση, αλλά να το αναγνώσουν ως νέα μορφή ανταγωνισμού. Ανταγωνισμό αποδείξεων, δεδομένων, αξιοπιστίας και συστημικής ικανότητας προσαρμογής. Όσες εταιρείες μπορέσουν να μετατρέψουν τη συμμόρφωση σε οργανωμένη ικανότητα, δηλαδή σε διακυβέρνηση (governance), αρχιτεκτονική δεδομένων (data architecture), τομέα σχεδιασμού προϊόντων (product design discipline) και αξιόπιστη επικοινωνία, θα τοποθετηθούν καλύτερα απέναντι στους λιανοπωλητές, τους καταναλωτές, τους επενδυτές και τις ρυθμιστικές αρχές. Η μετατόπιση από το «τι λες» στο «τι μπορείς να αποδείξεις» δεν είναι μόνο ηθικής ή νομικής σημασίας, αλλά, εν τέλει, και στρατηγικής σημασίας.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία

Η εργασία επιχειρεί να απαντήσει σε πέντε κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

- α) πώς αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τα ανώτερα στελέχη των μεγάλων πολυεθνικών FMCG τις προοπτικές και τις προκλήσεις που θέτει το νέο ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο.
- β) ποιες είναι οι κρίσιμες διαλειτουργικές εξαρτήσεις και εντάσεις που αναδύονται μεταξύ διοικητικών ρόλων κατά την εφαρμογή του πλαισίου.
- γ) πώς διαμορφώνονται οι στρατηγικές απαντήσεις των επιχειρήσεων σε τρία κρίσιμα μέτωπα, δηλαδή εκπομπές Scope 3, greenwashing και αναφορές βιωσιμότητας.
- δ) ποια είναι η αντίληψη των στελεχών για την καταναλωτική συμπεριφορά και την εμπορική αξία των πράσινων ισχυρισμών στη μεσογειακή και ειδικότερα στην ελληνική αγορά.
- ε) ποιο πρακτικό μοντέλο διοίκησης της πράσινης μετάβασης μπορεί να προταθεί ως σύνθεση των θεωρητικών, κανονιστικών και εμπειρικών ευρημάτων.

Η εργασία υιοθετεί μικτή ερευνητική στρατηγική. Συνδυάζει ποιοτική εμπειρική έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου ανοιχτών ερωτήσεων (semi-structured questionnaire), που απαντήθηκε γραπτώς από ανώτερα στελέχη μεγάλων πολυεθνικών FMCG, με ανάλυση εγγράφων και συγκεκριμένα των δημοσιευμένων εταιρικών αναφορών και των εκθέσεων βιωσιμότητας των ίδιων εταιρειών και εκτενή ανασκόπηση της σχετικής νομοθεσίας, της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και των εκθέσεων κλαδικών οργανισμών και think tanks. Η ερευνητική αυτή μέθοδος επιτρέπει τη διασταύρωση τριών διαφορετικών πηγών δεδομένων (κανονιστικά κείμενα, εταιρικά αρχεία, μαρτυρίες στελεχών), παρέχοντας μεθοδολογική τριγωνοποίηση. Η αναλυτική μέθοδος είναι ερμηνευτική, με χρήση θεματική κωδικοποίηση (thematic coding) για την οργάνωση των ευρημάτων των συνεντεύξεων σε δεκαέξι θεματικές κατηγορίες. Η εκτενής παρουσίαση της μεθοδολογίας αναπτύσσεται στο Κεφάλαιο 5.

Η μεθοδολογία στηρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες πηγών, ήτοι ενωσιακά νομοθετικά κείμενα και θεσμικές δημοσιεύσεις (Επιτροπή, Συμβούλιο, EFRAG, ESMA), ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Porter & van der Linde, Eccles & Klimenko, Delmas & Burbano και άλλοι), εκθέσεις κλαδικών οργανισμών και συμβουλευτικών εταιρειών (BCG, McKinsey, OECD, IEA, Planet Tracker), και εταιρικές πηγές (ετήσιες αναφορές, εκθέσεις βιωσιμότητας, σχέδια δράσης κλιματικής μετάβασης – climate transition action plans). Όπου είναι χρήσιμο, η ανάλυση συμπληρώνεται από νομολογιακά στοιχεία (αποφάσεις ASA στο Ηνωμένο

Βασίλειο, BGH στη Γερμανία, AGCM στην Ιταλία) και από εθνικές εξειδικεύσεις της ευρωπαϊκής νομοθεσίας.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ευθύς εξαρχής η οριοθέτηση του πεδίου. Το ρυθμιστικό μέρος της εργασίας καλύπτει το σύνολο του FMCG κλάδου, καθώς οι νομοθετικές εξελίξεις αφορούν συνολικά τη βιομηχανία ταχείας κατανάλωσης. Η εμπειρική και ανά ρόλο (role-by-role) ανάλυση, ωστόσο, εστιάζει στους τρεις προαναφερθέντες υποκλάδους (οικιακή φροντίδα, καλλυντικά και προσωπική φροντίδα, στοματική υγιεινή) που αποτελούν τον κοινό πυρήνα δραστηριότητας των μεγάλων ομίλων που εξετάζονται. Η εστίαση αυτή επιτρέπει βαθύτερη ανάλυση των διαλειτουργικών εξαρτήσεων, χωρίς να αναιρεί τη γενικότερη ισχύ των συμπερασμάτων για παρόμοιους FMCG υποκλάδους όπως τα τρόφιμα και τα ποτά.

Εννοιολογικά, η εργασία στηρίζεται σε τρεις άξονες. Πρώτον, στη μετάβαση από τη βιωσιμότητα ως εταιρική αφήγηση στη βιωσιμότητα ως αποδείξιμο σύστημα. Δεύτερον, στη μετάβαση από την απομονωμένη συμμόρφωση σε διατμηματική διακυβέρνηση. Και τρίτον, στη μετάβαση από το προϊόν ως φυσικό αντικείμενο στο προϊόν ως δέσμη δεδομένων, ισχυρισμών, υλικών, κινδύνων και αποδεικτικών αρχείων. Η έννοια της αποδεικτικής επάρκειας λειτουργεί ως κεντρικός αναλυτικός άξονας. Δεν αρκεί πλέον μια εταιρεία να δηλώνει ότι κινείται προς τη βιωσιμότητα, αλλά πρέπει να μπορεί να αποδείξει σε ποιο επίπεδο προϊόντος ή οργανισμού γίνεται ο ισχυρισμός, με ποια μεθοδολογία υπολογισμού, με ποια εσωτερική έγκριση, με ποια παρακολούθηση μεταβολών και με ποια διατήρηση αρχείων.

Η εργασία διαρθρώνεται σε δεκατέσσερα κεφάλαια οργανωμένα σε τρία μέρη και συνοδεύεται από τρία παραρτήματα. Το Μέρος Α' (Κεφάλαια 1-4) παρουσιάζει το θεωρητικό και κανονιστικό πλαίσιο. Το Κεφάλαιο 2 αναπτύσσει την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία ως πλαίσιο μετασχηματισμού, εξετάζοντας το πολιτικό και κανονιστικό υπόβαθρο, τους θεμελιώδεις στόχους, το πακέτο Fit for 55, τη βιώσιμη χρηματοδότηση, το πακέτο Omnibus της απλοποίησης και την Clean Industrial Deal. Το Κεφάλαιο 3 εξειδικεύει το ρυθμιστικό πλαίσιο που επηρεάζει άμεσα τον κλάδο FMCG, αναλύοντας τον PPWR με ιδιαίτερη έμφαση στο Deposit Refund Scheme, την Οδηγία 2024/825 για την ενδυνάμωση του καταναλωτή

προς την πράσινη μετάβαση, τον νέο Κανονισμό Απορρυπαντικών 2026/405, τη CSRD και τα ESRS υπό το νέο πλαίσιο απλοποίησης, την EU Taxonomy, τη CSDDD, τον ESPR και το Ψηφιακό Διαβατήριο Προϊόντος (Digital Product Passport), την απόσυρση της πρότασης για τη Green Claims Directive, καθώς και την αναθεώρηση REACH/CLP. Το Κεφάλαιο 4 αναλύει τις ιδιαιτερότητες του κλάδου FMCG και την εμπειρική κατεύθυνση των τριών πολυεθνικών (Unilever, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive) που αποτελούν το δείγμα της εμπειρικής έρευνας, καθώς και ευρύτερων κλαδικών δεδομένων.

Το Μέρος Β' (Κεφάλαια 5-11) παρουσιάζει τη μεθοδολογία και τα εμπειρικά ευρήματα της έρευνας. Το Κεφάλαιο 5 αναπτύσσει αναλυτικά τη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας, δηλαδή ερευνητικά ερωτήματα, στρατηγική έρευνας, σχεδιασμό εργαλείου συλλογής δεδομένων, επιλογή συμμετεχόντων, διαδικασία συλλογής, μέθοδο ανάλυσης (thematic coding), ηθικά ζητήματα και περιορισμούς. Το Κεφάλαιο 6 παρουσιάζει τα ευρήματα από τις γραπτές απαντήσεις των συμμετεχόντων στελεχών, οργανωμένα σε δεκαέξι θεματικές κατηγορίες με αυτούσια αποσπάσματα (verbatim quotes). Το Κεφάλαιο 7 αναπτύσσει τη θεματική ανάλυση των διοικητικών ρόλων, ενσωματώνοντας τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας με τη βιβλιογραφική και κανονιστική ανάλυση. Το Κεφάλαιο 8 αφιερώνεται στις εκπομπές Scope 3, που αποτελούν τη μεγαλύτερη πρόκληση απανθρακοποίησης του κλάδου, συμπεριλαμβανομένης ανάλυσης του παραδόξου της τεχνητής νοημοσύνης ως ταυτόχρονου εργαλείου μείωσης και νέας πηγής εκπομπών. Το Κεφάλαιο 9 εστιάζει στο greenwashing, εξετάζοντας τη διεθνή ρυθμιστική σύγκλιση (ΕΕ, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ) και τις βέλτιστες πρακτικές συμμόρφωσης. Το Κεφάλαιο 10 παρουσιάζει συνδυαστική ανάλυση των συγκλίσεων, εντάσεων και διαλειτουργικών εξαρτήσεων, ενώ το Κεφάλαιο 11 αναπτύσσει τέσσερα σενάρια εξέλιξης και τη στρατηγική ανθεκτικότητας.

Το Μέρος Γ' (Κεφάλαια 12-14) συνθέτει τα ευρήματα. Το Κεφάλαιο 12 παρουσιάζει το προτεινόμενο Proof-based FMCG Green Transition Model έξι επιπέδων (governance, product/pack design, sustainability data, claim substantiation, stakeholder trust, market and reputation resilience), που λειτουργεί ως πρωτότυπο πλαίσιο διοίκησης της μετάβασης. Το Κεφάλαιο 13 αναπτύσσει τη συζήτηση των ευρημάτων, διασταυρώνοντας εμπειρικά δεδομένα, κανονιστικές εξελίξεις και βιβλιογραφία. Το Κεφάλαιο 14 διατυπώνει τα συμπεράσματα, πρακτικές προτάσεις και κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα. Τέλος, τα

Παραρτήματα Α και Β παρέχουν, αντιστοίχως, το πλήρες ερωτηματολόγιο της εμπειρικής έρευνας και τον πρακτικό οδικό χάρτη εφαρμογής 2026-2029.

1.3 Συμβολή της εργασίας

Η εργασία επιδιώκει να συμβάλει σε τρία διακριτά επίπεδα. Πρώτον, σε επίπεδο κανονιστικής σύνθεσης, παρέχει μια ενοποιημένη παρουσίαση ενός κατακερματισμένου ρυθμιστικού τοπίου που εξελίσσεται ραγδαία, σε μια στιγμή όπου οι τροποποιήσεις Omnibus, η οριστικοποίηση του νέου Κανονισμού Απορρυπαντικών (υπογραφή τελικής πράξης 11 Φεβρουαρίου 2026), η εφαρμογή του PPWR από 12 Αυγούστου 2026 και η έναρξη εφαρμογής των διατάξεων της ECGT Directive (Οδηγία 2024/825 ΕΕ) στα τέλη Σεπτεμβρίου 2026 διαμορφώνουν ένα νέο status quo για τον κλάδο.

Δεύτερον, σε επίπεδο διοικητικής μεθοδολογίας, η ανά ρόλο ανάλυση των έντεκα διοικητικών λειτουργιών αποτελεί πρωτότυπη μεθοδολογική συνεισφορά, καθώς αναδεικνύει πώς ένα φαινομενικά ενιαίο ρυθμιστικό πλαίσιο μεταφράζεται σε διαφορετικές προτεραιότητες, διλήμματα και εργαλεία διοίκησης ανά λειτουργία. Η ανάλυση αυτή ολοκληρώνεται από τη μελέτη πέντε διαλειτουργικών εντάσεων (ταχύτητα marketing έναντι νομικής βεβαιότητας, φιλοδοξίας βιωσιμότητας έναντι οικονομικής προσιτότητας, πληρότητα δημοσιοποιήσεων έναντι νομικής ευθύνης, καινοτόμος συσκευασία έναντι της πραγματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, παγκόσμια συνοχή έναντι τοπικής εφαρμογής) και των μηχανισμών ενοποίησης που οι μεγάλες πολυεθνικές καλούνται να αναπτύξουν.

Τρίτον, σε επίπεδο στρατηγικού μοντέλου, η εργασία προτείνει το Proof-based FMCG Green Transition Model ως ένα ολοκληρωμένο, πρωτότυπο πλαίσιο διοίκησης της πράσινης μετάβασης σε έξι αλληλένδετα επίπεδα. Το μοντέλο αυτό συνθέτει ευρήματα από την κανονιστική ανάλυση, τις εταιρικές περιπτώσεις και την ανά ρόλο μελέτη σε ένα πρακτικά αξιοποιήσιμο εργαλείο, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο ως διαγνωστικό όσο και ως κατευθυντήριο πλαίσιο. Σε συνδυασμό με τον οδικό χάρτη του Παραρτήματος Α, η εργασία

προτείνει συγκεκριμένη πορεία μετάβασης που μπορεί να βρει εφαρμογή σε μεγάλες πολυεθνικές FMCG που δραστηριοποιούνται στην ευρωπαϊκή αγορά.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί, εξ αρχής, ότι η απόδοση των τμημάτων και των σχετικών όρων ή και λέξεων-κλειδιά γίνεται στη ροή του κειμένου εναλλάξιμα στα ελληνικά ή/και στα αγγλικά.

Κεφάλαιο 2: Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία ως πλαίσιο μετασχηματισμού

Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (European Green Deal) αποτελεί τη θεμελιώδη στρατηγική πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη μετατροπή της Ευρώπης στην πρώτη κλιματικά ουδέτερη ήπειρο έως το 2050. Παρουσιάστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπό την Πρόεδρο Ursula von der Leyen στις 11 Δεκεμβρίου 2019² και έκτοτε έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πιο σύνθετα ρυθμιστικά οικοδομήματα της μεταπολεμικής Ευρώπης. Η Πράσινη Συμφωνία δεν αποτελεί ένα μεμονωμένο νομοθέτημα, αλλά, αντιθέτως, συνιστά ένα συνολικό πλαίσιο πολιτικών, κανονισμών, οδηγιών και στρατηγικών, που αγγίζουν σχεδόν κάθε τομέα της ευρωπαϊκής οικονομίας, από την ενέργεια και τις μεταφορές, έως τη γεωργία, τη βιομηχανία, τη βιοποικιλότητα και τη χρηματοδότηση.

Από θεωρητική σκοπιά, η πράσινη μετάβαση μπορεί να ερμηνευθεί ως μορφή κανονιστικής αναδιάρθρωσης της αγοράς. Δεν πρόκειται απλώς για περιβαλλοντική πολιτική με εξωτερικό χαρακτήρα έναντι των επιχειρήσεων, αλλά για πλέγμα εργαλείων που ανακαθορίζουν ποια προϊόντα, ποιοι ισχυρισμοί, ποιες επενδύσεις και ποια εταιρικά δεδομένα θεωρούνται θεμιτά, αξιόπιστα και οικονομικά χρήσιμα. Στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, η εξέλιξη συνδέεται με την υπόθεση των Porter και van der Linde (1995), σύμφωνα με την οποία η αυστηρή και καλά σχεδιασμένη περιβαλλοντική ρύθμιση μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης καινοτομίας και τελικά να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα.³ Συναφώς, οι Eccles, Ioannou και Serafeim (2014) έδειξαν, σε δείγμα 180 εταιρειών, ότι οι επιχειρήσεις με υψηλή ποιότητα ESG διακυβέρνησης υπερτερούν συστηματικά σε χρηματιστηριακούς και λογιστικούς δείκτες έναντι των επιχειρήσεων με χαμηλή ESG ωριμότητα.⁴

²European Commission, "The European Green Deal", COM(2019) 640 final, 11 Δεκεμβρίου 2019, https://www.consilium.europa.eu/media/47573/st_15051_2019_init_en.pdf.

³Porter, M. E. και van der Linde, C. (1995), "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives* 9(4) σ. 97-118.

⁴ Eccles, R. G., Ioannou, I. και Serafeim, G. (2014), "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", *Management Science* 60(11), σ. 2835-2857.

2.1 Γιατί προέκυψε η αναγκαιότητα για την Πράσινη Συμφωνία

2.1.1 Η κλιματική κρίση και η Συμφωνία του Παρισιού

Η θεμελιώδης αφετηρία της Πράσινης Συμφωνίας είναι, αναμφίβολα, η κλιματική αλλαγή. Η ΕΕ, ως υπογράφουσα τη Συμφωνία του Παρισιού του 2015, δεσμεύτηκε να συγκρατήσει την αύξηση της παγκόσμιας θερμοκρασίας κάτω από 2°C σε σχέση με τα προβιομηχανικά επίπεδα, στοχεύοντας ιδανικά στους 1,5°C.⁵ Οι επιστημονικές εκθέσεις της Διακυβερνητικής Επιτροπής για την Κλιματική Αλλαγή (IPCC) κατέδειξαν επανειλημμένα ότι η Ευρώπη φέρει, ως ιστορικά σημαντικός εκπομπέας αερίων του θερμοκηπίου, ιδιαίτερη ευθύνη και πρέπει να ηγηθεί της παγκόσμιας κλιματικής δράσης. Η Πράσινη Συμφωνία, υπό αυτή την οπτική, λειτουργεί ως ευρωπαϊκή απάντηση στην ηθική και επιστημονική επιταγή της δεκαετίας.

2.1.2 Κοινωνική πίεση και νέα γενιά

Η ανακοίνωση της Πράσινης Συμφωνίας ήρθε σε μια περίοδο εντεινόμενης κοινωνικής πίεσης, ιδιαίτερα από τη νεότερη γενιά. Τα κινήματα Fridays for Future και οι μαζικές κινητοποιήσεις για το κλίμα σε ολόκληρη την Ευρώπη κατέστησαν σαφές ότι η κλιματική δράση δεν ήταν απλώς μια τεχνοκρατική αναγκαιότητα, αλλά μια πολιτική προτεραιότητα πρώτης γραμμής. Παράλληλα, οι Eccles και Klimenko (2019) τεκμηρίωσαν, σε εκτενή έρευνα στο Harvard Business Review, μια ριζική μετατόπιση της επενδυτικής φιλοσοφίας, με την ESG ανάλυση να εξελίσσεται από ένα εξειδικευμένο φίλτρο σε ενσωματωμένο εργαλείο αξιολόγησης κινδύνου.⁶

⁵ Συμφωνία του Παρισιού (UNFCCC, 2015), που τέθηκε σε ισχύ στις 4 Νοεμβρίου 2016.

⁶ Eccles, R. G. και Klimenko, S. (2019), "The Investor Revolution: Shareholders Are Getting Serious About Sustainability", Harvard Business Review 97(3), May-June 2019, σ. 106-116.

2.1.3 Οικονομική λογική και ανταγωνιστικότητα

Η Πράσινη Συμφωνία σχεδιάστηκε επίσης ως στρατηγική ανάπτυξης. Η ΕΕ αναγνώρισε ότι η πρώιμη μετάβαση σε μια οικονομία μηδενικών εκπομπών θα μπορούσε να της εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τομείς όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, οι καθαρές τεχνολογίες και η κυκλική οικονομία. Η εξάρτηση από ορυκτά καύσιμα, πολλά εκ των οποίων εισάγονταν, αποτελούσε τρωτό σημείο ενεργειακής ασφάλειας, γεγονός που επιβεβαιώθηκε δραματικά μετά τη ρωσική εισβολή στην Ουκρανία το 2022. Όπως θα φανεί, αυτή η οικονομική και γεωπολιτική διάσταση θα αποκτήσει αυξανόμενη βαρύτητα στις διορθωτικές πολιτικές που ακολουθήσαν, καθώς η συζήτηση μετατοπίστηκε σταδιακά από την περιβαλλοντική φιλοδοξία στη συμφιλίωση της με τη βιομηχανική ανταγωνιστικότητα.

2.2 Θεμελιώδεις στόχοι

Ο κεντρικός στόχος της Πράσινης Συμφωνίας κατοχυρώθηκε νομικά με τον Ευρωπαϊκό Κλιματικό Νόμο (European Climate Law, Κανονισμός 2021/1119), ο οποίος θεσπίζει δύο νομικά δεσμευτικούς στόχους, αφ' ενός τη μείωση των καθαρών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά τουλάχιστον 55% έως το 2030 σε σύγκριση με τα επίπεδα του 1990 και, αφ' ετέρου, την επίτευξη κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050.⁷

Πέρα από τους αριθμητικούς αυτούς στόχους, η Πράσινη Συμφωνία περιλαμβάνει ευρύτερες φιλοδοξίες. Σε επίπεδο ρύπανσης, στοχεύει στη μηδενική ρύπανση του αέρα, του νερού και του εδάφους, με μείωση κατά 55% των επιπτώσεων στην υγεία από την ατμοσφαιρική ρύπανση έως το 2030. Σε επίπεδο βιοποικιλότητας, επιδιώκει την αναστροφή της υποβάθμισης οικοσυστημάτων και την προστασία τουλάχιστον 30% της χερσαίας και 30% της θαλάσσιας επιφάνειας της ΕΕ. Σε επίπεδο κυκλικής οικονομίας, στοχεύει στην

⁷ Κανονισμός (ΕΕ) 2021/1119 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (Ευρωπαϊκός Κλιματικός Νόμος), 30 Ιουνίου 2021, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1119>.

αποσύνδεση της οικονομικής ανάπτυξης από τη χρήση πόρων, μέσω ανακύκλωσης, επαναχρησιμοποίησης και βιώσιμου σχεδιασμού προϊόντων. Στο διατροφικό σύστημα, στοχεύει σε μείωση κατά 50% της χρήσης φυτοφαρμάκων και αντιμικροβιακών και σε αύξηση της βιολογικής γεωργίας. Τέλος, στη διάσταση της δίκαιης μετάβασης, εξασφαλίζει ότι καμία κοινότητα, εργαζόμενος ή πολίτης δεν θα αφεθεί πίσω.

Τον Νοέμβριο 2025, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ψήφισε υπέρ ενός ενδιάμεσου στόχου μείωσης 90% των εκπομπών έως το 2040⁸, ενώ τον Δεκέμβριο 2025 οι υπουργοί στο Συμβούλιο κατέληξαν σε πολιτική συμφωνία για τον ίδιο στόχο, επιτρέποντας έως 5% αντιστάθμιση μέσω διεθνών πιστωτικών μονάδων. Η εξέλιξη αυτή ολοκληρώθηκε στις 5 Μαρτίου 2026, οπότε και το Συμβούλιο εξέδωσε το τροποποιημένο ευρωπαϊκό νομοθέτημα για το κλίμα, καθορίζοντας τον δεσμευτικό ενδιάμεσο στόχο μείωσης 90% σε όλους τους τομείς της οικονομίας έως το 2040 σε σύγκριση με τα επίπεδα του 1990.

2.3 Το νομοθετικό πλαίσιο

2.3.1 Ο Ευρωπαϊκός Κλιματικός Νόμος

Ο Κλιματικός Νόμος αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο ολόκληρου του οικοδομήματος. Ψηφίστηκε τον Ιούνιο 2021 και καθιστά νομικά δεσμευτικό τον στόχο κλιματικής ουδετερότητας του 2050, καθώς και τον ενδιάμεσο στόχο μείωσης 55% έως το 2030. Υποχρεώνει την Επιτροπή να προτείνει ενδιάμεσους στόχους και να αξιολογεί ανά πενταετία τη συνέπεια μέτρων και πολιτικών, γεγονός που, οφείλει να σημειωθεί, μετατρέπει την κλιματική φιλοδοξία από δήλωση πρόθεσης σε νομικά παρακολουθούμενη υποχρέωση.

⁸Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, ψηφοφορία κλιματικού στόχου 2040 (τροποποίηση Κλιματικού Νόμου), Νοέμβριος 2025, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251110IPR31334/eu-2040-climate-target-meps-want-90-emissions-reduction-in-eu-climate-law>.

2.3.2 Το πακέτο Fit for 55

Το πακέτο "Fit for 55" αποτελεί τον βασικό μηχανισμό υλοποίησης του στόχου 2030. Παρουσιάστηκε τον Ιούλιο 2021 ως ένα σύνολο 13 αλληλένδετων αναθεωρήσεων και 6 νέων νομοθετημάτων, που καλύπτουν τους τομείς της ενέργειας, του κλίματος, των μεταφορών, των κτιρίων, της χρήσης γης και της δασοκομίας.⁹ Η πλειονότητα των νομοθετημάτων υιοθετήθηκε μεταξύ 2023 και 2024.

Τα κεντρικά εργαλεία περιλαμβάνουν την αναθεώρηση του European Union Emissions Trading System (επέκταση σε ναυτιλία, κτίρια και οδικές μεταφορές, με ETS2 από 2027 και στόχο μείωσης 62% στους καλυπτόμενους τομείς), τον CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) για την τιμολόγηση εκπομπών άνθρακα σε εισαγόμενα προϊόντα (μεταβατική φάση από Οκτώβριο 2023, πλήρης εφαρμογή 2026), το Κοινωνικό Ταμείο Κλίματος (72,2 δισ. € για ευάλωτα νοικοκυριά), την Οδηγία Ενεργειακής Απόδοσης (στόχος μείωσης τελικής κατανάλωσης ενέργειας 11,7% έως 2030), τις Ανανεώσιμες Πηγές (RED III - στόχος 42,5% ΑΠΕ έως 2030, ενδεικτικά 45%), την Οδηγία EPBD για τα κτίρια (μηδενικές εκπομπές για νέα κτίρια), τους κανονισμούς CO₂ αυτοκινήτων (μηδενικές εκπομπές νέων από 2035), τους κανονισμούς RefuelEU Aviation και FuelEU Maritime, τον Κανονισμό AFIR για υποδομές εναλλακτικών καυσίμων, τον Κανονισμό Μεθανίου και τη ρύθμιση LULUCF.

2.3.3 Βιώσιμη χρηματοδότηση και εταιρική βιωσιμότητα

Η Πράσινη Συμφωνία συνοδεύτηκε από σημαντικές νομοθεσίες στον τομέα της βιώσιμης χρηματοδότησης. Η Ταξινόμια ΕΕ (EU Taxonomy Regulation 2020/852) θέσπισε ένα ενιαίο σύστημα ταξινόμησης οικονομικών δραστηριοτήτων ως περιβαλλοντικά βιώσιμων, αποτελώντας βάση για τις επενδυτικές αποφάσεις. Η Οδηγία CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive 2022/2464) επέκτεινε δραστικά τις υποχρεώσεις

⁹ European Commission, "Fit for 55 Package", COM(2021) 550, 14 Ιουλίου 2021. Συμβούλιο της ΕΕ, "Fit for 55: Council adopts key pieces of legislation", Δελτίο Τύπου, 25 Απριλίου 2023, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/fit-for-55/>.

αναφοράς βιωσιμότητας για τις ευρωπαϊκές εταιρείες¹⁰, ενώ η CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive 2024/1760) εισήγαγε υποχρεώσεις δέουσας επιμέλειας σε σχέση με ανθρώπινα δικαιώματα και περιβαλλοντικές επιπτώσεις στις αλυσίδες αξίας. Τα τρία αυτά εργαλεία, σε συνδυασμό με την αναμενόμενη αναβίωση μέρους της Green Claims Directive, συγκροτούν τον πυρήνα του πλαισίου που εξετάζεται διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

2.3.4 Φύση, βιοποικιλότητα και τρόφιμα

Η Στρατηγική για τη Βιοποικιλότητα 2030 (Μάιος 2020) θέτει στόχο την αποκατάσταση υποβαθμισμένων οικοσυστημάτων και την προστασία τουλάχιστον 30% χερσαίων και θαλάσσιων εκτάσεων.¹¹ Ο Κανονισμός Αποκατάστασης Φύσης (Nature Restoration Law) υιοθετήθηκε τελικά τον Ιούνιο 2024 μετά από σκληρές πολιτικές διαπραγματεύσεις. Η Στρατηγική "Από το Αγρόκτημα στο Πιάτο" (Farm to Fork, Μάιος 2020) στοχεύει σε ένα δίκαιο, υγιές και φιλικό προς το περιβάλλον διατροφικό σύστημα¹², περιλαμβάνοντας μείωση κατά 50% στα φυτοφάρμακα και τα αντιμικροβιακά, καθώς και αύξηση της βιολογικής γεωργίας. Ο Κανονισμός για την Αποδάσωση (EUDR, 2023) απαγορεύει την εισαγωγή προϊόντων που συνδέονται με αποδάσωση¹³, αν και η εφαρμογή του αναβλήθηκε κατά ένα έτος.

¹⁰ Οδηγία (ΕΕ) 2022/2464 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 14ης Δεκεμβρίου 2022, ως προς τη δημοσιοποίηση πληροφοριών για τη βιωσιμότητα από τις επιχειρήσεις (CSRD), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>.

¹¹ European Commission, EU Biodiversity Strategy for 2030, COM(2020) 380, Μάιος 2020, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a3c806a6-9ab3-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF.

¹² European Commission, Farm to Fork Strategy, COM(2020) 381, Μάιος 2020, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:ea0f9f73-9ab2-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF.

¹³ Κανονισμός (ΕΕ) 2023/1115 -ΕΥ Deforestation Regulation (EUDR) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R1115>. Η εφαρμογή αναβλήθηκε κατά ένα έτος μετά από πιέσεις της βιομηχανίας και τρίτων χωρών.

2.3.5 Βιομηχανία και κυκλική οικονομία

Ο Κανονισμός για τη Βιομηχανία Μηδενικών Εκπομπών (Net-Zero Industry Act, 2024) θέτει στόχο η ΕΕ να παράγει εγχώρια τουλάχιστον 40% των καθαρών τεχνολογιών που χρειάζεται. Ο Κανονισμός Κρίσιμων Πρώτων Υλών (Critical Raw Materials Act, 2024) εξασφαλίζει πρόσβαση σε κρίσιμες πρώτες ύλες¹⁴, ενώ ο Κανονισμός για τη θέσπιση πλαισίου για τον καθορισμό απαιτήσεων οικολογικού σχεδιασμού όσον αφορά τα βιώσιμα προϊόντα (Ecodesign for Sustainable Products Regulation, 2024) θεσπίζει απαιτήσεις βιωσιμότητας για προϊόντα¹⁵. Ο νέος Κανονισμός Μπαταριών (2023) θέτει κανόνες για τον πλήρη κύκλο ζωής μπαταριών, μια λογική που, όπως θα αναλυθεί, μεταφέρεται και στο Digital Product Passport του ESPR.

2.3.6 REPowerEU

Μετά τη ρωσική εισβολή στην Ουκρανία, η Επιτροπή παρουσίασε τον Μάιο 2022 το Σχέδιο REPowerEU¹⁶, με στόχο τον τερματισμό της εξάρτησης από ρωσικά ορυκτά καύσιμα και την ταυτόχρονη επιτάχυνση της ενεργειακής μετάβασης. Το σχέδιο περιελάμβανε μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας, διαφοροποίηση ενεργειακών πηγών και επιτάχυνση αδειοδότησης ΑΠΕ. Περίπου 40% των κονδυλίων κατευθύνθηκε σε προσιτή, ασφαλή και βιώσιμη ενέργεια. Η εξέλιξη αυτή είναι σημαντική επειδή αναδεικνύει πώς η Πράσινη Συμφωνία μπορεί να αξιοποιηθεί όχι μόνο ως περιβαλλοντική, αλλά και ως γεωπολιτική και βιομηχανική στρατηγική.

¹⁴Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1252 - Critical Raw Materials Act, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401252.

¹⁵Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1781 - Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR), https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401781. Αναλύεται διεξοδικά στο Κεφάλαιο 3.

¹⁶European Commission, REPowerEU Plan, COM(2022) 230 final, 18 Μαΐου 2022, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:fc930f14-d7ae-11ec-a95f-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF.

2.4 Χρονοδιάγραμμα οροσών

Η πορεία υλοποίησης της Πράσινης Συμφωνίας, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 2.1, αναδεικνύει με σαφήνεια δύο φάσεις. Μια πρώτη φάση ταχείας κανονιστικής επέκτασης (2019-2024) και μια δεύτερη φάση επιλεκτικής σταθεροποίησης και διορθωτικής απλούστευσης (2025-2026).

Πίνακας 2.1. Χρονοδιάγραμμα οροσών Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας

Ημερομηνία	Ορόσημο
Δεκ. 2019	Παρουσίαση Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας (COM(2019) 640)
Μαρ. 2020	Κυκλική Οικονομία: Νέο Σχέδιο Δράσης
Μάι. 2020	Στρατηγική Βιοποικιλότητας 2030 και Farm to Fork
Ιούν. 2021	Ψήφιση Ευρωπαϊκού Κλιματικού Νόμου
Ιούλ. 2021	Παρουσίαση πακέτου Fit for 55 (13+6 νομοθετήματα)
Μάι. 2022	REPowerEU: Σχέδιο ενεργειακής ανεξαρτησίας
Απρ. 2023	Υιοθέτηση βασικών νόμων Fit for 55 (ETS, CBAM, SCF)
Οκτ. 2023	Μεταβατική φάση CBAM - έναρξη αναφοράς εκπομπών εισαγωγών
Ιαν. 2024	CSRD: Έναρξη αναφοράς βιωσιμότητας (κύμα 1 - μεγαλύτερες εταιρείες)
Απρ. 2024	Υιοθέτηση Οδηγίας Ενεργειακής Απόδοσης Κτιρίων (EPBD)
Ιούν. 2024	Υιοθέτηση Nature Restoration Law
Φεβ. 2025	Παρουσίαση Omnibus Package και Clean Industrial Deal
Απρ. 2025	"Stop-the-clock": Αναβολή CSRD/CSDDD κατά 2/1 έτη
Ιούλ. 2025	Πρόταση Επιτροπής για κλιματικό στόχο 2040 (90% μείωση)
Νοέμ. 2025	Κοινοβούλιο: ψήφος υπέρ στόχου 2040
Δεκ. 2025	Κοινοβούλιο: ψήφιση Omnibus I - Συμβούλιο: πολιτική συμφωνία στόχου 2040

Ημερομηνία	Ορόσημο
Φεβ. 2026	Δημοσίευση Omnibus I στην Επίσημη Εφημερίδα - υπογραφή Detergents Regulation (11/2/2026)
Αύγ. 2026	Γενική εφαρμογή PPWR
Σεπτ. 2026	Εφαρμογή εθνικών μέτρων Empowering Consumers Directive
2030	Στόχος: -55% εκπομπών ΑτΘ vs 1990
2040	Ενδιάμεσος στόχος: -90% εκπομπών
2050	Κλιματική ουδετερότητα

2.5 Το πακέτο Omnibus και η στροφή προς την απλοποίηση

Κατά τη δεύτερη θητεία της Επιτροπής von der Leyen, η πολιτική εστίαση μεταβλήθηκε σημαντικά. Ο στόχος πλέον δεν ήταν μόνο η κλιματική φιλοδοξία, αλλά η συμφιλίωσή της με την ανταγωνιστικότητα. Καταλυτική υπήρξε η Έκθεση Draghi (Σεπτέμβριος 2024), η οποία χαρακτήρισε το πλαίσιο αναφοράς βιωσιμότητας και δέουσας επιμέλειας της ΕΕ ως σημαντική πηγή ρυθμιστικού βάρους.¹⁷ Παράλληλα, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν σοβαρές δυσκολίες συμμόρφωσης. Χαρακτηριστικά, σε σχετική έρευνα της ΕΕ, το 35% των ΜΜΕ ανέφερε δυσκολίες σε δράσεις αποδοτικής χρήσης πόρων και το 26% σε περιβαλλοντική αναφορά. Η διεθνής πίεση, ιδίως από τις ΗΠΑ υπό τη νέα διοίκηση, ενέτεινε τις φωνές για αποκανονικοποίηση.

2.5.1 Τι περιλαμβάνει το Omnibus I

¹⁷ Mario Draghi, "The Future of European Competitiveness", Σεπτέμβριος 2024, σ. 318.

Ο όρος Omnibus περιγράφει, στη νομοπαραγωγική πρακτική της Ένωσης, μια τεχνική συντονισμένης τροποποίησης πολλών συναφών πράξεων μέσω ενιαίας δέσμης προτάσεων. Δεν συνιστά καθεαυτό νέα αυτόνομη πράξη με ενιαίο υλικό περιεχόμενο, αλλά εργαλείο οριζόντιας παρέμβασης που υπηρετεί την απλούστευση, τη συνοχή και τη μείωση διοικητικού φόρτου. Στο περιβάλλον του 2025-2026, το Omnibus απέκτησε κεντρική σημασία στον τομέα της εταιρικής βιωσιμότητας και του sustainable finance reporting.

Στις 26 Φεβρουαρίου 2025 η Επιτροπή παρουσίασε το πρώτο πακέτο Omnibus¹⁸, που αφορά τροποποιήσεις σε τέσσερα κεντρικά νομοθετήματα. Κατά πρώτον, αυξάνεται το όριο εφαρμογής της CSRD και, πλέον, μόνο εταιρείες με πάνω από 1.000 εργαζομένους και ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των 450 εκατ. € υπόκεινται στην υποχρέωση υποβολής αναφοράς βιωσιμότητας. Οι εισηγμένες ΜΜΕ εξαιρούνται πλήρως, ενώ τα πρότυπα ESRS απλοποιούνται σημαντικά. Σε ό,τι αφορά, δε, τη CSDDD, περιορίζεται το πεδίο εφαρμογής στις πολύ μεγάλες εταιρείες, αποκλείοντας ουσιαστικά τις περισσότερες εταιρείες από ουσιαστική λογοδοσία.¹⁹ Περαιτέρω, εισάγεται στον CBAM εξαίρεση μικρών εισαγωγέων (de minimis) και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκτιμά ότι 90% των υπόχρεων εταιρειών θα απαλλαγεί, ενώ 99% των εκπομπών CO₂ θα εξακολουθεί να καλύπτεται. Και τέλος, στην EU Taxonomy εισάγεται materiality threshold και μειώνονται οι υποχρεώσεις αναφοράς για μεσαίες εταιρείες.

2.5.2 Ο μηχανισμός "Stop-the-clock"

Το πλέον επείγον μέρος του Omnibus ήταν ο μηχανισμός "Stop-the-clock", που εκδόθηκε ως Οδηγία (ΕΕ) 2025/794 και αναβάλλει τις υποχρεώσεις αναφοράς CSRD για τις εταιρείες κύματος 2 (μεγάλες επιχειρήσεις που δεν υπάγονταν στην προηγούμενη οδηγία NFRD) και κύματος 3 (Εισηγμένες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις) κατά δύο έτη, και τη μεταφορά στο

¹⁸European Commission, Omnibus Package, COM(2025) 80 και 81, 26 Φεβρουαρίου 2025, https://commission.europa.eu/document/download/0affa9a8-2ac5-46a9-98f8-19205bf61eb5_en?filename=COM_2025_80_EN.pdf και https://commission.europa.eu/document/download/892fa84e-d027-439b-8527-72669cc42844_en?filename=COM_2025_81_EN.pdf.

¹⁹Οδηγία (ΕΕ) 2024/1760 - Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD/CS3D), https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401760.

εθνικό δίκαιο και εφαρμογή της CSDDD κατά ένα έτος.²⁰ Η ψήφιση ακολούθησε ταχεία διαδικασία με ψηφοφορία του Κοινοβουλίου την 1η και 3η Απριλίου 2025, κύρωση από το Συμβούλιο στις 14 Απριλίου 2025.

2.5.3 Νομοθετική πορεία και ψήφιση

Μετά από μήνες διαπραγματεύσεων και τριμερούς διαλόγου, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ψήφισε τελικά υπέρ του Omnibus I στις 16 Δεκεμβρίου 2025, με 428 ψήφους υπέρ, 218 κατά και 17 αποχές. Η ψηφοφορία βασίστηκε σε συμμαχία κεντροδεξιών και ακροδεξιών κομμάτων.²¹ Αξίζει να σημειωθεί ότι στις 9 Δεκεμβρίου 2025 Συμβούλιο και Κοινοβούλιο είχαν ήδη καταλήξει σε προσωρινή πολιτική συμφωνία, με βασική τροποποίηση την προσθήκη ορίου κύκλου εργασιών (>450 εκατ. €) πέρα από το όριο εργαζομένων. Στις 24 Φεβρουαρίου 2026, το Συμβούλιο εξέδωσε δελτίο τύπου επικυρώνοντας το τελικό κείμενο, και το Omnibus I δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα στις 26 Φεβρουαρίου 2026, τιθέμενο σε ισχύ 18 Μαρτίου 2026.²²

2.5.4 Ερμηνεία και κριτική

Από ερμηνευτική σκοπιά, το Omnibus δεν ακυρώνει την Πράσινη Συμφωνία. Αντιθέτως, υποδηλώνει ότι η Ένωση μεταβαίνει από τη φάση ταχείας κανονιστικής επέκτασης σε φάση επιλεκτικής σταθεροποίησης και διορθωτικής απλούστευσης. Η λογική του είναι ότι η

²⁰ Οδηγία (ΕΕ) 2025/794 - "Stop-the-clock" mechanism, Απρίλιος 2025, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202500794.

²¹ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, ψηφοφορία Omnibus I, 16 Δεκεμβρίου 2025 (428 υπέρ, 218 κατά, 17 αποχές), <https://www.europarl.europa.eu/news/en/agenda/plenary-news/2025-12-15/3/simplifying-sustainability-and-due-diligence-rules>.

²² Council of the European Union (2026), Press Release, 24 Φεβρουαρίου 2026. Το τελικό κείμενο Omnibus I δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα 26.2.2026, σε ισχύ 18.3.2026. Stibbe, "EU ESG wrap-up: concluding 2025". Deloitte, Heads Up, Ιανουάριος 2026.

πράσινη μετάβαση πρέπει να παραμείνει στρατηγικά αμετάθετη, αλλά να καταστεί ρυθμιστικά περισσότερο διαχειρίσιμη και οικονομικά συμβατή με τις ανάγκες επένδυσης και ανταγωνισμού.

Η αντίδραση στο Omnibus, ωστόσο, υπήρξε ιδιαίτερα πολωτική. Οργανώσεις όπως η Διεθνής Αμνηστία χαρακτήρισαν την ψηφοφορία ως "προδοσία ανθρώπων και πλανήτη", καθώς η περιστολή της CSDDD αποκλείει τις περισσότερες εταιρείες από ουσιαστική λογοδοσία. Η WWF σχολίασε ότι οι τροποποιήσεις υποβάθμισαν τους κανόνες αναφοράς σε μια σχεδόν τυπική άσκηση. Αντίθετα, υποστηρικτές, κυρίως εκπρόσωποι του επιχειρηματικού κόσμου, θεωρούν ότι η μείωση του ρυθμιστικού βάρους θα απελευθερώσει πόρους για πραγματική πράσινη επένδυση, αντί να καταναλώνονται σε γραφειοκρατία συμμόρφωσης. Η Επιτροπή εκτιμά ετήσια εξοικονόμηση περίπου 6,3 δισ. € σε διοικητικό κόστος.²³

Η βασικότερη κριτική είναι ότι η εξοικονόμηση δεν προέρχεται πραγματικά από απλοποίηση διαδικασιών, αλλά κυρίως από δραστική μείωση του πεδίου εφαρμογής, δηλαδή λιγότερες εταιρείες υπόκεινται στους κανόνες, πράγμα που δεν ισοδυναμεί με απλοποίηση. Από στρατηγικής σκοπιάς για τις μεγάλες πολυεθνικές FMCG, αυτό σημαίνει κάτι σημαντικό: ακόμη και εκείνες που πλέον δεν εμπίπτουν στο τυπικό πεδίο εφαρμογής της CSRD ή της CSDDD, εξακολουθούν να πιέζονται de facto από τους λιανοπωλητές, τους επενδυτές, τις τράπεζες και τους διεθνείς εμπορικούς εταίρους τους για ανάλογα δεδομένα και τεκμηρίωση. Η συμμόρφωση παραμένει επιχειρηματική απαίτηση, ακόμη και όταν παύει να είναι νομική.

2.6 Η Clean Industrial Deal: ο διάδοχος της Πράσινης Συμφωνίας;

²³Intereconomics, "Deregulating to No Avail: How the Omnibus Package Falls Short", 2025/3· Sustainability Magazine, "Omnibus: What Next as EU Votes to Slash Climate Regulations?", 17 Δεκεμβρίου 2025 <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2025/number/3/article/deregulating-to-no-avail-how-the-omnibus-package-falls-short-in-simplifying-key-eu-green-deal-instruments.html>.

Την ίδια ημέρα με το Omnibus (26 Φεβρουαρίου 2025), η Επιτροπή παρουσίασε και την Clean Industrial Deal (CID)²⁴, μια νέα στρατηγική που εστιάζει στη συμφιλίωση απανθρακοποίησης και βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας. Η CID δεν αντικαθιστά την Πράσινη Συμφωνία, αλλά αναδιατάσσει τις προτεραιότητες, θέτοντας τη βιομηχανική ανθεκτικότητα στο επίκεντρο.

Βασικοί πυλώνες της CID είναι η προσιτή ενέργεια, μέσω Σχεδίου Δράσης για Προσιτή Ενέργεια με στόχο εξοικονόμηση 260 δισ. € ετησίως έως 2040, η ειδική στήριξη για ενεργοβόρες βιομηχανίες (χάλυβας, χημικά, τσιμέντο) μέσω του Clean Industrial State Aid Framework, η δημιουργία αγορών-ηγετών (lead markets) μέσω δημόσιων προμηθειών και κριτηρίων βιωσιμότητας, η κυκλικότητα και οι πρώτες ύλες (με το Circular Economy Act που αναμένεται εντός του 2026 και την ενίσχυση της ανακύκλωσης) και η χρηματοδότηση της καινοτομίας. Σχετικά με αυτό το τελευταίο, είναι χαρακτηριστικό ότι τον Δεκέμβριο του 2025 ανακοινώθηκε πρόσκληση για την υποβολή προτάσεων για το πρόγραμμα Horizon Europe ύψους περίπου 600 εκατ. € για έρευνα καθαρών τεχνολογιών. Η CID επιβεβαιώνει επίσης τη δέσμευση της ΕΕ στον κλιματικό στόχο του 2040 (μείωση 90%) και στην ουδετερότητα για το 2050.

2.7 Χρηματοδοτικά εργαλεία

Η υλοποίηση της Πράσινης Συμφωνίας στηρίζεται σε ένα πλέγμα χρηματοδοτικών μέσων. Το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης (Just Transition Fund) διαθέτει σχεδόν 20 δισ. € για αναδιάρθρωση οικονομιών και επανακατάρτιση εργαζομένων σε ευάλωτες περιφέρειες. Το Κοινωνικό Ταμείο Κλίματος (Social Climate Fund) διαθέτει 72,2 δισ. € για την περίοδο 2025-2032 σε ευάλωτα νοικοκυριά και μικροεπιχειρήσεις²⁵. Τα έσοδα ETS αναμένεται να

²⁴European Commission, Clean Industrial Deal, COM(2025) 85 final, 26 Φεβρουαρίου 2025, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025DC0085>.

²⁵Κανονισμός (ΕΕ) 2023/955 - Social Climate Fund, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R0955>.

αποδώσουν πάνω από 200 δισ. € σε πράσινα και κοινωνικά ταμεία. Το InvestEU παρέχει εγγυήσεις για κινητοποίηση ιδιωτικών επενδύσεων σε πράσινες υποδομές. Το Horizon Europe χρηματοδοτεί την έρευνα και την καινοτομία σε καθαρές τεχνολογίες. Τέλος, ο σχετικός κανονισμός για τα Ευρωπαϊκά Πράσινα Ομόλογα (EU Green Bonds) τέθηκε σε ισχύ τον Δεκέμβριο 2024, επιτρέποντας την έκδοση πράσινων ομολόγων με ενιαία ευρωπαϊκή πιστοποίηση. Για μια μεγάλη FMCG πολυεθνική, η συνδυασμένη πρόσβαση σε green bonds και sustainability-linked loans μπορεί να μειώσει αισθητά το cost of capital, ευνοώντας τις εταιρείες με ώριμη ESG διακυβέρνηση.

2.8 Αξιολόγηση και προοπτικές

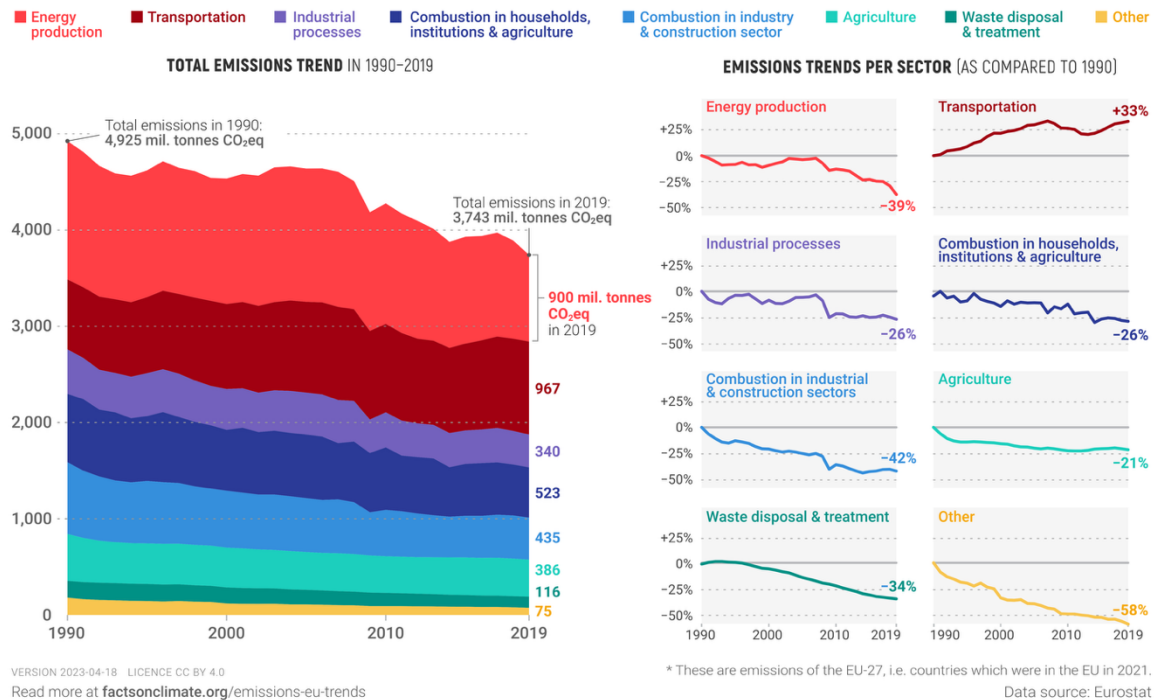
Έως τον Μάρτιο 2026, σημαντικό τμήμα του πρώτου κύματος της Πράσινης Συμφωνίας έχει οριστικοποιηθεί νομοθετικά. Εντούτοις, η ολοκλήρωση σε επίπεδο θέσπισης δεν ισοδυναμεί με πλήρη κανονιστική ωρίμανση. Πολλά τμήματα του πλαισίου εξαρτώνται από εκτελεστικές ή κατ' εξουσιοδότηση πράξεις, από εθνικά μέτρα εφαρμογής, από τεχνικά πρότυπα, καθώς και από διοικητική και δικαστική πρακτική που θα εξειδικεύσει την πραγματική τους εμβέλεια. Επιπλέον, ορισμένα μέτωπα, όπως η αναθεώρηση της ενεργειακής φορολογίας, εξακολουθούν να παρουσιάζουν μεγαλύτερη πολιτική δυσχέρεια.

Ωστόσο, η Πράσινη Συμφωνία αποτελεί αναμφισβήτητο το πιο φιλόδοξο ρυθμιστικό πλαίσιο παγκοσμίως για την απανθρακοποίηση. Σε λιγότερο από πέντε χρόνια, η ΕΕ κατάφερε να θεσπίσει νομικά δεσμευτικούς κλιματικούς στόχους, να μεταρρυθμίσει ριζικά το σύστημα εμπορίας εκπομπών, να εισαγάγει τον πρώτο μηχανισμό συνοριακής προσαρμογής άνθρακα παγκοσμίως (CBAM), και να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο βιώσιμης χρηματοδότησης. Οι εκπομπές αερίων θερμοκηπίου στην ΕΕ είχαν ήδη μειωθεί κατά 24% σε σχέση με το 1990 πριν παρουσιαστεί η Πράσινη Συμφωνία²⁶, γεγονός που δείχνει μια σταθερή τροχιά.

²⁶ European Commission, Press Release, "EU greenhouse gas emissions fell in 2019 to the lowest level in three decades", Nov 30, 2020, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2182

EU EMISSIONS IN 1990–2019

The EU* emissions **have dropped by 24% since 1990**. Only emissions from transportation are rising.



Διάγραμμα 2.1. EU emissions in 1990-2019. Πηγή: [factsonclimate.org/https://factsonclimate.org/infographics/emissions-eu-trends](https://factsonclimate.org/infographics/emissions-eu-trends)

Η κρίσιμη πρόκληση, εν τέλει, δεν είναι η θέσπιση νομοθεσίας αλλά η εφαρμογή της. Η αναβολή υποχρεώσεων (stop-the-clock), η μείωση του πεδίου εφαρμογής (Omnibus I) και η πολιτική αβεβαιότητα δημιουργούν κινδύνους υπονόμησης της αξιοπιστίας του πλαισίου. Υπάρχει ένα εγγενές παράδοξο, καθώς η ΕΕ ψηφίζει φιλόδοξους στόχους (90% μείωση έως 2040) αλλά ταυτόχρονα αναιρεί εργαλεία εφαρμογής. Η σύνδεση κλιματικής πολιτικής με εμπορικές συμφωνίες (EU-US Framework Agreement, Αύγουστος 2025) εισάγει νέες δυναμικές, με δεσμεύσεις αναθεώρησης των κανονισμών CSRD, CSDDD, EUDR και CBAM ώστε να μην "περιορίζουν αδικαιολόγητα" το διατλαντικό εμπόριο.

Η Πράσινη Συμφωνία βρίσκεται πλέον σε σταυροδρόμι. Η αρχική φιλοδοξία περί κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050 παραμένει, αλλά η οδός προς αυτήν αναδιαμορφώνεται υπό το πρίσμα της ανταγωνιστικότητας, της γεωπολιτικής αστάθειας και της κόπωσης από

ρυθμιστικά βάρη. Η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα της ΕΕ να αποδείξει ότι η απλοποίηση δεν σημαίνει εγκατάλειψη, και ότι η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να συμβαδίσει με τη βιομηχανική ισχύ. Για τις μεγάλες πολυεθνικές FMCG, αυτή η εξέλιξη επιβάλλει στρατηγική ευελιξία, που μεταφράζεται σε σχεδιασμό της συμμόρφωσης με τέτοιο τρόπο, ώστε να τυγχάνει εφαρμογής τόσο σε σενάρια συνέπειας όσο και σε σενάρια μερικής υποχώρησης της ρυθμιστικής επιβολής.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

European Commission, "The European Green Deal", COM(2019) 640 final, 11 Δεκεμβρίου 2019.

Porter, M. E. και van der Linde, C. (1995), "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", Journal of Economic Perspectives 9(4), σ. 97-118.

Eccles, R. G., Ioannou, I. και Serafeim, G. (2014), "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", Management Science 60(11), σ. 2835-2857.

Συμφωνία του Παρισιού (UNFCCC, 2015), 2016.

Eccles, R. G. και Klimenko, S. (2019), "The Investor Revolution: Shareholders Are Getting Serious About Sustainability", Harvard Business Review 97(3), May-June 2019.

Κανονισμός (ΕΕ) 2021/1119 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (Ευρωπαϊκός Κλιματικός Νόμος), 30 Ιουνίου 2021.

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, ψηφοφορία κλιματικού στόχου 2040 (τροποποίηση Κλιματικού Νόμου), Νοέμβριος 2025.

European Commission, "Fit for 55 Package", COM(2021) 550, 14 Ιουλίου 2021. Συμβούλιο της ΕΕ, "Fit for 55: Council adopts key pieces of legislation", Δελτίο Τύπου, 25 Απριλίου 2023.

Οδηγία (ΕΕ) 2022/2464 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 14ης Δεκεμβρίου 2022, ως προς τη δημοσιοποίηση πληροφοριών για τη βιωσιμότητα από τις επιχειρήσεις (CSRD).

European Commission, EU Biodiversity Strategy for 2030, COM(2020) 380, Μάιος 2020.

European Commission, Farm to Fork Strategy, COM(2020) 381, Μάιος 2020.

Κανονισμός (ΕΕ) 2023/1115 - EU Deforestation Regulation (EUDR).

Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1252 - Critical Raw Materials Act.

Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1781 - Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR).

European Commission, REPowerEU Plan, COM(2022) 230 final, 18 Μαΐου 2022.

Mario Draghi, "The Future of European Competitiveness", Σεπτέμβριος 2024.

European Commission, Omnibus Package, COM(2025) 80 και 81, 26 Φεβρουαρίου 2025.

Οδηγία (ΕΕ) 2024/1760 - Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD/CS3D).

Οδηγία (ΕΕ) 2025/794 - "Stop-the-clock" mechanism, Απρίλιος 2025

Council of the European Union (2026), Press Release, 24 Φεβρουαρίου 2026.

Intereconomics, "Deregulating to No Avail: How the Omnibus Package Falls Short", 2025/3

Sustainability Magazine, "Omnibus: What Next as EU Votes to Slash Climate Regulations?", 17 Δεκεμβρίου 2025.

European Commission, Clean Industrial Deal, COM(2025) 85 final, 26 Φεβρουαρίου 2025.

Κανονισμός (ΕΕ) 2023/955 - Social Climate Fund.

European Commission, Press Release, "EU greenhouse gas emissions fell in 2019 to the lowest level in three decades", Nov 30, 2020.

Κεφάλαιο 3: Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο που Επηρεάζει τον Κλάδο FMCG

Από τη συνολική Πράσινη Συμφωνία, ένα συγκεκριμένο υποσύνολο νομοθετημάτων έχει άμεσο και ουσιαστικό αντίκτυπο στον κλάδο των fast-moving consumer goods. Πρόκειται για ένα πυκνό πλέγμα ρυθμίσεων που λειτουργεί ταυτόχρονα σε πέντε επίπεδα, ήτοι στο επίπεδο της εμπορικής επικοινωνίας (Οδηγία 2024/825 για την ενδυνάμωση των καταναλωτών και η εκκρεμής Green Claims Directive), στο επίπεδο του φυσικού προϊόντος (PPWR, ESPR/DPP, νέος Κανονισμός Απορρυπαντικών 2026/405, αναθεώρηση REACH/CLP), στο επίπεδο της αλυσίδας αξίας (CSDDD), στο επίπεδο της εταιρικής λογοδοσίας (CSRD και ESRS) και στο επίπεδο της κεφαλαιακής αγοράς (Ταξινόμια και βιώσιμη χρηματοδότηση). Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει διεξοδικά καθένα από αυτά τα εργαλεία, με ιδιαίτερη έμφαση στις συνέπειες για τον κλάδο FMCG.

3.1 Ο Κανονισμός Συσκευασιών και Αποβλήτων Συσκευασιών (PPWR)

3.1.1 Γενικό πλαίσιο

Ο Κανονισμός (ΕΕ) 2025/40 αποτελεί ένα από τα πλέον φιλόδοξα νομοθετήματα της ΕΕ στον τομέα της κυκλικής οικονομίας.²⁷ Εγκρίθηκε τον Δεκέμβριο 2024 και αντικαθιστά την προηγούμενη Οδηγία 94/62/ΕΚ²⁸, μετατρέποντας το πλαίσιο από Οδηγία σε Κανονισμό άμεσης εφαρμογής. Τέθηκε σε ισχύ στις 11 Φεβρουαρίου 2025, με γενική εφαρμογή από 12 Αυγούστου 2026 και σταδιακές υποχρεώσεις έως το 2040.

²⁷ Κανονισμός (ΕΕ) 2025/40 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19ης Δεκεμβρίου 2024 για τις συσκευασίες και τα απόβλητα συσκευασίας (PPWR). Επίσημη Εφημερίδα ΕΕ, 22 Ιανουαρίου 2025, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202500040.

²⁸ Ο PPWR αντικαθιστά την Οδηγία 94/62/ΕΚ, μετατρέποντας το νομοθετικό πλαίσιο από Οδηγία σε Κανονισμό για ενιαία και άμεση εφαρμογή σε όλα τα κράτη μέλη.

Η πρώτη μεγάλη καινοτομία του PPWR είναι ότι αντιμετωπίζει τη συσκευασία ως αυτοτελές αντικείμενο σχεδιασμού και συμμόρφωσης σε όλο τον κύκλο ζωής της. Η ανακυκλωσιμότητα δεν νοείται πλέον με θεωρητικούς όρους. Αντιθέτως, ο Κανονισμός κινείται προς τη λογική ότι η συσκευασία πρέπει να είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να μπορεί να συλλέγεται, να διαχωρίζεται και να ανακυκλώνεται και, μάλιστα, από το 2035 «σε κλίμακα». Αυτό έχει εξαιρετικά πρακτικές συνέπειες για τον FMCG κλάδο, αφού οι συσκευασίες των προϊόντων συχνά αποτελούνται από πολυστρωματικά υλικά, ακατάλληλα περιβλήματα (sleeves), περίπλοκα πώματα (closures), σκουρόχρωμα πλαστικά και δύσκολα διαχωρίσιμα συστατικά μέρη (components) παύουν σταδιακά να αποτελούν ουδέτερες επιλογές design και γίνονται στοιχεία κανονιστικού κινδύνου.

Εξίσου κρίσιμες είναι οι απαιτήσεις για ελάχιστο ανακυκλωμένο περιεχόμενο σε ορισμένες κατηγορίες πλαστικών συσκευασιών. Για πολλές επιχειρήσεις FMCG, ιδίως στις κατηγορίες ροφημάτων, οικιακής και προσωπικής φροντίδας, η συμμόρφωση αυτή μεταφράζεται σε ανάγκη για ασφαλή πρόσβαση σε ποιοτικό rPET, rHDPE και λοιπά δευτερογενή υλικά. Η νομική υποχρέωση μετατρέπεται έτσι σε ζήτημα στρατηγικής προμηθειών (procurement strategy). Εταιρείες που δεν εξασφαλίζουν έγκαιρα πρόσβαση σε κατάλληλες δευτερογενείς πρώτες ύλες μπορεί να βρεθούν αντιμέτωπες με υψηλότερο κόστος, μειωμένη διαθεσιμότητα ή αδυναμία έγκαιρης προσαρμογής του packaging portfolio τους.

Ο Κανονισμός θέτει επίσης στο επίκεντρο την πρόληψη αποβλήτων. Περιορίζει τον αδικαιολόγητο κενό χώρο στις ομαδοποιημένες συσκευασίες, στις συσκευασίες μεταφοράς και στις συσκευασίες ηλεκτρονικού εμπορίου (grouped, transport και e-commerce packaging) και επιδιώκει να αποτρέψει σχεδιαστικές πρακτικές που διογκώνουν τεχνητά την αντίληψη του καταναλωτή για τον όγκο του προϊόντος. Αυτό έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον FMCG κλάδο, όπου η συσκευασία λειτουργεί και ως εργαλείο εμπορικής ψυχολογίας. Η ΕΕ ουσιαστικά επιχειρεί να περιορίσει τη «συμβολική υπερσυσκευασία», δηλαδή την υλική κατασκευή αξίας και εντυπώσεων χωρίς αναλογική λειτουργική ανάγκη.

Σημαντική είναι και η προώθηση reuse και refill μοντέλων (επαναχρησιμοποίησης και επαναπλήρωσης). Ο PPWR ενσωματώνει στόχους επαναχρησιμοποιήσιμης συσκευασίας

και ενισχύει την υποδομή για επαναπλήρωση, ιδίως σε τομείς όπου αυτά τα μοντέλα είναι τεχνικά εφικτά. Για τον FMCG κλάδο αυτό μεταφράζεται σε ευκαιρίες, αλλά και σε σοβαρές προκλήσεις. Τα refill formats (ανταλλακτικά σε μαλακή συσκευασία) απαιτούν διαφορετικές οδηγίες χρήσης, διαφορετική λογική ασφάλειας, διαφορετική ιχνηλασιμότητα, νέα εκπαίδευση στο λιανεμπόριο και ενδεχομένως ανακατανομή συμβατικών ευθυνών μεταξύ του ιδιοκτήτη του brand (brand owner) και λιανοπωλητή. Τέλος, η ενίσχυση της διευρυμένης ευθύνης παραγωγού και η λογική της eco-modulation των εισφορών δημιουργούν σαφές οικονομικό κίνητρο υπέρ του οικολογικού σχεδιασμού (eco-design).

3.1.2 Βασικές προβλέψεις

Σε ό,τι αφορά τις ουσίες που εγείρουν ανησυχία, ο PPWR απαγορεύει τη χρήση PFAS (Per- and Polyfluoroalkyl Substances / υπερφθοριωμένες και πολυφθοριωμένες αλκυλιωμένες ουσίες, γνωστές ως "αιώνια χημικά") σε συσκευασίες τροφίμων, με όρια 25 ppb για μεμονωμένα PFAS και 250 ppb για το σύνολο²⁹, καθώς και διατηρεί τα όρια βαρέων μετάλλων στα 100 mg/kg. Σε ό,τι αφορά την ανακυκλωσιμότητα, από το 2030 όλες οι συσκευασίες πρέπει να είναι ανακυκλώσιμες (βαθμολογίες A-C), μέχρι το 2035 να αποδεικνύεται ανακύκλωση σε κλίμακα, και μέχρι το 2038 να επιτρέπονται μόνο βαθμολογίες A-B. Σε ό,τι αφορά την ελαχιστοποίηση, ο κενός χώρος δεν πρέπει να υπερβαίνει το 50%³⁰, ενώ από την 1η Ιανουαρίου 2030 απαγορεύονται οι μονοδόσεις HORECA.³¹ Από τον Αύγουστο 2028 εισάγεται ενιαία σήμανση ανακύκλωσης και ψηφιακή σήμανση μέσω QR κωδικών.

²⁹Η απαγόρευση PFAS στον PPWR: 25 ppb για μεμονωμένα PFAS και 250 ppb για το σύνολο. K&H Law (2025), "PFAS Restrictions Advance as EU Regulatory Framework Takes Shape" <https://www.khlaw.com/insights/pfas-restrictions-advance-eu-regulatory-framework-takes-shape>.

³⁰Άρθρο 10 PPWR: Κενός χώρος δεν πρέπει να υπερβαίνει το 50%.

³¹Άρθρο 25 και Παράρτημα V PPWR: Απαγόρευση μορφών μιας χρήσης από 1.1.2030.

3.1.3 Επιπτώσεις FMCG

Ο PPWR αποτελεί ίσως τη νομοθεσία με τις πιο άμεσες επιπτώσεις για τον FMCG κλάδο. Οι εταιρείες τροφίμων, ποτών και οικιακής φροντίδας θα πρέπει να επανασχεδιάσουν ριζικά τις συσκευασίες, να εξασφαλίσουν πρόσβαση σε ανακυκλωμένο υλικό και να αναπτύξουν συστήματα ψηφιακής σήμανσης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η πρόκληση για εταιρείες που βασίζονται σε μονοδόσεις και ατομικές συσκευασίες HORECA, οι οποίες θα πρέπει να μεταβούν σε εναλλακτικές λύσεις. Μακροπρόθεσμα, αναμένεται εξοικονόμηση μέσω κυκλικής διαχείρισης υλικών.

Ο Κανονισμός εφαρμόζεται σε όλες τις συσκευασίες που διατίθενται στην αγορά της ΕΕ, ανεξαρτήτως μεγέθους επιχείρησης, χωρίς πρόβλεψη γενικής εξαίρεσης για μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και μικροί παραγωγοί τοπικοί ή craft εταιρείες καλλυντικών πρέπει να συμμορφωθούν με τις βασικές υποχρεώσεις σχεδιασμού, εγγραφής στο μητρώο παραγωγών και αναφοράς. Οι υποχρεώσεις διευρυμένης ευθύνης παραγωγού (EPR) αναμένεται να οδηγήσουν σε αύξηση των εισφορών που καταβάλλουν οι εταιρείες στα συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης συσκευασιών, ιδιαίτερα για υλικά χαμηλής ανακυκλωσιμότητας. Η εισαγωγή του Ψηφιακού Διαβατηρίου Προϊόντος αναμένεται να αποτελέσει σημαντική τεχνολογική πρόκληση, απαιτώντας ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα ιχνηλασιμότητας σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Η αντικατάσταση υλικών συσκευασίας που περιέχουν PFAS αποτελεί ιδιαίτερη τεχνική πρόκληση, ιδίως σε εφαρμογές που απαιτούν αλεξιλιπες ή αδιάβροχες ιδιότητες, όπως χάρτινα κουτιά γρήγορου φαγητού, περιτυλίγματα τυριών και λιπαρών τροφίμων. Η βιομηχανία τροφίμων επενδύει ήδη σε εναλλακτικά υλικά, όπως επικαλύψεις βασισμένες σε κερί ή πολυμερή βιολογικής προέλευσης, αλλά η κλίμακα παραγωγής και η ανταγωνιστική τιμολόγηση παραμένουν προβληματικές³². Παράλληλα, η υποχρέωση για ελάχιστο ανακυκλωμένο περιεχόμενο σε πλαστικές συσκευασίες δημιουργεί σημαντική ζήτηση για

³² Lendewig M., Marquez R., Franco J., Vera R.E., Vivas K.A., Forfora N., Venditti R.A., Gonzalez P. "Moving toward fiber-based products free of PFAS: Industry response to regulations for paper packaging, hygiene and textile products" <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344925003064>

food-grade ανακυκλωμένο πλαστικό (ανακυκλωμένο πλαστικό κατάλληλο για επαφή με τρόφιμα), η προσφορά του οποίου είναι σήμερα ανεπαρκής, οδηγώντας σε αυξημένες τιμές και ανταγωνισμό μεταξύ κλάδων.

Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει στις επιπτώσεις του PPWR στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι εταιρείες που αποστέλλουν προϊόντα απευθείας στους καταναλωτές (D2C) αντιμετωπίζουν αυξημένες υποχρεώσεις σχετικά με τη μείωση του κενού χώρου στις συσκευασίες αποστολής, τη χρήση ανακυκλώσιμων υλικών και τη σωστή σήμανση. Οι ηλεκτρονικές αγορές (marketplaces) φέρουν επίσης ευθύνη για τη διασφάλιση ότι οι πωλητές τους συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις. Αυτό δημιουργεί ένα νέο επίπεδο πολυπλοκότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού, ιδιαίτερα για εταιρείες FMCG που πωλούν μέσω πολλαπλών καναλιών.

3.2 Το Σύστημα Επιστροφής Εγγύησης (Deposit Refund Scheme)

Αν ο PPWR αποτελεί τον σκελετό της νέας ευρωπαϊκής πολιτικής για τις συσκευασίες, το Deposit Refund Scheme (DRS), γνωστό και ως Deposit Return System ή σύστημα εγγυοδοσίας-επιστροφής, αποτελεί τον βασικό μηχανισμό υλοποίησής του για τις συσκευασίες ποτών. Η αξία του δεν είναι θεωρητική. Με ποσοστά συλλογής που στις χώρες εφαρμογής ξεπερνούν σταθερά το 90%, το DRS αποτελεί ένα από τα πιο δοκιμασμένα και αποτελεσματικά εργαλεία κυκλικής οικονομίας, καθιστώντας την υιοθέτησή του από τις πολυεθνικές FMCG όχι ζήτημα επιλογής αλλά ζήτημα προσαρμογής σε νέο status quo.³³

³³Eurostat / European Commission, Packaging waste statistics, 2021. Βλ. TOMRA, "What the PPWR means for deposit return schemes", 2025, <https://www.tomra.com/reverse-vending/media-center/feature-articles/packaging-waste-regulation-ppwr-deposit-return-schemes> .

3.2.1 Μηχανισμός λειτουργίας

Το DRS είναι ένα οικονομικό εργαλείο που βασίζεται στην αρχή της αγοράς για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών εξωτερικοτήτων.³⁴ Κατά την αγορά ενός προϊόντος σε συσκευασία μιας χρήσης, ο καταναλωτής καταβάλλει ένα μικρό ποσό εγγύησης πέραν της τιμής. Όταν επιστρέψει την άδεια συσκευασία σε εγκεκριμένο σημείο συλλογής, το ποσό επιστρέφεται πλήρως. Η βασική διαφορά του DRS από τον φόρο Pigouvian είναι ακριβώς αυτή η επιστροφή, που προσδίδει οικονομική αξία στη χρησιμοποιημένη συσκευασία και μετατρέπει τη συμπεριφορά του καταναλωτή από διάθεση σε επιστροφή.

Στην πράξη, ο μηχανισμός περιλαμβάνει αρκετά αλληλένδετα στοιχεία. Ο παραγωγός ή διανομέας τοποθετεί το προϊόν στην αγορά με ενσωμάτωση ενός ποσού εγγύησης στην τιμή πώλησης. Ο λιανοπωλητής πουλά το προϊόν στον καταναλωτή, συμπεριλαμβάνοντας την υποχρεωτική εγγύηση, και λειτουργεί ως το πιο πιθανό σημείο επιστροφής. Ο καταναλωτής ενθαρρύνεται να επιστρέψει τη συσκευασία για να ανακτήσει την εγγύησή του. Η επιστροφή μπορεί να γίνει είτε χειροκίνητα σε κατάστημα είτε μέσω αυτοματοποιημένων μηχανημάτων αντίστροφης πώλησης (Reverse Vending Machines - RVMs).³⁵ Οι επιστρεφόμενες συσκευασίες συλλέγονται μέσω υπηρεσιών αντίστροφης εφοδιαστικής, μεταφέρονται σε κέντρα καταμέτρησης και στη συνέχεια κατευθύνονται προς ανακυκλωτές.

Η διαχείριση του συστήματος ανατίθεται συνήθως σε έναν ανεξάρτητο, μη κερδοσκοπικό φορέα λειτουργίας (Deposit Management Organisation - DMO), ο οποίος αναλαμβάνει τη διοίκηση, τη συλλογή δεδομένων, τον συντονισμό μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και τη διαδικασία εκκαθάρισης (clearing) των πιστώσεων και χρεώσεων μεταξύ διανομέων και λιανοπωλητών. Από νομική σκοπιά, η δομή αυτή συνδέεται στενά με τη διευρυμένη ευθύνη του παραγωγού. Το DRS δεν υποκαθιστά απλώς τη διευρυμένη ευθύνη του παραγωγού (extended producer responsibility – EPR), αλλά λειτουργεί ως εξειδικευμένη μορφή

³⁴Το DRS λειτουργεί ως εργαλείο αγοράς για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών εξωτερικοτήτων, με λογική όμοια με τον φόρο Pigouvian, με τη βασική διαφορά της επιστροφής της εγγύησης στον καταναλωτή.

³⁵TOMRA, "Deposit Return Schemes FAQ", <https://www.tomra.com/about-tomra/circular-economy/deposit-return-schemes>. Τα RVMs κυμαίνονται από 0,6m² έως μεγάλες μονάδες through-the-wall.

εφαρμογής της στον τομέα των συσκευασιών ποτών, δίνοντας πιο στοχευμένη και μετρήσιμη μορφή στις οικονομικές και οργανωτικές ευθύνες των παραγωγών.³⁶

3.2.2 Αποτελεσματικότητα και ευρωπαϊκά παραδείγματα

Τα υψηλών επιδόσεων DRS επιτυγχάνουν ποσοστά συλλογής που υπερβαίνουν το 90%. Η Γερμανία επιτυγχάνει ποσοστό επιστροφής άνω του 98%, ενώ η Νορβηγία, η οποία θεωρείται πρότυπο σχεδιασμού DRS, φτάνει το 92%.³⁷ Χαρακτηριστικότερο όλων είναι το παράδειγμα της Λιθουανίας, όπου πριν από την εφαρμογή του DRS, το ποσοστό επιστροφής ήταν κάτω από 34% και εκτοξεύθηκε στο 92% μέσα σε δύο μόλις χρόνια.³⁸ Δημοσκοπήσεις δείχνουν διάμεσο 81% υπέρ της εισαγωγής DRS³⁹, γεγονός που δείχνει ότι η κοινωνική νομιμοποίηση του εργαλείου είναι ευρεία. Επιπλέον, η εφαρμογή DRS συσχετίζεται με μείωση 40-60% των απορριμμάτων που καταλήγουν στο φυσικό περιβάλλον (litter reduction).

3.2.3 Το Άρθρο 50 του PPWR

Το ευρωπαϊκό δίκαιο έχει πλέον μετακινήσει το DRS από το επίπεδο της προαιρετικής καλής πρακτικής στο επίπεδο του κεντρικού εργαλείου συμμόρφωσης. Ιδιαίτερη σημασία έχει το άρθρο 50 του PPWR. Το άρθρο αυτό απαιτεί από τα κράτη μέλη να λάβουν μέτρα ώστε, έως την 1η Ιανουαρίου 2029, να επιτυγχάνεται χωριστή συλλογή τουλάχιστον 90% κατά

³⁶European Commission, Waste Framework Directive page, https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/waste-framework-directive_en, για την αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει» και τη διευρυμένη ευθύνη του παραγωγού.

³⁷TOMRA, "Deposit return schemes Europe: Their impact and future", <https://www.tomra.com/reverse-vending/media-center/feature-articles/deposit-return-schemes-europe>, 2025. Γερμανία >98%, Νορβηγία 92%.

³⁸Ο.π., TOMRA, "Deposit Return Schemes in Europe". Η Λιθουανία ανέβηκε από <34% σε 92% σε δύο χρόνια.

³⁹Ο.π., TOMRA. Διάμεσο 81% ευρωπαϊκών δημοσκοπήσεων υπέρ του DRS.

βάρος, ετησίως, για πλαστικές φιάλες ποτών μίας χρήσης χωρητικότητας έως 3 λίτρων και για μεταλλικούς περιέκτες ποτών μίας χρήσης έως 3 λίτρων.⁴⁰ Ως γενικός κανόνας, για την επίτευξη αυτού του στόχου τα κράτη μέλη οφείλουν να θεσπίσουν συστήματα deposit and return, εκτός αν συντρέχουν ειδικές προϋποθέσεις εξαίρεσης.

Η εξαίρεση από την υποχρέωση DRS μπορεί να χορηγηθεί σε κράτος μέλος μόνο εφόσον αποδείξει ότι πετυχαίνει ποσοστό χωριστής συλλογής 80% έως το 2026 και υποβάλλει σχέδιο δράσης για την επίτευξη 90% έως το 2029.⁴¹ Ωστόσο, σήμερα κανένα κράτος μέλος χωρίς DRS δεν πληροί αυτά τα κριτήρια, γεγονός που καθιστά την εγκατάσταση DRS ουσιαστικά αναπόφευκτη σε όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές αγορές. Τα γυάλινα μπουκάλια δεν συμπεριλαμβάνονται υποχρεωτικά στο πεδίο εφαρμογής, αλλά τα κράτη μέλη μπορούν να τα εντάξουν εθελοντικά.

Ο PPWR θέτει επίσης συγκεκριμένες ελάχιστες απαιτήσεις λειτουργίας για τα DRS. Συγκεκριμένα, λειτουργία από ανεξάρτητο, μη κερδοσκοπικό φορέα, θέσπιση διαδικασιών συλλογής δεδομένων για έλεγχο, καθορισμός εγγύησης σε επαρκές επίπεδο ώστε να κινητοποιεί τους καταναλωτές, επανεπένδυση μέρους των ετήσιων εσόδων σε εκστρατείες ενημέρωσης, υποχρέωση των τελικών διανομέων να δέχονται επιστροφές, δυνατότητα επιστροφής χωρίς υποχρέωση αγοράς, σαφή σήμανση των επιλέξιμων συσκευασιών, και πρόβλεψη για διασυννοριακές επιστροφές σε περιοχές με υψηλή εμπορική δραστηριότητα μεταξύ κρατών μελών.

3.2.4 Συμπληρωματική νομοθεσία και στόχοι ανακυκλωμένου περιεχομένου

⁴⁰Keller and Heckman LLP, "The New EU PPWR – Highlights and Challenges Ahead", khlaw.com, 2025, <https://www.khlaw.com/insights/new-eu-packaging-and-packaging-waste-regulation-highlights-and-challenges-ahead>. DRS υποχρεωτικό έως 1/1/2029 για πλαστικά μπουκάλια και μεταλλικά κουτιά έως 3 λίτρα.

⁴¹TOMRA, "What the PPWR means for DRS", 2025, <https://www.tomra.com/reverse-vending/media-center/feature-articles/packaging-waste-regulation-ppwr-deposit-return-schemes>. Εξαίρεση εάν 80% χωριστή συλλογή έως 2026.

Πέραν του PPWR, μια σειρά ευρωπαϊκών νομοθετημάτων πλαισιώνουν το DRS. Η Οδηγία για τα Πλαστικά Μίας Χρήσης (SUPD - 2019/904) είχε ήδη θέσει στόχο χωριστής συλλογής 77% για πλαστικά μπουκάλια ποτών μίας χρήσης έως το 2025 και 90% έως το 2029.⁴² Παράλληλα, η ίδια οδηγία θέσπισε ελάχιστο ποσοστό ανακυκλωμένου περιεχομένου 25% σε μπουκάλια PET μέχρι το 2025, που αυξάνεται σε 30% το 2030. Ο PPWR διατηρεί αυτές τις υποχρεώσεις και τις επεκτείνει, προσθέτοντας τα μεταλλικά κουτιά στον στόχο του 2029 και θέτοντας στόχο 65% ανακυκλωμένου περιεχομένου σε πλαστικές συσκευασίες μέχρι το 2040.⁴³

Επιπλέον, η Οδηγία-Πλαίσιο για τα Απόβλητα (2008/98/ΕΚ)⁴⁴ θέτει στόχους ανακύκλωσης αστικών αποβλήτων (55% έως 2025, 60% έως 2030, 65% έως 2035), ενώ το Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης για την Κυκλική Οικονομία⁴⁵ στοχεύει στον διπλασιασμό του ποσοστού κυκλικής χρήσης υλικών (από 11,8% το 2023 σε 22,4% έως 2030).⁴⁶ Σε αυτό το πλαίσιο, η ΕΕ απαιτεί 0,80€ ανά κιλό μη ανακυκλωμένων πλαστικών αποβλήτων συσκευασίας («τέλος πλαστικού»)⁴⁷, δημιουργώντας πρόσθετο οικονομικό κίνητρο για αυξημένη ανακύκλωση μέσω DRS.

3.2.5 Εφαρμογή στον FMCG κλάδο

⁴² Οδηγία (ΕΕ) 2019/904 για τη μείωση των επιπτώσεων ορισμένων πλαστικών προϊόντων στο περιβάλλον (Single-Use Plastics Directive), ιδίως άρθρο 9 για χωριστή συλλογή 77% έως το 2025 και 90% έως το 2029 για πλαστικές φιάλες ποτών, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0904>.

⁴³ Ο.π., TOMRA, "What the PPWR means for DRS". Στόχοι: 25% (2025), 30% (2030), 65% (2040) ανακυκλωμένο περιεχόμενο για πλαστικά μπουκάλια.

⁴⁴ Οδηγία 2008/98/ΕΚ για τα απόβλητα (Waste Framework Directive), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0098>.

⁴⁵ European Commission, Circular Economy Action Plan, COM(2020) 98 final, Μάρτιος 2020.

⁴⁶ European Environment Agency, "Circular material use rate in Europe", 8th EAP Headline Indicator, 2024.

⁴⁷ AMCS Group, "EU Circular Economy Policy Guide", amcsgroup.com, 2025. Τέλος 0,80€/kg μη ανακυκλωμένων πλαστικών.

Ο κλάδος FMCG παράγει τεράστιους όγκους συσκευασίας μιας χρήσης, ιδίως στις κατηγορίες ροφημάτων, γαλακτοκομικών και προϊόντων οικιακής χρήσης. Η εμπειρία από την Ιρλανδία, όπου το DRS ξεκίνησε τον Φεβρουάριο 2024, δείχνει σημαντικές επιπτώσεις στην τιμολογιακή πολιτική.⁴⁸ Οι μέσες τιμές αυξήθηκαν για μεμονωμένα προϊόντα, ενώ στα multipacks οι λιανοπωλητές προσπάθησαν να απορροφήσουν μέρος του κόστους. Σε ένα multipack 12 κουτιών, το συνολικό ποσό εγγύησης φτάνει τα 1,80€⁴⁹, επηρεάζοντας σημαντικά την αντίληψη τιμής. Πρόκειται για κρίσιμη διαπίστωση, αφού, για μια FMCG εταιρεία, το DRS δεν αποτελεί μόνο εφοδιαστική πρόκληση (logistics challenge) αλλά και πρόκληση τιμολόγησης (pricing challenge).

Στο επίπεδο συσκευασίας, τα προϊόντα πρέπει να φέρουν σήμανση DRS (εκτιμάται ότι έως και 80% των συσκευασιών ενδέχεται να χρειαστεί ανασχεδιασμό βάσει PPWR).⁵⁰ Στο επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων, απαιτείται αναβάθμιση ERP, master data και διασύνδεση με τον φορέα διαχείρισης του συστήματος.⁵¹ Το μοντέλο return-to-retail (επιστροφή στο κατάστημα λιανικής) είναι το πιο διαδεδομένο στην Ευρώπη, με μέσο ποσοστό επιστροφής 92%.⁵² Από τον Φεβρουάριο 2027, οι επιχειρήσεις HoReCa πρέπει να προσφέρουν τη δυνατότητα refill χωρίς επιπλέον χρέωση, ενώ οι στόχοι επαναχρησιμοποίησης προβλέπουν 10% ροφημάτων σε reusable συσκευασία έως 2030 και 70% των συσκευασιών μεταφοράς έως 2040.⁵³

⁴⁸Brand Nudge / KamCity, "Ireland's Deposit Return Scheme: Potential implications for the UK market", 2025.

⁴⁹ Το ποσό των **0,15€** ανά συσκευασία (αλουμινίου, γυαλιού ή πλαστικού) ορίζεται επίσημα από το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία του εθνικού Συστήματος Επιστροφής Εγγύησης. <https://www.eoan.gr/wp-content/uploads/2025/02/%CE%9A%CE%A5%CE%91-DRS-%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%92-503-11.2.2025.pdf>
Βλέπε και σχετικές αποφάσεις και αναλυτικές κατευθυντήριες οδηγίες στην επίσημη [ιστοσελίδα](#) του Ελληνικού Οργανισμού Ανακύκλωσης (ΕΟΑΝ).

⁵⁰Indeed Innovation, "PPWR FAQ: Essential Guide to EU Packaging Regulation 2024", indeed-innovation.com, 2025. Έως 80% των συσκευασιών μπορεί να χρειαστεί ανασχεδιασμό.

⁵¹Exchange, "FMCG Deposit Return Scheme Implementation", exchange.com.

⁵²TOMRA, "DRS FAQ". Τα return-to-retail DRS επιτυγχάνουν μέσο ποσοστό επιστροφής 92%.

⁵³PwC UK, "New EU P&PWR & Drive for Circular Packaging", pwc.co.uk. Στόχοι επαναχρησιμοποίησης: 10% έως 2030, 70% μεταφορικής συσκευασίας έως 2040.

Για τις μεγάλες FMCG εταιρείες, η συμμόρφωση με το DRS μπορεί να εξελιχθεί σε εργαλείο στρατηγικού πλεονεκτήματος. Εταιρείες με ισχυρά compliance συστήματα, καλή ποιότητα δεδομένων και ώριμες σχέσεις με τη λιανική μπορούν να ενσωματώσουν γρηγορότερα τις νέες απαιτήσεις και να μειώσουν μελλοντικά κόστη μη συμμόρφωσης ή κόστη προσαρμογής υπό αυστηρότερους κανόνες συσκευασίας. Στο επίπεδο της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι επιχειρήσεις χρειάζονται νέες συμβατικές ρυθμίσεις με λιανεμπόρους, οικονομικούς φορείς (operators) και παρόχους logistics (μεταφοράς και αποθήκευσης). Πρέπει να καθοριστούν αμοιβές διαχείρισης (handling fees), διαδικασίες backhauling (μεταφορά κατά την επιστροφή), κανόνες συλλογής δεδομένων, διαδικασίες εκκαθάρισης των εγγυήσεων (deposits) και πρωτόκολλα ελέγχου απάτης. Η εφαρμογή, επομένως, επηρεάζει ταυτόχρονα το νομικό τμήμα, το τμήμα προμηθειών, την οικονομική διεύθυνση, την εφοδιαστική αλυσίδα, το τμήμα βιωσιμότητας και το εμπορικό τμήμα.

3.2.6 Περιβαλλοντική συμβολή και ποιότητα ανακυκλωμένου υλικού

Η επιστημονική βιβλιογραφία καταγράφει μείωση 40-60% στα απορρίμματα συσκευασίας ροφημάτων στις χώρες με DRS.⁵⁴ Στη Νότια Αυστραλία, το DRS οδήγησε σε τριπλάσια μείωση συσκευασιών στις παραλίες⁵⁵. Το DRS διασφαλίζει closed-loop recycling (ανακύκλωση κλειστού βρόχου) κι έτσι το PET από DRS έχει αξία έως 40% υψηλότερη από το PET μικτής συλλογής, καθώς πληροί τις προδιαγραφές food-grade.⁵⁶ Η ανακύκλωση αλουμινίου, αντίστοιχα, εξοικονομεί έως 95% της ενέργειας παραγωγής από πρώτες ύλες. Το DRS λειτουργεί επίσης ως εργαλείο περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, καθώς ο PPWR απαιτεί επανεπένδυση εσόδων DRS σε καμπάνιες ενημέρωσης κοινού.

⁵⁴Sidorczuk-Pietraszko, E., Piontek, W. και Larsson, A. (2025), "Are Deposit–Return Schemes an Optimal Solution for Beverage Container Collection in the European Union? An Evidence Review", Sustainability 17(19), 8791. Μείωση 40-60% στα απορρίμματα ροφημάτων.

⁵⁵OECD, "Deposit refund schemes" 2020, oecd.org https://www.oecd.org/en/publications/ocean-policies_17318a16-en/deposit-refund-schemes_58baff8c-en.html

⁵⁶TOMRA, "DRS FAQ". PET από DRS αξίζει έως 40% περισσότερο από PET μικτής συλλογής.

3.2.7 Ανάλυση κόστους – οφέλους

Η εισαγωγή του DRS συνεπάγεται σημαντικά αρχικά και επαναλαμβανόμενα κόστη για τις εταιρείες FMCG, που περιλαμβάνουν τον ανασχεδιασμό συσκευασίας (νέες ετικέτες, σήμανση DRS, barcode, προσαρμογή γραμμών παραγωγής), τον εξοπλισμό λιανικής (RVMs με ενδεικτικό κόστος £30.000+ ανά μηχανήμα⁵⁷, συντήρηση, χώρος, εκπαίδευση), τα πληροφοριακά συστήματα (αναβάθμιση ERP, master data, διασύνδεση με σύστημα DRS) και τα διοικητικά κόστη (αναφορές, έλεγχοι, νομική συμμόρφωση).

Παρά το σημαντικό κόστος, τα οφέλη του DRS για τις εταιρείες FMCG είναι πολυδιάστατα και μακροπρόθεσμα το αντισταθμίζουν και συχνά το υπερβαίνουν. Στα πιο σημαντικά οφέλη συγκαταλέγονται: η πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας ανακυκλωμένο υλικό κατάλληλο για food-grade ανακύκλωση, η αποφυγή κυρώσεων και περιορισμών, η ενίσχυση του brand reputation, η μείωση τελών EPR και «τέλους πλαστικού», η ασφάλεια εφοδιασμού, τα δεδομένα και insights, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του πρωτοπόρου (first-mover). Μια ανάλυση του ΟΟΣΑ για το Ισραήλ έδειξε ότι τα συνολικά οφέλη υπερέβαιναν το κόστος κατά 35%.⁵⁸ Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το DRS αναμένεται να κινητοποιήσει βιομηχανικές επενδύσεις ύψους 1,13 δισ. λιρών σε τρία χρόνια και να δημιουργήσει πάνω από 4.000 θέσεις εργασίας.⁵⁹ Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η εφαρμογή κυκλικής οικονομίας εκτιμάται ότι μπορεί να αυξήσει το ΑΕΠ κατά 0,5% έως 2030 και να δημιουργήσει 700.000 θέσεις εργασίας.⁶⁰

⁵⁷FoodBev Media, "UK's deposit return scheme confirmed: What F&B companies need to know", foodbev.com, 2025.

⁵⁸OECD, "Deposit refund schemes" (2020). https://www.oecd.org/en/publications/ocean-policies_17318a16-en/deposit-refund-schemes_58baff8c-en.html

⁵⁹FoodBev Media, "UK DRS". Επενδύσεις £1,13 δισ και 4.000+ θέσεις εργασίας στο HB.

⁶⁰European Commission, Circular Economy Action Plan, COM(2020) 98. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098>

3.2.8 Στρατηγικές προεκτάσεις για τις FMCG πολυεθνικές

Για τις εταιρείες FMCG που δραστηριοποιούνται στην ΕΕ, η προετοιμασία για το DRS πρέπει να ξεκινήσει άμεσα. Δεδομένου ότι ο PPWR ισχύει ήδη και η γενική εφαρμογή του αρχίζει τον Αύγουστο του 2026, με προθεσμία για λειτουργία DRS τον Ιανουάριο 2029, ο χρόνος προσαρμογής είναι περιορισμένος. Η πρώτη προτεραιότητα αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό, που περιλαμβάνει την αξιολόγηση του τρέχοντος χαρτοφυλακίου συσκευασιών, τον εντοπισμό των συσκευασιών που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του DRS και την ανάπτυξη οδικού χάρτη μετάβασης. Η δεύτερη αφορά τεχνολογικές επενδύσεις. Η τρίτη αφορά τη συνεργασία, με ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση του εθνικού μοντέλου DRS, αξιοποίηση συνεργειών με μη ανταγωνιστικούς εταίρους, και διάλογο με λιανοπωλητές, ανακυκλωτές και ρυθμιστικές αρχές.

Η Ελλάδα, ως κράτος μέλος χωρίς λειτουργικό DRS, θα χρειαστεί να εγκαταστήσει σύστημα έως τις αρχές του 2029. Οι εταιρείες FMCG που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά οφείλουν να ξεκινήσουν ήδη τον σχεδιασμό, ώστε η μετάβαση να είναι ομαλή και στρατηγικά ωφέλιμη. Εν τέλει, για τις μεγάλες πολυεθνικές, το ουσιαστικό στρατηγικό ερώτημα δεν είναι αν το DRS έχει κόστος, αλλά αν το κόστος της αδράνειας είναι μεγαλύτερο. Υπό το σημερινό ευρωπαϊκό κανονιστικό περιβάλλον, η απάντηση τείνει αναμφισβήτητα να είναι καταφατική. Το DRS, επομένως, πρέπει να αντιμετωπίζεται όχι ως απομονωμένο εργαλείο διαχείρισης αποβλήτων, αλλά ως πυλώνας ενός νέου μοντέλου συμμόρφωσης της συσκευασίας (packaging compliance) και δημιουργίας κυκλικής αξίας (circular value).

3.3 Η Οδηγία 2024/825 για την ενδυνάμωση των καταναλωτών (ECGT)

Η Οδηγία (ΕΕ) 2024/825 για την ενδυνάμωση των καταναλωτών στην πράσινη μετάβαση⁶¹ αποσκοπεί στην προστασία καταναλωτών από αθέμιτες πρακτικές, με στόχο να τους θωρακίσει απέναντι σε ασαφείς ή παραπλανητικούς περιβαλλοντικούς ισχυρισμούς (greenwashing). Τροποποιεί τις Οδηγίες UCPD (αθέμιτες εμπορικές πρακτικές) και CRD (δικαιώματα των καταναλωτών)⁶². Τα κράτη μέλη όφειλαν να έχουν ενσωματώσει στο εθνικό τους δίκαιο την οδηγία έως τις 27 Μαρτίου 2026 και να εφαρμόζουν τα σχετικά μέτρα από 27 Σεπτεμβρίου 2026. Για τον FMCG κλάδο, η σημασία του νομοθετήματος είναι τεράστια, επειδή ο κλάδος αυτός έχει ιστορικά αξιοποιήσει περιβαλλοντική ορολογία υψηλής συναισθηματικής φόρτισης και χαμηλής τεχνικής ακρίβειας.

Ο βασικός κανόνας της οδηγίας είναι ότι γενικοί περιβαλλοντικοί ισχυρισμοί, όπως «green», «eco-friendly», «environmentally friendly» ή συναφείς διατυπώσεις, δεν είναι πλέον ανεκτοί όταν δεν στηρίζονται σε αναγνωρισμένη άριστη περιβαλλοντική επίδοση σχετική με τον συγκεκριμένο ισχυρισμό⁶³. Η ρύθμιση αυτή ανατρέπει ένα μεγάλο μέρος του παραδοσιακού green marketing στον FMCG κλάδο, όπου η εμπορική αξία πολλών claims βασιζόταν ακριβώς στην αοριστία και στη δυνατότητα γενικευμένης θετικής πρόσληψης από τον καταναλωτή.

Η οδηγία χτυπά επίσης μια άλλη συχνή πρακτική, αυτή της υπεργενίκευσης μερικών βελτιώσεων. Όταν, για παράδειγμα, μία εταιρεία αντικαθιστά μόνο ένα συστατικό μέρος της συσκευασίας ή βελτιώνει ένα επιμέρους στοιχείο του αποτυπώματος της παραγωγικής της διαδικασίας, δεν μπορεί, πλέον, εύκολα να παρουσιάζει το σύνολο του προϊόντος ως «βιώσιμο» ή «πράσινο». Για τον FMCG κλάδο, αυτή η μετατόπιση σημαίνει ότι οι ισχυρισμοί πρέπει να αντιστοιχούν ακριβώς στο αντικείμενο της βελτίωσης και στο αποδεικτικό πεδίο που διαθέτει η εταιρεία.

⁶¹ Οδηγία (ΕΕ) 2024/825 της 28ης Φεβρουαρίου 2024.

⁶² Η Οδηγία 2024/825 τροποποιεί τις Οδηγίες 2005/29/ΕΚ (UCPD) και 2011/83/ΕΕ (CRD).

⁶³ Bird & Bird, "Directive to empower consumers for the green transition", 2024, <https://www.twobirds.com/en/insights/2024/global/directive-to-empower-consumers-for-the-green-transition-has-been-adopted>.

Ιδιαίτερη σημασία έχουν και οι διατάξεις για τους ισχυρισμούς σχετικά με μελλοντική περιβαλλοντική επίδοση. Δεσμεύσεις όπως net zero, plastic neutral, zero waste ή ισχυρισμοί παρόμοιας προσέγγισης επιτρέπονται μόνο όταν εδράζονται σε σαφείς, αντικειμενικές, επαληθεύσιμες και δημόσια προσβάσιμες δεσμεύσεις, συνδεδεμένες με ρεαλιστικό σχέδιο υλοποίησης, χρονικά προσδιορισμένους στόχους και ανεξάρτητη παρακολούθηση από τρίτα μέρη. Συνεπώς, για τις εταιρείες FMCG, η γλώσσα του sustainability branding οφείλει πλέον να εναρμονίζεται με τη γλώσσα της διακυβέρνησης (governance) και της τεκμηρίωσης.

Η Οδηγία 2024/825 ενισχύει επίσης τον έλεγχο πάνω σε σήματα βιωσιμότητας και trust marks, περιορίζοντας την πληθωριστική χρήση ιδιωτικών ή αδιαφανών περιβαλλοντικών σημάτων⁶⁴. Ο πρακτικός αντίκτυπος για το FMCG είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επαναξιολογήσουν όχι μόνο το λεκτικό των ισχυρισμών αλλά και την οπτική τους γλώσσα, δηλαδή εικόνες, εικονίδια, σύμβολα, αναπαραστάσεις φύλλων, κατά παραγγελία σήματα και ψευδείς πιστοποιήσεις μπορεί να αυξάνουν τον κίνδυνο έγκλησης από τις Αρχές, αν η αποδεικτική βάση είναι αδύναμη.

Η Οδηγία εισάγει επίσης μια διευρυμένη αλλά μη εξαντλητική «μαύρη λίστα» αθέμιτων εμπορικών πρακτικών που θεωρούνται αυτοδικαίως αθέμιτες, χωρίς την ανάγκη κατά περίπτωση δικαστικής εξέτασης για το αν οδηγούν τον καταναλωτή στο να λάβει μια απόφαση για αγορά που διαφορετικά δεν θα λάμβανε. Αυτό περιλαμβάνει την προβολή μη εγκεκριμένων ετικετών βιωσιμότητας, τη διαφήμιση ωφελειών που βασίζονται αποκλειστικά σε αντισταθμιστικά μέτρα εκπομπών, και ψευδείς ισχυρισμούς σχετικά με τη διάρκεια ζωής ή την επισκευασιμότητα προϊόντων. Η σημασία αυτής της αλλαγής για τον κλάδο FMCG είναι εξαιρετικά μεγάλη, καθώς εταιρείες που διαφήμιζαν τα προϊόντα τους ως «κλιματικά ουδέτερα» μέσω αγοράς ανθρακικών πιστωτικών θα πρέπει να αναθεωρήσουν πλήρως αυτή τη στρατηγική. Η Οδηγία δεν απαγορεύει εντελώς τη χρήση αντισταθμιστικών μέτρων, αλλά απαγορεύει τον ισχυρισμό ουδετερότητας που βασίζεται αποκλειστικά σε αυτά, χωρίς αποδεδειγμένη μείωση των ιδίων εκπομπών.

⁶⁴ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Εκτελεστικός Κανονισμός 25.9.2025 για ετικέτες εγγύησης, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202501960.

Η Οδηγία σημαίνει ριζική αναθεώρηση της περιβαλλοντικής επικοινωνίας. Κατηγορίες όπως απορρυπαντικά, καθαριστικά και προϊόντα προσωπικής φροντίδας, όπου οι «πράσινοι» ισχυρισμοί ήταν ευρέως διαδεδομένοι, επηρεάζονται ιδιαίτερα. Η γραμμή μεταξύ επιτρεπόμενων τεκμηριωμένων ισχυρισμών και απαγορευμένων γενικών δηλώσεων θα χρειαστεί πιθανότατα αρκετές δικαστικές αποφάσεις για να αποσαφηνιστεί. Σήματα όπως «natural», «organic» και «clean beauty» ενδέχεται να θεωρηθούν γενικοί ισχυρισμοί. Επίσης, η αναφορά στον Κανονισμό για το Οικολογικό Σήμα της ΕΕ (EU Ecolabel) δημιουργεί ισχυρό κίνητρο για τις εταιρείες να επιδιώξουν πιστοποιήσεις EU Ecolabel, Nordic Swan ή Blue Angel, μεταβαίνοντας από αυτοδηλούμενους ισχυρισμούς σε ανεξάρτητα πιστοποιημένα σήματα.

3.4 Ο νέος Κανονισμός Απορρυπαντικών και Επιφανειοδραστικών Ουσιών (2026/405)

Στις 8 Δεκεμβρίου 2025, το Συμβούλιο ενέκρινε τον νέο Κανονισμό για τα detergents and surfactants, αντικαθιστώντας τον Κανονισμό (ΕΚ) 648/2004. Ο νέος Κανονισμός (ΕΕ) 2026/405 δημοσιεύθηκε στις 2 Μαρτίου 2026 και τέθηκε σε ισχύ στις 22 Μαρτίου 2026, ενώ εφαρμόζεται πλήρως από τις 23 Σεπτεμβρίου 2029. Αν και το πεδίο εφαρμογής του περιορίζεται κατηγοριακά, η σημασία του για τον FMCG κλάδο είναι δυσανάλογα μεγάλη, επειδή το home care (κατηγορία οικιακής φροντίδας) αποτελεί βασικό τμήμα των χαρτοφυλακίων πολλών πολυεθνικών και εθνικών επιχειρήσεων.

Ο νέος κανονισμός διατηρεί ως θεμέλιο τη βιοαποδομησιμότητα των επιφανειοδραστικών ουσιών (τασιενεργών), αλλά εντάσσει τα προϊόντα αυτά σε ένα πολύ πιο ώριμο, ψηφιακό και επιστημονικά απαιτητικό περιβάλλον συμμόρφωσης. Επιτρέπει υπό όρους τη χρήση ψηφιακών ετικετών (digital labels) για μέρος της απαιτούμενης πληροφόρησης και επιβάλλει αυστηρές προϋποθέσεις προσβασιμότητας, αναζητησιμότητας, χρονικής διαθεσιμότητας και αποφυγής αθέμιτης συλλογής δεδομένων χρήσης από τον οικονομικό φορέα. Αυτό σημαίνει ότι η επισήμανση περνά από τη στατική λογική του εικαστικού συσκευασίας

(packaging artwork) σε μια πιο σύνθετη λογική διακυβέρνησης δεδομένων (data governance).

Ακόμη πιο σημαντική είναι η εισαγωγή του ψηφιακού διαβατηρίου προϊόντος (digital product passport) για τα καθαριστικά και τα τασιενεργά καταναλωτικών προϊόντων. Η εξέλιξη αυτή συνδέει την κατηγορία με τη γενικότερη ευρωπαϊκή τάση για ψηφιακά ιχνηλατήσιμα προϊόντα και δημιουργεί νέες απαιτήσεις για μοναδικούς αναγνωριστικούς κωδικούς (unique identifiers), φορείς δεδομένων (data carriers, κοινώς QR codes), κανονιστικά αρχεία προϊόντος και διαλειτουργικότητα δεδομένων. Για μια FMCG επιχείρηση, η πρόκληση δεν είναι μόνο κανονιστική αλλά και οργανωτική, καθώς πρέπει να ενοποιηθούν τα συστήματα των τμημάτων R&D, Regulatory, Packaging, IT και Supply Chain.

Ο κανονισμός ρυθμίζει επίσης με αυστηρότερο τρόπο detergents που περιέχουν σκόπιμα προστιθέμενους μικροοργανισμούς. Επιβάλλει συγκεκριμένα standards ασφάλειας, απαγορεύσεις και αξιολόγηση των σχετικών ισχυρισμών. Το μήνυμα της ΕΕ είναι σαφές, ότι η πράσινη καινοτομία στην καθαριότητα δεν αρκεί να είναι εμπορικά ελκυστική, πρέπει και να είναι επιστημονικά αποδεδειγμένη και ασφαλής. Για τον FMCG κλάδο, αυτό περιορίζει τη δυνατότητα χαλαρής χρήσης βιοτεχνολογικών αφηγημάτων ως marketing εργαλείου. Τέλος, ο νέος κανονισμός αναγνωρίζει την επαναπλήρωση ως μοντέλο διάθεσης, αλλά την υποβάλλει σε όρους ασφάλειας και πρόληψης κινδύνων για τους χρήστες, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ των εξειδικευμένων νομοθεσιών για τα καθαριστικά και της ευρύτερης κυκλικής ατζέντας του PPWR.

Ο κλάδος απορρυπαντικών αντιμετωπίζει μια μοναδική πρόκληση, τη σύγκλιση, δηλαδή, τριών παράλληλων ρυθμιστικών πλαισίων, του νέου Κανονισμού Απορρυπαντικών, του PPWR και του ESPR (μαζί με την ECGT Directive, τεσσάρων). Κάθε ένα απαιτεί διαφορετικές αλλά αλληλεπικαλυπτόμενες πληροφορίες στη σήμανση και την τεκμηρίωση. Για παράδειγμα, η ετικέτα ενός υγρού πλυντηρίου πρέπει να πληροί ταυτόχρονα τις απαιτήσεις σήμανσης του Κανονισμού Απορρυπαντικών (αλλεργιογόνα, δοσολογία, ουσίες), τις απαιτήσεις ανακύκλωσης του PPWR (σύμβολα ανακύκλωσης, υλικό συσκευασίας) και δυνητικά τις απαιτήσεις DPP του ESPR. Η ψηφιακή σήμανση μέσω QR

κωδικών μπορεί να αποτελέσει λύση για τη διαχείριση αυτού του πληροφοριακού φορτίου, αλλά απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε ψηφιακή υποδομή.

3.5 Η Οδηγία CSRD και τα ESRS υπό το νέο πλαίσιο απλοποίησης

Η Οδηγία (ΕΕ) 2022/2464 για την εταιρική αναφορά βιωσιμότητας (CSRD)⁶⁵, σε συνδυασμό με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS)⁶⁶, αντικατέστησε τη NFRD και επεξέτεινε το πεδίο εφαρμογής από περίπου 11.000 σε περίπου 50.000 επιχειρήσεις, εισάγοντας υποχρεωτικά λεπτομερή πρότυπα, υποχρεωτική περιορισμένη διασφάλιση (limited assurance) και πλήρως ψηφιακή, μηχανικά αναγνώσιμη (machine-readable) μορφή αναφορών (XBRL tagging⁶⁷). Η CSRD μετακινεί τη βιωσιμότητα από τη σφαίρα των εθελοντικών εκθέσεων βιωσιμότητας στη σφαίρα της υποχρεωτικής, συγκρίσιμης και ελεγκτικά τεκμηριωμένης δημοσιοποίησης.

Παρά την αρχική αυστηρότητα, το πολιτικό περιβάλλον μετά το 2024 οδήγησε σε σημαντική αναπροσαρμογή. Όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 2, η Επιτροπή υιοθέτησε στις 26 Φεβρουαρίου 2025 το Omnibus I package, με στόχο την απλούστευση⁶⁸. Στις 14 Απριλίου 2025 εκδόθηκε η Οδηγία (ΕΕ) 2025/794 («stop-the-clock»)⁶⁹ που μετέθεσε ορισμένες ημερομηνίες εφαρμογής. Στις 24 Φεβρουαρίου 2026, το Συμβούλιο ενέκρινε νέα προσέγγιση που στενεύει το πεδίο εφαρμογής της CSRD, ανεβάζοντας τα όρια εφαρμογής σε

⁶⁵ Οδηγία (ΕΕ) 2022/2464 (CSRD), OJ L 322, 16.12.2022. Τα ESRS εκδόθηκαν ως κατ' εξουσιοδότηση πράξεις και τέθηκαν σε ισχύ από το 2024.

⁶⁶ EFRAG/ESRS, εγκρίθηκαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Ιούλιο 2023.

⁶⁷ Το XBRL tagging (επισήμανση XBRL) είναι η διαδικασία κατά την οποία τα οικονομικά δεδομένα μιας επιχείρησης μετατρέπονται σε μηχανικά αναγνώσιμα δεδομένα

⁶⁸ Omnibus I Simplification Package, Φεβρουάριος 2025, https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6_en. Έγκριση από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο τον Δεκέμβριο 2025.

⁶⁹ Stop-the-clock Directive, Οδηγία (ΕΕ) 2025/794, Απρίλιος 2025, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202500794.

επιχειρήσεις με άνω των 1.000 εργαζομένων και καθαρό ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των 450 εκατ. €.⁷⁰

Παρά τη μεταβολή, για τους μεγάλους ομίλους η πραγματική απαίτηση για αξιόπιστα δεδομένα βιωσιμότητας δεν υποχωρεί, λόγω της πίεσης από επενδυτές, τράπεζες, λιανοπωλητές και διεθνείς αλυσίδες αξίας, μιας και όλοι αυτοί οι stakeholders μπορούν να ζητούν πληροφορίες ακόμη και από εταιρείες εκτός υποχρεωτικού πεδίου. Όπως διαπιστώνεται, για τις μεγάλες πολυεθνικές FMCG (Colgate Palmolive, Unilever, P&G, Nestlé, Henkel και άλλες), η CSRD παραμένει μοχλός εσωτερικού μετασχηματισμού, ανεξάρτητα από τις αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής.

Κεντρικής σημασίας έννοια του CSRD είναι η αρχή της διπλής ουσιαστικότητας (double materiality), σύμφωνα με την οποία μια εταιρεία οφείλει να αναφέρει θέματα ουσιώδη είτε από τη χρηματοοικονομική σκοπιά, είτε από τη σκοπιά του impact, είτε και τα δύο. Για τον FMCG κλάδο, η δεύτερη όψη της διπλής ουσιαστικότητας είναι ιδιαίτερα βαριά. Οι επιχειρήσεις του κλάδου επηρεάζουν άμεσα την κατανάλωση υλικών, τις ροές πλαστικών, την παραγωγή αποβλήτων, τη χρήση νερού, τη χημική ρύπανση, τις εκπομπές Scope 3, την αγροτική βιοποικιλότητα και σε ορισμένες περιπτώσεις την αποψίλωση μέσω προμηθευτικών αλυσίδων. Επομένως, η CSRD λειτουργεί ως μηχανισμός νομικής μετάφρασης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος σε εταιρική δημοσιοποίηση.

Τα ESRS διαρθρώνονται σε δύο γενικά πρότυπα και δέκα τοπικά πρότυπα. Εξ αυτών, πέντε εδράζονται στο περιβάλλον (E1 Κλιματική Αλλαγή, E2 Ρύπανση, E3 Νερό, E4 Βιοποικιλότητα, E5 Κυκλική Οικονομία), τέσσερα στο κοινωνικό (S1-S4) και ένα στη διακυβέρνηση (G1). Η αρχή της διπλής ουσιαστικότητας παραμένει κεντρική στην αναθεωρημένη CSRD, αν και τα αναθεωρημένα ESRS μειώνουν τα υποχρεωτικά σημεία δεδομένων κατά 61%, από περίπου 1.100 σε 430.⁷¹ Η εξωτερική διασφάλιση παραμένει στο

⁷⁰ CSRD πλέον: 1.000+ εργαζόμενοι, 450+ εκατ. ευρώ κύκλο εργασιών.

⁷¹ EFRAG: Basis for Conclusions: Draft Amended ESRS, July 2025, p. 65 <https://api.knowledgehub.efrag.org/dev-doc-attachment/amended-esrs-exposure-draft-july-2025-basis-for-conclusions-2.pdf#page=64>

επίπεδο της περιορισμένης διασφάλισης (limited assurance), αντί της εύλογης (reasonable) που είχε αρχικά προβλεφθεί.

3.6 Ο Κανονισμός Ευρωπαϊκής Ταξινόμιας (EU Taxonomy)

Ο Κανονισμός (ΕΕ) 2020/852 θεσπίζει ένα ενιαίο σύστημα ταξινόμησης οικονομικών δραστηριοτήτων που θεωρούνται περιβαλλοντικά βιώσιμες⁷², αποτελώντας θεμελιώδες εργαλείο του πλαισίου βιώσιμης χρηματοδότησης της ΕΕ, εφόσον οι δραστηριότητες συμβάλλουν ουσιωδώς σε έναν από τους έξι περιβαλλοντικούς στόχους, δεν προκαλούν σημαντική βλάβη στους άλλους, τηρούν ελάχιστες διασφαλίσεις και πληρούν τα σχετικά τεχνικά κριτήρια διαλογής. Η Επιτροπή περιγράφει την Ταξινόμια ως κοινό ορισμό για περιβαλλοντικά βιώσιμες οικονομικές δραστηριότητες που βοηθά στην κλιμάκωση βιώσιμων επενδύσεων, στην αποτροπή greenwashing και στη μείωση της κατακερματισμένης αγοράς. Σε ισχύ από το 2020, αποσκοπεί στην κατεύθυνση επενδύσεων προς βιώσιμες δραστηριότητες βάσει έξι περιβαλλοντικών στόχων και συγκεκριμένα του μετριασμού της κλιματικής αλλαγής, της προσαρμογής, της προστασίας των υδάτων, της κυκλικής οικονομίας, της πρόληψη της ρύπανσης και της βιοποικιλότητας.

Στις 4 Ιουλίου 2025, η Επιτροπή υιοθέτησε τον κατ' εξουσιοδότηση Κανονισμό (ΕΕ) 2026/73 για την απλοποίηση της Ταξινόμιας⁷³. Δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα στις 8 Ιανουαρίου 2026 και τέθηκε σε ισχύ 28 Ιανουαρίου 2026. Οι βασικές αλλαγές περιλαμβάνουν την εισαγωγή ορίου ουσιαστικότητας (de minimis threshold) όπου δραστηριότητες κάτω του 10% των εσόδων, CAPEX ή OPEX εξαιρούνται από αξιολόγηση, συντομότερα πρότυπα αναφοράς, απλοποίηση κριτηρίων DNSH (Do No Significant Harm -

⁷²Κανονισμός (ΕΕ) 2020/852 (Taxonomy Regulation). Επίσημη Εφημερίδα, 22.6.2020.

⁷³Κατ' εξουσιοδότηση Κανονισμός (ΕΕ) 2026/73, 4 Ιουλίου 2025. Δημοσιεύθηκε 8.1.2026.

Μη Πρόκληση Σημαντικής Βλάβης) και αφαίρεση ξεχωριστών προτύπων για πυρηνική ενέργεια και φυσικό αέριο.⁷⁴

Για τον FMCG κλάδο, η Ταξινομία έχει μια ιδιαιτερότητα: πολλές βασικές εμπορικές δραστηριότητες του κλάδου δεν εντάσσονται εύκολα σε επιλέξιμες βάσει της Ταξινομίας δραστηριότητες (taxonomy-eligible activities). Αυτό δεν σημαίνει ότι η Ταξινομία είναι αδιάφορη. Σημαίνει ότι η επίδρασή της είναι συχνά έμμεση, παρ' όλα αυτά, ωστόσο, παραμένει βαθιά. Οι επιχειρήσεις FMCG εμφανίζουν στοιχεία επιλέξιμα βάσει της Ταξινομίας και σε ευθυγράμμιση με αυτήν κυρίως μέσω επιλεγμένων επενδύσεων και λειτουργιών, όπως ενεργειακή αναβάθμιση εγκαταστάσεων, επιτόπια παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας, αποδοτικότερα logistics, έργα κυκλικής οικονομίας, υποδομές διαχείρισης νερού και επενδύσεις στην πρόληψη της ρύπανσης. Είναι κρίσιμο να κατανοηθεί ότι η Ταξινομία δεν ορίζει ποιες δραστηριότητες είναι «καλές» ή «κακές», αλλά, αντιθέτως, παρέχει ένα κοινό λεξιλόγιο για τον ορισμό του τι θεωρείται «περιβαλλοντικά βιώσιμο». Για να θεωρηθεί μια δραστηριότητα ευθυγραμμισμένη με την Ταξινομία, πρέπει να συμβάλλει ουσιαστικά σε τουλάχιστον έναν περιβαλλοντικό στόχο, να μην προκαλεί σημαντική βλάβη στους υπόλοιπους (Do No Significant Harm) και να πληροί ελάχιστες κοινωνικές εγγυήσεις (Minimum Safeguards).

Παρότι η Ταξινομία δεν ταυτίζεται με τη CSDDD, η λογική τους συγκλίνει, καθώς δεν αρκεί μια οικονομική δραστηριότητα να έχει θετικό περιβαλλοντικό πρόσημο, αλλά πρέπει και να μην στηρίζεται σε σοβαρές παραβιάσεις θεμελιωδών κοινωνικών και διακυβερνητικών προτύπων. Στην πράξη, για έναν μεγάλο FMCG όμιλο, η αξιοπιστία των δημοσιοποιήσεων Ταξινομίας ενισχύεται όταν στηρίζεται σε ώριμες διαδικασίες δέουσας επιμέλειας, ελέγχου των προμηθευτών και συστήματα επανόρθωσης (remediation systems). Για τον κλάδο, η Ταξινομία αποκτά ιδιαίτερη σημασία στη χρηματοδότηση, καθώς τράπεζες και επενδυτικά

⁷⁴ Jones Day, "Latest Developments on the EU Taxonomy Regulation", Δεκέμβριος 2025 <https://www.jonesday.com/en/insights/2025/12/latest-developments-on-the-eu-taxonomy-regulation>

EY, "EU Taxonomy Barometer 2025", <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/assurance/documents/ey-global-eu-taxonomy-barometer-02-2026.pdf>

ταμεία ελέγχουν ολοένα και περισσότερο τα ευθυγραμμισμένα με την Ταξινομία ποσοστά κατά τη χορήγηση πράσινων δανείων ή ομολόγων. Εταιρείες FMCG που αυξάνουν τις ευθυγραμμισμένες με την Ταξινομία κεφαλαιακές δαπάνες μπορούν να βελτιώσουν τους χρηματοδοτικούς τους όρους.

3.7 Η Οδηγία Εταιρικής Δέουσας Επιμέλειας Βιωσιμότητας (CSDDD)

Η Οδηγία (ΕΕ) 2024/1760 για την Εταιρική Δέουσα Επιμέλεια Βιωσιμότητας (CSDDD ή CS3D)⁷⁵ θεσπίζει υποχρέωση δέουσας επιμέλειας για τον εντοπισμό και αντιμετώπιση δυνητικών και πραγματικών αρνητικών επιπτώσεων στα ανθρώπινα δικαιώματα και το περιβάλλον στις δραστηριότητες της εταιρείας και την αλυσίδα αξίας της. Εγκρίθηκε τον Μάιο 2024 και αποτελεί ορόσημο για την εταιρική λογοδοσία.

Η αρχική CSDDD, που εγκρίθηκε τον Μάιο 2024, αποτελούσε ήδη ένα ιστορικό νομοθέτημα, αφού για πρώτη φορά, η ΕΕ θέσπιζε νομικά δεσμευτική υποχρέωση εταιρικής δέουσας επιμέλειας σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και περιβάλλοντος. Υποχρέωνε τις εταιρείες να εντοπίζουν, να προλαμβάνουν, να μετριάζουν και να λογοδοτούν για αρνητικές επιπτώσεις, τόσο στις ίδιες τις δραστηριότητές τους όσο και στην αλυσίδα αξίας. Το αρχικό κείμενο περιελάμβανε επίσης εναρμονισμένο καθεστώς αστικής ευθύνης σε επίπεδο ΕΕ, σχέδιο κλιματικής μετάβασης ευθυγραμμισμένο με τη Συμφωνία του Παρισιού, και υποχρέωση ετήσιας επανεξέτασης πολιτικής δέουσας επιμέλειας.

Η CSDDD είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον FMCG χώρο διότι οι δυσμενείς επιπτώσεις που καλείται να διαχειριστεί δεν είναι θεωρητικές. Στον κλάδο συναντώνται συχνά κίνδυνοι που αφορούν αγροτική παραγωγή, χρήση νερού, χημικές ουσίες, αποψίλωση, εργασιακές συνθήκες σε προμηθευτές, συμβάσεις με μικρούς παραγωγούς, απόβλητα συσκευασίας και ρύπανση. Επομένως, η δέουσα επιμέλεια δεν λειτουργεί απλώς ως ηθικός κώδικας, αλλά

⁷⁵ Οδηγία (ΕΕ) 2024/1760 (CSDDD), 13 Ιουνίου 2024. Επίσημη Εφημερίδα, 5.7.2024.

ως μηχανισμός αναδιοργάνωσης των συμβάσεων, των διαδικασιών προμηθευτικού ελέγχου, της συλλογής πληροφοριών και των επανορθωτικών ενεργειών.

Ωστόσο, οι αλλαγές του Omnibus I, που εγκρίθηκαν τελικά από το Συμβούλιο στις 24 Φεβρουαρίου 2026, μεταμόρφωσαν σημαντικά την Οδηγία. Η μείωση πεδίου εφαρμογής κατά 70% σημαίνει ότι πολύ λιγότερες εταιρείες θα υπόκεινται στις υποχρεώσεις. Η αφαίρεση του εναρμονισμένου καθεστώτος αστικής ευθύνης σημαίνει ότι η δυνατότητα αποζημίωσης θυμάτων θα εξαρτάται πλέον από τα εθνικά αστικά δίκαια, τα οποία ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ κρατών-μελών. Η αφαίρεση της υποχρέωσης κλιματικού σχεδίου μετάβασης αποτελεί σημαντική υποχώρηση σε σχέση με το αρχικό κείμενο. Παρόλα αυτά, η CSDDD παραμένει ένα ορόσημο, καθώς ακόμη και στην αναθεωρημένη μορφή της, θεσπίζει νομικά δεσμευτική υποχρέωση εταιρικής δέουσας επιμέλειας, κάτι πρωτόγνωρο σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πλέον η Οδηγία εφαρμόζεται σε εταιρείες με 5.000+ εργαζομένους και 1,5 δισ. ευρώ κύκλο εργασιών⁷⁶, ενώ η ενσωμάτωση στο εθνικό δίκαιο των κρατών – μελών προβλέπεται έως την 26 Ιουλίου 2028 και η συμμόρφωση εταιρειών έως την 26 Ιουλίου 2029. Οι βασικές αλλαγές του Omnibus είναι η δέουσα επιμέλεια εστιάζει πλέον κυρίως στους άμεσους επιχειρηματικούς εταίρους (Tier 1), εκτός εάν υπάρχουν εύλογες ενδείξεις για αρνητικές επιπτώσεις σε βαθύτερα επίπεδα. Αφαιρέθηκε η υποχρέωση κλιματικού σχεδίου μετάβασης. Διαγράφηκε το εναρμονισμένο καθεστώς αστικής ευθύνης σε επίπεδο ΕΕ. Το μέγιστο πρόστιμο μειώθηκε από 5% σε 3% του παγκόσμιου κύκλου εργασιών. Η περιοδική επανεξέταση πολιτικής δέουσας επιμέλειας από ετήσια έγινε πενταετής.

Οι μεγάλες πολυεθνικές FMCG με εκτεταμένες παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού παραμένουν εντός πεδίου εφαρμογής και θα πρέπει να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν

⁷⁶Accountancy Europe, "Omnibus explained: key changes to CSRD and CSDDD", Ιανουάριος 2026 <https://accountancyeurope.eu/publications/omnibus-explained-key-changes-to-the-csrd-and-csddd/>

Stibbe, "Omnibus I: clarity on CSRD and CSDDD", Δεκέμβριος 2025 <https://www.stibbe.com/publications-and-insights/omnibus-i-clarity-on-the-future-of-the-csrd-and-csddd>

κινδύνους ανθρωπίνων δικαιωμάτων και περιβαλλοντικής ζημίας στους προμηθευτές πρώτων υλών (φοινικέλαιο, κακάο, καφές, τσάι), στις μονάδες παραγωγής και στα δίκτυα διανομής. Η εστίαση στο Tier 1 αποτελεί ελάφρυνση, αλλά δεν ελευθερώνει πλήρως από υποχρεώσεις, καθώς εύλογες ενδείξεις σε βαθύτερα επίπεδα ενεργοποιούν εκτεταμένη διερεύνηση. Η αστική ευθύνη, παρότι αφαιρέθηκε το εναρμονισμένο καθεστώς ΕΕ, παραμένει δυνατή βάσει εθνικών αστικών δικαίων⁷⁷.

Η πρακτική σημασία της CSDDD για τον κλάδο FMCG εκτείνεται πέραν της τυπικής συμμόρφωσης. Ακόμη και εταιρείες που δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής θα επηρεαστούν έμμεσα, δεδομένου ότι ως προμηθευτές μεγαλύτερων εταιρειών εντός πεδίου, θα λαμβάνουν αιτήματα πληροφοριών σχετικά με τις πρακτικές τους σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και περιβάλλοντος. Η CSDDD δημιουργεί ένα «καταρρακτικό» αποτέλεσμα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Για τις μεγάλες πολυεθνικές, η πρόκληση εντοπίζεται στη διαχείριση εκατοντάδων ή χιλιάδων άμεσων προμηθευτών σε δεκάδες χώρες, πολλοί εκ των οποίων δραστηριοποιούνται σε τομείς υψηλού κινδύνου, όπως η γεωργία φοινικελαίου στη Νοτιοανατολική Ασία, η εξόρυξη ορυκτών στην Αφρική ή η μεταποίηση σε χώρες με αδύναμη προστασία εργασιακών δικαιωμάτων.

Πέραν των ανωτέρω, η σχέση της CSDDD με την CSRD και την Taxonomy είναι θεσμικά εξαιρετικά ενδιαφέρουσα. Η CSDDD δεν ρυθμίζει τα της δημοσιοποίησης αλλά θέτει τις υποχρεώσεις δέουσας επιμέλειας, συνεπώς χωρίς αξιόπιστα συστήματα δέουσας επιμέλειας, οι εταιρικές δημοσιοποιήσεις δυνάμει της CSRD γίνονται ασθενέστερες και οι ελάχιστες διασφαλίσεις της Ταξινόμιας δυσκολότερα υπερασπίσιμες. Αντίστροφα, χωρίς καλής ποιότητας δεδομένα και διακυβέρνηση που γεννώνται από ετοιμότητα ως προς τη CSRD, η εφαρμογή της CSDDD γίνεται αποσπασματική. Για τον FMCG κλάδο, τα τρία αυτά κείμενα δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά projects αλλά ως ενιαία αρχιτεκτονική συμμόρφωσης.

⁷⁷ Normative, "CSDDD explained", <https://normative.io/insight/csddd/> Δεκέμβριος 2025.

3.8 Ο Κανονισμός Οικολογικού Σχεδιασμού (ESPR) και το Digital Product Passport

Ο Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1781 (ESPR) τέθηκε σε ισχύ στις 18 Ιουλίου 2024.⁷⁸ Εξαιρούνται τρόφιμα και φαρμακευτικά, αλλά τα απορρυπαντικά περιλαμβάνονται στις ομάδες προτεραιότητας του Σχεδίου Εργασίας 2025-2030. Η εισαγωγή του Ψηφιακού Διαβατηρίου Προϊόντος (DPP) αποτελεί την πλέον εμβληματική καινοτομία, μαζί με την απαγόρευση καταστροφής αδιάθετων προϊόντων.

Ο ESPR αποτελεί νομοθεσία-πλαίσιο, καθώς δεν καθορίζει απευθείας ειδικές απαιτήσεις βιωσιμότητας αλλά εξουσιοδοτεί την Επιτροπή να τις θεσπίζει μέσω κατ' εξουσιοδότηση πράξεων ανά ομάδα προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι η πλήρης εικόνα του τι θα απαιτηθεί για τα απορρυπαντικά, ή οποιαδήποτε άλλη κατηγορία FMCG, θα αποσαφηνιστεί σταδιακά τα επόμενα χρόνια. Το Σχέδιο Εργασίας 2025-2030 περιλαμβάνει 11 ομάδες προτεραιότητας, μεταξύ των οποίων τα απορρυπαντικά, τα χρώματα, τα χημικά και τα υφάσματα. Για κάθε ομάδα, αναμένονται μελέτες προετοιμασίας, εκτιμήσεις αντικτύπου και διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη πριν τη θέσπιση δεσμευτικών απαιτήσεων. Η απαγόρευση καταστροφής αδιάθετων καταναλωτικών προϊόντων, που τίθεται σε ισχύ τον Ιούλιο 2026 για μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελεί την πρώτη οριζόντια υποχρέωση που επηρεάζει άμεσα τον κλάδο FMCG.

Για τον FMCG κλάδο, το Digital Product Passport αλλάζει ουσιαστικά τη σχέση με τον καταναλωτή. Μέσω QR code στη συσκευασία, ο καταναλωτής αποκτά άμεση πρόσβαση σε επαληθευμένη πληροφορία για σύνθεση, προέλευση υλικών, οδηγίες ανακύκλωσης και περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Αυτό καταργεί την απαίτηση συμπύκνωσης πολύπλοκων δεδομένων στο μικρό φυσικό χώρο της ετικέτας. Από επιχειρηματικής σκοπιάς, το DPP δημιουργεί μια άμεση ψηφιακή σχέση με τον τελικό καταναλωτή χωρίς διαμεσολάβηση του λιανοπωλητή, γεγονός που συνιστά μια σημαντική στρατηγική ευκαιρία για δέσμευση με τη

⁷⁸Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1781 (ESPR), 13 Ιουνίου 2024.

μάρκα (brand engagement) και βαθύτερη κατανόηση του καταναλωτή (consumer insights). Όμως, αποτελεί και σημαντική τεχνολογική πρόκληση, καθώς απαιτεί ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα ιχνηλασιμότητας από τον προμηθευτή πρώτων υλών μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

3.9 Η απόσυρση της Green Claims Directive

Η Οδηγία για τους Πράσινους Ισχυρισμούς αποτελεί το πλέον αμφιλεγόμενο νομοθετικό αρχείο της πράσινης μετάβασης. Η αρχική πρόταση της Επιτροπής το 2023 προέβλεπε υποχρεωτική ex ante επαλήθευση των περιβαλλοντικών ισχυρισμών από διαπιστευμένους τρίτους φορείς, μέσω μεθόδων Life Cycle Assessment.⁷⁹

Στις 20 Ιουνίου 2025, η Επιτροπή ανακοίνωσε την πρόθεση απόσυρσης⁸⁰. Το Ευρωπαϊκό Λαϊκό Κόμμα (EPP) θεώρησε τις απαιτήσεις ex-ante πιστοποίησης υπερβολικά επαχθείς⁸¹. Η Ιταλία απέσυρε την υποστήριξή της⁸². Η EESC (European Economic and Social Committee) σημείωσε ότι το 90% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων θεωρούσε το πεδίο εφαρμογής υπερβολικά ευρύ⁸³. Η Επιτροπή διευκρίνισε ότι η Οδηγία δεν αποσύρθηκε τυπικά⁸⁴.

⁷⁹Πρόταση COM(2023) 166 final, 22 Μαρτίου 2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023PC0166>.

⁸⁰Latham & Watkins, "Commission Announces Intention to Withdraw", Ιούνιος 2025, <https://www.lw.com/en/insights/european-commission-announces-intention-to-withdraw-eu-green-claims-directive-proposal>.

⁸¹EPP: απαιτήσεις ex-ante πιστοποίησης "υπερβολικά περίπλοκες και δαπανηρές", <https://www.euractiv.com/news/von-der-leyens-own-party-tells-commission-to-kill-anti-greenwashing-legislation/>.

⁸²Hogan Lovells, "On Hold: EU pulls the plug", Ιούνιος 2025, <https://www.hoganlovells.com/en/publications/on-hold-eu-pulls-the-plug-on-green-claims-directive>. Η Ιταλία απέσυρε την υποστήριξή της 23 Ιουνίου 2025.

⁸³EESC, "Withdrawal of Green Claims Directive", Οκτώβριος 2025, <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/articles/current-affairs-withdrawal-green-claims-directive>.

⁸⁴ESG News, "EU Commission Confirms Not Withdrawn", Ιούνιος 2025, <https://esgnews.com/eu-commission-confirms-green-claims-directive-not-withdrawn/>. Νομολογία ΔΕΕ: η Επιτροπή δεν μπορεί να αποσύρει χωρίς αιτιολόγηση.

Η Green Claims Directive, εάν είχε υιοθετηθεί, θα είχε εισαγάγει μια σειρά ειδικών μηχανισμών, όπως την υποχρεωτική χρήση μεθόδων LCA (Life Cycle Assessment) ή PEF (Product Environmental Footprint) για την τεκμηρίωση κάθε ρητού περιβαλλοντικού ισχυρισμού, την ανεξάρτητη πιστοποίηση τρίτου μέρους πριν τη δημοσιοποίηση του ισχυρισμού (ex-ante verification) και ένα ενιαίο σύστημα εγγραφής και ελέγχου σε ολόκληρη την ΕΕ. Η αποτυχία επίτευξης συμφωνίας δεν οφείλεται μόνο σε πολιτικούς λόγους αλλά και σε ουσιαστικές τεχνικές αντιρρήσεις, δεδομένου ότι οι μεθοδολογίες LCA/PEF είναι ακόμη αμφιλεγόμενες σε πολλές κατηγορίες προϊόντων, το κόστος ανεξάρτητης πιστοποίησης θα ήταν δυσανάλογα υψηλό για μικρότερες επιχειρήσεις, και η γραφειοκρατία πιστοποίησης θα μπορούσε να αποθαρρύνει τις εταιρείες από το να κάνουν οποιονδήποτε περιβαλλοντικό ισχυρισμό, δημιουργώντας ένα φαινόμενο «greenhushing».

Η σημερινή κατάσταση δημιουργεί ένα παράδοξο, καθώς η Οδηγία 2024/825 απαγορεύει τους γενικούς ισχυρισμούς χωρίς τεκμηρίωση, αλλά δεν ορίζει πώς ακριβώς πρέπει να γίνεται η τεκμηρίωση. Χωρίς τη Green Claims Directive, δεν υπάρχει ενιαίο μεθοδολογικό πλαίσιο. Αυτό σημαίνει ότι η ερμηνεία θα γίνεται κατά περίπτωση, από εθνικά δικαστήρια και αρχές προστασίας καταναλωτών, με κίνδυνο αποκλινουσών αποφάσεων μεταξύ κρατών-μελών. Για τις εταιρείες FMCG, αυτή η αβεβαιότητα μπορεί να είναι πιο δαπανηρή από ένα αυστηρό αλλά σαφές πλαίσιο, καθώς αυξάνει τον νομικό κίνδυνο κάθε περιβαλλοντικής επικοινωνίας.

Η απόσυρση σηματοδοτεί μια βαθύτερη τάση αναθεώρησης υπό το πρίσμα της ανταγωνιστικότητας. Δεν θα υπάρξει προσεχώς σύστημα ex-ante πιστοποίησης. Το κενό καλύπτεται εν μέρει από την Οδηγία 2024/825, όπως αναλύεται διεξοδικά στο Κεφάλαιο 7 για το greenwashing. Εθνικά δικαστήρια (Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία) ήδη εκδίδουν αποφάσεις κατά αόριστων κλιματικών ισχυρισμών⁸⁵. Η Οδηγία μπορεί να αναβιώσει σε αναθεωρημένη μορφή⁸⁶. Η ουσιαστική πίεση παράλληλα μεταφέρεται μέσω εθνικών

⁸⁵ Senken.io, "Green Claims Directive: Current status", Ιανουάριος 2026, <https://www.senken.io/academy/green-claims-directive-eu>.

⁸⁶ Gorrissen Federspiel, "The EC Withdraws the Green Claims Directive Proposal", Ιούλιος 2025, <https://gorrissenfederspiel.com/en/the-european-commission-withdraws-the-green-claims-directive-proposal/>.

εργαλείων όπως ο UK CMA Green Claims Code, και διεθνών προτύπων όπως το ISO 14021 και το ISO 14040-44.⁸⁷

3.10 Η αναθεώρηση REACH/CLP και η χημική στρατηγική

Στον ειδικό χώρο των χημικών ουσιών, η αναθεώρηση των κανονισμών REACH και CLP (Ταξινόμηση, Επισήμανση, Συσκευασία) στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για τα Χημικά αποτελεί κλαδική εξειδίκευση της κανονιστικής πίεσης για τον FMCG κλάδο. Υπό αξιολόγηση βρίσκονται πολυάριθμες ουσίες (PFAS, ενδοκρινικοί διαταράκτες) που ενδέχεται να απαγορευθούν, αναγκάζοντας τις πολυεθνικές σε προληπτική αναδιαμόρφωση σημαντικού μέρους του χαρτοφυλακίου τους.

Η συμμετοχή των εταιρειών σε ευρωπαϊκές κλαδικές ενώσεις (A.I.S.E. για απορρυπαντικά, Cosmetics Europe για καλλυντικά) γίνεται κρίσιμος μηχανισμός συνδιαμόρφωσης τεχνικών προτύπων (Safe and Sustainable by Design – SSbD) και έγκαιρης ενημέρωσης. Η αναθεώρηση του REACH έχει αναβληθεί έως το 2026, σύμφωνα με ανακοίνωση του European Trade Union Institute⁸⁸, αλλά η κατεύθυνση παραμένει σαφής προς μια αυστηρότερη ρύθμιση των ουσιών που εγείρουν ανησυχία και ενισχυμένη απαίτηση ασφάλειας από τον σχεδιασμό.

3.11 Συγκριτική αποτίμηση και αλληλεπίδραση νομοθεσιών

⁸⁷ISO 14021: Environmental labels and declarations - Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling). ISO 14040 και ISO 14044: Life Cycle Assessment principles, framework, requirements and guidelines.

⁸⁸ETUI, "Revision of the REACH regulation on chemicals postponed to 2026", Νοέμβριος 2025, <https://www.etui.org/news/revision-reach-regulation-chemicals-postponed-2026>.

Από τη συνολική αποτίμηση αναδεικνύεται ότι το νέο ενωσιακό πλαίσιο λειτουργεί σε πέντε επίπεδα ταυτόχρονα. Στο επίπεδο της εμπορικής επικοινωνίας (Οδηγία 2024/825 και εκκρεμής Green Claims Directive), στο επίπεδο του φυσικού προϊόντος (PPWR με ενσωματωμένο DRS, ESRP/DPP, νέος Κανονισμός Απορρυπαντικών 2026/405, REACH/CLP revision), στο επίπεδο της αλυσίδας αξίας (CSDDD), στο επίπεδο της εταιρικής λογοδοσίας (CSRD και ESRS) και στο επίπεδο της κεφαλαιακής αγοράς (Ταξινόμια και βιώσιμη χρηματοδότηση). Η συνδυασμένη αυτή πίεση δημιουργεί νέο πλαίσιο επιχειρηματικού ορθολογισμού, στο οποίο η αξιολόγηση της εταιρικής επίδοσης ενσωματώνει συστηματικά την περιβαλλοντική διάσταση.

Η σημαντικότερη πρόκληση προκύπτει από τη σωρευτική επίδραση. Μια εταιρεία απορρυπαντικών υπόκειται ταυτόχρονα στον PPWR (συσκευασία), στον Κανονισμό Απορρυπαντικών 2026/405 (περιεχόμενο, σήμανση), στην Οδηγία 2024/825 (ενδυνάμωση καταναλωτών – περιβαλλοντικοί ισχυρισμοί), στη CSRD (αναφορά), στην EU Taxonomy (χρηματοδότηση), στη CSDDD (αλυσίδα αξίας) και στον ESRP (οικολογικός σχεδιασμός). Το χρονοδιάγραμμα συμμόρφωσης αποκαλύπτει την πυκνότητα των υποχρεώσεων, καθώς τον Αύγουστο του 2026 επίκειται η γενική εφαρμογή PPWR, τον Σεπτέμβριο του 2026 τίθεται σε εφαρμογή η Οδηγία 2024/825, ακολούθως εντός του 2027 έχουμε την έναρξη αναφοράς CSRD για μεγάλες εταιρείες (μετά την απλοποίηση του Omnibus), τις πρώτες κατ' εξουσιοδότηση πράξεις ESRP, το 2028 τίθεται σε ισχύ η ενιαία σήμανση ανακύκλωσης PPWR και η μεταφορά της CSDDD στο εθνικό δίκαιο, τον Ιανουάριο του 2029 καθίσταται υποχρεωτική η εγκατάσταση DRS, τον Σεπτέμβριο του 2029 ξεκινά η εφαρμογή του Κανονισμού Απορρυπαντικών 2026/405 και, τέλος, για το έτος 2030 υπάρχουν οι στόχοι ανακυκλωσιμότητας PPWR, με ελάχιστο ανακυκλωμένο περιεχόμενο. Η ταυτόχρονη διαχείριση αυτών των μεταβάσεων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας.

Ένα κρίσιμο ζήτημα που αναδεικνύεται είναι η «ψηφιακή σύγκλιση», καθώς ο PPWR, ο Κανονισμός Απορρυπαντικών 2026/405 και ο ESRP εισάγουν παράλληλα συστήματα ψηφιακής σήμανσης και Ψηφιακών Διαβατηρίων Προϊόντων. Η ιδανική προσέγγιση θα ήταν η ανάπτυξη ενοποιημένων ψηφιακών πλατφορμών που να καλύπτουν ταυτόχρονα τις απαιτήσεις πολλαπλών κανονισμών μέσω ενός μοναδικού QR κωδικού ή ψηφιακού αναγνωριστικού. Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν έχει ακόμη εκδώσει λεπτομερείς

οδηγίες για τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των διαφόρων συστημάτων DPP, δημιουργώντας κίνδυνο παράλληλων και μη συμβατών υλοποιήσεων.

Η διαχείριση δεδομένων βιωσιμότητας αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη οριζόντια πρόκληση: μια εταιρεία FMCG χρειάζεται δεδομένα για τον υπολογισμό εκπομπών (CSRD/Taxonomy), για τη σήμανση ανακύκλωσης (PPWR), για το DPP (ESPR/Κανονισμός Απορρυπαντικών), για την τεκμηρίωση ισχυρισμών (Οδηγία 2024/825) και για τη δέουσα επιμέλεια στην αλυσίδα αξίας (CSDDD). Η δημιουργία ενιαίων εσωτερικών συστημάτων δεδομένων βιωσιμότητας, ικανών να τροφοδοτούν πολλαπλές ρυθμιστικές αναφορές, αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα. Εταιρείες που θα επενδύσουν σε ψηφιακή υποδομή διαχείρισης δεδομένων ESG (ESG data management) θα αποκτήσουν σημαντικό πλεονέκτημα τόσο σε αποδοτικότητα συμμόρφωσης όσο και σε αξιοπιστία αναφοράς.

Η σημαντική παρατήρηση είναι ότι ακόμη και όπου επέρχονται κανονιστικές χαλαρώσεις (όπως η συρρίκνωση του πεδίου εφαρμογής της CSRD ή η αναβολή της Green Claims Directive), η εμπορική και χρηματοοικονομική πίεση δεν υποχωρεί. Η αγορά λειτουργεί πλέον με τα δικά της εργαλεία επιβολής, όπως retailer scorecards (σκοροκάρτες λιανοπωλητών), βαθμολογίες/αξιολογήσεις ως προς το ESG, αξιολογήσεις προμηθευτών, B2B due diligence, και ευαισθησία ως προς τους καταναλωτές και τις ΜΚΟ. Άρα, για τις μεγάλες πολυεθνικές, η ουσιαστική απαίτηση παραμένει σταθερή ανεξαρτήτως της τυπικής νομοθετικής εξέλιξης. Με τη δημοσίευση του τελικού κειμένου του Omnibus I στην Επίσημη Εφημερίδα στις 26 Φεβρουαρίου 2026 και τη θέση του σε ισχύ ήδη από τις 18 Μαρτίου 2026, το τοπίο αποκτά σαφήνεια, αλλά οι μεγάλες επιχειρήσεις FMCG, πλέον, λειτουργούν, ούτως ή άλλως, σε κανονιστικό περιβάλλον όπου το περιβαλλοντικό δίκαιο, το δίκαιο προστασίας καταναλωτή, το δίκαιο που διέπει τα χημικά, τα απόβλητα τις εκθέσεις βιωσιμότητας και τη δέουσα επιμέλεια αλληλοτέμνονται. Η ουσιαστική πρόκληση είναι η ενοποίηση και όχι η αποσπασματική διαχείριση αυτών των υποχρεώσεων.

Τέλος, αξίζει να αναδειχθεί ο ρόλος του κλάδου FMCG ως κινητήριας δύναμης ευρύτερων αλλαγών. Λόγω του μεγέθους των αλυσίδων εφοδιασμού, της ευρείας κατανάλωσης προϊόντων και της δημόσιας προβολής των σημάτων, ο κλάδος FMCG μπορεί να

αποτελέσει καταλύτη για τη μετάβαση σε κυκλική οικονομία. Η συμμόρφωση με τον PPWR θα οδηγήσει σε ανάπτυξη νέων αγορών ανακυκλωμένων υλικών. Η CSDDD θα πιέσει για βελτίωση εργασιακών και περιβαλλοντικών συνθηκών σε χώρες παραγωγής πρώτων υλών. Η Οδηγία 2024/825 για την ενδυνάμωση του καταναλωτή για την πράσινη μετάβαση θα αυξήσει τη ζήτηση για αξιόπιστη πληροφόρηση, ωθώντας ολόκληρο τον κλάδο προς μεγαλύτερη διαφάνεια. Με αυτή την έννοια, το ρυθμιστικό πλαίσιο δεν αποτελεί μόνο επιβάρυνση αλλά και μηχανισμό μετασχηματισμού.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

Κανονισμός (ΕΕ) 2025/40 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19ης Δεκεμβρίου 2024 για τις συσκευασίες και τα απόβλητα συσκευασίας (PPWR). Επίσημη Εφημερίδα ΕΕ, 22 Ιανουαρίου 2025.

K&H Law (2025), "PFAS Restrictions Advance as EU Regulatory Framework Takes Shape".

Lendewig M., Marquez R., Franco J., Vera R.E., Vivas K.A., Forfora N., Venditti R.A., Gonzalez P. "Moving toward fiber-based products free of PFAS: Industry response to regulations for paper packaging, hygiene and textile products".

Eurostat / European Commission, Packaging waste statistics, 2021.

TOMRA, "Deposit Return Schemes FAQ".

TOMRA, "What the PPWR means for DRS", 2025

TOMRA, "Deposit return schemes Europe: Their impact and future".

European Commission, Waste Framework Directive page.

Keller and Heckman LLP, "The New EU PPWR – Highlights and Challenges Ahead", khlaw.com, 2025.

Οδηγία (ΕΕ) 2019/904 για τη μείωση των επιπτώσεων ορισμένων πλαστικών προϊόντων στο περιβάλλον (Single-Use Plastics Directive).

Οδηγία 2008/98/ΕΚ για τα απόβλητα (Waste Framework Directive).

European Commission, Circular Economy Action Plan, COM (2020) 98 final, Μάρτιος 2020.

European Environment Agency, "Circular material use rate in Europe", 8th EAP Headline Indicator, 2024.

AMCS Group, "EU Circular Economy Policy Guide", amcsgroup.com, 2025.

Brand Nudge / KamCity, "Ireland's Deposit Return Scheme: Potential implications for the UK market", 2025.

Indeed Innovation, "PPWR FAQ: Essential Guide to EU Packaging Regulation 2024", indeed-innovation.com, 2025.

Enchange, "FMCG Deposit Return Scheme Implementation", enchange.com.

PwC UK, "New EU P&PWR & Drive for Circular Packaging", pwcuk.co.uk.

Sidorczuk-Pietraszko, E., Piontek, W. και Larsson, A. (2025), "Are Deposit–Return Schemes an Optimal Solution for Beverage Container Collection in the European Union? An Evidence Review", *Sustainability* 17(19), 8791.

OECD, "Deposit refund schemes" 2020, oecd.org

FoodBev Media, "UK's deposit return scheme confirmed: What F&B companies need to know", foodbev.com, 2025.

Οδηγία (ΕΕ) 2024/825 για την ενδυνάμωση των καταναλωτών στην πράσινη μετάβαση.

Bird & Bird, "Directive to empower consumers for the green transition", 2024.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Εκτελεστικός Κανονισμός 25.9.2025 για ετικέτες εγγύησης.

Οδηγία (ΕΕ) 2022/2464 (CSRD), OJ L 322, 16.12.2022.

Omnibus I Simplification Package, Φεβρουάριος 2025.

Οδηγία (ΕΕ) 2025/794 - "Stop-the-clock" mechanism, Απρίλιος 2025

EFRAG: Basis for Conclusions: Draft Amended ESRS, July 2025.

Κανονισμός (ΕΕ) 2020/852 (Taxonomy Regulation). Επίσημη Εφημερίδα, 22.6.2020.

Κατ' εξουσιοδότηση Κανονισμός (ΕΕ) 2026/73, 4 Ιουλίου 2025.

Jones Day, "Latest Developments on the EU Taxonomy Regulation", Δεκέμβριος 2025.

EY, "EU Taxonomy Barometer 2025".

Οδηγία (ΕΕ) 2024/1760 (CSDDD), 13 Ιουνίου 2024. Επίσημη Εφημερίδα, 5.7.2024.

Accountancy Europe, "Omnibus explained: key changes to CSRD and CSDDD", Ιανουάριος 2026.

Stibbe, "Omnibus I: clarity on CSRD and CSDDD", Δεκέμβριος 2025.

Normative, "CSDDD explained", Δεκέμβριος 2025.

Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1781 (ESPR), 13 Ιουνίου 2024.

Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on substantiation and communication of explicit environmental claims (Green Claims Directive), 22/3/2023.

Latham & Watkins, "Commission Announces Intention to Withdraw", Ιούνιος 2025.

Hogan Lovells, "On Hold: EU pulls the plug", Ιούνιος 2025.

ESG News, "EU Commission Confirms Not Withdrawn", Ιούνιος 2025.

euractiv.com: EESC, "Withdrawal of Green Claims Directive", Οκτώβριος 2025.

Senken.io, "Green Claims Directive: Current status", Ιανουάριος 2026.

Gorrissen Federspiel, "The EC Withdraws the Green Claims Directive Proposal", Ιούνιος 2025.

ISO 14021: Environmental labels and declarations - Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling).

ISO 14040 και ISO 14044: Life Cycle Assessment principles, framework, requirements and guidelines.

ETUI, "Revision of the REACH regulation on chemicals postponed to 2026", Νοέμβριος 2025.

Κεφάλαιο 4: Ο κλάδος FMCG και η εμπειρική κατεύθυνση των μεγάλων πολυεθνικών

4.1 Ιδιαιτερότητες του κλάδου

Ο κλάδος των fast-moving consumer goods συγκαταλέγεται μεταξύ των πλέον εκτεθειμένων τομέων στις σύγχρονες ρυθμιστικές μεταβολές. Πέντε διαρθρωτικά χαρακτηριστικά καθορίζουν τη θέση του, ήτοι μεγάλη κλίμακα παραγωγής και διανομής, εντατική χρήση συσκευασίας, υψηλή συχνότητα αγοράς από καταναλωτές, έντονη εξάρτηση από την επικοινωνία της μάρκας και διαρκής ανάγκη για καινοτόμα προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν τον FMCG κλάδο ιδιαίτερα ευάλωτο αλλά και ιδιαίτερα δεκτικό σε ρυθμιστικές παρεμβάσεις. Ευάλωτο, διότι κάθε αλλαγή στους κανόνες των ισχυρισμών, στη συσκευασία ή στο πώς πρέπει να υποβάλλονται οι εκθέσεις και αναφορές προκαλεί άμεσες προσαρμογές σε χιλιάδες κωδικούς προϊόντων (SKUs). Δεκτικό, διότι η μεγάλη κλίμακα και η ώριμη οργανωσιακή υποδομή των ομίλων του κλάδου επιτρέπουν την απορρόφηση του κόστους μετάβασης και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι μικρότερων παικτών.

Μια πρόσθετη παρατήρηση αφορά τη δομή της αγοράς. Το κόστος συμμόρφωσης με τη CSRD, με τις απαιτήσεις τεκμηρίωσης των πράσινων ισχυρισμών, με τους ελέγχους Big 4 για ESG διασφάλιση και με την οργάνωση δεδομένων Scope 3 σε εκατοντάδες προμηθευτές αναμένεται να επιταχύνει τη συγκέντρωση του κλάδου μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μικρότερες ή λιγότερο διαφανείς εταιρείες, οι οποίες προηγουμένως ανταγωνίζονταν με βάση χαμηλές τιμές και αόριστους «πράσινους» ισχυρισμούς, αντιμετωπίζουν πλέον αυξανόμενη πίεση εξόδου ή απορρόφησης από μεγαλύτερους ομίλους.

4.2 Unilever: ο πρωτοπόρος που πλήρωσε το τίμημα

Η Unilever υπήρξε ο first-mover της φιλοσοφίας του Sustainable Living Plan, που εγκαινιάστηκε το 2010. Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία (2024-2025), η εταιρεία αναφέρει μείωση του αποτυπώματος πρωτογενούς πλαστικού κατά 29% έναντι του 2019, ποσοστό 25% ανακυκλωμένου πλαστικού στις συσκευασίες της και 57% πλαστικών συσκευασιών επαναχρησιμοποιούμενων, ανακυκλώσιμων ή κομποστοποιήσιμων.⁸⁹ Στο πεδίο της καινοτομίας, το πρόγραμμα Clean Future στοχεύει στην αντικατάσταση των πετροχημικών πρώτων υλών στις συνθέσεις προϊόντων οικιακής φροντίδα με τασιενεργά παραγόμενα από ανακυκλωμένο άνθρακα, βιοτεχνολογικά παραγόμενα συστατικά και τεχνολογίες αξιοποίησης διοξειδίου του άνθρακα. Η πρακτική σημασία των στοιχείων αυτών δεν είναι μόνο περιβαλλοντική, αλλά, αντιθέτως, καταδεικνύουν πώς μια πολυεθνική μετατρέπει το ζήτημα της συσκευασίας σε πρόκληση διαχείρισης χαρτοφυλακίου, με στόχους, τεχνική καινοτομία και συνεργασία προμηθευτών.

Η εμπειρία της Unilever αναδεικνύει τα όρια του first-mover advantage σε περιβάλλον με υστέρηση ζήτησης. Η εταιρεία αντιμετώπισε από το 2020 και μετά πιέσεις από ακτιβιστές επενδυτές, που αμφισβήτησαν την υπερβολική εστίαση στο branding με γνώμονα τον σκοπό εις βάρος των λειτουργικών αποτελεσμάτων⁹⁰. Η αντίδραση περιλάμβανε αναδιάρθρωση σε πέντε business units το 2023 και επιστροφή σε αυστηρότερη οικονομική πειθαρχία. Η περίπτωση της Unilever προσφέρει δύο διδάγματα. Καταρχάς, ότι το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου (first-mover advantage) στον τομέα της βιωσιμότητας απαιτεί συγχρονισμό με την πραγματική ζήτηση και επίσης ότι η ικανότητα επανατοποθέτησης χωρίς εγκατάλειψη των ESG δεσμεύσεων αποτελεί κριτήριο εταιρικής ωριμότητας.

Ο, τότε, CEO της Unilever, Hein Schumacher, αναγνώρισε κατά την τριμηνιαία ενημέρωση επενδυτών (Q3 2023), ότι οι προσπάθειες βιωσιμότητας της εταιρείας «εξαπλώνονταν πολύ λεπτά» και ανακοίνωσε εστίαση στο κλίμα και τα πλαστικά αντί για ευρύτερους στόχους.

⁸⁹Unilever (2024-2025), Annual Report 2024, sustainability/plastics δημοσιοποιήσεις 2025: μείωση virgin plastic footprint κατά 29% έναντι 2019, 25% recycled plastic στις συσκευασίες, 57% πλαστικών συσκευασιών reusable/recyclable/compostable. <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf>

⁹⁰Marketing Week (2022), "Major Unilever investor says business has 'lost the plot' with brand purpose focus", <https://www.marketingweek.com/unilever-investor-brand-purpose-error/>

Αυτή η στρατηγική αναπροσαρμογή αντικατοπτρίζει μια τάση στον κλάδο, κατά την οποία η υπερβολικά φιλόδοξη ρητορική αντικαθίσταται από συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους. Όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση του Planet Tracker (2023), η Unilever παραμένει η εταιρεία FMCG με το πιο αξιόπιστο σχέδιο κλιματικής μετάβασης μεταξύ των μεγάλων ομίλων, κυρίως λόγω της ενσωμάτωσης εκπομπών Scope 3 στους στόχους της και της σύνδεσης αμοιβών διοίκησης με δείκτες βιωσιμότητας. Το αρχικό Climate Transition Action Plan της εταιρείας εγκρίθηκε από το 99,59% των μετόχων το 2021 (η επικαιροποιημένη έκδοση 2024 έλαβε υποστήριξη πάνω από 97% στην ετήσια γενική συνέλευση), ενώ οι στόχοι για το 2030 έχουν εγκριθεί από το Science Based Targets initiative (SBTi).

4.3 Henkel, P&G, Colgate-Palmolive, Reckitt, Beiersdorf, L'Oréal

4.3.1 Henkel

Η Henkel ανακοίνωσε για το 2024 ότι το 89% της συσκευασίας των καταναλωτικών brands της έχει σχεδιαστεί για ανακύκλωση ή επαναχρησιμοποίηση, ότι το 25% του πλαστικού στις συσκευασίες προέρχεται από ανακυκλωμένο υλικό, και ότι ο όμιλος δημοσίευσε για πρώτη φορά έκθεση βιωσιμότητας που εφαρμόζει όλες τις απαιτήσεις περιεχομένου των ESRS.⁹¹ Το παράδειγμα είναι σημαντικό επειδή συνδέει δύο πλευρές της ίδιας μετάβασης, ήτοι αφενός υλική αλλαγή στη συσκευασία και αφετέρου ετοιμότητα εταιρικής δημοσιοποίησης.

Το «Persil Cold Water» αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα τεκμηρίωσης βασισμένης σε LCA για τη μείωση άνθρακα κατά 50%, με ανεξάρτητη επαλήθευση από φορείς όπως η TÜV. Η αποτελεσματικότητα στους 20-30°C καθιστά δυνατή τη μείωση της ενέργειας στη φάση χρήσης, που στα απορρυπαντικά αποτελεί την κυρίαρχη πηγή ανθρακικού αποτυπώματος. Η εταιρεία έχει αναπτύξει επίσης το HEART platform (Henkel

⁹¹ Henkel (2024-2025), Sustainability Report 2024 και press release της 11ης Μαρτίου 2025 για την ταυτόχρονη δημοσίευση Annual Report και Sustainability Report <https://www.henkel.com/press-and-media/press-releases-and-kits/2025-03-11-henkel-makes-further-progress-across-all-areas-of-its-sustainability-strategy-2044266>

Environmental Assessment Reporting Tool) για τον αυτοματοποιημένο υπολογισμό του ανθρακικού αποτυπώματος (automated product carbon footprinting) 70.000 προϊόντων, καθώς και το Climate Connect programme σε συνεργασία με τη Manufacture 2030, το οποίο καλύπτει συμβεβλημένους κατασκευαστές (contract manufacturers) και προμηθευτές που αντιπροσωπεύουν πάνω από 90% των upstream Scope 3 εκπομπών (ανοδικών εκπομπών, δηλαδή της αλυσίδας εφοδιασμού πριν την παραγωγή).

4.3.2 Procter & Gamble

Η Procter & Gamble δηλώνει πάνω από 99% αγορασθείσα ανακυκλώσιμη ενέργεια παγκοσμίως και πρόοδο 61% στη μείωση των Scope 1 και 2 εκπομπών έως FY 2024/25, σε σχέση με τη βάση αναφοράς του 2010, με στόχο -65% έως το 2030.⁹² Η στρατηγική «performance-led sustainability (βιωσιμότητα καθοδηγούμενη από την απόδοση)» συνδυάζει τη βιωσιμότητα, ως όφελος (π.χ. Tide Cold Wash), με την «ακαταμάχητη υπεροχή απόδοσης». Σε διαφορετική περίπτωση, η προσέγγιση αποτυγχάνει, οπότε πρέπει να συνδυαστούν αυτά τα δύο για να αναπτυχθεί περαιτέρω η κατηγορία.

Η σημασία για την παρούσα ανάλυση είναι ότι ο FMCG κλάδος δεν μπορεί να περιορίσει τη βιωσιμότητα στη συσκευασία ή στους ισχυρισμούς, καθώς η λειτουργική ενεργειακή μετάβαση παραμένει κρίσιμος άξονας αξιοπιστίας, χρηματοδότησης και δημοσιοποίησης. Σύμφωνα με τις ESG γνωστοποιήσεις σχετικά με το κλίμα που δημοσιοποιεί η εταιρεία, το 98% των Scope 3 εκπομπών της προέρχεται από μόλις 4 κατηγορίες, ήτοι Προμηθευόμενα αγαθά και υπηρεσίες (Purchased Goods & Services), Ανοδικές μεταφορές και διανομή (Upstream Transportation & Distribution), Χρήση των πωληθέντων προϊόντων (Use of Sold Products) και Διαχείριση στο τέλος του κύκλου ζωής (End-of-Life Treatment), μια συγκέντρωση που διευκολύνει στρατηγικά τη στόχευση μειώσεων.

⁹²Procter & Gamble (2025), Annual Report 2025, ESG – Environmental – Climate disclosures: -65% Scope 1&2 έως 2030 έναντι 2010, πρόοδος 61% σε FY 2024/25, >99% renewable electricity globally. <https://us.pg.com/annualreport2025/>

4.3.3 Colgate-Palmolive

Η Colgate-Palmolive αναφέρει, ότι στις 31 Δεκεμβρίου 2024 το 93% των συσκευασιών της ήταν ανακυκλώσιμες, επαναχρησιμοποιούμενες ή κομποστοποιήσιμες, με σημαντικές επενδύσεις σε ανακυκλώσιμα σωληνάρια οδοντόκρεμας.⁹³ Για τις κατηγορίες στοματικής υγιεινής, η πρόκληση είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, διότι η συσκευασία είναι μικρή, μαζική και συνδεδεμένη με συχνή κατανάλωση. Η εταιρεία εφαρμόζει στρατηγική «προσιτής βιωσιμότητας» στις αναπτυσσόμενες αγορές, όπως π.χ. με τα Palmolive Naturals refill pouches (εύκαμπτες συσκευασίες επαναπλήρωσης) που μειώνουν το πλαστικό κατά 75% και διατίθενται σε 30% χαμηλότερη τιμή. Η εταιρεία έχει επίσης αναπτύξει το Keep toothbrush με αλουμινένια λαβή (80% λιγότερο πλαστικό) και στοχεύει σε μείωση Scope 3 εκπομπών από προμηθευόμενα αγαθά και υπηρεσίες κατά 42% έως το 2030. Η καμπάνια Save Water εκτιμάται ότι έχει συμβάλει στην αποφυγή περίπου 206 δισεκατομμυρίων γαλονιών νερού και 10,8 εκατομμυρίων μετρικών τόνων εκπομπών CO₂ από την έναρξή της το 2016, μέσω ενθάρρυνσης των καταναλωτών να κλείνουν τη βρύση κατά το βούρτσισμα.

4.3.4 Reckitt – Benckiser

Η Reckitt συνδέει ρητά την αύξηση χρήσης ανακυκλωμένων υλικών με τη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος που σχετίζεται με τις συσκευασίες και των εκπομπών Scope 3 και έχει θέσει στόχο Net Zero σε όλη την αλυσίδα αξίας έως το 2040, με βραχυπρόθεσμους επιστημονικά τεκμηριωμένους στόχοι (near-term science-based targets) για μείωση Scope 1 και 2 εκπομπών κατά 65% και Scope 3 εκπομπών κατά 50% έως το 2030.⁹⁴ Αυτό

⁹³ Colgate-Palmolive (2024), 2024 Sustainability and Social Impact Report, Sustainability - Impact in Action. <https://www.colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites-aem/corporate/corporate/common/pdf/2024-Sustainability-and-Social-Impact-Report.pdf>

⁹⁴ Reckitt (2024), Sustainability Report 2024 και Environment disclosures: στόχος Net Zero σε όλη την value chain έως 2040, near-term science-based targets για -65% Scope 1&2 και -50% Scope 3 έως 2030.

αναδεικνύει ότι οι μεγαλύτερες δυσκολίες μεταφέρονται στα προϊόντα, τις πρώτες ύλες, τη χρήση και το τέλος ζωής, δηλαδή ακριβώς εκεί όπου οι FMCG αλυσίδες αξίας είναι πιο σύνθετες. Η Reckitt αποτελεί επίσης πρωτοπόρο στη χρήση AI για διαχείριση Scope 3 εκπομπών, καθώς σε συνεργασία με τις CO2 AI και Quantis, η εταιρεία συνέλεξε πάνω από 300.000 data points το 2023, βελτιώνοντας την ακρίβεια του αποτυπώματος κατά 75 φορές (από 333 αντιπροσωπευτικά προϊόντα σε 25.000 μεμονωμένα κωδικούς – items)⁹⁵. Η τεχνητή νοημοσύνη αντιστοιχεί αυτόματα τους καταλληλότερους παράγοντες εκπομπών (emission factors) σε κάθε δραστηριότητα, μετατρέποντας τη μέτρηση από αναφορά συμμόρφωσης (compliance reporting) σε στρατηγική λήψη αποφάσεων (strategic decision-making).

4.3.5 Beiersdorf

Η Beiersdorf έχει δηλωμένο στόχο Net Zero έως το 2045, με ενδιάμεσα ορόσημα (milestones) για το 2025 και το 2032 και ενδιάμεσο στόχο μείωσης των εκπομπών Scope 1-3 κατά 35% έως το 2030, όλα με επιστημονική επικύρωση από το Science Based Targets initiative.⁹⁶ Η χρήση επιστημονικά τεκμηριωμένων πλαισίων δείχνει ότι η εταιρική αξιοπιστία δεν προκύπτει μόνο από εσωτερικές δεσμεύσεις, αλλά από δυνατότητα ένταξης σε αναγνωρισμένα εξωτερικά πρότυπα. Πάνω από 10.000 εταιρείες παγκοσμίως έχουν υιοθετήσει στόχους επικυρωμένους από το SBTi και έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες με ενεργή κλιματική πολιτική αποκομίζουν σημαντικά οικονομικά οφέλη⁹⁷.

4.3.6 L'Oréal

⁹⁵Co2ai.com: Reckitt: Using Gen AI to cut Scope 3 emissions <https://co2ai.com/customers-success-stories/reckitt>

⁹⁶Beiersdorf (2024), Annual Report 2024, E1 -Climate Change και Sustainability Targets and Achievements, με milestones 2025 και 2032 και Net Zero έως 2045, επικυρωμένα από SBTi. <https://reports.beiersdorf.com/annual-report/2024/>

⁹⁷SBTi: Corporate climate action momentum builds as SBTi reaches 10,000 companies with validated targets <https://sciencebasedtargets.org/news/sbti-celebrates-10000-company-validations>

Η L'Oréal συνδυάζει luxury και “masstige” προϊόντα, με επιχειρησιακές λειτουργίες με ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα (carbon neutral operations) από το 2023 και στόχους για 95% συστατικά βιολογικής προέλευσης ή συστατικά από upcycling (ανακυκλωμένα/ανακυκλούμενα συστατικά) έως το 2030. Στο πεδίο των πράσινων ισχυρισμών, η L'Oréal πρωτοστάτησε στην ανάπτυξη του Eco-Beauty Score⁹⁸, εργαλείου που εξελίχθηκε σε κοινό κλαδικό πρότυπο μέσω consortium πολλαπλών παικτών⁹⁹, μια από τις λίγες περιπτώσεις «coopetition»¹⁰⁰ στον FMCG κλάδο. Στόχος είναι η δημιουργία ενιαίου, brand-agnostic («διαμαρκικού») συστήματος αξιολόγησης περιβαλλοντικού αντικτύπου καλλυντικών, βασισμένου σε κοινή επιστημονική μεθοδολογία, που θα παρέχει στους καταναλωτές συγκρίσιμη πληροφόρηση.

4.4 Σύνθεση εταιρικών κατευθύνσεων

Η σύγκλιση των πρακτικών των μεγάλων ομίλων αποκαλύπτει συγκεκριμένα κοινά στρατηγικά μοτίβα. Αρχικά, παρατηρείται η οριστική μετάβαση σχεδόν όλων των εταιρειών από τις γενικόλογες δεσμεύσεις στην υιοθέτηση αυστηρά μετρήσιμων δεικτών για τις συσκευασίες και το κλίμα. Παράλληλα, η βιωσιμότητα παύει να αντιμετωπίζεται ως ένα ξεχωριστό, θεωρητικό παράρτημα και ενσωματώνεται πλήρως στο κεντρικό επιχειρηματικό αφήγημα. Ο πυρήνας αυτής της δομικής αλλαγής εντοπίζεται στο άρρηκτο πλέγμα διασύνδεσης συσκευασίας, υλικών, ενέργειας και δεδομένων.

⁹⁸ Το EcoBeautyScore καθιερώνει ένα νέο επίπεδο διαφάνειας σε ολόκληρο τον κλάδο της ομορφιάς και της προσωπικής περιποίησης. Αποτελεί το πρώτο πανκλαδικό σύστημα περιβαλλοντικής αξιολόγησης που δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες καλλυντικών και ειδών προσωπικής περιποίησης να παρέχουν σαφείς, αξιόπιστες και συγκρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο των προϊόντων τους. Έχοντας αναπτυχθεί με τη συμβολή περισσότερων από 70 εμπλεκόμενων φορέων του κλάδου των καλλυντικών παγκοσμίως, το EcoBeautyScore δημιουργήθηκε με σκοπό να εφοδιάσει τους καταναλωτές με τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να κάνουν πιο συνειδητές και βιώσιμες επιλογές, επιτρέποντας παράλληλα στις επωνυμίες να κατανοήσουν και να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα.

⁹⁹ L'Oréal (2024), L'Oréal for the Future programme reporting (<https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-planet/>) και Eco-Beauty Score consortium materials. Το Eco-Beauty Score Consortium περιλαμβάνει πάνω από 70 εταιρείες/ενώσεις παγκοσμίως.

¹⁰⁰ Ο όρος “coopetition” (στα ελληνικά αποδίδεται συχνά ως συν-ανταγωνισμός ή συνεργατικός ανταγωνισμός) προκύπτει από τον συνδυασμό των αγγλικών λέξεων cooperation (συνεργασία) και competition (ανταγωνισμός). Περιγράφει την επιχειρηματική πρακτική κατά την οποία ανταγωνίστριες εταιρείες αποφασίζουν να συνεργαστούν σε συγκεκριμένους τομείς για να πετύχουν ένα κοινό αμοιβαίο όφελος, ενώ παράλληλα εξακολουθούν να ανταγωνίζονται κανονικά για την προσέλκυση πελατών στην αγορά.

Επιπλέον, καθίσταται σαφές ότι, ακόμη και σε περιβάλλοντα όπου καταγράφονται πολιτικές ή ρυθμιστικές χαλαρώσεις, οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν υπαναχωρούν. Οι πιέσεις από την αγορά, τους χρηματοδότες και τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού λειτουργούν ως αυστηρές δικλείδες που αποκλείουν κάθε ενδεχόμενο επιστροφής στην αδιαφάνεια. Κατά συνέπεια, η ουσιαστική πρόκληση στο σύγχρονο τοπίο δεν περιορίζεται αποκλειστικά στο αν ένας εταιρικός ισχυρισμός είναι απλώς «νόμιμος», αλλά επικεντρώνεται στο κατά πόσο η εταιρεία διαθέτει την τεκμηρίωση να τον υπερασπιστεί με ταχύτητα, μεθοδικότητα και διαλειτουργική συνοχή.

Η ανάλυση του Planet Tracker (2023) στους τρεις από τους ομίλους που εξετάστηκαν (Unilever, Colgate-Palmolive και Procter & Gamble) αποκάλυψε ανησυχητικά ευρήματα ως προς τη χρηματοοικονομική έκθεση. Η συνέχιση των τρεχουσών τάσεων εκπομπών θα μπορούσε να κοστίσει στην Procter & Gamble μέχρι και το 51% του λειτουργικού κέρδους της (6,7 δισ. δολ.) λόγω μηχανισμών τιμολόγησης άνθρακα¹⁰¹, ενώ αντίστοιχα ποσοστά ανέρχονται σε 30% για την Colgate-Palmolive¹⁰² και 14% για τη Unilever¹⁰³. Αυτό υπογραμμίζει ότι η πράσινη μετάβαση δεν είναι μόνο ηθικό αλλά και οικονομικό ζήτημα, αφού η αδράνεια αποτελεί σημαντικό χρηματοοικονομικό κίνδυνο.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι μεγάλες πολυεθνικές κινούνται ήδη προς ένα αποδεικτικό και μετρήσιμο μοντέλο βιωσιμότητας. Η κοινή τάση δεν είναι ότι όλες έχουν λύσει το πρόβλημα. Αντιθέτως, αρκετές αναγνωρίζουν καθυστερήσεις, trade-offs και δυσκολίες. Το σημαντικό είναι ότι το πεδίο ανταγωνισμού μετατοπίζεται από τον γενικό σκοπό στη συγκεκριμένη απόδειξη. Η ικανότητα προσαρμογής δεν εξαρτάται μόνο από το μέγεθος αλλά και από την οργανωσιακή πειθαρχία και τη δυνατότητα διαλειτουργικού συντονισμού των διοικητικών λειτουργιών, ζήτημα που εξετάζεται διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια.

¹⁰¹Planet-tracker: Procter & Gamble Climate Transition Analysis, 2023. <https://planet-tracker.org/wp-content/uploads/2023/06/CTA-PG.pdf> page 15 .

¹⁰²Planet-tracker: Colgate-Palmolive Co Climate Transition Analysis, 2023. <https://planet-tracker.org/wp-content/uploads/2023/06/CTA-Colgate-Palmolive.pdf> page 19.

¹⁰³Planet-tracker: Unilever PLC Climate Transition Analysis, 2023. <https://planet-tracker.org/wp-content/uploads/2023/05/Unilever-Climate-Transition.pdf> page 20.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

Unilever (2024-2025), Annual Report 2024

Marketing Week, “Major Unilever investor says business has ‘lost the plot’ with brand purpose focus”, 2022.

Henkel Sustainability Report 2024.

Procter & Gamble (2025), Annual Report 2025, ESG – Environmental – Climate disclosures.

Colgate-Palmolive (2024), 2024 Sustainability and Social Impact Report, Sustainability - Impact in Action.

Reckitt (2024), Sustainability Report 2024.

co2ai.com: Reckitt: Using Gen AI to cut Scope 3 emissions.

Beiersdorf (2024), Annual Report 2024.

Science Based Targets: “Corporate climate action momentum builds as SBTi reaches 10,000 companies with validated targets”, 2026.

L’Oréal for the Future programme reporting, 2024.

Planet-tracker: Colgate-Palmolive Co Climate Transition Analysis, 2023.

Planet-tracker: Unilever PLC Climate Transition Analysis, 2023.

Planet-tracker: Procter & Gamble Climate Transition Analysis, 2023.

ΜΕΡΟΣ Β

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει αναλυτικά τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η ποιοτική φύση του ερευνητικού αντικειμένου, σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα του ρυθμιστικού πλαισίου και τις πολλαπλές διοικητικές προοπτικές που εμπλέκονται, καθιστά τη μικτή ερευνητική στρατηγική (συνδυαστική προσέγγιση συλλογής, ανάλυσης και συνδυασμού ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων) την πλέον ενδεδειγμένη επιλογή. Η μεθοδολογική θεμελίωση που ακολουθεί στηρίζεται σε καθιερωμένα πρότυπα ποιοτικής έρευνας στον χώρο των business studies (Yin, 2018· Eisenhardt, 1989· Creswell και Creswell, 2018) και προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του ερευνητικού αντικειμένου.

5.1 Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Η εργασία επιχειρεί να απαντήσει σε πέντε κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία οργανώνουν τη συνολική αναλυτική προσέγγιση.

Πρώτο ερευνητικό ερώτημα (EE1): πώς αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τα ανώτερα στελέχη των μεγάλων πολυεθνικών FMCG τις προοπτικές και τις προκλήσεις που θέτει το νέο ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο.

Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (EE2): ποιες είναι οι κρίσιμες διαλειτουργικές εξαρτήσεις και εντάσεις που αναδύονται μεταξύ διοικητικών ρόλων κατά την εφαρμογή του πλαισίου.

Τρίτο ερευνητικό ερώτημα (EE3): πώς διαμορφώνονται οι στρατηγικές απαντήσεις των επιχειρήσεων σε τρία κρίσιμα μέτωπα -εκπομπές Scope 3, greenwashing και αναφορά βιωσιμότητας.

Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (EE4): ποια είναι η αντίληψη των στελεχών για την καταναλωτική συμπεριφορά και την εμπορική αξία των πράσινων ισχυρισμών στην ευρωπαϊκή και ειδικότερα στην ελληνική αγορά.

Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα (EE5): ποιο πρακτικό μοντέλο διοίκησης της πράσινης μετάβασης μπορεί να προταθεί ως σύνθεση των θεωρητικών, κανονιστικών και εμπειρικών ευρημάτων.

Από τα ανωτέρω ερευνητικά ερωτήματα προκύπτουν τρεις ερευνητικές υποθέσεις που εξετάζονται μέσω της εμπειρικής έρευνας.

Υπόθεση 1: η αναδιάρθρωση των κριτηρίων εταιρικής επίδοσης, από αφηγηματικές δηλώσεις σε επαληθεύσιμα δεδομένα, αποτελεί τη βαθύτερη κατευθυντήρια αλλαγή που αναγνωρίζουν τα στελέχη, ανεξαρτήτως ρόλου ή εταιρείας.

Υπόθεση 2: η εφαρμογή του νέου ρυθμιστικού πλαισίου δημιουργεί κρίσιμες διαλειτουργικές εντάσεις μεταξύ ρόλων, οι οποίες απαιτούν θεσμικούς μηχανισμούς ενοποίησης σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης.

Υπόθεση 3: η ελληνική και ευρύτερα μεσογειακή αγορά παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις από τη βορειοευρωπαϊκή αγορά ως προς την καταναλωτική αντίδραση σε green claims, με αποτέλεσμα οι πολυεθνικές να καλούνται να ισορροπήσουν τη στρατηγική τους μεταξύ ενιαίας ευρωπαϊκής συμμόρφωσης και τοπικής εμπορικής προσαρμογής.

5.2 Στρατηγική έρευνας: μικτή μεθοδολογία

Η εργασία υιοθετεί μικτή ερευνητική στρατηγική που συνδυάζει τρεις αλληλένδετες μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

- ποιοτική εμπειρική έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου ανοιχτών ερωτήσεων (semi-structured questionnaire) που απαντήθηκε γραπτώς από ανώτερα στελέχη μεγάλων πολυεθνικών FMCG.

- document analysis των δημοσιευμένων εταιρικών αναφορών (annual reports, sustainability reports, climate transition action plans) των ίδιων τριών εταιρειών για την περίοδο 2023-2025.
- εκτενή ανασκόπηση της σχετικής νομοθεσίας, της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και των εκθέσεων κλαδικών οργανισμών, συμβουλευτικών εταιρειών και think tanks.

Η επιλογή της μικτής στρατηγικής δικαιολογείται από τρεις βασικούς λόγους. Πρώτον, η μεθοδολογική τριγωνοποίηση (methodological triangulation) μέσω συνδυασμού τριών διαφορετικών πηγών δεδομένων ενισχύει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των ευρημάτων (Denzin 1978).¹⁰⁴ Δεύτερον, η ποιοτική φύση του ερευνητικού αντικειμένου (αντιλήψεις, ερμηνείες, στρατηγικές προθέσεις στελεχών) δεν προσφέρεται για ποσοτικοποίηση μέσω κλίμακας Likert (μετατροπή υποκειμενικών απόψεων σε αριθμητικά δεδομένα με ανάθεση αριθμητικών βαθμών) ή στατιστικής επαγωγής. Τρίτον, ο σχετικά μικρός αριθμός μεγάλων πολυεθνικών FMCG που δραστηριοποιούνται στους εξεταζόμενους υποκλάδους καθιστά το ποσοτικό δείγμα μη ρεαλιστικό· αντιθέτως, η εις βάθος ποιοτική προσέγγιση συμβαδίζει με την προσέγγιση των case studies και τη μεθοδολογία της ερμηνευτικής έρευνας στις επιχειρηματικές σπουδές.

5.3 Σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου

Το instrument συλλογής δεδομένων σχεδιάστηκε ως δομημένο ερωτηματολόγιο ανοιχτών ερωτήσεων, οργανωμένο σε δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει τρεις γενικές ερωτήσεις, κοινές για όλους τους ρόλους, που αφορούν τις προοπτικές και προκλήσεις του EU Green Deal, τους τρόπους προετοιμασίας του κλάδου FMCG, και την αναμενόμενη εξέλιξη της αγοράς. Το δεύτερο τμήμα περιλαμβάνει εξειδικευμένες ερωτήσεις ανά διοικητικό ρόλο, με τυπικό εύρος έξι έως δώδεκα ερωτήσεις ανά ρόλο. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει εξειδικευμένες ενότητες για έντεκα ρόλους: General Manager/CEO, Marketing

¹⁰⁴ Denzin, N. K. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, 2nd edition. McGraw-Hill, New York, 1978.

Director, R&D Director, Chief Innovation Officer, Sales Director, Finance Director, Legal Director/General Counsel, Regulatory Affairs Director, Chief Communications Officer, Chief Technology Officer και Chief Sustainability Officer. Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων ακολούθησε τις αρχές της δομημένης ποιοτικής έρευνας (Kallio et al., 2016)¹⁰⁵. Οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου, αποφεύγουν την κατευθυντικότητα, και ζητούν από τους ερωτώμενους να αναπτύξουν την οπτική τους σε σχέση με συγκεκριμένες προκλήσεις του ρυθμιστικού πλαισίου. Καλύπτουν τέσσερις θεματικούς πυλώνες: στρατηγική και αξία (brand value, ROI), λειτουργικά ζητήματα (συμμόρφωση, αλυσίδα εφοδιασμού, καινοτομία), σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη (καταναλωτές, λιανοπωλητές, ΜΚΟ, ρυθμιστικές αρχές) και αναδυόμενες τεχνολογίες και κίνδυνοι (AI, blockchain, νομικές εκθέσεις). Ο σχεδιασμός εξασφαλίζει συγκρισιμότητα μεταξύ ρόλων, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει την ανάδειξη εξειδικευμένων οπτικών.

5.4 Επιλογή συμμετεχόντων

Η επιλογή των συμμετεχόντων ακολούθησε τη μέθοδο της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling) με κριτήρια θέσης ευθύνης, εταιρικού μεγέθους και κλαδικής συνάφειας. Τα κριτήρια συμπερίληψης ήταν τα ακόλουθα:

- συμμετοχή σε ανώτερη διοικητική θέση (director-level ή ανώτερη)
- εργασιακή σχέση με μεγάλη πολυεθνική εταιρεία FMCG που δραστηριοποιείται στους υποκλάδους οικιακών απορρυπαντικών, καλλυντικών και στοματικής υγιεινής
- και τεκμηριωμένη εξοικείωση με ζητήματα ρυθμιστικής συμμόρφωσης και βιωσιμότητας.

¹⁰⁵ Kallio, H., Pietilä, A-M, Johnson, M., Kangasniemi, M. Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, 2016
https://www.researchgate.net/publication/303527977_Systematic_methodological_review_developing_a_framework_for_a_qualitative_semi-structured_interview_guide

Η επιλογή των πολυεθνικών εταιρειών (όπως Unilever, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive) δικαιολογείται από τη συστηματική παρουσία τους και στους τρεις εξεταζόμενους υποκλάδους και από την κανονιστική τους εμβέλεια στην ευρωπαϊκή αγορά.

Το τελικό δείγμα περιλαμβάνει συμμετέχοντες, κάθε ένας από τους οποίους κατέχει διακριτό διοικητικό ρόλο. Στο πλαίσιο της ηθικής δεοντολογίας της έρευνας και της προστασίας της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, υιοθετήθηκε η αρχή της μη αντιστοίχισης κάθε στελέχους με συγκεκριμένη εταιρεία. Στην παρουσίαση των ευρημάτων, τα στελέχη κωδικοποιούνται ως Στέλεχος Α έως Στέλεχος Ζ, και αναφέρεται ο διοικητικός τους ρόλος. Οι τρεις εταιρείες αναφέρονται συνολικά ως εταιρείες-δείγμα της έρευνας, χωρίς αντιστοίχιση συγκεκριμένων στελεχών σε συγκεκριμένη εταιρεία.

Πίνακας 5.1. Δείγμα συμμετεχόντων στην εμπειρική έρευνα

Κωδικός	Διοικητικός Ρόλος	Πεδίο εξειδίκευσης
Στέλεχος Α	Regulatory Affairs Director	Κανονιστική συμμόρφωση, σχέσεις με Ευρωπαϊκή Επιτροπή, κλαδικές ενώσεις
Στέλεχος Β	R&D Director	Έρευνα και ανάπτυξη, LCA, χημικές ουσίες, bio-based ingredients
Στέλεχος Γ	Legal Director / General Counsel	Εταιρική νομική συμβουλευτική, green claims litigation, ESG governance
Στέλεχος Δ	Chief Sustainability Officer	Εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας, CSRD, Scope 3, trade associations
Στέλεχος Ε	Chief Communications Officer	Εταιρική επικοινωνία, σχέσεις με ΜΚΟ, διαχείριση κρίσεων
Στέλεχος ΣΤ	Marketing Director	Brand strategy, green claims communication, consumer insights
Στέλεχος Ζ	Sales Director	Εμπορική στρατηγική, σχέσεις με retailers, ελληνική αγορά

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το δείγμα καλύπτει επτά από τους έντεκα ρόλους που αρχικά είχαν προβλεφθεί στο ερωτηματολόγιο. Δεν εξασφαλίστηκε συμμετοχή από στελέχη

με ρόλους General Manager/CEO, Finance Director, Chief Innovation Officer και Chief Technology Officer. Η απουσία αυτών των οπτικών αναγνωρίζεται ως περιορισμός της έρευνας και συζητείται στην ενότητα 5.8. Ωστόσο, οι υπάρχουσες επτά οπτικές καλύπτουν τους κύριους πυλώνες της πράσινης μετάβασης, δηλαδή το ρυθμιστικό πλαίσιο, την τεχνική υλοποίηση, τη νομική υπερασπισιμότητα, τη στρατηγική βιωσιμότητας, την επικοινωνία προς το ευρύ κοινό, την επικοινωνία προς τον καταναλωτή και την εμπορική εκτέλεση στο ράφι.

5.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε γραπτώς, με την αποστολή του πλήρους ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες και την επιστροφή των γραπτών απαντήσεών τους σε προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Η γραπτή μορφή συλλογής επιλέχθηκε γιατί διευκολύνει τους συμμετέχοντες να σκεφτούν με ευχέρεια και να διατυπώσουν τις απαντήσεις τους χωρίς τη χρονική πίεση που συνεπάγεται μια προφορική συνέντευξη, εξασφαλίζει την ακρίβεια καταγραφής χωρίς την ανάγκη μεταγραφής ηχογραφημένων συνομιλιών και επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ελέγξουν με ηρεμία τη διατύπωση των απαντήσεών τους ως προς ευαίσθητα ζητήματα κανονιστικής συμμόρφωσης και εταιρικής στρατηγικής.

Στην περίπτωση του Στελέχους Α (Regulatory Affairs), η συμβολή ήταν με τη μορφή εκτενούς γραπτού σημειώματος (briefing note) στο οποίο το στέλεχος ανέπτυξε την οπτική του για τις εξελίξεις της Οδηγίας 2024/825, τη στάση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής μέσω της DG JUST, και τις θέσεις της βιομηχανίας μέσω των κλαδικών ενώσεων. Η μορφή αυτή, αν και διαφέρει από το τυπικό ερωτηματολόγιο, ακολουθεί τη λογική των γραπτών μαρτυριών εμπειρογνομόνων (expert written submissions) που είναι αποδεκτή στην ποιοτική έρευνα και ιδίως στη μελέτη κανονιστικών φαινομένων (Bowen, 2009)¹⁰⁶. Το σημείωμα έτυχε

¹⁰⁶ Bowen, G. A. "Document Analysis as a Qualitative Research Method", 2009 https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method

επεξεργασίας με την ίδια μέθοδο thematic coding και τα ευρήματά του παρουσιάζονται με αυτούσια αποσπάσματα όπως και τα υπόλοιπα δεδομένα.

Η γραπτή φύση των απαντήσεων επιφέρει ωστόσο και ορισμένα μεθοδολογικά χαρακτηριστικά που πρέπει να αναγνωριστούν. Οι απαντήσεις έχουν τυπικά πιο επιμελημένη γλωσσική μορφή σε σχέση με την προφορική ομιλία, και ενδέχεται να αντικατοπτρίζουν εν μέρει την επίσημη εταιρική γραμμή σε σχέση με την προσωπική γνώμη. Παράλληλα, η απουσία διαλόγου περιορίζει τη δυνατότητα follow-up ερωτήσεων που θα μπορούσαν να διερευνήσουν περαιτέρω συγκεκριμένα ζητήματα. Στην πράξη, οι απαντήσεις που ελήφθησαν παρουσιάζουν σημαντική ποικιλομορφία ύφους (από εκτεταμένες δομημένες αναπτύξεις μέχρι συντομευμένες σημειώσεις) γεγονός που αντικατοπτρίζει τόσο τα ατομικά χαρακτηριστικά των στελεχών όσο και τη φύση του εκάστοτε ρόλου. Η ποικιλομορφία αυτή διατηρείται κατά την παρουσίαση των ευρημάτων με τη χρήση αυτούσιων αποσπασμάτων (verbatim quotes).

Το χρονικό πλαίσιο της συλλογής δεδομένων κάλυψε την περίοδο από τα τέλη του 2025 έως τις αρχές του 2026, περίοδο κρίσιμη, καθώς συνέπεσε με την οριστικοποίηση του πακέτου Omnibus I, την υπογραφή της τελικής πράξης του νέου Κανονισμού Απορρυπαντικών 2026/405 και την προετοιμασία για τη γενική εφαρμογή του PPWR τον Αύγουστο 2026 και της ECGT Directive τον Σεπτέμβριο του 2026. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, επομένως, αντικατοπτρίζουν την τρέχουσα στρατηγική σκέψη της βιομηχανίας σε ένα κρίσιμο σημείο καμπής.

5.6 Document analysis των εταιρειών-δείγματος

Παράλληλα με τη συλλογή των ερωτηματολογίων, διεξήχθη συστηματική document analysis (ανάλυση εγγράφων) των δημοσιευμένων εταιρικών εγγράφων των τριών εταιρειών-δείγματος. Τα εξεταζόμενα έγγραφα περιλαμβάνουν ετήσιες οικονομικές αναφορές (Annual Reports), ετήσιες αναφορές βιωσιμότητας (Sustainability Reports), σχέδια κλιματικής μετάβασης (Climate Transition Action Plans - CTAPs), ειδικές θεματικές γνωστοποιήσεις

(σχετικά με Scope 3 εκπομπές, στρατηγικές συσκευασίας και πολιτικές πράσινων ισχυρισμών), και εταιρικά δελτία τύπου για την περίοδο 2023-2025. Η document analysis επιτρέπει τη διασταύρωση των δηλωμένων στρατηγικών των εταιρειών με τις αντιλήψεις των στελεχών που αποτυπώνονται στις απαντήσεις.

Συγκεκριμένα, για τη Unilever αναλύθηκαν η Annual Report 2024, το Climate Transition Action Plan, και οι δημοσιοποιήσεις του 2025 σχετικά με τη βιωσιμότητα και τα πλαστικά. Για την Procter & Gamble αναλύθηκαν η Annual Report 2025 και οι ESG δημοσιοποιήσεις για το κλίμα. Για την Colgate-Palmolive αναλύθηκε το 2024 Sustainability and Social Impact Report. Για τη Henkel αναλύθηκαν τα Sustainability Report 2024 και *Sustainable Impact Report 2025*, για τη Reckitt το Sustainability Report 2024, για τη Beiersdorf το Annual Report 2024, E1 - Climate Change και Sustainability Targets and Achievements και για τη L'Oréal τα L'Oréal for the Future programme reporting, καθώς και τα Eco-Beauty Score consortium materials. Η ανάλυση επικεντρώθηκε σε δείκτες απόδοσης σχετικούς με τις θεματικές ενότητες των ερωτηματολογίων: στόχοι μείωσης Scope 1, 2 και 3 εκπομπών, ποσοστά ανακυκλώσιμης συσκευασίας, χρήση PCR πλαστικού, δομές διακυβέρνησης βιωσιμότητας (sustainability governance structures) και προσέγγιση στην επικοινωνία των πράσινων ισχυρισμών.

5.7 Μέθοδος ανάλυσης: thematic coding (θεματική κωδικοποίηση)

Η ανάλυση των δεδομένων από τις γραπτές απαντήσεις των συμμετεχόντων ακολούθησε τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης (thematic analysis) όπως αναπτύχθηκε από τους Braun και Clarke (2006)¹⁰⁷. Η διαδικασία διεκπεραιώθηκε σε έξι στάδια.

Πρώτο στάδιο: εξοικείωση με τα δεδομένα μέσω επανειλημμένης ανάγνωσης.

¹⁰⁷ Braun, V., Clarke, V. "Using thematic analysis in psychology", 2006. https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology

Δεύτερο στάδιο: παραγωγή αρχικών κωδικών (initial codes) που αναδείχθηκαν από τα δεδομένα μέσω επαγωγικής κωδικοποίησης (inductive coding).

Τρίτο στάδιο: αναζήτηση θεμάτων μέσω ομαδοποίησης των αρχικών κωδικών σε υποψήφια θέματα.

Τέταρτο στάδιο: αναθεώρηση των θεμάτων με έλεγχο της εσωτερικής τους συνοχής και της διάκρισης μεταξύ τους.

Πέμπτο στάδιο: ορισμός και ονομασία των τελικών θεμάτων.

Έκτο στάδιο: παραγωγή της αναφοράς αναλύοντας τα θέματα με αυτούσια αποσπάσματα.

Από τη διαδικασία αυτή προέκυψαν δεκαέξι θεματικές κατηγορίες, οι οποίες παρουσιάζονται διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο και είναι ρυθμιστική αβεβαιότητα και επιβολή, ισότιμοι όροι ανταγωνισμού (level playing field) και ανταγωνιστικές δυναμικές, greenwashing έναντι greenhushing, καταναλωτική συμπεριφορά και say-do gap, private labels και σχέσεις λιανικής, συστατικά βιολογικής προέλευσης και προκλήσεις R&D, τιμολόγηση και προσιτότητα, διαχείριση μετάβασης (αποθέματα, ράφια), κόστος συμμόρφωσης και ROI, Scope 3, δεδομένα και ESG ακεραιότητα, κλαδικές ενώσεις και συλλογική δράση, στρατηγική επικοινωνίας brand, συνοχή σε παγκόσμιο επίπεδο έναντι τοπικής προσαρμογής, trade-offs σχεδιασμού προϊόντος, εντάσεις μεταξύ τμημάτων (πωλήσεις έναντι βιωσιμότητας), δημόσιος διάλογος και πολιτικό πλαίσιο.

5.8 Ηθικά ζητήματα και περιορισμοί της έρευνας

Η εμπειρική έρευνα διεξήχθη σύμφωνα με τις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για τον σκοπό της έρευνας, τη χρήση των δεδομένων στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, και τα δικαιώματά τους ως ερευνώμενα υποκείμενα. Όλοι παρείχαν ρητή έγγραφη συγκατάθεση για τη χρήση των απαντήσεών τους. Η ανωνυμία προστατεύεται μέσω της κωδικοποίησης Στέλεχος A-Z και της αρχής της μη αντιστοίχισης συγκεκριμένου στελέχους με συγκεκριμένη εταιρεία. Τα αρχικά δεδομένα τηρούνται από τον ερευνητή σε ασφαλές περιβάλλον και είναι διαθέσιμα προς έλεγχο από την εξεταστική επιτροπή.

Η έρευνα υπόκειται σε ορισμένους μεθοδολογικούς περιορισμούς που πρέπει να αναγνωριστούν με ειλικρίνεια. Ένας πρώτος περιορισμός είναι ότι το μέγεθος του δείγματος δεν επιτρέπει τη γενίκευση των ευρημάτων με στατιστικούς όρους. Οι ποιοτικές έρευνες, ωστόσο, δεν επιδιώκουν στατιστική γενικευσιμότητα αλλά εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων και των δομών νοηματοδότησης. Έναν δεύτερο περιορισμό συνιστά η απουσία τεσσάρων ρόλων (CEO, CFO, CIO, CTO) από το δείγμα, η οποία ενδεχομένως να δημιουργεί κενά οπτικής στα ζητήματα συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης, οικονομικής αξιολόγησης, ψηφιακής υποδομής και καινοτομίας. Τα κενά αυτά καλύπτονται εν μέρει από την ανάλυση εγγράφων των εταιρειών-δείγματος (όπου οι σχετικές οπτικές αποτυπώνονται στις επιστολές των CEOs, στα σχόλια των CFOs και στους οδικούς χάρτες/roadmaps τεχνολογίας και καινοτομίας) και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Περαιτέρω, η γραπτή φύση των απαντήσεων, αν και πλεονεκτική σε όρους ακρίβειας και ευχέρειας, περιορίζει τη δυνατότητα διερευνητικών follow-up ερωτήσεων. Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες προέρχονται από μεγάλες πολυεθνικές. Η οπτική των μικρότερων ή τοπικών παικτών, καθώς και των λιανοπωλητών, των ΜΚΟ και των ρυθμιστικών αρχών, δεν περιλαμβάνεται στο δείγμα. Και τέλος, η ρευστότητα του ρυθμιστικού πλαισίου (ιδίως με την οριστικοποίηση του Omnibus I τον Φεβρουάριο 2026) σημαίνει ότι ορισμένες απαντήσεις ενδέχεται να αντικατοπτρίζουν συνθήκες που έχουν ήδη μεταβληθεί. Η διασταύρωση των απαντήσεων με την πιο πρόσφατη κανονιστική κατάσταση στα Κεφάλαια 8 έως 10 αμβλύνει αυτόν τον περιορισμό. Οι περιορισμοί αυτοί συνεκτιμώνται στη συζήτηση των ευρημάτων στο Κεφάλαιο 13 και στη διατύπωση των προτάσεων για περαιτέρω έρευνα στο Κεφάλαιο 14.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

Denzin, N. K. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, 2nd edition. McGraw-Hill, New York, 1978.

Kallio, H., Pietilä, A-M, Johnson, M., Kangasniemi, M. Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, 2016.

Bowen, G. A. "Document Analysis as a Qualitative Research Method", 2009.

Braun, V., Clarke, V. "Using thematic analysis in psychology", 2006.

Κεφάλαιο 6: Ευρήματα από τις γραπτές απαντήσεις των στελεχών

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας, οργανωμένα στις δεκαέξι θεματικές κατηγορίες που προέκυψαν από την thematic analysis των γραπτών απαντήσεων των συμμετεχόντων στελεχών. Σε κάθε θεματική ενότητα, παρατίθενται αυτούσια αποσπάσματα από τις απαντήσεις των στελεχών, ακολουθούμενα από συνοτμευμένη αναλυτική σχολίαση που εντοπίζει συγκλίσεις, αποκλίσεις και ιδιαίτερα ευρήματα. Η παρουσίαση των αυτούσιων αποσπασμάτων (verbatim quotes) διατηρεί την αρχική γλώσσα και ύφος των απαντήσεων (ελληνικά ή αγγλικά), προκειμένου να διασφαλιστεί η αυθεντικότητα και η ακαδημαϊκή εγκυρότητα. Όπου τα στελέχη απάντησαν στα ελληνικά, παρατίθενται στα ελληνικά και όπου απάντησαν στα αγγλικά, διατηρείται το αγγλικό κείμενο. Η ανάλυση εστιάζει στις κοινές διαπιστώσεις και στις αξιοσημείωτες αποκλίσεις, με στόχο την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα του Κεφαλαίου 5.

6.1 Ρυθμιστική αβεβαιότητα και επιβολή

Η πρώτη και πλέον διεισδυτική θεματική που αναδύεται από τις απαντήσεις αφορά τη ρυθμιστική αβεβαιότητα και τη φύση της επιβολής της νέας νομοθεσίας. Τα στελέχη επισημαίνουν τρία αλληλένδετα ζητήματα, τη μη ομοιόμορφη ερμηνεία και εφαρμογή μεταξύ κρατών-μελών, τη μετάβαση των green claims σε ποινικά παραβατική συμπεριφορά, και τη ρευστότητα του πλαισίου λόγω των Omnibus παρεμβάσεων.

Το Στέλεχος Α (Regulatory Affairs) επισημαίνει με ιδιαίτερη ευστοχία την αναδρομική διάσταση του ζητήματος:

«Η βιομηχανία ανησυχεί για την αναδρομική εφαρμογή των απαιτήσεων της εν λόγω νομοθεσίας σε προϊόντα που θα έχουν ήδη κυκλοφορήσει και θα βρίσκονται στην αγορά την ημέρα έναρξης εφαρμογής, αλλά και για την εν γένει μεταχείριση των υπαρχόντων στοκ προϊόντων. Η Επιτροπή, αν και στη θεωρία δεν τάσσεται υπέρ της αναδρομικότητας εφαρμογής, ωστόσο στην πράξη με την αντίληψη που έχει την ενθαρρύνει, ακολουθώντας μια ισοδύναμη στάση.» - Στέλεχος Α (Regulatory Affairs)

Το Στέλεχος Α καταγράφει επίσης τη βασική αδυναμία της ομοιόμορφης ευρωπαϊκής εφαρμογής:

«Η ενιαία και ομοιόμορφη ερμηνεία και εφαρμογή των διατάξεων της νομοθεσίας σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. δεν αποτελεί λοιπόν έναν απόλυτα εφικτό στόχο.» - Στέλεχος Α (Regulatory Affairs)

Το Στέλεχος Γ (Legal Director) επισημαίνει την κρίσιμη μετατόπιση στο νομικό καθεστώς:

«now green claims can be penalized (up to annual turnover + criminal charges) - this is a major business risk, especially in a fast evolving legal landscape.» - Στέλεχος Γ (Legal Director)

Και προσθέτει σχετικά με τις διαφορές ερμηνείας:

«the risk of different interpretation exists and it is complicated for the companies to have one approach within the EU [...] we already see cases "traveling" between countries and getting penalties in different jurisdictions.» - Στέλεχος Γ (Legal Director)

Το Στέλεχος Δ (CSO) εντοπίζει ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον στρατηγικό παράδοξο που δημιουργεί το Omnibus:

«the EU is currently making a lot of changes to scope and timeline of initiatives (e.g. CSRD) through Omnibus initiatives which is creating uncertainty and is kind of rewarding those companies who had a "lets wait and see" strategy.» - Στέλεχος Δ (Chief Sustainability Officer)

Η σύγκλιση των τριών οπτικών είναι ενδεικτική, καθώς καθίσταται σαφές ότι από τη ρυθμιστική και νομική σκοπιά, αλλά και αυτή της βιωσιμότητας, τα στελέχη συμφωνούν ότι η νέα νομοθεσία εισέρχεται σε ένα περιβάλλον όπου η ταυτόχρονη αυστηρότητα και αβεβαιότητα δημιουργεί διοικητικό βάρος και στρατηγικά διλήμματα. Η παρατήρηση του Στελέχους Δ είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς το πολιτικό σήμα της απλοποίησης ενδέχεται να αμβλύνει το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου που θα είχαν εταιρείες με πρώιμες επενδύσεις. Η ανάλυση του Κεφαλαίου 2 για το Omnibus επιβεβαιώνει εμπειρικά αυτή την αντίληψη: η εξοικονόμηση 6,3 δισ. € σε διοικητικό κόστος προκύπτει κυρίως από μείωση πεδίου εφαρμογής, όχι από ουσιαστική απλοποίηση διαδικασιών.

6.2 Level playing field και ανταγωνιστικές δυναμικές

Δεύτερο σημαντικό εύρημα είναι ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν στο νέο πλαίσιο τη δυνατότητα δημιουργίας ίσων όρων ανταγωνισμού, ένα ζητούμενο που είχε ιστορικά υπονομευθεί από τις ασύμμετρες πληροφορίες και τους χαλαρούς ισχυρισμούς. Η πιο συστηματική διατύπωση αυτής της θέσης προέρχεται από το Στέλεχος Δ (CSO):

«I see the biggest opportunity in creating a level playing field. Currently it is still sometimes a commercial disadvantage "to do the right thing". The EU Green Deal defines an ambitious baseline and is at the same time forcing transparency around sustainability matters which (hopefully) gives credit to those companies who are ahead of the curve and puts pressure on those trailing behind.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Το ίδιο στέλεχος συνδέει αυτή την οπτική με μια προοπτική αύξησης της δημόσιας ευαισθητοποίησης και ζήτησης:

«It will raise awareness with the public and create the demand and need for innovative new, more sustainable products and services.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Στην ίδια κατεύθυνση, οι ιδέες της προληπτικής συμμόρφωσης και της προσαρμογής στις διαφαινόμενες ρυθμίσεις λειτουργούν ως καινοτομικός μοχλός:

«Proactively stay ahead of the regulations -consider reduced impact (e.g. water, carbon, plastic) as a constraint for innovation.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Συμπερασματικά, αυτή η οπτική επιβεβαιώνει την υπόθεση Υ1 της έρευνας, ότι η μετάβαση από τη ρητορική στην αποδεικτική επάρκεια αποτελεί τη βαθύτερη κατευθυντήρια αλλαγή. Ωστόσο, η ίδια οπτική συνυπάρχει με τις ανησυχίες της θεματικής 6.1, δηλαδή το νέο πλαίσιο δημιουργεί ίσους όρους θεωρητικά, αλλά οι πρακτικοί όροι εφαρμογής εξακολουθούν να αφήνουν περιθώρια ασυμμετρίας.

6.3 Greenwashing έναντι greenhushing: η νέα ένταση

Τρίτο κεντρικό εύρημα (και ίσως το πιο διεισδυτικό) είναι η ανάδειξη μιας νέας τάσης που αντιστρέφει το προηγούμενο μοτίβο, δηλαδή από το greenwashing στο greenhushing. Το Στέλεχος Δ (CSO) διατυπώνει την πιο διαυγή ανάλυση:

«I think the rules can be an opportunity to cut the weeds and increase trust with people in green claims as they have been indeed misleading in recent years. [...] The risk is that it can lead to greenhushing or that commercial teams are less motivated to make changes for sustainability as it is so hard to claim them that they might decide not to bother.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Και προσθέτει σχετικά με τη στρατηγική επικοινωνίας brand:

«The risk is to move from greenwashing to greenhushing, so omitting any sustainability information for the fear of legal challenges or cost. At the same time, this is an opportunity to stick out for those companies who can demonstrate superior sustainability management and KPI and who are ready to validate their claims.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Από την οπτική του Marketing, το Στέλεχος ΣΤ συγκλίνει με αυτή την παρατήρηση και την εξειδικεύει στην πράξη:

«Σταματάς το overlay των claims, δεν ήταν ούτως ή άλλως heroclaims, είχαν περισσότερο supportive role· θα περιοριστεί η χρήση των ισχυρισμών παραγωγής, πιο προσεκτικοί και θα κρατήσουμε specific sustainability claims [...] θα περιοριστούμε σε 2-3 σπεσιφικ που έχουν νόημα, έτσι αποφεύγεις το να μην είσαι πιστευτός.» - Στέλεχος ΣΤ (Marketing Director)

Το ίδιο στέλεχος συμβουλεύει συνέπεια μηνυμάτων ως στρατηγική ανοικοδόμησης εμπιστοσύνης:

«Μικρό στοχευμένο αριθμό ισχυρισμών που είναι perceivable, πχ naturals, να είσαι consistent και να μην αλλάζεις κάθε λίγο μηνύματα.» - Στέλεχος ΣΤ (Marketing Director)

Το Στέλεχος Γ (Legal) επιβεβαιώνει τη μετατόπιση από διαδικαστική σε ουσιαστική απαίτηση τεκμηρίωσης:

«Any claim shall be truthful, supported and have a proper scientific evidence. This is true for any claim, incl green claim. So the "standard" per se didn't change, the approach did, and now it needs to be specified in more details.» - Στέλεχος Γ (Legal Director)

Η σύγκλιση CSO-Marketing-Legal πάνω στο ζήτημα είναι αξιοπρόσεκτη, καθώς όλοι αναγνωρίζουν ότι η ρυθμιστική αυστηρότητα μπορεί να οδηγήσει σε εγκατάλειψη των πράσινων ισχυρισμών από τις εμπορικές ομάδες, εκτός εάν η εταιρεία επενδύσει σε στιβαρή αρχιτεκτονική τεκμηρίωσης. Αυτή η οπτική επιβεβαιώνει τη θεωρητική ανάλυση του Κεφαλαίου 9 για το greenwashing, η οποία διαπιστώνει ότι το ρυθμιστικό βάρος αναγκάζει τις επιχειρήσεις να επιλέξουν μεταξύ της απόσυρσης των πράσινων ισχυρισμών (greenhushing) και της επένδυσης σε ώριμα συστήματα τεκμηρίωσης. Η συστηματική αναδίπλωση της ρητορικής σε λίγους, καλά τεκμηριωμένους ισχυρισμούς αποτελεί την επιστροφή στην αρχή της αξιοπιστίας.

6.4 Καταναλωτική συμπεριφορά και το say-do gap

Τέταρτο εύρημα με σημαντικές στρατηγικές προεκτάσεις είναι η σχεδόν ομόφωνη παραδοχή του χάσματος μεταξύ δηλωμένων προτιμήσεων και πραγματικής αγοραστικής συμπεριφοράς, με ιδιαίτερη έμφαση στις διαφορές μεταξύ βορειοευρωπαϊκής και μεσογειακής αγοράς. Η πιο εκτενής διατύπωση προέρχεται από το Στέλεχος Z (Sales Director):

«Unlike other parts of the world, even some European territories (northern Europe), Greek consumers show little, if any, interest in changing their preferences based on eco-friendly claims. It was widely proven in the past that companies who embarked early on the "green" movement and changed product formulas and procedures in order to ride the "eco-friendly" wave, ended up with higher costs of production and distribution that inevitably led to higher prices for the consumers. To their significant disappointment, this was not appreciated at all from consumers, who shifted to other brands that were not so early adopters to the green movement.» - Στέλεχος Z (Sales Director)

Το Στέλεχος Z καταλήγει σε μια εμπορικά κρίσιμη παρατήρηση:

«Honestly, I believe that the people who buy FMCGs based on their eco-friendliness are a very small fraction of the market.» - Στέλεχος Z (Sales Director)

Το Στέλεχος ΣΤ (Marketing) επιβεβαιώνει την ίδια πραγματικότητα με διαφορετική γλώσσα, εστιάζοντας στα κριτήρια αγοράς:

«Σε πολύ μικρό βαθμό αλλάζουν, κυρίως έχει σημασία η φόρμουλα, αν είναι less chemical, δερματολογικά ελεγμένο, φυσικά συστατικά κλπ. Διαφορά δήλωσης και πράξης, παραγωγή κλπ δεν έχουν effect μάλλον. Βόρεια είναι πιο ευαισθητοποιημένοι.» - Στέλεχος ΣΤ (Marketing Director)

Το Στέλεχος Δ (CSO) προσφέρει την πιο διαρθρωμένη ανάλυση του φαινομένου:

«There is lots of literature on the "say do gap" [...] Bottomline, people actually seem to care but it is not their #1 concern. Performance and price are key. Still, a majority of people prefers if a product is sustainable on top [...] there seem to be tipping points for change, so when more than 25% of people adopted a certain behaviour or opinion the rest follows along.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Και εντοπίζει ένα σημαντικό κοινωνιοψυχολογικό μηχανισμό:

«A study from 2024 which shows that the majority of people worldwide thinks climate action is very important - but they believe the majority of people don't share their opinion¹⁰⁸. So people underestimate how much other people care which leads them to do less as they think it doesn't matter.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Από την οπτική της επικοινωνίας, το Στέλεχος Ε (Communications) διατυπώνει μια ενδιαφέρουσα ερμηνεία:

«Σε όλες τις έρευνες το θέμα της βιωσιμότητας έρχεται πάντα πολύ ψηλά στα κριτήρια επιλογής των καταναλωτών, όμως αυτό δεν εξαργυρώνεται στα ράφια των super market. Ίσως γιατί οι καταναλωτές θεωρούν πως αυτό αποτελεί ευθύνη των εταιριών και όχι δική τους. Πέραν αυτού, τα green claims δεν φαίνεται να δημιουργούν ένα νέο "κίνημα" στην αγορά.» - Στέλεχος Ε (Chief Communications Officer)

Η σύγκλιση τεσσάρων διαφορετικών διοικητικών οπτικών (Sales, Marketing, Sustainability, Communications) πάνω στην παρατήρηση του say-do gap αποτελεί ίσως το πλέον σταθερό εύρημα της εμπειρικής έρευνας. Η εμπειρική αυτή σύγκλιση επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση Υ3: η ελληνική και ευρύτερα μεσογειακή αγορά παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις από τη βορειοευρωπαϊκή ως προς την πραγματική αγοραστική αντίδραση σε green claims, παρά τις παρόμοιες δηλωμένες προτιμήσεις στις έρευνες. Η σημασία αυτού του ευρήματος για τη στρατηγική κατεύθυνση είναι κρίσιμη, καθώς η εμπορική αξιοποίηση

¹⁰⁸ Andre P., Boneva T., Chopra F., Falk A. "Globally representative evidence on the actual and perceived support for climate action" (2024), <https://www.nature.com/articles/s41558-024-01925-3#Fig1>

πράσινων ισχυρισμών στην ελληνική αγορά απαιτεί διαφορετική προσέγγιση από αυτή που εφαρμόζεται με επιτυχία στις βόρειες ευρωπαϊκές αγορές.

6.5 Private labels και σχέσεις λιανικής

Πέμπτο εύρημα: η σχετική αξιολόγηση του ανταγωνισμού από private labels και ο ρόλος των λιανοπωλητών ως μηχανισμού μετάδοσης απαιτήσεων βιωσιμότητας. Το Στέλεχος Z (Sales) προσφέρει μια διεισδυτική ανάλυση για την ελληνική αγορά:

«I do not consider this a significant risk. Private labels in general have limited appeal to the Greek consumers. And we can understand that from the change in strategy of the only multinational discounter that is present in Greece. Despite very strong advertising investment for decades behind its private labels and even direct competitive advertising vs brands, they were forced to change the "only private labels" strategy and admit brands into the assortment of the stores [...] Despite cheaper prices, heavy advertising and even private label exclusivity, PLs have not managed to be successful in Greece.» - Στέλεχος Z (Sales Director)

Από την οπτική του Marketing, ο ρόλος των λιανοπωλητών διαφοροποιείται ριζικά:

«Για τους retailers είναι λόγος βελτίωσης της συνεργασίας, το ζητάνε. Σε επίπεδο μακροχρόνιας συνεργασίας με τους πελάτες έχει όμως αξία.» - Στέλεχος ΣΤ (Marketing Director)

Το Στέλεχος Δ (CSO) επιβεβαιώνει τη δυναμική αυτή σε ευρωπαϊκό επίπεδο:

«Retailers are asking for more data and information with regards to our products and we ask the same to our suppliers.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Το συνδυασμένο εύρημα είναι σημαντικό, διότι, ενώ ο τελικός καταναλωτής (ειδικά στην Ελλάδα) δείχνει περιορισμένη ευαισθησία στους πράσινους ισχυρισμούς, ή αν μη τι άλλο το ανωτέρω αναφερόμενο say-do gap, οι λιανοπωλητές λειτουργούν ως ενεργοί μηχανισμοί μετάδοσης συμμόρφωσης. Αυτό συμφωνεί με τη θεωρητική ανάλυση του Κεφαλαίου 7 για τη μετατροπή των μεγάλων αλυσίδων λιανικής σε μηχανισμό έμμεσης επιβολής, και ενισχύει την παρατήρηση ότι η πραγματική πίεση για συμμόρφωση μετατοπίζεται από τον τελικό καταναλωτή στο B2B επίπεδο της αλυσίδας. Σχετικά με το private label, η ανάλυση του

Στελέχους Z είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, διότι διατυπώνει τη θέση ότι το αυξημένο κόστος συμμόρφωσης δεν θα αποτελέσει το «φιλί της ζωής» για το private label στην ελληνική αγορά, λόγω των δομικών αδυναμιών της κατηγορίας στη χώρα.

6.6 Συστατικά βιολογικής προέλευσης και τεχνολογικές προκλήσεις R&D

Έκτο εύρημα αποτελούν οι τεχνολογικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη μετάβαση σε συστατικά βιολογικής προέλευσης, όπως αποτυπώνεται στις απαντήσεις του Στελέχους B (R&D Director). Η ανάλυσή του ξεκινά με μια ξεκάθαρη οικονομική παρατήρηση:

«Synthetic ingredients benefit from a well-established chemical ecosystem that is highly integrated, often resulting in lower costs for materials with similar structures compared to those derived from natural sources. In contrast, bio-based ingredients from renewable sources face challenges such as land availability when raw materials are obtained through plant cultivation.» - Στέλεχος B (R&D Director)

Παρά τις προκλήσεις, ο σχετικός ρόλος αναγνωρίζει τη δυναμική των λύσεων βιοτεχνολογίας:

«Advances in bioengineering - such as fermentation processes that leverage microbes - offer promising pathways for producing bio-based ingredients at industrial scale. Continued optimization of these technologies can significantly reduce costs.» - Στέλεχος B (R&D Director)

Με σημαντική επιφύλαξη ως προς το κατά πόσο το βιολογικής προέλευσης είναι αυτόματα φιλικό:

«It is important to note that bio-based is not inherently "impact-free"; for example, large-scale cultivation can have environmental consequences such as deforestation and be limited or even penalized by green regulations.» - Στέλεχος B (R&D Director)

Σχετικά με τη σχέση ρύθμισης και καινοτομίας, η οπτική είναι ισορροπημένη:

«Regulatory complexity presents significant challenges, often requiring organizations to navigate a maze of overlapping and sometimes conflicting requirements [...] while regulations can impose constraints, they are not always antagonistic to innovation. In fact,

new regulatory frameworks can create opportunities for technological advancement.» -
Στέλεχος Β (R&D Director)

Τέλος, η ρητή αναγνώριση του trade-off:

«Sustainable alternatives can sometimes introduce trade-offs, such as reduced performance or higher costs, which may hinder consumer adoption.» - Στέλεχος Β (R&D Director)

Η ανάλυση του Στελέχους Β (R&D Director) είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί προσφέρει βαθιά τεχνική οπτική του δείγματος και επιβεβαιώνει εμπειρικά την ανάλυση των έξι πυλώνων μείωσης εκπομπών Scope 3 του Κεφαλαίου 8. Η αρχή της πολυδιάστατης αξιολόγησης που υιοθετεί («holistic approach grounded in quantifiable impact assessments») προμηνύει τη λογική του Proof-based Model του Κεφαλαίου 12.

6.7 Τιμολόγηση και προσιτότητα

Έβδομο εύρημα είναι η στρατηγική προσέγγιση της τιμολόγησης για βιώσιμα προϊόντα. Το Στέλεχος Ζ (Sales) προσφέρει μια συγκεκριμένη στρατηγική επιχειρησιακής εκτέλεσης:

«First of all and in terms of manufacturing process, we evaluate any possibility for bringing the cost down, i.e. economies of scale by launching the same SKU into as many countries as possible in order to secure high volumes, critical for economies of scale. In terms of promotional strategy, for the launch phase of these products, say 3-6 months, we could follow a more aggressive promo deal depth strategy [...] Keeping these products at a reasonable higher price from the others, while at the same time explaining the why to consumers will offset the potential negative impact of a higher price.» - Στέλεχος Ζ (Sales Director)

Το Στέλεχος Δ (CSO) επισημαίνει τις μακροοικονομικές προεκτάσεις:

«Changes need to be made and extra reporting needs to be filed which will increase the costs and likely consumer facing prices which might lead to a backlash.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Το Στέλεχος Β (R&D) προσδιορίζει τους πιθανούς μοχλούς premium τιμολόγησης:

«Achieving premium pricing for green products requires several key enablers: consumer education builds awareness and trust; credible certification schemes that quantify and

validate green value; industry collaboration with policy makers to ensure that "green" standards and criteria create frameworks that support sustainable innovation.» - Στέλεχος B (R&D Director)

Η σύγκλιση των τριών οπτικών σε μια κοινή στρατηγική γραμμή είναι αξιοσημείωτη: οικονομίες κλίμακας + αρχική προωθητική ένταση + πιστοποιήσεις + εκπαίδευση καταναλωτή. Αυτή η συγκεκριμένη στρατηγική αντικατοπτρίζει το είδος της πρακτικής γνώσης που τα εγχειρίδια στρατηγικής συχνά παραλείπουν.

6.8 Διαχείριση μετάβασης: αποθέματα και ράφια

Όγδοο εύρημα είναι η πρακτική διαχείριση της μετάβασης από μη-συμμορφούμενα σε συμμορφούμενα προϊόντα. Το Στέλεχος Z (Sales) αναπτύσσει μια πλήρη επιχειρησιακή προσέγγιση:

«The timetable for compliance should not be too extended, as it will lose effectiveness, but it should provide all manufacturers with the ability to swiftly amend product formulas and production processes in order to destock old products and present the new ones, without having to deplete major volumes of the old products.» - Στέλεχος Z (Sales Director)

Σχετικά με την ηθική διάσταση της απομάκρυνσης μη-συμμορφούμενων αποθεμάτων εκτός ΕΕ:

«Distributing inventory of non-compliant products to other parts of the world does raise an ethical issue, as these parts should not be considered as the dumpster of Europe. So, it should be evaluated as the absolute last choice for managing this inventory, unless, of course, such legislation actually already exists in these places.» - Στέλεχος Z (Sales Director)

Σχετικά με τη διατήρηση του χώρου στο ράφι:

«The key here is not to prolong the transition period on the shelves. Ways to do that is by following an aggressive promotional strategy on the "old" products, thus, speeding up the offtake so that the new products can hit the shelves in record time. Getting the retailers to buy-in in the whole transition is also another strategy that can help.» - Στέλεχος Z (Sales Director)

Η ηθική διάσταση της απάντησης είναι ιδιαίτερα αξιοπρόσεκτη και ξεχωρίζει από τυπικές εμπορικές οπτικές, καθώς η εξαγωγή non-compliant προϊόντων αναγνωρίζεται ως ηθικά προβληματική, ακόμα και όταν είναι νομικά επιτρεπτή. Αυτή η οπτική αντικατοπτρίζει μια ώριμη ηθική κουλτούρα στις μεγάλες πολυεθνικές που τις διαφοροποιεί από προηγούμενες περιόδους.

6.9 Κόστος συμμόρφωσης και απόδοση επένδυσης

Ένατο εύρημα αποτελεί η σύνθετη απόδοση επένδυσης των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας. Το Στέλεχος ΣΤ (Marketing) είναι ιδιαίτερα σαφές στην εμπορική αξιολόγηση:

«Δεν φαίνεται να είναι υψηλό, το χρησιμοποιούμε ως side benefit. Ενώ για τον καταναλωτή φαίνεται ακόμα ότι το sustainability είναι nice to have και δεν θα τον κάνει να αλλάξει μπράντα, για τους retailers είναι λόγος βελτίωσης της συνεργασίας [...] σε σύγκριση με άλλες είναι χαμηλότερο.» - Στέλεχος ΣΤ (Marketing Director)

Το Στέλεχος Δ (CSO) προσφέρει την πιο διεισδυτική στρατηγική επαναανοηματοδότηση του ROI:

«The ROI of doing a full claim validation might not be positive for any kind of product. That being said, gaining in-depth understanding of the product sustainability profile comes with other benefits as also retailers ask for that and as it helps to reduce scope 3 emissions, manage vendors and reduce EPR fees. So in the end, the validation of a green claim might just be a "byproduct" of a proper sustainability management and the ROI might be driven through other business factors.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Η οπτική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, μια και η αξία της διοίκησης βιωσιμότητας (sustainability management) δεν εξαντλείται στο επιμέρους ROI του κάθε πράσινου ισχυρισμού, αλλά λειτουργεί ως ευρύτερη υποδομή που εξυπηρετεί πολλαπλές επιχειρηματικές ανάγκες (εκπομπές Scope 3, διαχείριση προμηθευτών, κόστος EPR, σχέσεις με λιανοπωλητές). Αυτή η πολυδιάστατη απόδοση είναι κεντρικός άξονας της λογικής του Proof-based Model του Κεφαλαίου 12.

6.10 Scope 3 emissions, δεδομένα και ESG ακεραιότητα

Δέκατο εύρημα είναι η κρίσιμη σημασία των δεδομένων για τη διαχείριση Scope 3 emissions. Το Στέλεχος Δ (CSO) αναπτύσσει αυτό το ζήτημα με στρατηγική σαφήνεια:

«Data is key. We need to gain in-depth understanding of the sustainability profile of our products and services so that we can see where we are exposed and to create an action plan.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Με αναγνώριση της θεσμικής δέσμευσης SBTi:

«We have SBTi Net Zero targets in place, we in any case have the challenge to decarbonize and reduce our scope 3 emissions and also retailers will put increasing pressure here so I think it is not so much the CSRD presenting the challenge but it's rather a question of managing our data and strategy to reach our targets.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Η αντίληψη αυτή είναι σημαντική γιατί η CSRD δεν θεωρείται καθεαυτή πρόκληση, αλλά είναι το διαχειριστικό ζήτημα της απανθρακοποίησης που αποτελεί την πραγματική πρόκληση.

6.11 Κλαδικές ενώσεις και συλλογική δράση

Ενδέκατο εύρημα είναι ο κρίσιμος ρόλος των κλαδικών ενώσεων ως μηχανισμού συλλογικής δράσης. Το Στέλεχος Δ (CSO) δίνει την κεντρική θέση σε αυτή τη δυναμική:

«Another crucial factor are trade associations (like AIM, Cosmetics Europe, AISE, ...) as they help us to digest the regulations but also defend business interest and provide feedback on feasibility and complexity towards the Commission.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Και προσθέτει σχετικά με την ανάγκη εναρμόνισης:

«Trade associations should press for further harmonisation, especially when it comes to packaging (e.g. harmonized recyclability information and icons across the EU, not country specific).» - Στέλεχος Δ (CSO)

Το Στέλεχος Α (Regulatory) επιβεβαιώνει τη δραστηριότητα αυτή σε επίπεδο διαλόγου με την Επιτροπή:

«Η βιομηχανία σε πολύ πρόσφατη συνάντηση με την Επιτροπή ζήτησε να εκδοθούν νέες ερμηνευτικές και εφαρμοστικές κατευθύνσεις ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητή η ορθή εφαρμογή των διατάξεων.» - Στέλεχος Α (Regulatory Affairs)

Η σύγκλιση αυτή υπογραμμίζει ότι η συμμόρφωση δεν είναι αμιγώς ατομική υπόθεση της κάθε εταιρείας, αλλά, αντιθέτως, απαιτεί συλλογική διαμόρφωση των τεχνικών προτύπων και της ερμηνείας του κανονιστικού πλαισίου μέσω των κλαδικών ενώσεων.

6.12 Στρατηγική επικοινωνίας brand: διαφάνεια ως κλειδί

Δωδέκατο εύρημα είναι η αρχή της διαφάνειας ως κεντρικός άξονας στρατηγικής επικοινωνίας. Το Στέλεχος Δ (CSO) διατυπώνει την κεντρική αρχή:

«Transparency is key in my opinion. That means not only documenting your validation carefully but also to first walk the walk before talk. To demonstrate progress and commitment over time. Digital Product Passports are an opportunity here as they allow to link more information for those who care. Still, it is hard to regain trust, especially as a "big international corporation". Being transparent of shortcomings and weaknesses could also help - if followed by an action plan on how to fix it.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Με ιδιαίτερη αναφορά στο Eco Beauty Score¹⁰⁹ ως “coopetition”¹¹⁰ case study:

«I think the Eco Beauty Score initiative is a great example here. The idea was born from L'Oréal who no longer could leverage it as company exclusive initiative due to ECGT so they formed a consortium and developed it into an independent and accredited sustainability label that creates comparability of sustainability performance for Cosmetics across segments and manufacturers.» - Στέλεχος Δ (CSO)

¹⁰⁹ Βλέπε ανωτέρω, σημείωση 104.

¹¹⁰ Βλέπε ανωτέρω, σημείωση 106.

Το Στέλεχος Ε (Communications) προσθέτει την οπτική της διαχείρισης κρίσεων:

«Απόλυτα πράσινη επιχείρηση δεν νομίζω ότι υπάρχει. Πάντα υπάρχει ο κίνδυνος να υπάρξει αρνητική κριτική για θέματα περιβαλλοντικά ή κυκλικής οικονομίας [...] οι εταιρίες δεν απαντούν σε κάθε κριτική, όμως εάν ένα incident εξελίσσεται σε crisis δεν μπορούν παρά να πάρουν θέση και να μιλήσουν με ειλικρίνεια για το πρόβλημα καθώς και για τα μέτρα που πρόκειται να πάρουν ώστε να μην ξανασυμβεί.» - Στέλεχος Ε (Chief Communications Officer)

Σχετικά με τη διαχείριση μικρών αλλά δυναμικών ακτιβιστικών ομάδων:

«Οι μεγάλες εταιρίες λαμβάνουν υπόψη τις μικρές αλλά δυναμικές ομάδες ακτιβιστών γύρω από αυτό το θέμα και έχουν στρατηγική και resources πίσω από αυτό. Διατηρούν ένα διάλογο με τις σημαντικότερες από αυτές με στόχο να αναδείξουν τις δεσμεύσεις και τα επιτεύγματά τους σε θέματα SDG¹¹, κυκλικής οικονομίας και βιωσιμότητας.» - Στέλεχος Ε (Chief Communications Officer)

Η σύγκλιση CSO-Communications σε αρχές διαφάνειας, παραδοχής αδυναμιών και επένδυσης σε επιχειρησιακά σχέδια δράσης (actionable plans) αποτελεί ίσως την πιο εμπειριστατωμένη θεματική σύγκλιση των δεδομένων. Επιβεβαιώνει την κεντρική θέση της εργασίας, ότι η αξιόπιστη επικοινωνία βιωσιμότητας απαιτεί ταυτόχρονα αποδεικτική επάρκεια και διαφάνεια ως προς τα όρια της.

6.13 Συνοχή σε παγκόσμιο επίπεδο έναντι τοπικής προσαρμογής

Δέκατο τρίτο εύρημα είναι το δίλημμα μεταξύ ενιαίας παγκόσμιας στρατηγικής επικοινωνίας και τοπικής προσαρμογής σε εθνικές κανονιστικές αποκλίσεις. Το Στέλεχος Δ (CSO) διατυπώνει αυτή την ένταση:

«That's a tricky one! Directionally the rules are very similar but with local nuances so it can help to follow the stricter standard (e.g. France). Also trade associations should press for further harmonisation, especially when it comes to packaging.» - Στέλεχος Δ (CSO)

¹¹¹ Sustainable Development Goals, μια πρόσκληση σε δράση που θεσπίστηκε από τα Ηνωμένα Έθνη το 2015.

Το Στέλεχος ΣΤ (Marketing) προσφέρει μια πιο πραγματιστική επιχειρησιακή προσέγγιση, η οποία, ωστόσο, καταδεικνύει τους περιορισμούς που μπορεί να προκύψουν από τις τοπικές ιδιαιτερότητες:

«Ξεχωριστοί κώδικες / εκτέλεση, αν έχει νόημα και δεν δημιουργεί complexity, ή δεν φέρνεις καν την καινοτομία· think globally, act locally.» - Στέλεχος ΣΤ (Marketing Director)

Η σύγκλιση στην προσέγγιση «follow the stricter standard» αποτελεί στρατηγική απάντηση που εφαρμόζεται στις πολυεθνικές του δείγματος, σύμφωνα με την document analysis: όλες υιοθετούν την πρακτική εφαρμογής γαλλικών ή γερμανικών προτύπων ως global standard, για να αποφύγουν την πολυπλοκότητα ξεχωριστών εθνικών εκτελέσεων.

6.14 Trade-offs σχεδιασμού: αισθητική και απόδοση έναντι βιωσιμότητας

Δέκατο τέταρτο εύρημα, η ένταση μεταξύ αισθητικής/λειτουργικής υπεροχής και βιωσιμότητας. Το Στέλεχος Δ (CSO) διατυπώνει μια εμπειριστατωμένη οπτική:

«That is a marketing challenge as consumers won't adopt inferior products at scale. Either we have to reinvent the product -is there a different way to present it in a more attractive way? Or it has to be led by regulation. If everybody has to have a certain % recycled content and all bottles in the market look a bit like that (like e.g. through the PPWR PCR targets), the disadvantage no longer exists.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Και προσθέτει μια αξιοπρόσεκτη υπόθεση εργασίας:

«Sometimes they (author's note: the consumers) might care less about the shiny outer carton than companies think -especially if it is not adding value to the consumer usage experience.» - Στέλεχος Δ (CSO)

Το Στέλεχος ΣΤ (Marketing) επιβεβαιώνει την εμπειρική πραγματικότητα της εταιρείας:

«Παίρνεις κάποιες αποφάσεις και κάνεις κάποιες έρευνες να δεις δεκτικότητα καταναλωτών, ζυγίζεις κόστος - όφελος, αν σε οδηγήσει σε πώση μεριδίου τότε κάνεις πίσω. 9 στις 10 έχουμε πάρει τον δύσκολο δρόμο, fallback μόνο όταν υπήρχε αντίδραση από καταναλωτές στη συμπεριφορά. Στην πράξη ελάχιστες φορές άλλαξαν καταναλωτικές συμπεριφορές προς το χειρότερο.» - Στέλεχος ΣΤ (Marketing Director)

Η εμπειρική σύγκλιση είναι ενθαρρυντική, καθώς παρά τις θεωρητικές ανησυχίες για αρνητική καταναλωτική αντίδραση σε λιγότερο «λαμπερά» green products, η πραγματική εμπειρία δείχνει ότι οι καταναλωτές δεν αλλάζουν συμπεριφορά εύκολα. Οι δεσμεύσεις που επιβάλλει ο PPWR σχετικά με τη χρήση PCR¹¹² εξομαλύνουν επιπλέον το πεδίο αυτό.

6.15 Εντάσεις μεταξύ τμημάτων: sales έναντι sustainability

Δέκατο πέμπτο εύρημα, η κλασική οργανωτική ένταση μεταξύ εμπορικών προτεραιοτήτων και προτεραιοτήτων βιωσιμότητας. Το Στέλεχος Z (Sales) προσφέρει μια ιδιαίτερα εποικοδομητική επαναανοηματοδότηση:

«I believe that this is a tension that will resolve itself, in the sense that there is not actually a dilemma here. Selling the new products is not something to be debated, we do not have any other choice. So, for me, we take the salesforce out of the inexistent dilemma "you want to sell the old or the new products", and we put them into the task of "how do we maximize the volume of the new products"? We break the notion that the commercial team that tries to create revenue for the company is the "good guys" that need to fight some "bad guys" that disrupt the business with ecological, yet, expensive products. We make everybody, irrespective of the team they belong to, understand that these are now our products and we count on the most capable commercial team to make them successful.»

- Στέλεχος Z (Sales Director)

Η εσωτερική επαναανοηματοδότηση που προτείνει το Στέλεχος Z είναι ψυχολογικά εξαιρετικά αποτελεσματική, καθώς αποφορτίζει το οργανωτικό κλίμα και μετατρέπει τη συμμόρφωση από εξωτερικό περιορισμό σε κοινό εμπορικό στόχο.

6.16 Δημόσιος διάλογος και πολιτικό πλαίσιο

¹¹² Ο PPWR εισάγει αυστηρές, δεσμευτικές ποσοτώσεις ανακυκλωμένου υλικού. Από την 1η Ιανουαρίου 2030, η χρήση Ανακυκλωμένου Πλαστικού από τον Καταναλωτή (PCR - Post-Consumer Recycled) καθίσταται υποχρεωτική για σχεδόν όλες τις πλαστικές συσκευασίες στην ΕΕ, με στόχο την προώθηση της κυκλικής οικονομίας.

Δέκατο έκτο εύρημα, η αντίληψη του ευρύτερου πολιτικού πλαισίου της πράσινης μετάβασης. Το Στέλεχος Ε (Communications) προσφέρει μια διεθνώς ενημερωμένη ανάλυση:

«Μετά τις εξελίξεις στις ΗΠΑ και την ανάληψη της Προεδρίας από τον Donald Trump, η agenda γύρω από την κλιματική αλλαγή και την πράσινη μετάβαση υποχωρούν και στο προσκήνιο επανέρχονται οι υδρογονάνθρακες, η ευέλικτη ατομική ενέργεια με τους μικρούς ευέλικτους αντιδραστήρες κ.τ.λ. Παράλληλα στην Ευρώπη μετά τα θέματα που υπήρξαν τα τελευταία δύο χρόνια με τους αγρότες, το green deal της Ούρσουλα φον ντερ Λάιεν υφίσταται ήδη τροποποιήσεις ως προς τον χρονικό ορίζοντα και τα milestones ολοκλήρωσής του.» - Στέλεχος Ε (Chief Communications Officer)

Με ιδιαίτερη αναφορά στην ελληνική πραγματικότητα:

«Εδώ στην Ελλάδα ο δημόσιος διάλογος κυρίως περιορίζεται σε θέματα κλιματικής αλλαγής (ιδιαίτερα με τις πυρκαγιές), ενώ η συνολική εικόνα του θέματος δεν έχει εμπεδωθεί στην κοινωνία.» - Στέλεχος Ε (Chief Communications Officer)

Η οπτική του Στελέχους Ε εντάσσει την εμπειρική έρευνα σε ευρύτερο γεωπολιτικό πλαίσιο. Η αναφορά στις ΗΠΑ συμπίπτει με την ανάλυση του Κεφαλαίου 11 για τα σενάρια εξέλιξης, μιας και, όπως θα δούμε, το σενάριο 3 (μερική υποχώρηση και κατακερματισμός) λαμβάνει εμπειρική στήριξη από αυτή την παρατήρηση.

6.17 Σύνοψη ευρημάτων και αξιολόγηση ερευνητικών υποθέσεων

Η συνδυαστική παρουσίαση των ανωτέρω θεματικών κατηγοριών αποκαλύπτει μια σαφή εικόνα του πώς τα ανώτερα στελέχη των μεγάλων πολυεθνικών FMCG αντιλαμβάνονται τη νέα κανονιστική και αγοραστική πραγματικότητα. Τα ακόλουθα ευρήματα ξεχωρίζουν ως ιδιαίτερος κρίσιμα.

Καταρχάς, τα στελέχη συγκλίνουν στην παραδοχή ότι η εταιρική αξιοπιστία πλέον κρίνεται από την ποιότητα της τεκμηρίωσης και όχι από την ένταση της δήλωσης, γεγονός που συνιστά τη βαθύτερη κατευθυντήρια αλλαγή. Κατά δεύτερον, αναγνωρίζουν την αναδυόμενη ένταση greenwashing-greenhushing ως νέο κίνδυνο επικοινωνίας, με στρατηγική απάντηση

τη συγκέντρωση σε λίγους, καλά τεκμηριωμένους ισχυρισμούς. Επιπλέον, επιβεβαιώνουν εμπειρικά το say-do gap, με ιδιαίτερη έμφαση στις διαφορές μεταξύ μεσογειακής και βορειοευρωπαϊκής αγοράς, ενώ αναγνωρίζουν τον κρίσιμο ρόλο των λιανοπωλητών ως μηχανισμού μετάδοσης συμμόρφωσης, σε αντίθεση με τον περιορισμένο ρόλο του τελικού καταναλωτή. Περαιτέρω, επισημαίνουν ότι η αληθινή απόδοση των επενδύσεων στη βιωσιμότητα είναι πολυδιάστατη και δεν εξαντλείται σε ROI ανά ισχυρισμό, αλλά συνεπάγεται οφέλη στη διαχείριση των προμηθευτών, τα κόστη EPR, τις σχέσεις με τους λιανοπωλητές και το κόστος κεφαλαίου. Και τέλος, συγκλίνουν στην αρχή της διαφάνειας ως κεντρικού πυλώνα επικοινωνίας, σε συνδυασμό με την παραδοχή αδυναμιών και την παρουσίαση επιχειρησιακών σχεδίων δράσης.

Σε σχέση με τις τρεις ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο Κεφάλαιο 5, τα ευρήματα οδηγούν στις εξής αξιολογήσεις. Η υπόθεση Y1 επιβεβαιώνεται από τη σύγκλιση και των επτά οπτικών στην ανάγκη συστηματικής τεκμηρίωσης, αφού ανεξαρτήτως ρόλου, τα στελέχη αναγνωρίζουν ότι ο άξονας αξιολόγησης μετατοπίζεται από τη δήλωση στην απόδειξη. Η υπόθεση Y2 (ότι το νέο πλαίσιο δημιουργεί κρίσιμες διαλειτουργικές εντάσεις) επιβεβαιώνεται από την παρατήρηση εντάσεων σε πολλαπλά πεδία (πωλήσεις έναντι βιωσιμότητας, ταχύτητα marketing έναντι νομικής βεβαιότητας, παγκόσμιας συνοχής έναντι τοπικής εφαρμογής). Η υπόθεση Y3 (ότι η ελληνική αγορά παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις στην καταναλωτική αντίδραση) επιβεβαιώνεται ισχυρά από τις συγκλίνουσες παρατηρήσεις των στελεχών Sales, Marketing, Communications και CSO.

Τα ευρήματα τροφοδοτούν τη συνδυαστική ανάλυση και τη συζήτηση που ακολουθούν στα επόμενα κεφάλαια, όπου διασταυρώνονται με τη βιβλιογραφία και την κανονιστική ανάλυση, και αποτελούν τη βάση για το Proof-based FMCG Green Transition Model του Κεφαλαίου 12.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

Andre P., Boneva T., Chopra F., Falk A. "Globally representative evidence on the actual and perceived support for climate action" (2024) nature.com

Κεφάλαιο 7: Θεματική ανάλυση των διοικητικών ρόλων

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί τον κεντρικό αναλυτικό κορμό της εργασίας. Η μεθοδολογική επιλογή είναι υβριδική, δηλαδή αντί να εξετάζονται μεμονωμένα οι έντεκα διοικητικοί ρόλοι (CEO, CMO, Sales Director, CFO, CTO, R&D Director, Regulatory Affairs Director, General Counsel, Chief Innovation Director, Chief Sustainability Officer και Communications Director), η ανάλυση οργανώνεται γύρω από τέσσερις θεματικές ενότητες. Σε καθεμιά αναδεικνύεται η οπτική των πιο σχετικών διοικητικών λειτουργιών και το πώς αλληλοτροφοδοτούνται. Η επιλογή θεματικής δομής αντί δομής αμιγώς βασισμένης στον κάθε ρόλο ξεχωριστά (role-based) οφείλεται στο ότι η πραγματικότητα του πράσινου μετασχηματισμού είναι εγγενώς διαλειτουργική. Τα κρίσιμα ζητήματα δεν αντιμετωπίζονται από έναν μόνο ρόλο, αλλά απαιτούν συνδυασμένη αντίδραση.

7.1 Στρατηγική κατεύθυνση και brand trust

Η πρώτη θεματική ενότητα εστιάζει στη συνολική στρατηγική στόχευση και στη διαχείριση της εταιρικής φήμης. Εμπλέκονται δύο κρίσιμοι ρόλοι, αυτοί του Διευθύνοντος Σύμβουλου (CEO) και του Διευθυντή Επικοινωνίας (Communications Director).

7.1.1 Η οπτική του CEO

Ο CEO προσλαμβάνει τον πράσινο μετασχηματισμό υπό το πρίσμα τριών στρατηγικών προτεραιοτήτων, αυτών της ανταγωνιστικής θέσης, της φήμης και της ευθυγράμμισης με τους θεσμικούς επενδυτές. Στο νέο πλαίσιο, η συμμόρφωση δεν αντιμετωπίζεται ως κόστος αλλά ως διαρθρωτικό πλεονέκτημα κλίμακας. Οι μεγάλες πολυεθνικές διαθέτουν την οργανωσιακή ωριμότητα και τους πόρους που απαιτούν τα νέα προστάγματα της τεκμηρίωσης, της υποβολής εκθέσεων και αναφορών και της δέουσας επιμέλειας

προμηθευτών (supplier due diligence), απαιτήσεις που οι μικρότεροι ή λιγότερο ώριμοι ανταγωνιστές δυσκολεύονται να καλύψουν.

Το πραγματικό διακύβευμα, ωστόσο, βρίσκεται αλλού. Ο CEO καλείται να ισορροπήσει μεταξύ βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και μακροπρόθεσμων επενδύσεων στη βιωσιμότητα. Τα capex που απαιτούνται για τον επανασχεδιασμό συσκευασιών (packaging redesign), για συστήματα δεδομένων, για ESG διασφάλιση και για τον επανασχεδιασμό των συνθέσεων (reformulations) είναι σημαντικά και μειώνουν το βραχυπρόθεσμο περιθώριο κέρδους. Παράλληλα, οι θεσμικοί επενδυτές απαιτούν προβλέψιμη χρηματοοικονομική απόδοση. Το παράδειγμα της Unilever, με τις πιέσεις από ακτιβιστές επενδυτές (activist investors) που οδήγησαν σε αναδιάρθρωση και επανατοποθέτηση το 2023, δείχνει το όριο της υπερβολικά φιλόδοξης ESG ρητορικής χωρίς αντίστοιχη χρηματοοικονομική πειθαρχία.

Η συνεκτική στρατηγική απάντηση συνίσταται στην ένταξη της βιωσιμότητας στον πυρήνα της εταιρικής στρατηγικής χωρίς να εξαντλείται σε αφήγηση με γνώμονα τον σκοπό. Αυτό σημαίνει συγκεκριμένα σύνδεση μέρους της μεταβλητής αμοιβής με μετρήσιμους δείκτες απόδοσης βιωσιμότητας (sustainability KPIs – Scope 1+2 και ιδανικά Scope 3 εκπομπές, packaging metrics, σκορ συμμόρφωσης προμηθευτών), δημιουργία Green Transition Steering Committee σε επίπεδο Εκτελεστικής Επιτροπής με συμμετοχή των κρίσιμων ρόλων και τακτική επικοινωνία προς τους επενδυτές που συνδέει τα επιτεύγματα βιωσιμότητας με τη δημιουργία οικονομικής αξίας. Όπως διαπιστώνεται, η αγορά πλέον απαιτεί από τον CEO να διηγηθεί όχι μόνο πώς η εταιρεία βιώνει τη βιωσιμότητα, αλλά πώς η βιωσιμότητα δημιουργεί αξία.

7.1.2 Η οπτική του Communications Director

Ο Communications Director βρίσκεται σε μια ιδιόμορφη και παράδοξη θέση, καθώς καλείται να επικοινωνήσει βιωσιμότητα σε ένα περιβάλλον όπου η εμπιστοσύνη στους περιβαλλοντικούς εταιρικούς ισχυρισμούς έχει διαβρωθεί. Έρευνα του 2021 κατέγραψε ότι

το 88% των μελών της Γενιάς Z δηλώνει ότι δεν εμπιστεύεται τους περιβαλλοντικούς ισχυρισμούς των εταιρειών¹¹³, ενώ οι ρυθμιστικές αρχές (CMA στο Ηνωμένο Βασίλειο, εθνικές αρχές προστασίας καταναλωτών στην ΕΕ) έχουν αυξήσει δραστικά τους ελέγχους για παραπλανητικούς ισχυρισμούς. Διαφήμιση του Persil της Unilever στο Ηνωμένο Βασίλειο θεωρήθηκε παραπλανητική ως προς τον ισχυρισμό «kinder to the planet» και το Advertising Standards Agency επέβαλε τη μετατροπή της¹¹⁴, η Procter & Gamble αντιμετώπισε ομαδική αγωγή στις ΗΠΑ σχετικά με greenwashing στο Charmin¹¹⁵ και η CMA ξεκίνησε επίσημη έρευνα κατά της Unilever τον Δεκέμβριο 2023¹¹⁶.

Σε αυτό ακριβώς το περιβάλλον αυξανόμενου σκεπτικισμού γεννιέται μια αξιοσημείωτη ευκαιρία, η οποία είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης προς τη μάρκα ως μακροπρόθεσμο περιουσιακό στοιχείο. Όσο ο θόρυβος των ασαφών πράσινων ισχυρισμών περιορίζεται από το ρυθμιστικό πλαίσιο, οι μάρκες με αξιόπιστη και τεκμηριωμένη επικοινωνία αποκτούν ορατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αποτελεσματική προσέγγιση είναι πολυεπίπεδη και περιλαμβάνει απλό μήνυμα στη συσκευασία, QR code ή ψηφιακή σελίδα για περισσότερα δεδομένα, λεπτομερή έκθεση βιωσιμότητας για ειδικούς. Η διαφάνεια ως προς τις αδυναμίες, εφόσον ακολουθείται από action plan διόρθωσης, ενισχύει την εμπιστοσύνη περισσότερο από την απόκρυψη.

Στον αντίποδα της παραπληροφόρησης αναδύεται μια εξίσου επικίνδυνη τάση, το greenhushing, η σκόπιμη, δηλαδή, αποσιώπηση πραγματικών περιβαλλοντικών επιτεύξεων υπό τον φόβο ρυθμιστικών κυρώσεων. Όπως προειδοποίησε ο Tim Etherington-Judge, ιδρυτής της Avallen Solutions, εάν οι ρυθμιστές στραφούν εναντίον εταιρειών που κάνουν γνήσιες προσπάθειες, αυτό θα αποθαρρύνει ολόκληρο τον κλάδο από την επικοινωνία

¹¹³McKinsey & Company, "Eighty-eight percent of Gen Z doesn't trust eco-friendly claims", 2022 <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/genz/2022/12/06/2022-12-06b.html>

¹¹⁴ASA (2022), Persil ruling. RPC (2025), "Green claims update: April 2025". <https://www.asa.org.uk/rulings/unilever-uk-ltd-a22-1150985-unilever-uk-ltd.html>

¹¹⁵Provenance (2025), "Retailer Greenwashing Examples 2025". <https://www.provenance.org/news-insights/greenwashing-examples-2025-major-cases-and-key-lessons-for-retailers> https://cdn.climatepolicyradar.org/navigator/USA/2025/qiarrizzo-v-procter-gamble-co_d82ab8be89426cce3b117845e92fc905.pdf

¹¹⁶ESG Dive (2023), CMA investigation announcement: Packaging Insights (2023), "Unilever faces greenwashing investigation <https://www.esgdive.com/news/unilever-greenwashing-investigation-uk/703047/> και Gov.uk (2023), Unilever's 'green' claims come under CMA microscope <https://www.gov.uk/government/news/unilevers-green-claims-come-under-cma-microscope>

βιωσιμότητας¹¹⁷. Ο Communications Director χρειάζεται, συνεπώς, στενή διατμηματική συνεργασία ανάμεσα στο νομικό τμήμα, το regulatory και το sustainability για προληπτική τεκμηρίωση κάθε ισχυρισμού, διατήρηση παγκόσμιας βάσης δεδομένων τεκμηρίωσης ισχυρισμών (global claims library) με κεντρικά εγκεκριμένες λεκτικές διατυπώσεις και ταχεία αντίδραση σε ερωτήματα αρχών, λιανοπωλητών και ΜΚΟ με συγκροτημένα αρχεία αποδείξεων.

7.2 Πράσινοι ισχυρισμοί και κανονιστική συμμόρφωση

Η δεύτερη θεματική ενότητα εστιάζει στη διαχείριση των πράσινων ισχυρισμών και της κανονιστικής συμμόρφωσης. Εμπλέκονται τρεις κρίσιμοι ρόλοι, του Διευθυντή Μάρκετινγκ (CMO), του Διευθυντή Κανονιστικών Υποθέσεων (Regulatory Affairs Director) και του Νομικού Συμβούλου (General Counsel).

7.2.1 Η οπτική του CMO

Ο CMO βλέπει το νέο πλαίσιο ως ριζική επανατοποθέτηση του μάρκετινγκ. Παραδοσιακά, ο ρόλος του στηριζόταν στη συναισθηματική σύνδεση με τον καταναλωτή και στη συμβολική χρήση «πράσινων» εικόνων (φύλλα, χρώματα, αόριστοι ισχυρισμοί). Η Οδηγία 2024/825 ανατρέπει αυτή τη λογική, αφού κάθε περιβαλλοντικός ισχυρισμός πρέπει να αντιστοιχεί σε αποδείξιμη βελτίωση, με σαφή τεκμηρίωση και σαφές πεδίο.

Σε αυτή τη μεταβολή των κανόνων, η αυθεντικότητα αναδεικνύεται ως διαφοροποιητικό στοιχείο. Σε ένα περιβάλλον όπου οι ασαφείς ισχυρισμοί απαγορεύονται, οι μάρκες με

¹¹⁷ Etherington-Judge, Tim. 2025. "How to Communicate Sustainability with Authenticity after DMCC Act." LinkedIn, April 24, 2025. https://www.linkedin.com/posts/timetheringtonjudge_communicating-sustainability-authentically-activity-7321121969867788289-V3Zu

τεκμηριωμένη ιστορία βιωσιμότητας ξεχωρίζουν. Παράλληλα όμως, ο CMO έρχεται αντιμέτωπος με ένα δομικό πρόβλημα ρυθμού, καθώς το μάρκετινγκ λειτουργεί σε γρήγορους ρυθμούς λανσαρισμάτων, campaigns και εξειδικευμένων ανά πελάτη υλικών, ενώ η απαίτηση για τεκμηρίωση κάθε ισχυρισμού από το νομικό και το τεχνικό τμήμα μπορεί να επιβραδύνει σημαντικά τη διαδικασία. Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος για υπερβολικά προσεκτική διατύπωση που αποστερεί τα μηνύματα από εμπορική αποτελεσματικότητα.

Η συστημική επίλυση περνά μέσα από προεγκεκριμένη βάση δεδομένων τεκμηρίωσης ισχυρισμών σε επίπεδο παγκόσμιου οργανισμού, με κατηγοριοποίηση των ισχυρισμών σε χαμηλού, μέσου και υψηλού κινδύνου. Παράλληλα, η εκπαίδευση των ομάδων marketing σε «νοοτροπία τεκμηρίωσης (substantiation thinking)», δηλαδή στο να σκέφτονται τον ισχυρισμό μαζί με την απόδειξή του από την αρχή, βελτιώνει δραστικά την ταχύτητα έγκρισης.

7.2.2 Η οπτική του Regulatory Affairs Director

Ο Regulatory Affairs Director είναι ίσως ο πλέον ωφελημένος από τη νέα ρυθμιστική πραγματικότητα. Από υποστηρικτικός ρόλος για το compliance, μετακινείται σε στρατηγική θέση στο εταιρικό μοντέλο. Το Regulatory Affairs μετατρέπεται από «κόστος» σε «επένδυση», μιας και η προληπτική παρακολούθηση της νομοθεσίας επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμοστεί έγκαιρα, αποφεύγοντας το κόστος της αναγκαστικής συμμόρφωσης υπό την πίεση χρονικών περιθωρίων.

Η αναβάθμιση του ρόλου, όμως, συνοδεύεται από εκθετική αύξηση της πολυπλοκότητας. Με τόσο πυκνό πλέγμα αλληλεπιδρώντων κανονισμών (PPWR, ECGT, CSRD, Taxonomy, CSDDD, ESPR, νέος Κανονισμός Απορρυπαντικών 2026/405, REACH/CLP revision) και με συνεχείς αναθεωρήσεις (Omnibus, stop-the-clock, απόσυρση της Green Claims Directive), η παρακολούθηση γίνεται εξαιρετικά απαιτητική. Επιπλέον, η εφαρμογή ποικίλλει μεταξύ κρατών-μελών, ιδίως όπου το ευρωπαϊκό δίκαιο μεταφέρεται μέσω εθνικών οδηγιών.

Η λειτουργική απάντηση περνά μέσα από τους άξονες της συμμετοχής σε κλαδικές ενώσεις (A.I.S.E., Cosmetics Europe, AIM) για συλλογική πληροφόρηση (collective intelligence), της ανάπτυξης εργαλείων σάρωσης του κανονιστικού ορίζοντα (regulatory horizon scanning tools) και της εγκατάστασης συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης για επικείμενες αλλαγές. Σε στρατηγικό επίπεδο, ο Regulatory Affairs Director πρέπει να συμμετέχει στο Green Transition Steering Committee και να συμβάλλει στην προτεραιοποίηση των επενδύσεων στη βιωσιμότητα.

7.2.3 Η οπτική του Νομικού Συμβούλου

Ο νομικός σύμβουλος βλέπει το νέο πλαίσιο υπό το πρίσμα του νομικού κινδύνου και του κινδύνου πλήγματος της εταιρικής εικόνας. Το ρυθμιστικό περιβάλλον προσφέρει στον ρόλο τη δυνατότητα να ενσωματώσει την πράσινη συμμόρφωση στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance), καθιστώντας την εταιρεία ανθεκτική στον νομικό κίνδυνο. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Digital Markets, Competition and Consumers Act (DMCCA) δίνει στη CMA (Competition and Markets Authority) εξουσία επιβολής προστίμων έως 10% του παγκόσμιου κύκλου εργασιών χωρίς δικαστική απόφαση. Στις ΗΠΑ, οι συλλογικές αγωγές (class actions) για greenwashing αυξάνονται. Στην ΕΕ, οι εθνικές αρχές προστασίας καταναλωτών ασκούν αυξανόμενο έλεγχο. Επιπλέον, η ιταλική AGCM επέβαλε πρόστιμο 1 εκατ. ευρώ στη Shein για αβάσιμους ισχυρισμούς βιωσιμότητας¹¹⁸, ενώ τα γαλλικά δικαστήρια διέταξαν την TotalEnergies να αφαιρέσει παραπλανητικά μηνύματα κλιματικής ουδετερότητας υπό την απειλή ημερήσιου προστίμου 10.000 ευρώ¹¹⁹.

Η δυσκολία, ωστόσο, δεν εντοπίζεται τόσο στη σοβαρότητα των κυρώσεων αυτή καθαυτή, αλλά στην αβεβαιότητα του τι θεωρείται «επαρκής» τεκμηρίωση. Με τη Green Claims Directive να έχει παγώσει, δεν υπάρχει ενιαίο μεθοδολογικό πλαίσιο. Η ερμηνεία θα γίνεται,

¹¹⁸AGCM PS12709 - Italian Competition Authority: 1 million euros fine imposed on Shein for misleading and omissive green claims (2025), <https://en.agcm.it/en/media/press-releases/2025/8/PS12709>

¹¹⁹PWC Legal (2025), Paris Court issues landmark greenwashing ruling against TotalEnergies <https://www.pwclegal.be/en/news/paris-court-issues-landmark-greenwashing-ruling-against-totalene.html> Και The Sustainable Agency (2026), "Greenwashing Examples for 2025 & 2026", 25 Ιανουαρίου 2026. <https://thesustainableagency.com/blog/greenwashing-examples/> - <https://thesustainableagency.com/blog/greenwashing-examples/#total>

κατά περίπτωση, από εθνικά δικαστήρια και αρχές. Σε αυτό το ασταθές ερμηνευτικό περιβάλλον, η ορθή νομική προσέγγιση είναι η δημιουργία μιας αρχιτεκτονικής εκ των προτέρων νομικά κατοχυρωμένης τεκμηρίωσης (*ex ante legally defensible substantiation architecture*), όπου κάθε ουσιώδης περιβαλλοντικός ισχυρισμός συνδέεται με αρχείο τεκμηρίωσης που περιλαμβάνει την ακριβή διατύπωση, το προϊόν ή χαρτοφυλάκιο προϊόντων στο οποίο αφορά, το πεδίο του ισχυρισμού, τη μέθοδο υπολογισμού, τα τεχνικά δεδομένα, τις σχετικές εγκρίσεις, την ημερομηνία ισχύος και την ημερομηνία επανελέγχου. Η αρχή της *ex ante* υπεράσπισης αντικαθιστά τη μετά την κρίση άμυνα. Παράλληλα, ο νομικός σύμβουλος πρέπει να ενσωματώσει σε όλες τις συμβάσεις με τους προμηθευτές της εταιρείας ρήτρες που τελούν σε συμμόρφωση με τη CSDDD (Right to Audit, Code of Conduct, αναστολή/τερματισμός σε περίπτωση παραβίασης) και να καθιερώσει εσωτερικούς μηχανισμούς *whistleblowing* που είναι συμβατοί με τις απαιτήσεις της οδηγίας.

7.3 Συσσκευασία, καινοτομία, ανταγωνιστικότητα στο ράφι

Η τρίτη θεματική ενότητα εστιάζει στη συσκευασία, την καινοτομία προϊόντος και την ανταγωνιστικότητα στο ράφι. Εμπλέκονται τρεις κρίσιμοι ρόλοι, του Διευθυντή Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D Director), του Διευθυντή Καινοτομίας (Chief Innovation Officer) και του Διευθυντή Πωλήσεων (Sales Director).

7.3.1 Η οπτική του R&D Director

Ο R&D Director βρίσκεται στο κέντρο της τεχνικής μετάβασης. Καλείται να μετασχηματίσει τα προϊόντα ώστε να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικά, ασφαλή, βιώσιμα και κερδοφόρα, μια εξίσωση με πολλούς, οπωσδήποτε, ανταγωνιστικούς όρους. Η ενσωμάτωση της αρχής «Safe and Sustainable by Design» (εξ ορισμού ασφαλούς και βιώσιμου σχεδιασμού – SSbD) από το στάδιο της σύλληψης (*concept/ideation*) αλλάζει ριζικά τη λογική του αγωγού καινοτομίας (*innovation pipeline*), καθώς οι περιβαλλοντικές, υγειονομικές και νομικές

παράμετροι αξιολογούνται ταυτόχρονα με τις τεχνικές και τις εμπορικές, αποφεύγοντας τη μεταγενέστερη ανάγκη αναδιαμόρφωσης υπό την πίεση της συμμόρφωσης.

Στο εσωτερικό αυτής της εξίσωσης, ωστόσο, υπάρχει ένα ανθεκτικό trade-off μεταξύ προϊόντικής απόδοσης και βιωσιμότητας. Στα απορρυπαντικά, για παράδειγμα, ένα τασιενεργό βιολογικής προέλευσης (bio-based surfactant) μπορεί να έχει μικρότερη απόδοση καθαρισμού από ένα πετροχημικό LAS. Στα καλλυντικά, η αφαίρεση συντηρητικών μπορεί να μειώσει τη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Ο R&D Director χρειάζεται μια αρχιτεκτονική τεσσάρων κριτηρίων στο innovation pipeline. Αυτά είναι, κατά σειρά, μετρήσιμο όφελος (measurable benefit), υπερασπισιμότητα ισχυρισμών (claims defensibility), εμπορική κλιμάκωση (commercial scalability) και οικονομική προσιτότητα (affordability). Κάθε νέο concept (New Product Development) πρέπει να περνά από αξιολόγηση οικολογικού σχεδιασμού (Eco-Design screening) και, αν εμφανίζει υψηλότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα από το προϊόν που αντικαθιστά, να ακυρώνεται. Επιπλέον, ο R&D Director πρέπει να εργαστεί στενά με το τμήμα Regulatory Affairs για την παρακολούθηση της εξέλιξης του REACH/CLP και την έγκαιρη υποκατάσταση ουσιών που ενδέχεται να απαγορευθούν (PFAS, ενδοκρινικοί διαταράκτες).

7.3.2 Η οπτική του Chief Innovation Officer

Ο Chief Innovation Officer υιοθετεί ευρύτερη οπτική, εστιάζοντας όχι μόνο στη σύνθεση (φόρμουλα) αλλά στο σύνολο του προϊόντικού οικοσυστήματος. Η πράσινη μετάβαση μετασχηματίζει ριζικά την ίδια την ουσία της καινοτομίας, αφού δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως μια απλή «καινοτομία προϊόντος» (product novelty), αλλά εξελίσσεται σε συστημική καινοτομία (system innovation), με τρόπο που, σχηματικά, μπορεί να αποτυπωθεί ως εξής: προϊόν (product) + συσκευασία (pack) + επαναγεμιζόμενα (refill) + κανάλι διανομής (channel) + ψηφιακή πληροφορία (digital information) + καταναλωτική συμπεριφορά (consumer behavior) + λογική συμμόρφωσης (compliance logic).

Η καινοτομία σήμερα, λοιπόν, απαιτεί τον ταυτόχρονο επανασχεδιασμό όλων των ανωτέρω επιμέρους στοιχείων, ώστε να καταστεί συστημική καινοτομία και πιο συγκεκριμένα:

Product (Προϊόν): Μετάβαση σε συνθέσεις Safe and Sustainable by Design (SSbD), με έμφαση στα βιοβασικά τασιενεργά (bio-based surfactants).

Pack (Συσκευασία): Αντικατάσταση των συμβατικών υλικών με κυκλικές, ανακυκλώσιμες ή λιγότερο εντατικές ως προς τους πόρους λύσεις.

Refill (Επαναγεμιζόμενα): Εισαγωγή μοντέλων κυκλικής οικονομίας που αλλάζουν τη σχέση του καταναλωτή με τη συσκευασία.

Channel (Κανάλι διανομής): Αναδιάρθρωση των δικτύων μεταφοράς και πώλησης για τη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος (Scope 3).

Digital Information (Ψηφιακή Πληροφορία): Η διαφάνεια είναι πλέον δεδομένο (data). Η πληροφορία για τον κύκλο ζωής του προϊόντος πρέπει να είναι προσβάσιμη, ψηφιοποιημένη και ιχνηλάσιμη.

Consumer Behavior (Καταναλωτική Συμπεριφορά): Η καινοτομία στοχεύει στην «εκπαίδευση» του καταναλωτή ώστε να υιοθετήσει πιο βιώσιμες συνήθειες.

Compliance Logic (Κανονιστική Λογική): Η συμμόρφωση (CSRD, CSDDD, Green Claims) δεν είναι πλέον εξωτερικός περιορισμός, αλλά «δομικό στοιχείο» του σχεδιασμού.

Τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι η επιτυχία δεν εξαρτάται, πλέον, μόνο από το «τι περιέχει το προϊόν», αλλά από τον τρόπο που αυτό αλληλεπιδρά με ένα ευρύτερο, διασυνδεδεμένο οικοσύστημα. Σε αυτή τη νέα αντίληψη ανοίγεται η δυνατότητα ανανέωσης ολόκληρων κατηγοριών μέσα από νέα λογική μορφοποίησης (format logic), για παράδειγμα προϊόντα οικιακής φροντίδας με συμπυκνωμένα συστήματα, προϊόντα προσωπικής φροντίδας με επαναγεμιζόμενα και ελαφρύτερη συσκευασία, στοματική υγιεινή με καλύτερα ανακυκλώσιμα formats.

Νέα επιχειρηματικά μοντέλα αναδύονται γύρω από αυτή τη λογική. Πλατφόρμες όπως το Loop, για επαναχρησιμοποιούμενες συσκευασίες με σύστημα επιστροφής, και «Product-as-a-Service» μοντέλα δοκιμάζουν τα όρια της σχέσης μεταξύ προϊόντος και συσκευασίας. Παράλληλα, η εταιρική Venture Capital δραστηριότητα των μεγάλων ομίλων (όπως η Unilever Ventures, η L'Oréal BOLD και άλλοι) επενδύει συστηματικά σε start-ups

βιοτεχνολογίας, εναλλακτικών υλικών συσκευασίας από φύκια ή μυκήλιο, και smart materials, εξασφαλίζοντας έγκαιρη πρόσβαση σε καινοτομίες που ενδέχεται να ορίσουν την επόμενη δεκαετία.

Η ιστορία όμως της πράσινης καινοτομίας είναι γεμάτη με αποτυχημένες υιοθετήσεις, όχι επειδή η ίδια η καινοτομία ήταν κακή επιστημονικά, αλλά επειδή δεν ήταν εύχρηστη, δεν εντασσόταν στο περιβάλλον / σύστημα της λιανικής πώλησης ή δεν γινόταν κατανοητή από τον καταναλωτή. Κλασικό παράδειγμα είναι η εμπειρία με τους σταθμούς επαναπλήρωσης (refill stations) στα σούπερ μάρκετ, που αναπτύχθηκαν πιλοτικά σε εκατοντάδες σημεία, αλλά έτυχαν ανταπόκρισης από τους καταναλωτές (consumer adoption) κατά πολύ χαμηλότερης της αναμενόμενης. Οι σημαντικότεροι λόγοι είναι ότι ο καταναλωτής αγοράζει ταχύτητα και ευκολία. Αν ξεχάσει το άδειο μπουκάλι στο σπίτι, ή αν δεν χρησιμοποιήσει σωστά το refill station ή αυτό δεν λειτουργήσει σωστά, η εμπειρία καταστρέφεται. Η καινοτομία πλέον στρέφεται στο «refill at home – επαναπλήρωση στο σπίτι», πχ συμπυκνωμένες κάψουλες ή ταμπλέτες που διαλύονται στο σπίτι σε επαναχρησιμοποιούμενο μπουκάλι, λύνοντας το πρόβλημα της μεταφοράς πλαστικού και νερού χωρίς απαίτηση αλλαγής συμπεριφοράς στο σημείο πώλησης. Τα refill at home και συμπυκνωμένα formats αποτελούν την πιο ρεαλιστική κατεύθυνση για πολλές FMCG κατηγορίες, διότι μεταφέρουν μέρος της κυκλικότητας στο σπίτι του καταναλωτή χωρίς να απαιτούν διαφορετική συμπεριφορά ή επιπλέον ενέργειες στο κατάστημα.

7.3.3 Η οπτική του Sales Director

Ο Διευθυντής Πωλήσεων λειτουργεί στο σημείο όπου η κανονιστική πίεση συναντά το ράφι. Η αγορά λιανικής μετατρέπεται σταδιακά σε κρίσιμο φορέα επιβολής έμμεσης συμμόρφωσης. Οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής στην Ευρώπη (Ahold Delhaize, Carrefour, Lidl, Tesco, στην Ελλάδα Σκλαβενίτης) απαιτούν όλο και περισσότερο από τους προμηθευτές τους τεκμηριωμένο ψηφιακό προϊόντικό περιεχόμενο (product content), αξιόπιστα στοιχεία συσκευασίας, σαφείς ισχυρισμούς και μικρότερο κίνδυνο φήμης.

Ένας ισχυρός μηχανισμός μετάδοσης της κανονιστικής πίεσης από τη βιομηχανία στους λιανοπωλητές και αντιστρόφως είναι η δομή των εκπομπών Scope 3. Οι μεγάλοι λιανέμποροι έχουν δικούς τους στόχους μείωσης Scope 3 (που στην πραγματικότητα είναι κυρίως οι εκπομπές των προϊόντων που πωλούν), και ως FMCG προμηθευτές αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος αυτού του Scope 3. Η σχέση μετατρέπεται σε αμοιβαία εξάρτηση. Όσο πιο αξιόπιστα και χαμηλά σε ανθρακικό αποτύπωμα είναι τα προϊόντα ενός προμηθευτή, τόσο καλύτερη θέση στο ράφι μπορεί να εξασφαλίσει και τόσο πιο ευνοϊκούς όρους σε joint business plans. Σε διάστημα δύο έως τριών ετών, η παροχή δεδομένων σχετικά με τις Scope 3 εκπομπές αναμένεται να αποτελέσει προϋπόθεση τοποθέτησης στο ράφι για τις μεγαλύτερες αλυσίδες.

Το βασικό αγκάθι σε επίπεδο εκτέλεσης είναι ο συγχρονισμός μεταξύ compliance και εμπορικής ταχύτητας. Οι πωλήσεις παραδοσιακά λειτουργούν με ευελιξία, εξειδικευμένα ανά πελάτη υλικά, εμπορικές προωθητικές ενέργειες και άμεση πίεση για λανσαρίσματα. Το νέο πλαίσιο φρενάρει ό,τι δεν είναι επαρκώς τεκμηριωμένο. Η ταχύτητα μετατόπισης των προτιμήσεων των καταναλωτών είναι κρίσιμο ζήτημα. Σε αντίθεση με τις σκανδιναβικές αγορές, οι Έλληνες καταναλωτές δείχνουν περιορισμένο ενδιαφέρον για αλλαγή προτιμήσεων με βάση φιλικούς προς το περιβάλλον ισχυρισμούς eco-friendly claims. Η εμπειρία δείχνει ότι εταιρείες που εισήλθαν νωρίς στο «πράσινο» κίνημα και άλλαξαν φόρμουλες κατέληξαν με υψηλότερο κόστος παραγωγής, χωρίς αντίστοιχη αναγνώριση στο ράφι. Επιπλέον, οι πελάτες χονδρικής, ενώ απαιτούν βιώσιμα προϊόντα, συνεχίζουν να πιέζουν ασφυκτικά για εκπτώσεις και διατήρηση χαμηλών τιμών (promotional pressure).

Παρά την επιφυλακτικότητα, η μη συμμόρφωση δεν αποτελεί επιλογή. Οι μεγάλες πολυεθνικές οφείλουν να εξασφαλίσουν ότι τα προϊόντα φτάνουν στο ράφι σε ανταγωνιστικές τιμές, μέσω οικονομιών κλίμακας, επιθετικότερης στρατηγικής προώθησης στη φάση εισαγωγής και εκτεταμένης επικοινωνίας του «γιατί» της αλλαγής. Σε επίπεδο private label, η εκτίμηση δεν δικαιολογεί υπερβολικό φόβο, μιας και τα PL υπολείπονται στην ικανότητα τεκμηρίωσης μέσω LCA, διαδικασία που απαιτεί τεράστιους πόρους R&D. Έτσι, η αυστηρότερη νομοθεσία ενδέχεται να λειτουργήσει υπέρ των καθιερωμένων brands. Η εμπορική ομάδα πρέπει να εκπαιδευτεί ώστε να πουλά όχι μόνο τιμή και πλάνο

προωθητικών ενεργειών, αλλά και μείωση κινδύνου, ποιοτικής τεκμηρίωσης και κανονιστικής αξιοπιστίας.

7.4 Δεδομένα, διακυβέρνηση και sustainability reporting

Η τέταρτη θεματική ενότητα εστιάζει στις CSRD/ESRS υποχρεώσεις, στα δεδομένα βιωσιμότητας και στην ψηφιακή υποδομή που τα στηρίζει. Εμπλέκονται οι ρόλοι του Οικονομικού Διευθυντή (CFO), του Διευθυντή Τεχνολογίας (CTO) και του Διευθυντή Βιωσιμότητας (Chief Sustainability Officer).

7.4.1 Η οπτική του CFO

Ο CFO προσλαμβάνει το νέο πλαίσιο υπό το πρίσμα της οικονομικοποίησης της βιωσιμότητας. Όσα προηγουμένως μπορούσαν να αντιμετωπιστούν ως αφηρημένοι στόχοι ESG, πλέον απαιτούν ποσοτικοποίηση, έλεγχο, επενδυτική προτεραιοποίηση και αποτίμηση κινδύνου. Το νέο περιβάλλον επιτρέπει καλύτερη κατανομή κεφαλαίων (capital allocation), μια και η εταιρεία αναγκάζεται να ξεχωρίσει ποια πρότζεκτ βιωσιμότητας έχουν πραγματικό ROI, ποια αποτελούν απομείωση επενδυτικού κινδύνου (de-risking investments) και ποια είναι αμφίβολης οικονομικής αξίας. Η εταιρεία πρέπει να γνωρίζει τι κοστίζει η εξάρτηση από πρωτογενή υλικά (virgin material dependence), ποιο είναι το κόστος μη ανακυκλώσιμων formats, πόσο επηρεάζουν τα κενά δεδομένων (data gaps) το ελεγκτικό κόστος (audit cost) και ποια πρότζεκτ βιωσιμότητας οδηγούν σε πραγματική μείωση κινδύνου.

Η πρόσβαση σε πράσινη χρηματοδότηση αποτελεί απτό όφελος. Τα πράσινα ομόλογα (green bonds) και τα συνδεδεμένα με τη βιωσιμότητα δάνεια (sustainability-linked loans) προσφέρουν ευνοϊκότερα επιτόκια συνδεδεμένα με την επίτευξη μετρήσιμων περιβαλλοντικών στόχων (π.χ. μείωση Scope 1 και 2 εκπομπών, αύξηση ποσοστού ανακυκλωμένου περιεχομένου). Η συνέπεια είναι ότι η αδυναμία τεκμηρίωσης δεν είναι μόνο νομικός κίνδυνος αλλά και απώλεια χρηματοοικονομικού πλεονεκτήματος, καθώς η εταιρεία

πληρώνει υψηλότερο κόστος κεφαλαίου από ώριμους ως προς τη βιωσιμότητα ανταγωνιστές. Η BlackRock (2024) αναφέρει ότι η ESG ανάλυση ενσωματώνεται πλέον στο 90% των ενεργώς διαχειριζόμενων μετοχικών χαρτοφυλακίων μεγάλων asset managers.¹²⁰

Στο άλλο άκρο της ισορροπίας στέκει το πραγματικό κόστος μετάβασης, καθώς ο ανασχεδιασμός συσκευασίας, τα νέα πληροφοριακά συστήματα, η ελεγκτική διασφάλιση, οι εσωτερικοί έλεγχοι, η ένταξη προμηθευτών, ο νομικός έλεγχος και ο πιθανός ανασχεδιασμός των συνθέσεων πιέζουν το P&L και το capex. Η εκτίμηση είναι ότι η CSRD compliance κοστίζει τυπικά 15-20 εκατ. € ετησίως μόνο για συλλογή δεδομένων, επαλήθευση και υποβολή εκθέσεων σε μια μεγάλη πολυεθνική¹²¹. Σε αυτό προστίθενται οι αμοιβές των Big 4 ελεγκτικών εταιρειών για την περιορισμένη διασφάλιση (limited assurance) των ESG δεδομένων και η προμήθεια λογισμικού όπως το SAP Sustainability Control Tower, που ενσωματώνει τα ESG δεδομένα στο επιχειρηματικό ERP. Επιπλέον, το κόστος μη συμμόρφωσης μπορεί να είναι εξίσου σοβαρό με συνέπειες, όπως απόσυρση ισχυρισμού, επανεπισήμανση του προϊόντος, καθυστέρηση στο λανσάρισμα, τριβή με τους λιανοπωλητές και βλάβη της φήμης. Με αυτή την έννοια, η βιωσιμότητα γίνεται επένδυση διαχείρισης κινδύνου και όχι απλώς δαπάνη ESG.

Σε στρατηγικό επίπεδο, ο CFO καλείται να ενσωματώσει τη βιωσιμότητα στα κριτήρια κεφαλαιακής δαπάνης (CAPEX) μέσω ESG αξιολόγησης κάθε πρότασης CAPEX, υπολογισμού του «carbon payback period» και ευθυγράμμισης με τα EU Taxonomy standards. Η ανάδυση του internal carbon pricing (χρόνος απόσβεσης άνθρακα)¹²² ως εργαλείου αξιολόγησης επενδύσεων αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα. Κάθε μονάδα της εταιρείας (business unit) «πληρώνει» εσωτερικά για τις εκπομπές του, και αυτό ευνοεί συστηματικά τις λιγότερο ανθρακοβόρες επιλογές. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό KPI για τον CFO είναι το «έσοδα σε κίνδυνο (revenue-at-risk) από μη συμμορφούμενους ή υψηλού κινδύνου ισχυρισμούς», που μετρά τη χρηματοοικονομική έκθεση της εταιρείας σε πιθανή απόσυρση ή επανεπισήμανση προϊόντων. Η σωστή προσέγγιση είναι ένα πλαίσιο ελέγχου

¹²⁰ BlackRock (2024), Investment Stewardship Annual Report. <https://www.blackrock.com/corporate/insights/investment-stewardship/blackrock-investment-stewardship>

¹²¹ Cantale S., Cabolis D. "Compliance cost or stabilizing economic force? Why CFOs should consider what the CSRD means for global trade", International Institute for Management Development (IMD), 2025. <https://www.imd.org/ibymd/cfo-horizons/compliance-cost-or-stabilizing-economic-force-why-cfos-should-consider-what-the-csrd-means-for-global-trade/>

¹²² στα ελληνικά Εσωτερική Τιμολόγηση Άνθρακα - είναι ένα εργαλείο στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να βάλουν μια εθελοντική «χρηματική αξία» στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα (CO_2) που παράγουν.

βιωσιμότητας υπό την ευθύνη της Οικονομικής Διεύθυνσης (finance-owned sustainability control framework), στο οποίο οι δείκτες ESG (ESG metrics) πρέπει να διαθέτουν ορισμένους υπεύθυνους (owners), ελέγχους συμφωνίας (reconciliation controls), ελεγκτικό ίχνος (audit trail) και λογική εσωτερικού ελέγχου (internal control logic).

7.4.2 Η οπτική του Chief Technology Officer

Ο CTO φέρνει στο προσκήνιο τη διαπίστωση ότι η βιωσιμότητα στον FMCG κλάδο είναι, τελικά, τόσο πρόβλημα ψηφιακής υποδομής όσο και υποδομής δεδομένων. Οι ισχυρισμοί, η συσκευασία, οι συνθέσεις των προϊόντων (φόρμουλες), οι δηλώσεις των προμηθευτών, οι εκπομπές και τα αποτελέσματα δημοσιοποίησης (reporting outputs) δεν μπορούν πλέον να τηρούνται σε μη διασυνδεδεμένα συστήματα.

Στο πλαίσιο αυτό, η οικοδόμηση ενός ενιαίου επιπέδου δεδομένων βιωσιμότητας, το οποίο συνδέει τις προδιαγραφές των προϊόντων (product specs), τα δεδομένα σύνθεσης (formulation data), τη σύσταση της συσκευασίας (packaging composition), τις δηλώσεις των προμηθευτών (supplier declarations), τα δεδομένα εισόδου της Ανάλυσης Κύκλου Ζωής (LCA inputs), τα κύρια δεδομένα των προϊόντων (product master data), τις ψηφιακές ετικέτες (digital labels) και τις δικλείδες ελέγχου των αναφορών (reporting controls), αποκτά στρατηγική σημασία. Μια εταιρεία που μπορεί να συνδέει τα δεδομένα των προϊόντων, τα αποδεικτικά στοιχεία των προμηθευτών, τις προδιαγραφές της συσκευασίας, τους εγκεκριμένους ισχυρισμούς και τους δείκτες της οδηγίας CSRD αποκτά ταχύτητα και αξιοπιστία.

Η υιοθέτηση του Ψηφιακού Διαβατηρίου Προϊόντος (Digital Product Passport - DPP) στο πλαίσιο του EPR αποτελεί το πιο εμβληματικό παράδειγμα της νέας λογικής. Το DPP, προσβάσιμο μέσω QR code πάνω στη συσκευασία, παρέχει στον καταναλωτή πληροφορίες για τη σύνθεση, την προέλευση των υλικών, τις οδηγίες ανακύκλωσης και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα του προϊόντος. Από επιχειρηματικής σκοπιάς, το DPP δημιουργεί μια άμεση ψηφιακή σχέση με τον τελικό καταναλωτή χωρίς τη διαμεσολάβηση του λιανεμπόρου,

γεγονός που συνιστά μια σημαντική στρατηγική ευκαιρία για δέσμευση με τη μάρκα (brand engagement) και βαθύτερη κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή (consumer insights).

Στην καρδιά, όμως, του εγχειρήματος υπάρχει ένα δύσκολο τεχνικό πρόβλημα κι αυτό είναι η ιχνηλασιμότητα δεδομένων στα βάθη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε ένα τυπικό μεγάλο όμιλο, η συλλογή των απαιτούμενων 1.500 σημείων δεδομένων για το CSRD reporting πραγματοποιείται από εκατοντάδες εργοστάσια, δεκάδες χώρες και χιλιάδες προμηθευτές (Scope 3). Τα δεδομένα συχνά υπάρχουν σε δεκάδες διαφορετικά ERP συστήματα, εκατοντάδες φύλλα Excel, ανταλλαγές email και εκτιμήσεις. Επιπλέον, οι ορισμοί δεν είναι πάντα ίδιοι και έννοιες, όπως «ανακυκλώσιμο», «σχεδιασμένο για ανακύκλωση», «Post Consumer Recycled υλικά», αν δεν υπάρχει σωστό governance στην εταιρεία, οδηγούν σε αντικρουόμενες αλήθειες για το ίδιο προϊόν. Σε σύνθετες αλυσίδες αξίας όπως αυτή του φοινικελαίου (palm oil) στα απορρυπαντικά, η ιχνηλασιμότητα μέχρι την προέλευση καρπού παραμένει εξαιρετικά δύσκολη παρά τις προόδους στα συστήματα πιστοποίησης όπως το RSPO¹²³. Για τις απαιτήσεις CSRD audit χρειάζονται πρωτογενή δεδομένα (primary data) και όχι μέσοι όροι κλάδου (industry averages).

Η ψηφιακή λύση δεν είναι απλός πίνακας ελέγχου (dashboard). Το dashboard εμφανίζει δεδομένα, αλλά δεν εγγυάται ότι τα δεδομένα είναι σωστά. Απαιτείται διακυβέρνηση κυρίων δεδομένων (master data governance), καταγραφή της προέλευσης και διαδρομής των δεδομένων (data lineage), εγκρίσεις βάσει ρόλων, έλεγχος εκδόσεων, πολιτικές διατήρησης δεδομένων και διασύνδεση με τα υπάρχοντα συστήματα. Απαιτείται επίσης σαφής διάκριση μεταξύ μετρούμενων (measured), ειδικών ανά προμηθευτή (supplier-specific), βασισμένων σε βάσεις δεδομένων (database-based) και μοντελοποιημένων (modelled) δεδομένων. Η συνεκτική κατεύθυνση είναι η οικοδόμηση μιας Αρχιτεκτονικής Διακυβέρνησης Δεδομένων ESG με βασικούς άξονες την Ιδιοκτησία Δεδομένων (Data Ownership – όπου κάθε επιχειρησιακή λειτουργία ορίζει έναν «υπεύθυνο διαχείρισης δεδομένων ESG» / ESG data steward), την Τυποποίηση (Standardization – όπου όλα τα δεδομένα συμμορφώνονται με

¹²³ Το RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil - Στρογγυλή Τράπεζα για το Βιώσιμο Φοινικέλαιο) είναι ένας παγκόσμιος, μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 2004 για να προωθήσει την παραγωγή και χρήση βιώσιμου φοινικελαίου. Θέτει αυστηρά περιβαλλοντικά και κοινωνικά πρότυπα για τη μείωση των επιπτώσεων της καλλιέργειας (αποψίλωση δασών, τοπικές κοινότητες).

τις ταξινομίες ESRS και την επισήμανση XBRL) και την Ιχνηλασιμότητα (Traceability – με τη χρήση υποσυστημάτων blockchain για κρίσιμα περιβαλλοντικά δεδομένα).

7.4.2.1 Το παράδοξο της τεχνητής νοημοσύνης ως ψηφιακής υποδομής

Πέρα από το reporting, η ψηφιακή τεχνολογία έχει διπλό ρόλο στη βιωσιμότητα και εδώ αναδύεται ένα ενδιαφέρον παράδοξο. Από τη μία, το AI και τα analytics επιτρέπουν βελτιστοποίηση δρομολογίων μεταφοράς (μείωση καυσίμων), προγνωστική συντήρηση (predictive maintenance)¹²⁴ στα εργοστάσια (μείωση σπατάλης παραγωγής) και βελτιωμένη πρόβλεψη ζήτησης (μείωση overstock). Η Reckitt έχει αξιοποιήσει AI για βελτίωση ακρίβειας μέτρησης Scope 3 κατά 75 φορές¹²⁵, ενώ η Henkel διαχειρίζεται αυτόματο product carbon footprinting για 70.000 προϊόντα¹²⁶. Από την άλλη, τα ίδια τα data centers του ομίλου και το cloud computing έχουν σημαντικό ανθρακικό αποτύπωμα. Το θέμα αυτό αναλύεται διεξοδικά στο Κεφάλαιο 8, που εξετάζει το αποτύπωμα Τεχνητής Νοημοσύνης (AI footprint) ως μέρος του Scope 3 του κλάδου FMCG. Για τον CTO, αυτό σημαίνει ότι η πρακτική των Green IT πολιτικών, συμπεριλαμβανομένης της απαίτησης από παρόχους cloud να λειτουργούν με 100% ανανεώσιμη ενέργεια, μετατρέπει την ψηφιακή υποδομή από κρυφό κόστος σε ορατό περιβαλλοντικό KPI.

Σε σχέση με την υπόσχεση της τεχνολογίας αλυσίδας συστοιχιών (blockchain) για την ιχνηλασιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain traceability), η εμπειρία είναι μικτή. Στα αγροτικά βασικά εμπορεύματα (agricultural commodities) όπως το φοινικέλαιο (palm oil), η πολυπλοκότητα της αλυσίδας δεν επιτρέπει μια αξιόπιστη εφαρμογή blockchain, ενώ σε πιο τοπικές, λιγότερο σύνθετες αλυσίδες, μπορεί να αποτελέσει αξιόπιστη λύση. Για τον CTO, το μέλλον του κλάδου των ταχέως κινούμενων καταναλωτικών αγαθών είναι η συμμόρφωση του προϊόντος εκ σχεδιασμού και βάσει δεδομένων (product compliance by

¹²⁴ Σε αντίθεση με την «αντιδραστική» συντήρηση («διορθώνω κάτι όταν χαλάσει») ή την «προληπτική» συντήρηση («διορθώνω κάτι κάθε 6 μήνες, είτε το χρειάζεται είτε όχι»), η προγνωστική συντήρηση χρησιμοποιεί δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, αισθητήρες (IoT) και αλγορίθμους μηχανικής μάθησης για να «προβλέψει» πότε ακριβώς ένα μηχάνημα θα παρουσιάσει βλάβη. Στόχος είναι η παρέμβαση να γίνει την ιδανική στιγμή, ελαχιστοποιώντας τον χρόνο διακοπής της παραγωγής (downtime)

¹²⁵ Reckitt: Using Gen AI to cut Scope 3 emissions, <https://co2ai.com/customers-success-stories/reckitt>

¹²⁶ Henkel, The automotive roadmap to net-zero, <https://next.henkel-adhesives.com/us/en/i/automotive-sustainability.html>

design and by data). Με άλλα λόγια, κάθε προϊόν πρέπει να έχει έναν ψηφιακό φάκελο που συνδέει τα συστατικά, τη συσκευασία, τους ισχυρισμούς, τις εκδόσεις για τις διάφορες αγορές (market versions), τις εγκρίσεις και τα αποδεικτικά στοιχεία.

7.4.3 Η οπτική του Chief Sustainability Officer

Ο Chief Sustainability Officer είναι ο πιο ώριμος εκπρόσωπος της λογικής του level playing field. Στις τρέχουσες συνθήκες, παραμένει συχνά εμπορικό μειονέκτημα να «κάνεις το σωστό». Η Πράσινη Συμφωνία, από την άλλη, ορίζοντας μια φιλόδοξη βασική γραμμή και επιβάλλοντας διαφάνεια, δίνει credit στις εταιρείες που έχουν προπορευτεί και ασκεί πίεση σε αυτές που υστερούν. Από εδώ προκύπτει και η βασική θέση του ρόλου του CSO, ότι, δηλαδή, η νέα ρύθμιση δεν είναι εμπόδιο αλλά μηχανισμός αποκατάστασης ίσων όρων ανταγωνισμού.

Στους πράσινους ισχυρισμούς, ο σχετικός ρόλος αναγνωρίζει ότι οι κανόνες μπορούν να δράσουν ως ευκαιρία να «καθαρίσουν τα ζιζάνια» και να αυξηθεί η εμπιστοσύνη στους ισχυρισμούς. Ο κίνδυνος είναι ότι μπορεί να οδηγήσουν σε greenhushing, αν η τεκμηρίωση γίνει υπερβολικά απαιτητική. Σε επίπεδο καταναλωτικής συμπεριφοράς, υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία για το «say-do gap», σύμφωνα με το οποίο οι άνθρωποι ενδιαφέρονται πραγματικά αλλά η απόδοση και η τιμή παραμένουν τα κυρίαρχα κριτήρια. Όταν πρόκειται για αλλαγή συμπεριφοράς, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως τιμή/προσιτότητα, ευκολία, διαθεσιμότητα, απόδοση, κοινωνικές νόρμες, ρουτίνα. Φαίνεται να υπάρχουν σημεία καμπίς (tipping points) για αλλαγή, με το όριο του 25% να ενεργοποιεί ευρύτερη υιοθέτηση.

Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης απαιτεί διαφάνεια ως πρωταρχική αρχή. Αυτό σημαίνει όχι μόνο προσεκτική τεκμηρίωση, αλλά και «walk the talk before the talk (πρώτα τα έργα, μετά τα λόγια)», καθώς και επίδειξη προόδου και δέσμευσης με την πάροδο του χρόνου. Τα Digital Product Passports αποτελούν ευκαιρία, καθώς επιτρέπουν τη σύνδεση περισσότερων πληροφοριών για όσους ενδιαφέρονται. Η ανάκτηση εμπιστοσύνης παραμένει δύσκολη, ιδίως για τους μεγάλους πολυεθνικούς ομίλους, ενώ η διαφάνεια ως

προς τις αδυναμίες, εφόσον ακολουθείται από action plan διόρθωσης, μπορεί να βοηθήσει αποφασιστικά.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

McKinsey & Company, "Eighty-eight percent of Gen Z doesn't trust eco-friendly claims", 2022.

ASA (2022), Persil ruling. RPC (2025), "Green claims update: April 2025".

Provenance (2025), "Retailer Greenwashing Examples 2025".

ESG Dive (2023), CMA investigation announcement. Packaging Insights (2023), "Unilever faces greenwashing investigation.

Gov.uk (2023), Unilever's 'green' claims come under CMA microscope.

Etherington-Judge, Tim. 2025. "How to Communicate Sustainability with Authenticity after DMCC Act." LinkedIn, April 24, 2025.

AGCM PS12709 - Italian Competition Authority: 1 million euros fine imposed on Shein for misleading and omissive green claims (2025).

PWC Legal (2025), Paris Court issues landmark greenwashing ruling against TotalEnergies. The Sustainable Agency (2026), "Greenwashing Examples for 2025 & 2026", 25 Ιανουαρίου 2026.

BlackRock (2024), Investment Stewardship Annual Report.

Cantale S., Cabolis D. "Compliance cost or stabilizing economic force? Why CFOs should consider what the CSRD means for global trade", International Institute for Management Development (IMD), 2025.

co2ai.com: Reckitt: Using Gen AI to cut Scope 3 emissions.

Henkel, The automotive roadmap to net-zero.

Κεφάλαιο 8: Εκπομπές Scope 3 – Η μεγαλύτερη πρόκληση απανθρακοποίησης

Αν υπάρχει μία διάσταση όπου η πράσινη μετάβαση του κλάδου FMCG δοκιμάζεται με τη μεγαλύτερη αυστηρότητα, αυτή είναι αναμφίβολα οι εκπομπές Scope 3. Πρόκειται για τις έμμεσες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου που εμφανίζονται σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας μιας εταιρείας, από τις πρώτες ύλες και τη συσκευασία, έως τη χρήση των προϊόντων από τους καταναλωτές και τη διαχείριση τέλους ζωής. Για τις πολυεθνικές FMCG στους κλάδους καθαριστικών, καλλυντικών και προσωπικής φροντίδας, το Scope 3 δεν αποτελεί απλώς μία από τις τρεις κατηγορίες εκπομπών. Συνιστά, ουσιαστικά, ολόκληρο τον λογαριασμό. Η Unilever αναφέρει ότι το 98% των εκπομπών εντός του net zero στόχου της είναι Scope 3.¹²⁷ Η Reckitt αναφέρει 96%.¹²⁸ Η P&G επιβεβαιώνει ότι 98% των Scope 3 εκπομπών της προέρχεται από μόλις 4 κατηγορίες.¹²⁹ Καμία στρατηγική net zero, με άλλα λόγια, δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη χωρίς κυριαρχική εστίαση στο Scope 3.

8.1 Το τοπίο εκπομπών Scope 3 στον κλάδο FMCG

8.1.1 Ορισμός και πλαίσιο

Οι εκπομπές Scope 3 ορίζονται από το GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Standard που δημοσιεύθηκε το 2011¹³⁰. Καλύπτουν 15 κατηγορίες έμμεσων εκπομπών, τόσο upstream (πριν τα προϊόντα φτάσουν στην εταιρεία) όσο και downstream (μετά την

¹²⁷ Unilever (2025), Climate Transition Action Plan (CTAP), p. 7 <https://www.unilever.com/files/ctap.pdf>

¹²⁸ Reckitt / CO2 AI (2025), Case Study <https://co2ai.com/customers-success-stories/reckitt> και Sustainability Report 2024.

¹²⁹ Procter & Gamble (2024), ESG -Environmental -Climate disclosures <https://www.pginvestor.com/esg/environmental/climate/default.aspx>.

¹³⁰ GHG Protocol (2011), Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. WRI/WBCSD.

πώλησή τους). Μια ανάλυση της McKinsey (2024) έδειξε ότι στους κλάδους λιανικής και καταναλωτικών αγαθών, το Scope 3 αντιπροσωπεύει 75-90% των συνολικών εκπομπών¹³¹. Για τις εταιρείες που εξετάζονται ειδικά στην παρούσα εργασία (οικιακά καθαριστικά, καλλυντικά, προσωπική φροντίδα, στοματική υγιεινή) το ποσοστό φτάνει 90-99%¹³².

8.1.2 Κατανομή εκπομπών ανά κατηγορία GHG Protocol

Πίνακας 6.1. Τυπική κατανομή Scope 3 εκπομπών για FMCG εταιρείες Home Care / Personal Care / Oral Care.¹³³

GHG Cat.	Περιγραφή	% Scope 3	Έλεγχος	Κύριος μοχλός μείωσης
Cat 1	Purchased Goods & Services (πρώτες ύλες, χημικά, packaging)	50-65%	Μέσος	Renewable feedstocks, supplier SBTs, biomass balance

¹³¹ McKinsey & Company (2024), "Scope 3 emissions: The challenge of the value chain". Sustainability Practice.

¹³² Ενδεικτικά: α) <https://devera.ai/resources/scope-3-emissions-beauty-industry/>

β) <https://www.carbonmaps.io/blog/scope-3-emissions>

γ) <https://www.pginvestor.com/esg/environmental/climate/default.aspx>

¹³³ Ανάλυση στοιχείων που έχουν αντληθεί από τα ESG Reports εταιρειών του κλάδου, που έχουν καταρτιστεί σύμφωνα με το GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard

Ενδεικτικά:

Unilever: Unilever (2026), *Unilever Annual Report and Accounts 2025: Sustainability disclosures* <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2025.pdf> <https://www.unilever.com/files/ctap.pdf>

L'Oréal: L'Oréal Group. (2026). *2025 Universal registration document: Integrated report & sustainability report*. L'Oréal Finance https://www.loreal-finance.com/system/files/2026-03/LOREAL_DEU_2025_EN.pdf

Colgate Palmolive: Colgate-Palmolive Company (2026). *2025 Climate strategy & transition plan*.

<https://www.colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites-aem/corporate/corporate/common/pdf/climate-strategy-transition-plan.pdf>

<https://www.colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites-aem/corporate/corporate/common/pdf/2024-Sustainability-and-Social-Impact-Report.pdf>

P&G: P&G Investor Relations, *ESG - Environmental - Climate Data*, 2024/2025

https://www.pginvestor.com/esg/environmental/climate/default.aspx#climate_scope_1_2

Henkel: Henkel AG & Co. KGaA, *Sustainability Report / Sustainable Impact Report 2025*, Απρίλιος 2026

<https://www.henkel.com/press-and-media/press-releases-and-kits/2026-04-14-sustainable-impact-report-2025-2148004>

Reckitt: Reckitt Benckiser Group plc, *Reckitt Sustainability Report 2025*, 2025/2026 [https://eu-](https://eu-assets.contentstack.com/v3/assets/blt93c8bc7a598af9f0/blt8d0848c0b02e7e52/69cd46220c530c95012e3f8d/Reckitt_Sustainability_Report_2025.pdf)

[assets.contentstack.com/v3/assets/blt93c8bc7a598af9f0/blt8d0848c0b02e7e52/69cd46220c530c95012e3f8d/Reckitt_Sustainability_Report_2025.pdf](https://eu-assets.contentstack.com/v3/assets/blt93c8bc7a598af9f0/blt8d0848c0b02e7e52/69cd46220c530c95012e3f8d/Reckitt_Sustainability_Report_2025.pdf)

<https://procurementmag.com/news/reckitt-slashing-scope-3-emissions>

GHG Cat.	Περιγραφή	% Scope 3	Έλεγχος	Κύριος μοχλός μείωσης
Cat 11	Use of Sold Products (θέρμανση νερού, ηλεκτρική ενέργεια)	15-25%	Χαμηλός	Cold-water formulations, concentrated dosing, consumer education
Cat 12	End-of-Life (αποδόμηση χημικών, waste disposal)	10-20%	Χαμηλός	Bio-based carbon, biodegradable ingredients, recyclable packaging
Cat 4	Upstream Transportation	5-10%	Μέσος	Concentrated products, route optimization, local sourcing
Cat 9	Downstream Transportation	3-8%	Μέσος	Lightweighting, fleet electrification, retailer collaboration

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 6.1, η κυριαρχία της Cat 1 (Purchased Goods & Services) και της Cat 11 (Use of Sold Products) έχει στρατηγική σημασία, καθώς δείχνει ότι η μεγαλύτερη ευκαιρία μείωσης βρίσκεται στη μεταβολή των πρώτων υλών, ακολουθούμενη από την αλλαγή συμπεριφοράς καταναλωτών, και τρίτον από τη βελτιστοποίηση συσκευασίας και logistics.

8.1.3 Η ιδιαιτερότητα του κλάδου: κρυφές εκπομπές

Μια κρίσιμη αλλά ελάχιστα γνωστή πηγή εκπομπών αφορά αποκλειστικά τον κλάδο καθαριστικών. Όταν ένα απορρυπαντικό πηγαίνει στην αποχέτευση και αποδομείται βιολογικά, ο άνθρακας που περιέχει μετατρέπεται σε CO₂ και εκλύεται στην ατμόσφαιρα. Αν αυτός ο άνθρακας προέρχεται από ορυκτά (πετροχημικά), η αποδόμηση αποτελεί καθαρή προσθήκη CO₂ στην ατμόσφαιρα. Η κοινή έρευνα του Πανεπιστημίου Οξφόρδης και της Unilever (2023) έδειξε ότι για το Home Care business unit της Unilever, αυτές οι

εκπομπές αποδόμησης αντιπροσωπεύουν περίπου 20% του συνολικού ανθρακικού αποτυπώματος¹³⁴. Ο μόνος τρόπος εξάλειψής τους είναι η αντικατάσταση του ορυκτού άνθρακα (fossil carbon) με ανανεώσιμο άνθρακα (renewable carbon), ώστε η αποδόμηση να γίνει κυκλική.

Στη στοματική υγιεινή, ο μεγαλύτερος μοχλός Scope 3 είναι διαφορετικός και είναι η χρήση νερού από τον καταναλωτή. Η Colgate-Palmolive εκτιμά ότι η καμπάνια Save Water έχει συμβάλει στην αποφυγή περίπου 10,8 εκατομμυρίων μετρικών τόνων CO₂ και 206 δισεκατομμυρίων γαλονιών νερού από το 2016 (στοιχεία 2022)¹³⁵. Αυτό αναδεικνύει ότι κάθε υποκλάδος FMCG έχει διαφορετική «καρδιά» Scope 3, που απαιτεί εξειδικευμένη στρατηγική.

8.2 Οι έξι στρατηγικοί πυλώνες μείωσης

Βασισμένη στην ανάλυση των δημοσιευμένων στρατηγικών όλων των μεγάλων FMCG πολυεθνικών, στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και στα frameworks SBTi/GHG Protocol, αναγνωρίζονται έξι βασικοί στρατηγικοί πυλώνες μείωσης των Scope 3 εκπομπών στον κλάδο.

8.2.1 Πυλώνας 1: Μετάβαση σε ανανεώσιμες και ανακυκλωμένες πρώτες ύλες άνθρακα

¹³⁴ Collett, K. A., Fry, E., Griggs, S., Hepburn, C., Rosetto, G., Schroeder, N., Sen, A. και Williams, C. (2023), "Cleaning up Cleaning: policy and stakeholder interventions to put household formulations on a pathway to net zero", Oxford Smith School of Enterprise and the Environment, Working Paper 23-07, σε συνεργασία με Unilever. <https://www.smithschool.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-09/Cleaning-up-cleaning-unilever.pdf>

¹³⁵ Colgate-Palmolive, Accelerating Action on Climate Change: How Colgate Is Creating a More Sustainable Future, 2022. <https://www.colgatepalmolive.com/en-us/news/climate-action-commitment>

Η μεγαλύτερη ευκαιρία μείωσης Scope 3 εκπομπών βρίσκεται στη μετάβαση από ορυκτές σε ανανεώσιμες ή ανακυκλωμένες πρώτες ύλες άνθρακα (renewable ή recycled carbon feedstocks) για τα χημικά συστατικά. Η Unilever αναγνωρίζει ρητά δύο συστατικά ως τις μεγαλύτερες πηγές Scope 3, το Linear Alkylbenzene Sulphonate (LAS), το οποίο είναι ένα πετροχημικό τασιενεργό (επιφανειοδραστικό) που χρησιμοποιείται ευρέως σε απορρυπαντικά και τη synthetic soda ash (συνθετικό ανθρακικό νάτριο ή συνθετική βιομηχανική σόδα), η παραγωγή της οποίας είναι εξαιρετικά ενεργοβόρα και συχνά βασίζεται σε άνθρακα. Αντιθέτως, όταν ένα τασιενεργό βασισμένο σε φυτικό άνθρακα αποδομείται στα λύματα, το CO₂ που εκλύεται είναι αυτό που αρχικά δεσμεύτηκε κατά τη φωτοσύνθεση, η διαδικασία, δηλαδή, γίνεται κυκλική.

Οι βασικές τεχνολογικές κατευθύνσεις περιλαμβάνουν τασιενεργά βιολογικής προέλευσης μέσω ζύμωσης (rhamnolipids, sophorolipids - η Unilever συνεργάζεται με την Evonik), προσέγγιση ισοζυγίου βιομάζας (biomass balance approach – η Henkel σε συνεργασία με τη BASF από το 2022, με πιστοποιημένη αναλογία ανανεώσιμου υλικού στα προϊόντα Fa, Persil, Perwoll, Schauma και Somat), σχεδόν μηδενικές εκπομπές (near-zero emissions) συνθετικής βιομηχανικής σόδα (πιλοτικό στην Ινδία μέσω Hindustan Unilever σε συνεργασία με TFL και OCI) και δεσμευμένο άνθρακα (captured carbon – η μάρκα OMO της Unilever στην Κίνα έχει αναπτύξει τασιενεργό που βασίζεται σε δεσμευμένες εκπομπές). Τα κύρια εμπόδια είναι ότι το κόστος (οι ανανεώσιμες πρώτες ύλες είναι ακόμα 20-50% ακριβότερα), η κλίμακα παραγωγής, ο ανταγωνισμός για γη (food vs chemicals) και η ανάγκη πολιτικής υποστήριξης. Η μεσοπρόθεσμη δυνατότητα μείωσης εκτιμάται, σύμφωνα με τα σχετικά reports των εταιρειών, σε 30-50% του συνολικού Scope 3.

8.2.2 Πυλώνας 2: Δέσμευση προμηθευτών και απανθρακοποίηση

Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των Scope 3 εκπομπών συμβαίνει στην upstream εφοδιαστική αλυσίδα, η δέσμευση των προμηθευτών σε μείωση εκπομπών αποτελεί κρίσιμο μοχλό.

Μελέτες δείχνουν ότι εταιρείες με δομημένα πλαίσια δέσμευσης προμηθευτών πετυχαίνουν 15-20% πρόσθετη μείωση Scope 3 πέραν αυτής που θα πετύχαιναν μόνες τους.¹³⁶

Πρακτικά παραδείγματα περιλαμβάνουν το Unilever Supplier Climate Programme (181 ενεργοί προμηθευτές το 2024, στόχος 300+, παροχή εργαλείων μέτρησης και one-to-one καθοδήγησης)¹³⁷, το Henkel Climate Connect σε συνεργασία με τη Manufacture 2030 (κάλυψη 90%+ upstream Scope 3 εκπομπών)¹³⁸, τη Reckitt που αξιοποιεί generative AI με CO2 AI και Quantis (300.000+ data points το 2023, βελτίωση ακρίβειας 75x)¹³⁹ και την Colgate-Palmolive με στόχο μείωσης Scope 3 από Purchased Goods & Services κατά 42% έως το 2030¹⁴⁰. Οι βασικές πλατφόρμες δεδομένων είναι οι CDP Supply Chain, EcoVadis, Together for Sustainability (TfS, ειδικά για χημική βιομηχανία), Manufacture 2030 (SME engagement), CO2 AI και Carbon Maps. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την SBTi, το 2022 μόνο 6% των εταιρειών χρησιμοποιούσε ειδικούς συντελεστές εκπομπών ανά προμηθευτή (supplier-specific emission factors)¹⁴¹, γεγονός που κατέδειξε ότι υπήρχε τεράστιο περιθώριο βελτίωσης και οδήγησε στην έκδοση από το SBTi ειδικών οδηγιών, όπως το SBTi Supplier Engagement Guidance¹⁴², προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κινητοποιήσουν τους προμηθευτές τους και να μεταβούν σε ακριβέστερα προϊόντικά δεδομένα (product-level tracking).

Καθώς, όμως, το ζήτημα της ποιότητας των δεδομένων στο Scope 3 βρίσκεται στο επίκεντρο των παγκόσμιων εξελίξεων, η ανάγκη για μετάβαση από τους θεωρητικούς

¹³⁶ CO2 AI (2025), "Guidebook on Scope 3 Decarbonization" <https://co2ai.com/resources/guidebook-on-scope-3-decarbonization> και CO2 AI / Reckitt (2025), Case Study <https://co2ai.com/customers-success-stories/reckitt>

¹³⁷ Unilever, Supplier Climate Programme <https://www.unilever.com/suppliers/supplier-climate-programme/>

¹³⁸ Henkel launches new initiative to collaborate with suppliers on climate action <https://www.henkel.com/press-and-media/press-releases-and-kits/2024-04-08-henkel-launches-new-initiative-to-collaborate-with-suppliers-on-climate-action-1949908>

¹³⁹ <https://co2ai.com/> Reckitt: Using Gen AI to cut Scope 3 emissions <https://co2ai.com/customers-success-stories/reckitt>

¹⁴⁰ Colgate Palmolive Company (2022), Colgate-Palmolive's Net Zero Targets Approved by The Science Based Targets initiative, <https://investor.colgatepalmolive.com/news-releases/news-release-details/colgate-palmolives-net-zero-targets-approved-science-based/>

¹⁴¹ Science Based Targets (2023), Catalyzing Value Chain Decarbonization, <https://files.sciencebasedtargets.org/production/files/SBTi-The-Scope-3-challenge-survey-results.pdf>

¹⁴² Science Based Targets (2025), Engaging Supply Chains on the Decarbonization, <https://files.sciencebasedtargets.org/production/files/Supplier-Engagement-Guidance.pdf>

μέσους όρους σε πραγματικά πρωτογενή δεδομένα αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τη βιομηχανία. Προς τούτο, το GHG Protocol (το οποίο καθορίζει τα πρότυπα βάσει των οποίων λειτουργεί το SBTi) εξέδωσε επίσημα έγγραφα εργασίας, όπου τα δεδομένα επιβεβαιώνουν ότι το ποσοστό του 6% παραμένει το επίσημο σημείο αναφοράς για τις εταιρείες που καταφέρνουν να ενσωματώσουν καθαρούς ειδικούς συντελεστές εκπομπών ανά προμηθευτή σύμφωνα με το Greenhouse Gas Protocol Scope 3 TWG, ενώ το 85% των επιχειρήσεων εξακολουθεί να δηλώνει ότι η έλλειψη πρόσβασης σε ακριβή δεδομένα προμηθευτών είναι το κύριο εμπόδιο για τη χάραξη στρατηγικής Greenhouse Gas Protocol Scope 3 TWG¹⁴³. Λόγω αυτής της στασιμότητας, το GHG Protocol ανακοίνωσε την υποχρεωτική κατηγοριοποίηση (disaggregation) των δεδομένων ανά τύπο (πρωτογενή έναντι δευτερογενών) στις επερχόμενες αναθεωρήσεις των προτύπων του, ώστε να πιεστούν οι αγορές¹⁴⁴.

Σύμφωνα, δε, με τις πιο πρόσφατες εκθέσεις του CDP Supply Chain και αναλύσεις της πλατφόρμας CO2 AI, οι εκπομπές της εφοδιαστικής αλυσίδας (Upstream Scope 3) είναι κατά μέσο όρο 26 φορές υψηλότερες από τις άμεσες λειτουργικές εκπομπές (Scope 1 & 2) μιας επιχείρησης¹⁴⁵, την ώρα που μόλις 15% των εταιρειών παγκοσμίως έχουν καταφέρει να θέσουν συγκεκριμένους, εγκεκριμένους στόχους μείωσης για τις upstream εκπομπές τους¹⁴⁶. Ωστόσο, η νέα τάση είναι τα Product-Level Data (δεδομένα σε επίπεδο προϊόντος), η μετατόπιση, κοινώς, πλέον της αγοράς από το "supplier-specific" (δεδομένα ανά προμηθευτή γενικά) στο "product-specific" (αποτύπωμα ανά συγκεκριμένο προϊόν/υλικό). Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι το 70% των πρωτοπόρων εταιρειών σχεδιάζει να απαιτήσει δεδομένα επιπέδου προϊόντος (Product Carbon Footprints - PCFs) για να λαμβάνει αποφάσεις προμηθειών¹⁴⁷.

¹⁴³ Greenhouse Gas Protocol (2024), Greenhouse Gas Protocol Scope 3 TWG, <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/2024-10/S3-DiscussionPaper-20241024.pdf>

¹⁴⁴ Greenhouse Gas Protocol (2026), Greenhouse Gas Protocol Scope 3 Standard Revisions Phase 1 Progress Update March 2026, <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/2026-03/S3-Phase1ProgressUpdate-20260331.pdf>

¹⁴⁵ Why supplier-specific emissions data is a strategic asset, April 2026, <https://www.toitu.co.nz/insights/why-supplier-specific-emissions-data-is-a-strategic-asset/>

¹⁴⁶ LinkedIn (2024) CDP report unpacks scope 3 in your supply chain, <https://www.linkedin.com/pulse/cdp-report-unpacks-scope-3-your-supply-chain-sustainlife-ftuhc/>

¹⁴⁷ Optera (2024), Supplier engagement: The key to accurate scope 3 emissions data, <https://opteraclimate.com/supplier-engagement-the-key-to-accurate-scope-3-emissions-data/>

8.2.3 Πυλώνας 3: Επανασχεδιασμός προϊόντος - συμπυκνωμένα, τεχνολογία κρύου νερού, άνυδρα

Ο τρίτος πυλώνας αφορά τον ίδιο τον σχεδιασμό του προϊόντος. Στα απορρυπαντικά ρούχων, η θέρμανση νερού αποτελεί τη μεγαλύτερη πηγή εκπομπών στη φάση χρήσης (Cat 11). Η μετάβαση σε φόρμουλες κρύου νερού (cold-water formulations), βασισμένες σε προηγμένα ένζυμα (proteases, amylases, lipases, mannanases, cellulases), μπορεί να μειώσει κατά 50-60% τις εκπομπές αυτής της φάσης¹⁴⁸. Η P&G έθεσε στόχο αύξησης των πλύσεων με κρύο νερό σε 70% μέσω σχεδιασμού απορρυπαντικών, συνεργασίας με κατασκευαστές πλυντηρίων και ενημέρωσης καταναλωτών¹⁴⁹. Η Henkel τονίζει ότι πάνω από 70% του οικολογικού αποτυπώματος πλυσίματος πιάτων καθορίζεται από το πρόγραμμα πλύσης¹⁵⁰.

Τα συμπυκνωμένα formats έχουν πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα μείωσης, καθώς περιέχουν λιγότερο νερό (μειώνεται η Cat 1), λιγότερη συσκευασία (Cat 1/12), έχουν λιγότερο βάρος μεταφοράς (Cat 4/9) και ακριβέστερη δοσολογία (Cat 11). Η Henkel Persil Discs μειώνει τη χρήση νερού, μεμβράνης, ενέργειας παραγωγής και πλαστικού ανά πλύση, ενώ τα συμπυκνωμένα επαναγεμιζόμενα (refill concentrates) Pril Mix & Clean μειώνουν μέχρι 82% το πλαστικό¹⁵¹. Πιο ριζοσπαστικά, τα άνυδρα formats (ταμπλέτες οδοντόκρεμας/toothpaste tablets, ξηρό σαμπουάν/dry shampoo, φύλλα απορρυπαντικού ρούχων/laundry sheets, στερεά συμπυκνωμένα καθαριστικά/solid cleaning concentrates) μειώνουν κατά 75-95% το βάρος μεταφοράς¹⁵², εξαλείφουν σχεδόν πλήρως το νερό από τη φόρμουλα (το νερό τυπικά αποτελεί 60-90% ενός υγρού απορρυπαντικού) και επιτρέπουν ελάχιστη συσκευασία (minimal packaging)¹⁵³. Σύμφωνα, δε, με την US EPA (Environmental

¹⁴⁸ Novonesis, The hot topic of cold wash, <https://www.novonesis.com/en/biosolutions/household-care/laundry/cold-wash>

¹⁴⁹ Science Based Targets Case Study: Procter & Gamble, <https://files.sciencebasedtargets.org/production/media/CaseStudyPG-compressed.pdf?dm=1734357482>

¹⁵⁰ Henkel, Driving Sustainability, <https://www.henkel.com/our-businesses/henkel-consumer-brands/driving-sustainability>

¹⁵¹ Henkel, Driving Sustainability, ο.π.

¹⁵² Green Llama (2026), The Carbon Footprint of Cleaning Products: Why We're Shipping Water Across the Country, <https://greenllamaclean.com/blogs/news/carbon-footprint-cleaning-products-shipping-water>

¹⁵³ The Republic | azcentral.com, Purex laundry detergent to cut its water content by 25 percent, <https://eu.azcentral.com/story/money/business/2014/05/13/purex-laundry-detergent-cut-water-content-percent/9049081/>

Protection Agency των ΗΠΑ), τα συμπυκνωμένα προϊόντα καθαρισμού μπορούν να μειώσουν το συνολικό αποτύπωμα άνθρακα κατά 37%, κυρίως λόγω της μείωσης των απαιτήσεων μεταφοράς και συσκευασίας¹⁵⁴.

8.2.4 Πυλώνας 4: Απανθρακοποίηση συσκευασίας (packaging decarbonisation) και κυκλικότητα (circularity)

Οι εκπομπές συσκευασίας αποτελούν σημαντική συνεισφορά στο Scope 3 και εμφανίζονται σε δύο σημεία: στην παραγωγή του υλικού συσκευασίας (Cat 1) και στη διαχείριση τέλους ζωής (Cat 12). Η χρήση post-consumer recycled (PCR) πλαστικού μειώνει σημαντικά τις εκπομπές σε σχέση με τη χρήση πρωτογενούς πλαστικού, καθώς αποφεύγεται η εξόρυξη πετρελαίου και η ενεργοβόρα πολυμέριση. Ο PPWR θεσπίζει υποχρεωτικά ελάχιστα ποσοστά PCR σε πλαστικές συσκευασίες από 2030, δημιουργώντας ρυθμιστικό κίνητρο. Η πρόκληση, ωστόσο, είναι ότι η ποιότητα και διαθεσιμότητα PCR ρητίνης είναι ακόμα περιορισμένη, ειδικά σε ποιότητα κατάλληλη για επαφή με τρόφιμα (food-grade quality).

Πέραν του PCR content, οι βασικές στρατηγικές περιλαμβάνουν mono-material design (ένα υλικό ανά συσκευασία, ευκολότερη ανακύκλωση), εξάλειψη πολυστρωματικών υλικών, αφαίρεση ετικετών PVC, εναρμόνιση χρωμάτων (σκούρα ή μαύρα πλαστικά δυσκολεύουν τον διαχωρισμό NIR – Near-Infrared), lightweighting (μείωση βάρους χωρίς απώλεια λειτουργικότητας), μετάβαση σε χάρτινες ή compostable εναλλακτικές όπου τεχνικά εφικτό, και συστήματα επαναπλήρωσης / επαναχρησιμοποίησης (refill/reuse systems). Τα refill systems μπορούν να μειώσουν κατά 70-90% τη χρήση πρωτογενούς πλαστικού¹⁵⁵. Το δυναμικό μείωσης αυτού του πυλώνα εκτιμάται σε 5-15% του συνολικού Scope 3¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Sustai Market (2024), Eco-Friendly Cleaning: The Power of Concentrated Products, <https://sustaimarket.com/blogs/home-garden/sustainability-cleaning-concentrated-products>

¹⁵⁵ Ellen Macarthur Foundation (2020), Upstream Innovation A guide to packaging solutions, <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/68bce0219d13262d/original/Upstream-Innovation-A-guide-to-packaging-solutions.pdf>
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/replenish>

¹⁵⁶ McKinsey (2024), McKinsey & Co: How Retailers Can Cut 15% From Scope 3, <https://sustainabilitymag.com/articles/mckinsey-co-how-retailers-can-cut-15-from-scope-3>

8.2.5 Πυλώνας 5: Πράσινη εφοδιαστική και πράσινες μεταφορές

Η Reckitt αναφέρει ότι η εξερχόμενη εφοδιαστική (outbound logistics) αντιπροσωπεύει σχεδόν το 10% των εκπομπών του Scope 3.¹⁵⁷ Η εταιρεία εφαρμόζει ένα πρόγραμμα πράσινης εφοδιαστικής (green logistics programme) που περιλαμβάνει την αξιολόγηση οδικών και θαλάσσιων εμπορευματικών μεταφορών χαμηλών εκπομπών άνθρακα, αλλαγές καυσίμων όπως βιοκαύσιμα και υδροποιημένο φυσικό αέριο, δοκιμές ηλεκτρικών οχημάτων, και βελτιστοποίηση φόρτωσης. Τα συμπυκνωμένα προϊόντα έχουν άμεσο αντίκτυπο. Ένα συμπυκνωμένο απορρυπαντικό σε μπουκάλι 500ml αντικαθιστά ένα παραδοσιακό του 1,5L. Αυτό σημαίνει περίπου τριπλάσιες μονάδες ανά παλέτα, άρα περίπου τρεις φορές λιγότερα φορτηγά. Η αλυσίδα μείωσης διαμορφώνεται ως εξής:

συμπυκνωμένο προϊόν → μικρότερη συσκευασία → ελαφρύτερη συσκευασία → λιγότερες παλέτες → λιγότερα φορτηγά → λιγότερες εκπομπές.

Πιο μακροπρόθεσμα, ο εξ ολοκλήρου ηλεκτροκίνητος στόλος οχημάτων, η χρήση βιοκαυσίμων και πράσινου υδρογόνου, η μετάβαση από το οδικό δίκτυο σε σιδηροδρομικό/υδάτινο και η βελτιστοποίηση δρομολογίων υποστηριζόμενη από τεχνητή νοημοσύνη (AI-powered route optimization) αποτελούν τις βασικές κατευθύνσεις. Το δυναμικό μείωσης αυτού του πυλώνα εκτιμάται σε 3-8% του συνολικού Scope 3.

8.2.6 Πυλώνας 6: Αλλαγή καταναλωτικής συμπεριφοράς

Ο έκτος πυλώνας είναι ίσως ο πιο δύσκολος, αλλά και ο δυνητικά πιο αποδοτικός. Η φάση χρήσης ευθύνεται για 15-25% των συνολικών Scope 3 εκπομπών, και η μείωσή της εξαρτάται από αλλαγές συμπεριφοράς που η εταιρεία δεν ελέγχει άμεσα. Στρατηγικές αλλαγής συμπεριφοράς περιλαμβάνουν τη συνεργασία με κατασκευαστές πλυντηρίων για

¹⁵⁷ Reckitt Sustainability Report 2024, [https://eu-assets.contentstack.com/v3/assets/blt93c8bc7a598af9f0/bltce22152084d192a9/69b4d4ba1045ce71befbcc6d/reckitt_sustainability-report-2024_\(1\).pdf](https://eu-assets.contentstack.com/v3/assets/blt93c8bc7a598af9f0/bltce22152084d192a9/69b4d4ba1045ce71befbcc6d/reckitt_sustainability-report-2024_(1).pdf)

default-cold settings¹⁵⁸, την εκπαίδευση μέσω in-store επικοινωνίας, ψηφιακές καμπάνιες (Save Water της Colgate-Palmolive, Cool Cleaning της Henkel) και σχεδιασμό προϊόντος που καθιστά τη σωστή χρήση το πιο εύκολο μονοπάτι (συμπυκνωμένα formats με σωστή δοσολογία). Το δυναμικό μείωσης αυτού του πυλώνα εκτιμάται σε 10-25% στη φάση χρήσης.

8.3 Ποσοτικοποίηση και χρονικός ορίζοντας

Βασισμένη στα δημοσιευμένα δεδομένα και στόχους, η συνθετική εκτίμηση μείωσης Scope 3 εκπομπών μέσω συνδυασμού όλων των πυλώνων αποτυπώνεται ως ακολούθως: στο βραχυπρόθεσμο διάστημα (2025-2028) αναμένεται μείωση 15-25% μέσω συμπυκνωμένων formats, δέσμευση προμηθευτών, cold-water campaigns και PCR συσκευασίας, παρεμβάσεων, δηλαδή, που τελούν ήδη σε εφαρμογή. Στο μεσοπρόθεσμο (2028-2035) αναμένεται μείωση 35-50% μέσω κλιμάκωσης ανανεώσιμων πρώτων υλών, τασιενεργών βιολογικής προέλευσης, πράσινης εφοδιαστικής και προηγμένης ανακύκλωσης (advanced recycling), που απαιτούν τεχνολογική ωριμότητα και μείωση κόστους. Στο μακροπρόθεσμο (2035-2040) αναμένεται μείωση 60-80% μέσω πλήρους μετάβασης σε ανανεώσιμο άνθρακα, κυκλικής συσκευασίας (circular packaging), απανθρακοποίησης του δικτύου ηλεκτροδότησης και αλλαγής καταναλωτικής συμπεριφοράς, που εξαρτάται από συστημικές αλλαγές. Η πλήρης εξάλειψη (100%) είναι εξαιρετικά δύσκολη χωρίς αρνητικές εκπομπές (carbon removal), λόγω υπολειπόμενων εκπομπών (residual emissions) σε γεωργικές πρώτες ύλες, μεταφορές και κατά τη διαχείριση στο τέλος της ζωής του προϊόντος.

8.4 Το παράδοξο της τεχνητής νοημοσύνης: εργαλείο μείωσης και νέα πηγή εκπομπών

¹⁵⁸ Εργοστασιακή ρύθμιση για χρήση με κρύο νερό

Σε μια εποχή όπου η τεχνητή νοημοσύνη υπόσχεται να βοηθήσει τις FMCG πολυεθνικές να μειώσουν τις Scope 3 εκπομπές τους, μέσω βελτιστοποίησης δρομολογίων, προγνωστικής συντήρησης, βελτιωμένης πρόβλεψης ζήτησης και ακριβέστερης παρακολούθησης εκπομπών σε επίπεδο προμηθευτή (supplier-level emission tracking), αναδύεται ένα ασυνήθιστο παράδοξο. Η ίδια η τεχνητή νοημοσύνη έχει σημαντικό και αυξανόμενο περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Ένα ερώτημα που λίγο καιρό πριν θεωρούνταν περιθωριακό, σήμερα ανήκει στο επίκεντρο της συζήτησης για το Scope 3.

8.4.1 Το ενεργειακό αποτύπωμα της τεχνητής νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Ενέργειας, τα data centers κατανάλωσαν περίπου 415 terawatt-hours (TWh) ηλεκτρικής ενέργειας παγκοσμίως το 2024, που αντιστοιχεί στο 1,5% της παγκόσμιας κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας¹⁵⁹. Το 2025, σύμφωνα με τον ίδιο οργανισμό, υπήρξε αύξηση της ζήτησης κατά 17%, δηλαδή ξεπέρασε κατά πολύ τη συνολική αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης ηλεκτρικής ενέργειας, η οποία ανήλθε στο 3%.¹⁶⁰ Η κατανάλωση αυξάνεται με ρυθμό 12% ετησίως τα τελευταία πέντε χρόνια, με πρόβλεψη να διπλασιαστεί, έως το 2030, στα 950 TWh, που αντιστοιχεί σήμερα στο 3% της παγκόσμιας κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας¹⁶¹, ή ποσότητα ισοδύναμη με τη συνολική ετήσια ηλεκτρική κατανάλωση της Ιαπωνίας¹⁶². Η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα αυτής της αύξησης, μιας και, ενώ σήμερα ευθύνεται για το 5-15% της κατανάλωσης των data centers, το ποσοστό αυτό θα μπορούσε να φτάσει το 35-50% έως το 2030¹⁶³.

¹⁵⁹ International Energy Agency (2025), Global Energy Review 2025 και Energy and AI Report, <https://iea.blob.core.windows.net/assets/de9dea13-b07d-42c5-a398-d1b3ae17d866/EnergyandAI.pdf>

¹⁶⁰ International Energy Agency (2026), Key Questions on Energy and AI, <https://iea.blob.core.windows.net/assets/3179f7f8-01f6-4dd6-bffa-c9f7b73f1dc9/KeyQuestionsonEnergyandAI.pdf>

¹⁶¹ International Energy Agency (2026), Key Questions on Energy and AI, <https://www.iea.org/reports/key-questions-on-energy-and-ai/executive-summary>

¹⁶² Carbon Brief (2025), "AI: Five charts that put data-centre energy use -and emissions- into context", <https://www.carbonbrief.org/ai-five-charts-that-put-data-centre-energy-use-and-emissions-into-context/>

¹⁶³ International Energy Agency (2026), Carbon Brief (2025), ο.π.

Σε επίπεδο μεμονωμένης χρήσης, η παραγωγή ενός email 100 λέξεων μέσω ChatGPT-4 καταναλώνει περίπου 0,14 kWh ηλεκτρικής ενέργειας, που ισοδυναμεί με τη λειτουργία 14 λαμπτήρων LED για μία ώρα¹⁶⁴. Μια αναζήτηση στο ChatGPT καταναλώνει σχεδόν 10 φορές περισσότερη ενέργεια από μια απλή αναζήτηση στο Google¹⁶⁵, ενώ η δημιουργία εικόνων μέσω AI είναι χιλιάδες φορές πιο ενεργοβόρα. Οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από τη λειτουργία data centers ανέρχονταν σε 180 εκατομμύρια τόνους ετησίως (στοιχεία 2025), με πρόβλεψη να φτάσουν τα 300 εκατ. τόνους έως το 2035.¹⁶⁶ Με την έλευση, δε, των νέων μοντέλων, όπως το ChatGPT-5 (και των αντίστοιχης γενιάς Frontier Models) αλλάζουν ριζικά τα δεδομένα της ενεργειακής κατανάλωσης, καθώς η υπολογιστική ισχύς που απαιτείται για τη λειτουργία του είναι πολλαπλάσια σε σχέση με το GPT-4. Ακαδημαϊκές μελέτες και αναλύσεις της αγοράς δείχνουν ότι μια μέση απάντηση από το ChatGPT-5 δεν περιορίζεται πλέον στα ~0,3 Wh του GPT-4ο. Λόγω της πολύπλοκης αρχιτεκτονικής "σκέψης" (reasoning) και των multi-step πρακτικών που εκτελεί το μοντέλο στο παρασκήνιο, ένα τυπικό ερώτημα απαιτεί από 18 έως 40 Watt-ώρες (Wh) ηλεκτρικής ενέργειας. Μία και μόνο απάντηση από το ChatGPT-5 ισοδυναμεί πλέον με τη λειτουργία ενός ισχυρού λαμπτήρα για περίπου 18-40 λεπτά¹⁶⁷.

Σύμφωνα με την επικαιροποιημένη ανάλυση του Διεθνούς Οργανισμού Ενέργειας (IEA) για το 2026, ο άνθρακας παραμένει η μεγαλύτερη μεμονωμένη πηγή ηλεκτρισμού για τα data centers παγκοσμίως με ποσοστό 30% (λόγω της κυριαρχίας του στην Κίνα). Το φυσικό αέριο καλύπτει το 26%. Συνολικά, τα ορυκτά καύσιμα τροφοδοτούν το 56% της παγκόσμιας

¹⁶⁴ University of California Riverside & Washington Post (2024), "Making AI Less Thirsty: Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models". <https://www.washingtonpost.com/technology/2024/09/18/energy-ai-use-electricity-water-data-centers/>

¹⁶⁵ Food & Water Watch (2025), "Artificial Intelligence: Big Tech's Big Threat to Our Water and Climate". <https://www.foodandwaterwatch.org/2025/04/09/artificial-intelligence-water-climate/>

¹⁶⁶ PMC / Cell Reports Sustainability (2025), "The carbon and water footprints of data centers and what this could mean for AI".

¹⁶⁷ Future US, Inc. (2025) ChatGPT 5 power consumption could be as much as eight times higher than GPT 4 -research institute estimates medium-sized GPT-5 response can consume up to 40 watt-hours of electricity, <https://www.tomshardware.com/tech-industry/artificial-intelligence/chatgpt-5-power-consumption-could-be-as-much-as-eight-times-higher-than-gpt-4-research-institute-estimates-medium-sized-gpt-5-response-can-consume-up-to-40-watt-hours-of-electricity>
και Rhode Island AI Lab: How Hungry is AI?
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWVMT0MmMmMtY2U2Mi00ZTE2LTk2MGYtY2ZjNDMzODZkMjlmliwidCI6IjQyNmQyYThkLTljY2Q0NDI1NS04OTNkLTA2ODZhMzJjMTY4ZCIsImMiOiF9>

ζήτησης των data centers. Ο IEA επισημαίνει ότι στα σενάρια αυξημένης ζήτησης (Lift-Off Case), σχεδόν το 50% της επιπλέον ενέργειας που θα χρειαστούν τα data centers έως το 2030 θα προέλθει από ορυκτά καύσιμα. Το συνολικό μερίδιο των ορυκτών καυσίμων στην ηλεκτροδότησή τους αναμένεται να παραμείνει σταθερά κοντά στο 40% έως το 2035 σε όλα τα πιθανά σενάρια¹⁶⁸. Έτι περαιτέρω, η έκθεση του IEA (Απρίλιος 2026)¹⁶⁹ αποκαλύπτει ότι η ζήτηση ηλεκτρικής ενέργειας από τα data centers εκτοξεύθηκε κατά 17% μέσα στο 2025. Η κατανάλωση αναμένεται να διπλασιαστεί μέχρι το 2030 φτάνοντας τις 950 TWh, ενώ η ενέργεια που απαιτείται αποκλειστικά για εφαρμογές AI θα τριπλασιαστεί.

8.4.2 Το υδατικό αποτύπωμα της τεχνητής νοημοσύνης

Λιγότερο γνωστή, αλλά εξίσου σημαντική, είναι η κατανάλωση νερού. Έρευνα του University of California Riverside διαπίστωσε ότι κάθε απάντηση 100 λέξεων από το ChatGPT-4 καταναλώνει περίπου 519 ml νερού, δηλαδή περισσότερο από ένα μισόλιτρο μπουκάλι. Σε καθημερινή βάση, το ChatGPT καταναλώνει περίπου 148 εκατομμύρια λίτρα νερού παγκοσμίως. Στις ΗΠΑ, τα data centers κατανάλωσαν 66 δισεκατομμύρια λίτρα νερού το 2023, τριπλάσια σε σχέση με το 2014¹⁷⁰. Η εκπαίδευση του μοντέλου GPT-3 στα data centers της Microsoft εξάτμισε περίπου 700.000 λίτρα καθαρού γλυκού νερού. Η Morgan Stanley προβλέπει ότι τα data centers που σχετίζονται με AI θα καταναλώνουν πάνω από 1 τρισεκατομμύριο λίτρα ετησίως έως το 2028.¹⁷¹ Ένα ιδιαίτερα ανησυχητικό στοιχείο είναι η γεωγραφική συγκέντρωση, αφού σχεδόν τα μισά από τα πάνω από 9.000 data centers

¹⁶⁸ International Energy Agency (2025), Energy supply for AI, <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/energy-supply-for-ai>

¹⁶⁹ International Energy Agency (2026), Data centre electricity use surged in 2025, even with tightening bottlenecks driving a scramble for solutions, <https://www.iea.org/news/data-centre-electricity-use-surged-in-2025-even-with-tightening-bottlenecks-driving-a-scramble-for-solutions>

¹⁷⁰ Environmental Law Institute (2025), "AI's Cooling Problem: How Data Centers Are Transforming Water Use". <https://www.eli.org/vibrant-environment-blog/ais-cooling-problem-how-data-centers-are-transforming-water-use>

¹⁷¹ Morgan Stanley Research (2025), "AI data centers to drive 11-fold rise in water consumption by 2028", Σεπτέμβριος 2025. <https://economictimes.indiatimes.com/tech/artificial-intelligence/ai-data-centers-to-drive-11-fold-rise-in-water-consumption-by-2028-morgan-stanley/articleshow/123755912.cms?from=mdr>

παγκοσμίως βρίσκονται σε περιοχές με υψηλή υδατική καταπόνηση¹⁷². Στην Ισπανία (Αραγονία), η Amazon ζήτησε αύξηση 48% στις άδειες νερού, προκαλώντας έντονες διαμαρτυρίες. Στη Χιλή, το data center της Google στο Santiago καταναλώνει 7,6 εκατομμύρια λίτρα πόσιμου νερού ημερησίως σε περιοχή που υποφέρει από σοβαρή ξηρασία¹⁷³. Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα οξύ καθώς τα περισσότερα data centers χρησιμοποιούν πόσιμο νερό.

Και δεν είναι μόνο αυτό. Πρόσφατες επιστημονικές μελέτες (τέλη 2025 / αρχές 2026) αποκαλύπτουν ότι το παγκόσμιο αποτύπωμα νερού των συστημάτων AI έχει εκτοξευθεί σε 312 έως 764 δισεκατομμύρια λίτρα νερού ετησίως. Η ποσότητα αυτή είναι πλέον ίση με την ετήσια κατανάλωση ολόκληρης της παγκόσμιας βιομηχανίας εμφιαλωμένου νερού. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με μελέτη του διάσημου αναλυτή Alex de Vries-Gao, η οποία δημοσιεύθηκε στα τέλη του 2025 στο έγκριτο επιστημονικό περιοδικό Patterns, η συνολική κατανάλωση νερού (άμεση ψύξη και έμμεση από την παραγωγή ηλεκτρισμού) υπολογίζεται μεταξύ 312,5 και 764,6 δισεκατομμυρίων λίτρων, μέγεθος που πράγματι ισοφαρίζει την παγκόσμια ετήσια κατανάλωση της βιομηχανίας εμφιαλωμένου νερού¹⁷⁴, ενώ έτερη μελέτη προβλέπει ότι η παγκόσμια ζήτηση της AI για απόληψη νερού θα αγγίξει τα 4,2 με 6,6 δισεκατομμύρια κυβικά μέτρα έως το 2027¹⁷⁵.

8.4.3 Το παράδοξο για τον FMCG κλάδο

¹⁷² IE Insights (2025), "From Cloud to Cup: How Much Water Does Your ChatGPT Drink?".

<https://www.ie.edu/insights/articles/from-cloud-to-cup-how-much-water-does-your-chatgpt-drink/>

¹⁷³ EthicalGEO (2025), "The Cloud is Drying our Rivers: Water Usage of AI Data Centers". <https://ethicalgeo.org/the-cloud-is-drying-our-rivers-water-usage-of-ai-data-centers/>

¹⁷⁴ Vrije Universiteit Amsterdam (2025), "AI's hidden carbon and water footprint" <https://vu.nl/en/news/2025/ai-s-hidden-carbon-and-water-footprint>, https://www.researchgate.net/publication/398789093_The_carbon_and_water_footprints_of_data_centers_and_what_this_could_mean_for_artificial_intelligence

¹⁷⁵ Zohar Barnett-Itzhaki (2026), "The water footprint of artificial intelligence: Emerging solutions and governance imperatives" <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0043135426005488>

Οι εταιρείες FMCG υιοθετούν όλο και περισσότερο εργαλεία AI για προβλέψεις ζήτησης, βελτιστοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας, εξατομίκευση μάρκετινγκ και παρακολούθηση εκπομπών. Όπως ήδη αναλύθηκε, η Reckitt χρησιμοποιεί generative AI με την CO2 AI για βελτίωση ακρίβειας μέτρησης Scope 3 κατά 75 φορές, ενώ η Henkel διαχειρίζεται τον υπολογισμό του ανθρακικού αποτυπώματος 70.000 προϊόντων μέσω της πλατφόρμας HEART. Όμως τα εργαλεία generative AI καταναλώνουν 7-8 φορές περισσότερη ενέργεια από τα παραδοσιακά υπολογιστικά φορτία¹⁷⁶, γεγονός που αυξάνει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα του κλάδου ακόμα και αν τα ίδια τα εργαλεία χρησιμοποιούνται για τη μείωσή του.

Για τις εταιρείες FMCG, η ενεργειακή κατανάλωση των AI εργαλείων εμπίπτει στις εκπομπές Scope 2 (όταν αφορά εσωτερική AI υποδομή) και Scope 3 (όταν αφορά cloud-based AI υπηρεσίες). Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση χρήσης AI πρέπει να ισοσταθμίζεται από επιλογή πράσινων παρόχων (cloud με 100% renewable energy), επιλογή αποδοτικών μοντέλων (μικρότερα, εξειδικευμένα LLMs αντί γιγαντιαίων general-purpose μοντέλων), και ολοκληρωμένη καταγραφή του AI footprint στις αναφορές βιωσιμότητας. Σύμφωνα με στοιχεία της βιομηχανίας¹⁷⁷, μόνο το 10% των εταιρειών παρακολουθεί σήμερα πλήρως και τα τρία Scopes, γεγονός που καταδεικνύει το μέγεθος του περιθωρίου βελτίωσης.

8.4.4 Κανονιστικές προεκτάσεις

Η ενσωμάτωση του AI footprint στις υποχρεώσεις του CSRD είναι, στην πράξη, ήδη επιβεβλημένη (αν και οι αλλαγές που επέφερε το Omnibus στο πεδίο εφαρμογής της επηρεάζουν σημαντικά την αποτύπωση της συγκεκριμένης διάστασης που εξετάσαμε στην αμέσως προηγούμενη υποενότητα). Το ESRS E1 (Κλιματική Αλλαγή) απαιτεί αναφορά

¹⁷⁶Fiegenbaum Solutions (2025), "AI Transforms Real-Time Tracking & Reduction of Scope 3 Emissions in Supply Chains".

¹⁷⁷RedCloud Technology (2025), "Going Carbon-Neutral? How FMCG Brands Can Revolutionize Their Environmental Footprint". <https://redcloudtechnology.com/2025/07/28/going-carbon-neutral-how-fmcg-brands-can-revolutionize-their-environmental-footprint/>

Scope 2 και Scope 3 εκπομπών, και η ηλεκτρική ενέργεια των AI εργαλείων εμπίπτει αναμφίβολα σε αυτές. Η Οδηγία 2024/825 για την ενδυνάμωση των καταναλωτών δημιουργεί ένα δεύτερο επίπεδο κινδύνου. Μια εταιρεία FMCG που προβάλλει τη χρήση AI ως «πράσινη καινοτομία» χωρίς να υπολογίζει το περιβαλλοντικό κόστος της ίδιας της AI διατρέχει κίνδυνο greenwashing. Το ESPR με το Digital Product Passport ενδεχομένως να απαιτεί στο μέλλον και πληροφορίες για το ψηφιακό αποτύπωμα του προϊόντος. Η CSDDD απαιτεί δέουσα επιμέλεια σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, συμπεριλαμβανομένων των παρόχων ψηφιακών υπηρεσιών.

Αυτό που εν τέλει διαπιστώνεται είναι ότι η AI είναι ταυτόχρονα μέρος της λύσης αλλά και μέρος του προβλήματος για τη μείωση Scope 3 εκπομπών, αφού δύνανται να εκτοξεύσουν τις πραγματικές τιμές των Scope 3 εκπομπών των εταιρειών του κλάδου. Οι μεγάλες πολυεθνικές FMCG οφείλουν να αντιμετωπίσουν την AI ως κάθε άλλη βιομηχανική επένδυση, δηλαδή αξιολογώντας το net περιβαλλοντικό όφελος, επιλέγοντας προμηθευτές με βάση το ESG προφίλ τους, ενσωματώνοντάς την στην αναφορά βιωσιμότητας και αποφεύγοντας υπερβολικούς ισχυρισμούς. Η AI πρέπει να χρησιμοποιείται στρατηγικά, με πλήρη διαφάνεια και υπεύθυνη καταγραφή του περιβαλλοντικού της κόστους. Μόνο έτσι μπορεί να αποτελέσει πραγματικά επιταχυντή βιωσιμότητας και όχι απλώς μια νέα πηγή περιβαλλοντικής επιβάρυνσης.

8.5 Σύνοψη

Η μείωση Scope 3 εκπομπών στον κλάδο FMCG αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση αλλά και τη μεγαλύτερη ευκαιρία της πράσινης μετάβασης. Αντιπροσωπεύοντας άνω του 90% των συνολικών εκπομπών, το Scope 3 δεν είναι απλά μια απαίτησης υποβολής εκθέσεων. Αντιθέτως, είναι ο πυρήνας κάθε αξιόπιστης κλιματικής στρατηγικής. Η ανάλυση αναδεικνύει ότι η μετάβαση σε ανανεώσιμες ανθρακικές πρώτες ύλες αποτελεί τον κρισιμότερο μοχλό, με δυνατότητα μείωσης 30-50% των συνολικών Scope 3. Η διαχείριση των προμηθευτών, ενισχυμένο με AI-powered εργαλεία δεδομένων, μπορεί να προσθέσει 15-20% μείωση. Ο επανασχεδιασμός προϊόντων (συμπυκνωμένα, τεχνολογία κρύου νερού, άνυδρα) έχει

άμεσο αντίκτυπο τόσο σε upstream όσο και σε downstream εκπομπές. Η απανθρακοποίηση της συσκευασίας ενισχύεται ρυθμιστικά από τον PPWR. Η αλλαγή συμπεριφοράς καταναλωτή παραμένει ο πιο δύσκολος αλλά δυνητικά πολύ αποδοτικός μοχλός. Και τέλος, η ίδια η AI που χρησιμοποιείται για αυτές τις μειώσεις πρέπει να τυγχάνει προσεκτικού χειρισμού ως νέα πηγή Scope 2/3 εκπομπών.

Οι εταιρείες που θα ηγηθούν είναι αυτές που μεταβαίνουν από τη μέτρηση για σκοπούς αναφορών (measurement for reporting) στη μέτρηση για τη λήψη αποφάσεων (measurement for decision-making), αξιοποιώντας αναλυτικά δεδομένα σε επίπεδο προϊόντος (granular product-level data), τεχνητή νοημοσύνη και στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές (strategic supplier partnerships). Η ρυθμιστική πίεση (όπως η CSRD, η ECGT και η PPWR) λειτουργεί ως καταλύτης, αλλά η πραγματική μείωση των εκπομπών εξαρτάται από την τεχνολογική ωριμότητα, τις εναλλακτικές λύσεις κόστους (και τη βαθιά συνεργασία σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

Unilever (2025), Climate Transition Action Plan (CTAP)

Reckitt / CO2 AI (2025), Case Study Using Gen AI to cut Scope 3 emissions

Reckitt Sustainability Report 2024.

Procter & Gamble (2024), ESG -Environmental -Climate disclosures.

GHG Protocol (2011), Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. WRI/WBCSD.

McKinsey & Company (2024), "Scope 3 emissions: The challenge of the value chain". Sustainability Practice.

Devera, Scope 3 Emissions in the Beauty Industry.

Carbonmaps.io Scope 3 Emissions: A Complete Guide to the 15 Categories.

Unilever (2026), *Unilever Annual Report and Accounts 2025: Sustainability disclosures*

L'Oréal Group. (2026). *2025 Universal registration document: Integrated report & sustainability report.*

Colgate-Palmolive Company (2026). *2025 Climate strategy & transition plan.*

P&G Investor Relations, *ESG - Environmental - Climate Data, 2024/2025*

Henkel AG & Co. KGaA, *Sustainability Report / Sustainable Impact Report 2025*, Απρίλιος 2026

Reckitt Benckiser Group plc, *Reckitt Sustainability Report 2025, 2025/2026*

Colgate-Palmolive, Accelerating Action on Climate Change: How Colgate Is Creating a More Sustainable Future, 2022.

CO2 AI (2025), "Guidebook on Scope 3 Decarbonization"

Collett, K. A., Fry, E., Griggs, S., Hepburn, C., Rosetto, G., Schroeder, N., Sen, A. και Williams, C. (2023), "Cleaning up Cleaning: policy and stakeholder interventions to put household formulations on a pathway to net zero", Oxford Smith School of Enterprise and the Environment, Working Paper 23-07, σε συνεργασία με Unilever.

Unilever, Supplier Climate Programme

Henkel, Henkel launches new initiative to collaborate with suppliers on climate action

Colgate Palmolive Company (2022), Colgate-Palmolive's Net Zero Targets Approved by The Science Based Targets initiative.

Science Based Targets (2023), Catalyzing Value Chain Decarbonization.

Science Based Targets (2025), Engaging Supply Chains on the Decarbonization.

Greenhouse Gas Protocol (2024), Greenhouse Gas Protocol Scope 3 TWG.

Greenhouse Gas Protocol (2026), Greenhouse Gas Protocol Scope 3 Standard Revisions Phase 1 Progress Update March 2026.

Why supplier-specific emissions data is a strategic asset, April 2026.

LinkedIn (2024) CDP report unpacks scope 3 in your supply chain.

Optera (2024), Supplier engagement: The key to accurate scope 3 emissions data.

Novonesis, The hot topic of cold wash.

Science Based Targets Case Study: Procter & Gamble.

Henkel, Driving Sustainability.

Green Llama (2026), The Carbon Footprint of Cleaning Products: Why We're Shipping Water Across the Country.

The Republic | azcentral.com, Purex laundry detergent to cut its water content by 25 percent.

Sustai Market (2024), Eco-Friendly Cleaning: The Power of Concentrated Products.

Henkel, Driving Sustainability.

Ellen Macarthur Foundation (2020), Upstream Innovation A guide to packaging solutions.

McKinsey (2024), McKinsey & Co: How Retailers Can Cut 15% From Scope 3.

International Energy Agency (2025), Global Energy Review 2025 και Energy and AI Report.

International Energy Agency (2026), Key Questions on Energy and AI.

Carbon Brief (2025), "AI: Five charts that put data-centre energy use -and emissions -into context".

University of California Riverside & Washington Post (2024), "Making AI Less Thirsty: Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models".

Food & Water Watch (2025), "Artificial Intelligence: Big Tech's Big Threat to Our Water and Climate".

PMC / Cell Reports Sustainability (2025), "The carbon and water footprints of data centers and what this could mean for AI".

Future US, Inc. (2025) ChatGPT 5 power consumption could be as much as eight times higher than GPT 4 -research institute estimates medium-sized GPT-5 response can consume up to 40 watt-hours of electricity.

Environmental Law Institute (2025), "AI's Cooling Problem: How Data Centers Are Transforming Water Use".

Rhode Island AI Lab: How Hungry is AI?

Morgan Stanley Research (2025), "AI data centers to drive 11-fold rise in water consumption by 2028", Σεπτέμβριος 2025.

IE Insights (2025), "From Cloud to Cup: How Much Water Does Your ChatGPT Drink?".

EthicalGEO (2025), "The Cloud is Drying our Rivers: Water Usage of AI Data Centers

Vrije Universiteit Amsterdam (2025), "AI's hidden carbon and water footprint"

Zohar Barnett-Itzhaki (2026), "The water footprint of artificial intelligence: Emerging solutions and governance imperatives.

Fiegenbaum Solutions (2025), "AI Transforms Real-Time Tracking & Reduction of Scope 3 Emissions in Supply Chains".

RedCloud Technology (2025), "Going Carbon-Neutral? How FMCG Brands Can Revolutionize Their Environmental Footprint".

Κεφάλαιο 9: Greenwashing και η νέα παγκόσμια πραγματικότητα της περιβαλλοντικής επικοινωνίας

Αν η Πράσινη Συμφωνία είναι το ευρωπαϊκό υπόβαθρο της μετάβασης, και αν οι εκπομπές Scope 3 είναι ο τεχνικός της πυρήνας, τότε το greenwashing είναι το πεδίο όπου η μετάβαση αυτή κρίνεται καθημερινά στα μάτια του καταναλωτή, των ρυθμιστικών αρχών και της αγοράς. Μέχρι πρότινος, η αυξανόμενη ζήτηση για «πράσινα» προϊόντα είχε δημιουργήσει εύφορο έδαφος για την παραπλανητική προβολή περιβαλλοντικών ισχυρισμών από εταιρείες που στόχευαν στην προσέλκυση οικολογικά ευαισθητοποιημένων καταναλωτών. Σύμφωνα με μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2020, πάνω από το 53% των περιβαλλοντικών ισχυρισμών που εξετάστηκαν ήταν ασαφείς, παραπλανητικοί ή αβάσιμοι, ενώ περίπου το 40% δεν τεκμηριωνόταν από κανένα αποδεικτικό στοιχείο.¹⁷⁸

Η σημασία του ζητήματος ενισχύεται από τη διεθνή δυναμική. Αναφορά του 2021 κατέγραψε ότι το 88% των μελών της Γενιάς Z δηλώνει ότι δεν εμπιστεύεται τους περιβαλλοντικούς ισχυρισμούς των εταιρειών¹⁷⁹. Ταυτόχρονα, η αγορά πράσινων καταναλωτικών αγαθών αναπτύσσεται ταχέως, δημιουργώντας ένα τεράστιο κίνητρο για εταιρείες να παρουσιάζουν τα προϊόντα τους ως φιλικά προς το περιβάλλον, ακόμα και όταν η πραγματικότητα δεν ανταποκρίνεται στα μηνύματα του marketing. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η εξέλιξη του φαινομένου, η σύγκλιση των ρυθμιστικών πλαισίων σε ΕΕ, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ, τα case studies παραβάσεων στον FMCG κλάδο, και οι βέλτιστες πρακτικές συμμόρφωσης.

¹⁷⁸ European Commission (2020), Sweep on consumer-facing websites - green claims compliance assessment. https://commission.europa.eu/topics/consumers/consumer-rights-and-complaints/enforcement-consumer-protection/sweeps_en#ref-2020--sweep-on-misleading-sustainability-claims

¹⁷⁹ The Regulatory Review (2024), "The FTC Green Guides and Recyclability", 1 Δεκεμβρίου 2024. <https://www.theregreview.org/2024/12/01/basila-the-ftc-green-guides-and-recyclability/>

9.1 Ορισμός και θεωρητικό πλαίσιο

Ο όρος greenwashing αναφέρεται στην πρακτική κατά την οποία μια επιχείρηση δημιουργεί ψευδή ή παραπλανητική εντύπωση σχετικά με τα περιβαλλοντικά οφέλη των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της εκμεταλλευόμενη την οικολογική ευαισθησία των καταναλωτών¹⁸⁰. Η έννοια εμπίπτει στο ευρύτερο πλαίσιο της αθέμιτης εμπορικής πρακτικής, η οποία εκδηλώνεται με ποικίλους τρόπους, από τη χρήση ασαφών όρων όπως «eco-friendly» ή «green» χωρίς τεκμηρίωση, μέχρι την επιλεκτική ανάδειξη ενός μόνο θετικού χαρακτηριστικού που αποκρύπτει ευρύτερες αρνητικές επιπτώσεις.

Η ταξινόμηση του TerraChoice αποτελεί θεμελιώδες αναλυτικό εργαλείο. Η αρχική έκδοση «Six Sins of Greenwashing» δημοσιεύθηκε τον Νοέμβριο 2007, ενώ η αναθεωρημένη έκδοση «Seven Sins of Greenwashing» δημοσιεύθηκε το 2009, προσθέτοντας μια έβδομη κατηγορία (Sin of Worshipping False Labels) μετά τη συστηματική έρευνα 2.219 προϊόντων που έδειξε ότι το 98% των ισχυρισμών εμπεριείχε τουλάχιστον μία μορφή greenwashing¹⁸¹. Οι επτά κατηγορίες περιλαμβάνουν τη «θυσία» του κρυφού trade-off (π.χ. χαρτί από βιώσιμα δάση αλλά με ενεργοβόρα παραγωγή), τον ισχυρισμό χωρίς απόδειξη, την ασάφεια, τη μη σχετικότητα, το μικρότερο κακό, το ψέμα και τη λατρεία ψευδών ετικετών. Στο FMCG πλαίσιο, οι πιο συνηθισμένες μορφές αφορούν τη χρήση χρωμάτων και εικόνων που υποδηλώνουν «φυσικότητα» (π.χ. πράσινα φύλλα σε συσκευασίες), τη χρήση αόριστων χαρακτηρισμών και τη μερική αλήθεια, όπως για παράδειγμα, έναν ισχυρισμό «ανακυκλώσιμη συσκευασία» που αφορά μόνο ένα τμήμα της συσκευασίας, ενώ ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ότι αφορά το σύνολο.

¹⁸⁰Vollero, A. (2022), Greenwashing: Foundations and Emerging Research on Corporate Sustainability and Deceptive Communication. Emerald Publishing· Lopes, J. M., Gomes, S. και Trancoso, T. (2023), Sustainability, 15, 11649.

¹⁸¹TerraChoice (2007), Six Sins of Greenwashing - A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets, Νοέμβριος 2007 https://sustainability.usask.ca/documents/Six_Sins_of_Greenwashing_nov2007.pdf· TerraChoice (2009), The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Markets, Summary Report: North America, Απρίλιος 2009 <https://www.scribd.com/document/14475597/The-Seven-Sins-of-Greenwashing>.

Οι ερευνητές Urbański και Ul Haque (2020) υπογραμμίζουν ότι το greenwashing υπονομεύει τη δυνατότητα των καταναλωτών να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις¹⁸², ενώ οι Zhang, Ji και Park (2025) εντοπίζουν τον διπλό ρόλο της αντιληπτής αξίας και του greenwashing στη διαμόρφωση της πράσινης καταναλωτικής συμπεριφοράς.¹⁸³ Σημαντική είναι επίσης η συνεισφορά των Siano et al. (2016)¹⁸⁴, που ταξινόμησαν τα σήματα greenwashing σε κατηγορίες, βοηθώντας στη συστηματική αναγνώριση του φαινομένου τόσο από ρυθμιστικές αρχές όσο και από καταναλωτές. Η μελέτη των Apostolopoulos et al. (2025) σε 300 Έλληνες καταναλωτές κατέδειξε ότι η συνειδητοποίηση του greenwashing, μέσω της μείωσης της σύγχυσης (green consumer confusion), ενισχύει τελικά την τάση αγοράς γνησίως πράσινων προϊόντων.¹⁸⁵

9.2 Ρυθμιστικό πλαίσιο: συγκριτική θεώρηση ΕΕ, Ηνωμένου Βασιλείου, ΗΠΑ

9.2.1 Ευρωπαϊκή Ένωση

Η ΕΕ έχει αναπτύξει ένα πολυεπίπεδο ρυθμιστικό πλαίσιο κατά του greenwashing, με κεντρικό άξονα την Οδηγία 2024/825 για την ενδυνάμωση των καταναλωτών στην πράσινη μετάβαση (αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 3). Η Οδηγία εφαρμόζεται από τον Σεπτέμβριο 2026 και εισάγει ρητές απαγορεύσεις, τουτέστιν γενικοί περιβαλλοντικοί ισχυρισμοί όπως «eco-friendly» ή «green» απαγορεύονται εκτός εάν τεκμηριωθεί αναγνωρισμένη εξαιρετική

¹⁸²Urbański, M. και Ul Haque, A. (2020), "Are you environmentally conscious enough to differentiate between greenwashed and sustainable items?", Sustainability 12, 1786. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/1786>

¹⁸³Zhang, D., Ji, R. και Park, S.-D. (2025), "Unpacking Green Consumer Behavior Among Chinese Consumers: Dual Role of Perceived Value and Greenwashing", Sustainability 17(13), 6174. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v17y2025i13p6174-d1695374.html>

¹⁸⁴Siano, A., Conte, F., Amabile, S., Vollero, A. και Picicocchi, P. (2016), "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites", Sustainability 8(9), 950. <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/9/950>

¹⁸⁵Apostolopoulos, N., Makris, I., Deirmentzoglou, G. A. και Apostolopoulos, S. (2025), "The Impact of Greenwashing Awareness and Green Perceived Benefits on Green Purchase Propensity: The Mediating Role of Green Consumer Confusion", Sustainability 17(14), 6589. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/14/6589>

περιβαλλοντική επίδοση, ενώ οι ισχυρισμοί κλιματικής ουδετερότητας που βασίζονται αποκλειστικά σε αντιστάθμιση εκπομπών (carbon offsetting) απαγορεύονται πλήρως.

Η πρόταση Οδηγίας για τους Πράσινους Ισχυρισμούς (Green Claims Directive), που κατατέθηκε τον Μάρτιο 2023, αποσκοπούσε στη θέσπιση ελάχιστων απαιτήσεων τεκμηρίωσης και επαλήθευσης περιβαλλοντικών ισχυρισμών από ανεξάρτητο φορέα. Τον Ιούνιο 2025 η Επιτροπή ανακοίνωσε την πρόθεση απόσυρσης, μετά από πιέσεις του EPP που επικαλέστηκε υπερβολική γραφειοκρατία. Είναι σημαντικό όμως να τονιστεί ότι η αναστολή αυτή δεν επηρεάζει την ήδη νομικά δεσμευτική Οδηγία 2024/825, ούτε τις υφιστάμενες εθνικές νομοθεσίες. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε τον Δεκέμβριο 2025 λεπτομερείς Οδηγίες (Q&A Guidance) για την ερμηνεία και εφαρμογή των κανόνων της Οδηγίας 2024/825¹⁸⁶, διευκρινίζοντας ότι οι κανόνες εφαρμόζονται αυστηρά σε σχέσεις B2C, ενώ οι εταιρικές αναφορές βιωσιμότητας (CSRD) δεν εμπίπτουν κατά κανόνα στο πεδίο εφαρμογής. Τον Μάιο του 2026 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προέβη σε επικαιροποίηση του Q&A Guidance¹⁸⁷, στην οποία η Επιτροπή προσθέτει μια καταφατική ρήτρα απαλλαγής ευθύνης (affirmative safe-harbour), διευκρινίζοντας ότι οι όροι και τα χρώματα αυτά καθαυτά δεν αποτελούν αυτόματα γενικούς περιβαλλοντικούς ισχυρισμούς. Το κρίσιμο τεστ είναι το αν ο μέσος καταναλωτής στο σχετικό εμπορικό πλαίσιο θα περίμενε περιβαλλοντικό όφελος. Και ενώ η εν λόγω επικαιροποίηση δεν συνεπάγεται ότι η ECGT Directive καθίσταται λιγότερο αυστηρή στις γενικές περιβαλλοντικές αναφορές, η εισαγωγή, εν τούτοις, της προσέγγισης ότι «ένας όρος/χρώμα από μόνο του δεν είναι γενικός περιβαλλοντικός ισχυρισμός» μπορεί να αποβεί χρήσιμη για τις FMCG εταιρείες που έχουν branded portfolio με χαρακτηριστικά πράσινα στοιχεία στη συσκευασία τους.

Σε εθνικό επίπεδο, εντυπωσιακή είναι η απόφαση του Γερμανικού Ομοσπονδιακού Δικαστηρίου (BGH) τον Ιούνιο 2024, που απαίτησε οι ισχυρισμοί «κλιματικής

¹⁸⁶ Inside Energy & Environment (2025), "The European Commission's New Green Claims Guidance: What Businesses Need to Know", Δεκέμβριος 2025. <https://www.insideenergyandenvironment.com/2025/12/the-european-commissions-new-green-claims-guidance-what-businesses-need-to-know/>

¹⁸⁷ European Commission (2026), Sustainable consumption, Questions & Answers https://commission.europa.eu/topics/consumers/consumer-rights-and-complaints/sustainable-consumption_en https://commission.europa.eu/document/download/3c257883-bb2a-4dd9-a6dc-501d587bb34f_en?filename=faq-empowering-consumers-gtd.pdf

ουδετερότητας» να εξηγούν σαφώς στην ίδια τη διαφήμιση εάν αφορούν πραγματική μείωση εκπομπών ή αντιστάθμιση.¹⁸⁸ Η απόφαση αυτή θέτει υψηλό προηγούμενο σε ολόκληρη την ΕΕ, ακόμη και πριν την επίσημη εφαρμογή της Οδηγίας 2024/825.

9.2.2 Ηνωμένο Βασίλειο

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο Νόμος για τις Ψηφιακές Αγορές, τον Ανταγωνισμό και τους Καταναλωτές (DMCCA – Digital Markets, Competition and Consumers Act) τέθηκε σε πλήρη ισχύ στις 6 Απριλίου 2025. Ο νόμος παρέχει στην Αρχή Ανταγωνισμού και Αγορών (CMA) άμεσες εξουσίες επιβολής προστίμων έως 10% του παγκόσμιου κύκλου εργασιών για παραπλανητικές εμπορικές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένου του greenwashing, χωρίς να απαιτείται προσφυγή στα δικαστήρια¹⁸⁹. Η CMA έχει δηλώσει ότι οι πρώτες ενέργειες επιβολής θα στοχεύσουν τις πιο κατάφωρες παραβάσεις.

Ο Κώδικας Πράσινων Ισχυρισμών (Green Claims Code) της CMA, που δημοσιεύθηκε αρχικά τον Σεπτέμβριο 2021, θέτει έξι βασικές αρχές: οι ισχυρισμοί πρέπει να είναι αληθείς, ακριβείς, σαφείς, μη αμφίσημοι, τεκμηριωμένοι και να μην παραλείπουν ουσιώδεις πληροφορίες. Η CMA αναγνωρίζει ρητά ότι οι περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι καταναλωτές αποτελούν δυνητικά ευάλωτη ομάδα, γεγονός που αυξάνει τα πρότυπα εποπτείας. Παράλληλα, η Advertising Standards Authority (ASA) χρησιμοποιεί ήδη τεχνητή νοημοσύνη για τον εντοπισμό παραπλανητικών πράσινων ισχυρισμών, εξέλιξη που, σημειωτέον, ενισχύει δραστικά την ικανότητα επιβολής.

¹⁸⁸ Clyde & Co (2024), German Federal Court of Justice, Judgment of 27 June 2024, case no. I ZR 98/23 Green Claims under the German Unfair Competition Act <https://www.clydeco.com/en/insights/2024/06/german-federal-court-of-justice-judgment-of-27-jun>

¹⁸⁹ Reed Smith (2025), "Green police: Expanding CMA's enforcement powers on greenwashing in the UK", Μάιος 2025· Fieldfisher (2025). <https://www.reedsmith.com/articles/green-police-expanding-cmas-enforcement-powers-on-greenwashing-in-the-uk/>

9.2.3 Ηνωμένες Πολιτείες

Στις ΗΠΑ, η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου (FTC) είναι η βασική ρυθμιστική αρχή μέσω των Green Guides, που δημοσιεύθηκαν αρχικά το 1992 και αναθεωρήθηκαν τελευταία το 2012¹⁹⁰. Τα Green Guides δεν αποτελούν δεσμευτική νομοθεσία, αλλά αντικατοπτρίζουν την ερμηνεία της FTC ως προς ποιοι ισχυρισμοί ενδέχεται να θεωρηθούν παραπλανητικοί. Η FTC συμβουλεύει τις εταιρείες να αποφεύγουν γενικούς ισχυρισμούς όπως «eco-friendly» ή «green» χωρίς σαφή τεκμηρίωση, ενώ οι ισχυρισμοί ανακυκλωσιμότητας, βιοαποδόμησης και αντιστάθμισης εκπομπών CO2 απαιτούν αξιόπιστα αποδεικτικά στοιχεία.

Η αναθεώρηση των Green Guides, που ξεκίνησε το 2022, παραμένει σε εκκρεμότητα ως τα τέλη του 2025, χωρίς σαφές χρονοδιάγραμμα. Εν τω μεταξύ, αρκετές πολιτείες έχουν θεσπίσει αυστηρότερα πρότυπα. Πρώτη η Καλιφόρνια μέσω του SB 343, απαγορεύοντας τη χρήση του συμβόλου ανακύκλωσης σε συσκευασίες που δεν γίνονται αποδεκτές από τουλάχιστον το 60% των προγραμμάτων ανακύκλωσης¹⁹¹. Η FTC διατηρεί την εξουσία, βάσει του Άρθρου 5 του FTC Act, να ασκεί δίωξη κατά εταιρειών που διατυπώνουν ισχυρισμούς ασυμβίβαστους με τους Green Guides.

9.2.4 Συγκριτική αποτίμηση

Παρά τις διαφορές στη νομοθετική προσέγγιση, οι τρεις δικαιοδοσίες συγκλίνουν σε ορισμένες βασικές αρχές, ήτοι απαγόρευση αόριστων ισχυρισμών χωρίς τεκμηρίωση, αυστηρότητα έναντι παραπλανητικής χρήσης αντισταθμίσεων άνθρακα, ενίσχυση των

¹⁹⁰ FTC - Federal Trade Commission (2012), Guides for the Use of Environmental Marketing Claims (Green Guides), 16 CFR Part 260. <https://www.ftc.gov/sites/default/files/attachments/press-releases/ftc-issues-revised-green-guides/greenguides.pdf> και <https://www.ftc.gov/news-events/topics/truth-advertising/green-guides>

¹⁹¹ Packaging Dive (2025), "Green Guides updates still pending as states lead on labeling", Φεβρουάριος 2025. <https://www.packagingdive.com/news/packaging-labeling-recyclable-compostable-green-guides/738514/>

ρυθμιστικών εξουσιών (ιδιαίτερα ορατή στο DMCCA του Ηνωμένου Βασιλείου) και αυξανόμενη χρήση δικαστικών εργαλείων (συλλογικές αγωγές στις ΗΠΑ, αποφάσεις της Advertising Standards Authority στο Ηνωμένο Βασίλειο, εθνικές αρχές προστασίας καταναλωτών στην ΕΕ). Παράλληλα, για τις πολυεθνικές FMCG με διεθνή δραστηριότητα, η πιο σοφή προσέγγιση είναι η υιοθέτηση της αυστηρότερης δικαιοδοσίας ως παγκόσμιο standard, αρχή που μειώνει την πολυπλοκότητα και αποτρέπει αναντιστοιχίες μεταξύ αγορών.

9.3 Case studies παραβάσεων στον κλάδο FMCG

Τα πρόσφατα παραδείγματα ρυθμιστικών παρεμβάσεων στον κλάδο είναι ενδεικτικά της έντασης του νέου περιβάλλοντος. Έχουν ήδη αναφερθεί και ανωτέρω οι εξής υποθέσεις διεθνώς:

- διαφήμιση του Persil της Unilever στο Ηνωμένο Βασίλειο διατάχθηκε από την ASA να αποσυρθεί και τροποποιηθεί για τον αβάσιμο ισχυρισμό "kinder to the planet".
- η Procter & Gamble αντιμετώπισε ομαδική αγωγή (class action) στις ΗΠΑ σχετικά με greenwashing στο χαρτί υγιείας Charmin, λόγω προέλευσης ξυλοπολτού από τα βόρεια δάση του Καναδά.
- η CMA ξεκίνησε επίσημη έρευνα στη Unilever τον Δεκέμβριο 2023, εντοπίζοντας ανησυχητικές πρακτικές όπως ασαφείς ισχυρισμούς ανακυκλωσιμότητας, υπερβολική χρήση εικόνων «φυσικότητας» και ισχυρισμούς που εστίαζαν σε μία πτυχή ενός προϊόντος δημιουργώντας εντύπωση συνολικής βιωσιμότητας.
- η ιταλική εποπτική αρχή (AGCM) επέβαλε πρόστιμο 1 εκατομμυρίου ευρώ στην Shein για αβάσιμους ισχυρισμούς βιωσιμότητας
- τα γαλλικά δικαστήρια διέταξαν την TotalEnergies να αφαιρέσει παραπλανητικά μηνύματα κλιματικής ουδετερότητας υπό την απειλή ημερήσιου προστίμου 10.000 ευρώ.

Επιπλέον, παρότι αφορά το πεδίο της ένδυσης και όχι τον FMCG κλάδο, αξίζει να αναφερθούμε στην υπόθεση ASOS, Boohoo και George (Asda), η οποία κατέληξε σε δεσμεύσεις (undertakings) της εταιρείας προς την CMA σχετικά με τον τρόπο διατύπωσης περιβαλλοντικών ισχυρισμών¹⁹², ένα πρώιμο αλλά σημαντικό precedent, το οποίο θα μπορούσε, κάλλιστα, να εφαρμοστεί διακλαδικά.

Η ανάλυση του Planet Tracker (2023) σε τρεις μεγάλους ομίλους FMCG (Unilever, Colgate-Palmolive και Procter & Gamble) αποκάλυψε ανησυχητικά ευρήματα σχετικά με τα σχέδια κλιματικής μετάβασης, όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 4. Αυτά τα παραδείγματα υπογραμμίζουν ότι κανένα μέγεθος εταιρείας δεν εξαιρείται από τον ρυθμιστικό έλεγχο και ότι οι δημόσιες δεσμεύσεις βιωσιμότητας πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μακροχρόνιες υποχρεώσεις και όχι ως εργαλεία marketing. Όπως διαπιστώνεται, η εμπειρική έρευνα επιβεβαιώνει αυτές τις ανησυχίες. Οι Selvi και Sanjay (2026)¹⁹³ κατέληξαν σε ανάλυσή τους ότι το greenwashing έχει έντονα αρνητική επίπτωση στην εμπιστοσύνη των καταναλωτών, στην αξιοπιστία της μάρκας, στην ηθική αντίληψη και στη μακροπρόθεσμη αφοσίωση στο brand εντός του κλάδου FMCG.

9.4 Στρατηγικές συμμόρφωσης

Βάσει της ανάλυσης του ρυθμιστικού πλαισίου και της βιβλιογραφίας, οι εταιρείες FMCG οφείλουν να υιοθετήσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική συμμόρφωσης. Καταρχάς, η τεκμηρίωση κάθε ισχυρισμού αποτελεί θεμελιώδη απαίτηση και κάθε περιβαλλοντικός ισχυρισμός θα πρέπει να υποστηρίζεται από αξιόπιστα και επαληθεύσιμα δεδομένα, ιδανικά βασισμένα σε πλήρεις αναλύσεις κύκλου ζωής (LCA) ή αποτύπωμα άνθρακα προϊόντος (PCF).

¹⁹² gov.uk (2024), Green claims: CMA secures landmark changes from ASOS, Boohoo and Asda, <https://www.gov.uk/government/news/green-claims-cma-secures-landmark-changes-from-asos-boohoo-and-asda>

¹⁹³ Selvi, P. και Sanjay, J. J. (2026), "Impact of Greenwashing on Customer Retention of Brand Image -FMCG Sector", International Journal of Engineering and Techniques (IJET), 12(1), Φεβρουάριος 2026. <https://ijetjournal.org/wp-content/uploads/Impact-of-Greenwashing-on-Customer-Retention-of-Brand-Image-FMCG-Sector.pdf>

Επιπροσθέτως, η σαφήνεια στην επικοινωνία είναι κρίσιμη, καθώς οι εταιρείες πρέπει να αποφεύγουν ασαφείς ισχυρισμούς ή γενικεύσεις όπως «πράσινο» ή «φιλικό στο περιβάλλον» και αντ' αυτού να προσδιορίζουν ακριβώς ποιο χαρακτηριστικό ενός προϊόντος είναι βιώσιμο, σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής, και σε σχέση με ποιο μέτρο σύγκρισης. Κατ' επέκταση, η θέσπιση εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου, όπως η δημιουργία ομάδων «red-team», όπου τα νομικά τμήματα αμφισβητούν τους ισχυρισμούς του marketing, και η τήρηση αρχείου τεκμηρίωσης και εγκρίσεων, είναι απαραίτητη.

Περαιτέρω, η αξιοποίηση αναγνωρισμένων πιστοποιήσεων, όπως EU Ecolabel, Nordic Swan, Blue Angel, USDA Organic, Fair Trade, FSC ή SBTi, παρέχει αξιοπιστία στους ισχυρισμούς, ενώ η Οδηγία 2024/825 απαιτεί πλέον τα σήματα βιωσιμότητας να βασίζονται σε πιστοποιημένα συστήματα. Επιπλέον, η τακτική αναθεώρηση και ενημέρωση όλων των ισχυρισμών, ανά πενταετία σύμφωνα με την αρχική πρόταση της αποσυρθείσας Green Claims Directive, αλλά κατά προτίμηση και πιο συχνά, εξασφαλίζει ότι οι ισχυρισμοί παραμένουν ακριβείς. Και τέλος, η εκπαίδευση των ομάδων marketing, legal και sustainability σχετικά με τους ισχύοντες κανόνες αποτελεί πρωτεύουσα ανάγκη.

9.5 Παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών

Η Unilever, παρά τις επικρίσεις, αναγνωρίζεται ως η εταιρεία FMCG με ένα από τα πιο αξιόπιστα σχέδια κλιματικής μετάβασης μεταξύ των μεγάλων ομίλων, κυρίως λόγω της ενσωμάτωσης εκπομπών Scope 3 στους στόχους της και της σύνδεσης αμοιβών διοίκησης με δείκτες βιωσιμότητας. Το αρχικό Climate Transition Action Plan της Unilever εγκρίθηκε από το 99,59% των μετόχων το 2021, και η επικαιροποιημένη έκδοση 2024 έλαβε υποστήριξη άνω του 97% στη γενική συνέλευση, ενώ οι στόχοι για το 2030 έχουν εγκριθεί από το Science Based Targets initiative. Το παράδειγμα καταδεικνύει ότι η διαφάνεια και η εξωτερική επαλήθευση ισχυροποιούν τόσο τη ρυθμιστική τοποθέτηση όσο και την εμπιστοσύνη μετόχων και καταναλωτών.

9.6 Greenwashing και τεχνητή νοημοσύνη: μια αναδυόμενη διάσταση

Όπως αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η AI έχει σημαντικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Αυτό δημιουργεί μια νέα μορφή δυνητικού greenwashing που αξίζει ιδιαίτερης προσοχής. Μια εταιρεία FMCG που προβάλλει τη χρήση AI ως «πράσινη καινοτομία», επικαλούμενη τη χρήση της για τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής της αλυσίδας, για τη μείωση της σπατάλης ή για την ακριβέστερη μέτρηση των Scope 3 εκπομπών, χωρίς να υπολογίζει το περιβαλλοντικό κόστος της ίδιας της AI υποδομής, διατρέχει τον κίνδυνο παραπλανητικής επικοινωνίας. Λαμβάνοντας υπόψη τις επιταγές της Οδηγίας 2024/825 ECGT, ένας τέτοιος ισχυρισμός θα έπρεπε να συνοδεύεται από αναφορά στο καθαρό (net) περιβαλλοντικό όφελος, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα οφέλη όσο και τις εκπομπές που η ίδια η AI παράγει.

Οι ρυθμιστικές αρχές δεν έχουν ακόμα διατυπώσει συγκεκριμένη καθοδήγηση για αυτό το θέμα, αλλά η γενική αρχή της Οδηγίας, ότι κάθε περιβαλλοντικός ισχυρισμός πρέπει να αντικατοπτρίζει την πλήρη εικόνα, εφαρμόζεται κατ' αναλογία και με την ίδια λογική και στο AI footprint. Για τις πολυεθνικές FMCG, η ασφαλέστερη προσέγγιση είναι η ολοκληρωμένη αναφορά, δηλαδή όταν επικοινωνείται ένα περιβαλλοντικό όφελος μέσω τεχνητής νοημοσύνης (AI-driven sustainability benefit), να συνοδεύεται από αναφορά στο περιβαλλοντικό κόστος της τεχνητής νοημοσύνης και στην επιλογή πράσινων παρόχων cloud. Αυτή η διαφάνεια δεν θα μειώσει την αξία της τεχνητής νοημοσύνης ως εργαλείου, αντιθέτως, θα ενισχύσει την αξιοπιστία του ισχυρισμού.

9.7 Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Το greenwashing αποτελεί μια πολυδιάστατη πρόκληση που αφορά ταυτόχρονα τη νομική συμμόρφωση, την εταιρική φήμη, τη σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών μοντέλων. Το ρυθμιστικό τοπίο εξελίσσεται ραγδαία, δεδομένου ότι η Οδηγία 2024/825 στην ΕΕ θα εφαρμοστεί από τον

Σεπτέμβριο 2026, ο DMCCA στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι ήδη σε ισχύ με πρόστιμα μέχρι 10% του παγκόσμιου τζίρου, και στις ΗΠΑ η πολιτειακή νομοθεσία καλύπτει τα κενά της όποιας ομοσπονδιακής αδράνειας.

Για τον κλάδο FMCG, η μετάβαση από μια πρακτική παραπλανητικού «πράσινου marketing» σε γνήσια, τεκμηριωμένη βιωσιμότητα δεν είναι πλέον προαιρετική, αλλά αποτελεί, εκτός από ρυθμιστική υποχρέωση συμμόρφωσης, και στρατηγική αναγκαιότητα. Οι εταιρείες που θα αντιμετωπίσουν τη συμμόρφωση ως ευκαιρία διαφοροποίησης, επενδύοντας σε διαφάνεια, επαλήθευση και ουσιαστικές περιβαλλοντικές βελτιώσεις σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά όπου οι καταναλωτές είναι ολοένα πιο ενημερωμένοι και απαιτητικοί. Οι βασικοί πυλώνες επιτυχούς αντιμετώπισης του greenwashing είναι η επιστημονική τεκμηρίωση κάθε ισχυρισμού μέσω αναλύσεων κύκλου ζωής, η εξωτερική επαλήθευση από ανεξάρτητους φορείς, και η ριζική διαφάνεια που περιλαμβάνει τόσο τα επιτεύγματα όσο και τις αδυναμίες.

Όπως σημείωσε ο Kevin LaCroix, δικηγόρος και αντιπρόεδρος της RT ProExec, «δεν είναι οι εταιρείες που υστερούν στο ESG που προσελκύουν ρυθμιστικό έλεγχο, αλλά αυτές που διεκδικούν δημοσίως τα πράσινα διαπιστευτήριά τους χωρίς να μπορούν να τα τεκμηριώσουν»¹⁹⁴. Σε ένα περιβάλλον όπου η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται πλέον από τις ρυθμιστικές αρχές για τον εντοπισμό παραπλανητικών ισχυρισμών, οι παραδοσιακές πρακτικές «πράσινης πρόσοψης» καθίστανται ολοένα πιο ριψοκίνδυνες. Εν τέλει, η ασφαλέστερη και πιο αξιόπιστη στρατηγική για τις FMCG πολυεθνικές είναι η ρεαλιστική σύνδεση κάθε εξωτερικού ισχυρισμού με ελεγχόμενα εσωτερικά δεδομένα, μια θέση που διατρέχει το σύνολο της παρούσας εργασίας.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

European Commission (2020), Sweep on consumer-facing websites - green claims compliance assessment.

¹⁹⁴ Kevin LaCroix (2022), ESG's "Biggest Risk"? The D&O Diary, October 17, 2022, <https://www.dandodiary.com/2022/10/articles/director-and-officer-liability/esgs-biggest-risk/>

- The Regulatory Review (2024), "The FTC Green Guides and Recyclability", 1 Δεκεμβρίου 2024.
- Vollero, A. (2022), Greenwashing: Foundations and Emerging Research on Corporate Sustainability and Deceptive Communication. Emerald Publishing
- Lopes, J. M., Gomes, S. και Trancoso, T. (2023), Sustainability, 15, 11649.
- TerraChoice (2007), Six Sins of Greenwashing - A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets, Νοέμβριος
- TerraChoice (2009), The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Markets, Summary Report: North America, Απρίλιος 2009
- Urbański, M. και Ul Haque, A. (2020), "Are you environmentally conscious enough to differentiate between greenwashed and sustainable items?", Sustainability 12, 1786.
- Zhang, D., Ji, R. και Park, S.-D. (2025), "Unpacking Green Consumer Behavior Among Chinese Consumers: Dual Role of Perceived Value and Greenwashing", Sustainability 17(13), 6174.
- Siano, A., Conte, F., Amabile, S., Vollero, A. και Piciocchi, P. (2016), "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites", Sustainability 8(9), 950.
- Apostolopoulos, N., Makris, I., Deirmentzoglou, G. A. and Apostolopoulos, S. (2025), "The Impact of Greenwashing Awareness and Green Perceived Benefits on Green Purchase Propensity: The Mediating Role of Green Consumer Confusion", Sustainability 17(14), 6589.
- Inside Energy & Environment (2025), "The European Commission's New Green Claims Guidance: What Businesses Need to Know", Δεκέμβριος 2025.
- European Commission (2026), Sustainable consumption, Questions & Answers
- Clyde & Co (2024), German Federal Court of Justice, Judgment of 27 June 2024, case no. I ZR 98/23 Green Claims under the German Unfair Competition Act
- Reed Smith (2025), "Green police: Expanding CMA's enforcement powers on greenwashing in the UK", Μάιος 2025· Fieldfisher (2025).
- FTC - Federal Trade Commission (2012), Guides for the Use of Environmental Marketing Claims (Green Guides), 16 CFR Part 260.
- Packaging Dive (2025), "Green Guides updates still pending as states lead on labeling", Φεβρουάριος 2025.
- gov.uk (2024), Green claims: CMA secures landmark changes from ASOS, Boohoo and Asda.
- Selvi, P. και Sanjay, J. J. (2026), "Impact of Greenwashing on Customer Retention of Brand Image -FMCG Sector", International Journal of Engineering and Techniques (IJET), 12(1), Φεβρουάριος 2026.
- Kevin LaCroix (2022), ESG's "Biggest Risk"? The D&O Diary, October 17, 2022.

Κεφάλαιο 10: Συνδυαστική ανάλυση – συγκλίσεις, εντάσεις, λειτουργικές εξαρτήσεις

Η role-by-role ανάπτυξη του Κεφαλαίου 5 δείχνει ότι τα διαφορετικά τμήματα (functions) των εταιρειών δεν βλέπουν απλώς διαφορετικές λεπτομέρειες. Βλέπουν διαφορετικές διαστάσεις του ίδιου συστημικού μετασχηματισμού. Ο CEO χρειάζεται στρατηγική κατεύθυνση, αλλά δεν μπορεί να τη διαμορφώσει χωρίς οικονομική αποτίμηση από τον CFO, αρχιτεκτονική δεδομένων (data architecture) από τον Chief Innovation Officer, τεχνική εφικτότητα από το R&D, κανονιστική πληροφόρηση (regulatory intelligence) από το Regulatory Affairs και νομική υπερασπισιμότητα από τον νομικό σύμβουλο. Το marketing χρειάζεται story telling, αλλά το story telling εξαρτάται από την τεκμηρίωση. Οι πωλήσεις χρειάζονται εμπορική ταχύτητα, αλλά η ταχύτητα εξαρτάται από την ταχύτητα και επάρκεια της διαδικασίας προέγκρισης των ισχυρισμών και δεδομένα από τα σημεία λιανικής πώλησης.

10.1 Τρεις βασικές συγκλίσεις

Η πρώτη σύγκλιση αφορά την ποιότητα της τεκμηρίωσης. Όλοι οι ρόλοι καταλήγουν ότι το νέο πλαίσιο θα ανταμείψει λιγότερο την ένταση της επικοινωνίας και περισσότερο τα συστήματα που στηρίζουν κάθε ισχυρισμό με ελεγχόμενα δεδομένα. Αυτή είναι η ουσία της νέας περιβαλλοντικής διακυβέρνησης στον FMCG κλάδο. Η απόδειξη δεν είναι μόνο επιστημονική, αλλά και οργανωσιακή. Πρέπει η παρουσία της να είναι αισθητή σε συστήματα, εγκρίσεις, αρχεία, ελεγκτικά ίχνη (audit trails) και εκπαιδεύσεις. Στο σύνολό τους, τα functions των εταιρειών δείχνουν ότι η πράσινη μετάβαση δεν είναι εξωτερικός περιορισμός του FMCG μοντέλου, αλλά η νέα συνθήκη μέσα στην οποία το μοντέλο αυτό θα συνεχίσει να εξελίσσεται.

Η δεύτερη σύγκλιση αφορά τη συσκευασία. Για το marketing, η συσκευασία είναι φορέας μηνύματος. Για το R&D, είναι τεχνικό σύστημα που αλληλεπιδρά με το προϊόν. Για τις πωλήσεις, είναι στοιχείο εκτέλεσης στο ράφι. Για την οικονομική διεύθυνση είναι κόστος και

carex. Για το νομικό τμήμα και το τμήμα κανονιστικής συμμόρφωσης regulatory, είναι πεδίο υποχρεώσεων και ισχυρισμοί. Για το τμήμα Επικοινωνιών, είναι ορατό σύμβολο αξιοπιστίας. Ο PPWR καθιστά αυτή την πολυλειτουργικότητα ακόμη πιο έντονη. Κανένα function δεν μπορεί να αποφασίσει μόνο του για τη συσκευασία· κάθε αλλαγή απαιτεί συντονισμένη ανάλυση από όλα τα τμήματα.

Η τρίτη σύγκλιση αφορά τα δεδομένα. Το CSRD/ESRS λειτουργεί σαν επιταχυντής, αλλά οι απαιτήσεις δεδομένων ξεπερνούν την υποβολή εκθέσεων. Τα ίδια δεδομένα χρειάζονται για τεκμηρίωση ισχυρισμών, σκοροκάρτες λιανοπωλητών, επενδυτικές αποφάσεις, ανταπόκριση σε κάποια κρίση, ανάπτυξη προϊόντων, παρακολούθηση του αποτυπώματος τεχνητής νοημοσύνης AI και εξωτερικές επικοινωνίες. Συνεπώς, η κεντρική υποδομή δεδομένων βιωσιμότητας (sustainability data backbone) δεν είναι απλά ένα «σύστημα reporting», αλλά υποδομή της εταιρικής λειτουργίας.

10.2 Πέντε διαλειτουργικές εντάσεις

Πέρα από τις συγκλίσεις, οι διαφορετικοί ρόλοι αναπτύσσουν αναπόφευκτα εντάσεις. Πέντε από αυτές αξίζουν ιδιαίτερης ανάλυσης.

10.2.1 Ταχύτητα Marketing έναντι νομικής βεβαιότητας

Το εμπορικό τμήμα λειτουργεί με γρήγορους ρυθμούς, καμπάνιες, λανσαρίσματα νέων προϊόντων και προωθητικών ενεργειών. Το νομικό τμήμα λειτουργεί με ρυθμούς ex ante τεκμηρίωσης, νομικού ελέγχου συμβάσεων και εκτίμησης κινδύνων – γι' αυτό είναι και ύψιστης σημασίας να το στελεχώνουν business oriented άνθρωποι που θα δρουν ως business promoters και όχι ως business stoppers. Σε ένα περιβάλλον όπου η Οδηγία 2024/825 ECGT και ο DMCCA του HB θέτουν αυστηρά πρόστιμα, η νομική βεβαιότητα έχει αυξανόμενο βάρος. Η ένταση επιλύεται μέσω προεγκεκριμένης βάσης δεδομένων

τεκμηρίωσης ισχυρισμών με κατηγοριοποίηση επιπέδων κινδύνου και, μέσω εκπαίδευσης του marketing, σε substantiation thinking.

10.2.2 Φιλοδοξία βιωσιμότητας έναντι οικονομικής προσιτότητας

Οι σύγχρονοι καταναλωτές, ιδίως σε χώρες με χαμηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, παραμένουν εξαιρετικά ευαίσθητοι στην τιμή. Τα πράσινα προϊόντα τυπικά κοστίζουν 10-30% περισσότερο από τα συμβατικά. Αυτή η ένταση επιλύεται μέσω στρατηγικής που βασίζεται στο χαρτοφυλάκιο (portfolio-based strategy), δηλαδή με διατήρηση premium sustainable brands παράλληλα με αξιοπρεπή value brands, ή στρατηγικές οικονομικά προσιτής βιωσιμότητας (όπως τα Palmolive Naturals refill pouches της Colgate σε 30% χαμηλότερη τιμή).

10.2.3 Πληρότητα δημοσιοποίησης έναντι νομικής ευθύνης

Η CSRD απαιτεί λεπτομερή αναφορά. Όμως κάθε δημοσιοποιημένη πληροφορία μπορεί να γίνει βάση για δικαστηριακό κίνδυνο ή ρυθμιστικό έλεγχο. Η ένταση επιλύεται μέσω συντονισμού του επιφορτισμένου με το CSRD reporting τμήματος με τον Νομικό Σύμβουλο για έλεγχο από τον τελευταίο και μέσω καθιέρωσης ενιαίας ορολογίας που εναρμονίζει τη γλώσσα του reporting με τη γλώσσα των ισχυρισμών και της επικοινωνίας.

10.2.4 Καινοτομία στη συσκευασία έναντι της πραγματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας

Το R&D και το τμήμα καινοτομίας μπορεί να σχεδιάσουν εξαιρετικά καινοτόμα packaging formats (refill συστήματα, κομποστοποιησιμα υλικά), όμως η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να μην είναι έτοιμη για την ένταξή τους μέσα στο σύστημα διακίνησης upstream και downstream. Ή ακόμα περισσότερο, τα εθνικά συστήματα ανακύκλωσης να μην μπορούν

να επεξεργαστούν συγκεκριμένους τύπους ανακυκλώσιμων συσκευασιών (παράδειγμα το πλήρως ανακυκλώσιμο σωληνάριο οδοντόκρεμας της Colgate Palmolive, το οποίο έθεσε στη διάθεση όλων των ανταγωνιστών δωρεάν για την περαιτέρω προαγωγή της προηγμένης ανακύκλωσης στον κλάδο). Έτσι, λοιπόν, χωρίς κατάλληλη υποδομή ανακύκλωσης, ένα κομποστοποιήσιμο περιτύλιγμα καταλήγει στους ίδιους χώρους υγειονομικής ταφής, μαζί με όλα τα άλλα, κοινά απορρίμματα. Η ένταση επιλύεται μέσω πιλοτικών εφαρμογών σε επιλεγμένες αγορές πριν την κλιμάκωση, και μέσω συνεργασίας με τους λιανοπωλητές και υποδομές ανακύκλωσης.

10.2.5 Παγκόσμια συνοχή έναντι τοπικής εφαρμογής

Οι πολυεθνικές επιδιώκουν ένα συνεπές παγκόσμιο μήνυμα (consistent global messaging) για λόγους ταυτότητας μάρκας (brand identity) και λειτουργικής αποτελεσματικότητας, ωστόσο η εφαρμογή της νομοθεσίας πραγματοποιείται σε εθνικό (τοπικό) επίπεδο. Για παράδειγμα, στη Γαλλία, η αρχή ανταγωνισμού (AGCM) μπορεί να θεωρήσει παραπλανητικό έναν ισχυρισμό που στη Γερμανία θεωρείται αποδεκτός. Η ένταση αυτή επιλύεται μέσω μιας παγκόσμιας βάσης δεδομένων ισχυρισμών (global claims library) με τοπικές προσαρμογές, καθώς και μέσω ενός συστήματος επιτήρησης κανονιστικών εξελίξεων (regulatory developments) σε πραγματικό χρόνο σε όλες τις αγορές δραστηριοποίησης.

10.3 Πίνακας απαντήσεων ανά ρόλο

Πίνακας 8.1. Συνοπτική αντιστοιχία ρόλων, εντάσεων και μηχανισμών απάντησης

Ρόλος	Κύρια ένταση	Μηχανισμός απάντησης
CEO	Βραχυπρόθεσμα οικονομικά vs μακροπρόθεσμα ESG investments	Green Transition Steering Committee, σύνδεση αμοιβών με sustainability KPIs

Ρόλος	Κύρια ένταση	Μηχανισμός απάντησης
CMO	Marketing speed vs legal certainty	Προεγκεκριμένη claims library, substantiation thinking training
Sales Director	Compliance vs εμπορική ταχύτητα	Retailer evidence packs, joint business plans με Scope 3 data
CFO	Cost of compliance vs cost of non-compliance	Internal carbon pricing, ESG screening σε CAPEX, revenue-at-risk KPI
CTO	Data integration vs legacy systems · AI value vs AI footprint	ESG Data Governance Architecture, single source of truth, green IT policies
R&D Director	Performance vs sustainability trade-off	Safe and Sustainable by Design, four-criteria innovation filter
Regulatory Affairs	Πολυπλοκότητα + μεταβλητότητα κανονιστικού τοπίου	Horizon scanning, συμμετοχή σε κλαδικές ενώσεις, early warning systems
General Counsel	Ex ante substantiation vs αβεβαιότητα ερμηνείας	Substantiation files, CSDDD-compliant contracts, defensible architecture
Chief Innovation Director	Innovation novelty vs consumer adoption	Refill-at-home, concentrated formats, VC investments σε start-ups
Communications	Brand trust vs greenwashing risk · greenhushing	Πολυεπίπεδη επικοινωνία, transparency about gaps, ταχεία αντίδραση

Η σύνθεση των απαντήσεων δείχνει ότι κανένας ρόλος δεν επιλύει μόνος του τις εντάσεις. Όλες οι λύσεις απαιτούν θεσμικά εργαλεία (Steering Committees, libraries, governance architectures) που δημιουργούν τις απαραίτητες διασυνδέσεις. Αυτό προμηνύει τη λογική του Proof-based Model του Κεφαλαίου 12, ότι δηλαδή η συμμόρφωση δεν είναι ζήτημα ατομικών αποφάσεων αλλά οργανωμένης ικανότητας.

Κεφάλαιο 11: Σενάρια εξέλιξης και στρατηγική ανθεκτικότητα

Η ρυθμιστική και αγοραστική πραγματικότητα του 2026 παραμένει ρευστή. Παρά τη μερική σαφήνεια που προέκυψε από το Omnibus I και την οριστικοποίηση του νέου Κανονισμού Απορρυπαντικών 2026/405, ισχυρές εξωγενείς μεταβλητές μπορούν ακόμα να μεταβάλουν δραστικά την πορεία της πράσινης μετάβασης. Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει τέσσερα διακριτά σενάρια εξέλιξης μέχρι το 2030 και τις στρατηγικές απαντήσεις που μπορούν να καταστήσουν τις FMCG πολυεθνικές ανθεκτικές σε καθένα από αυτά.

11.1 Σενάριο 1: Επιτάχυνση της φιλόδοξης εφαρμογής

Στο πρώτο σενάριο, η ΕΕ επιστρέφει στη φιλοδοξία της αρχικής Πράσινης Συμφωνίας. Οι κλιματικοί στόχοι 2040 (90% μείωση) υλοποιούνται κανονικά, η Green Claims Directive επανεισάγεται σε αναθεωρημένη μορφή, και η εφαρμογή της Οδηγίας 2024/825 αποδεικνύεται αυστηρή με σημαντικά πρόστιμα από εθνικές αρχές. Παράλληλα, οι ΗΠΑ, υπό πιθανή μελλοντική αλλαγή διοίκησης ή ισχυρή πολιτειακή πρωτοβουλία, οριστικοποιούν αυστηρότερες FTC Green Guides. Ο PPWR και ο νέος Κανονισμός Απορρυπαντικών 2026/405 υλοποιούνται πλήρως, με ταχύτατη επέκταση των DRS σε όλα τα κράτη μέλη.

Σε αυτό το σενάριο, οι μεγάλες πολυεθνικές που έχουν επενδύσει νωρίτερα σε γερές υποδομές δεδομένων, σε βιολογικής βάσης πρώτες ύλες (bio-based feedstocks) και σε ώριμα συστήματα τεκμηρίωσης ισχυρισμών αποκτούν σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι μικρότερες ή λιγότερο ώριμες εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πίεση εξόδου ή απορρόφησης. Το κόστος κεφαλαίου διαφοροποιείται έντονα μεταξύ εταιρειών που συμμορφώνονται με την Ταξινόμια και εκείνες που δεν συμμορφώνονται. Η πιθανότητα του σεναρίου εκτιμάται σε 25-30%.

11.2 Σενάριο 2: Συνέχιση της σταδιακής εφαρμογής (baseline)

Το δεύτερο σενάριο, που αντιπροσωπεύει τη βασική γραμμή πορείας, προβλέπει σταδιακή υλοποίηση της υπάρχουσας νομοθεσίας με τα τρέχοντα χρονοδιαγράμματα και τις χαλαρώσεις του Omnibus. Ο PPWR υλοποιείται από τον Αύγουστο 2026, η Οδηγία 2024/825 από τον Σεπτέμβριο 2026, η CSRD και η CSDDD εφαρμόζονται σε περιορισμένο πεδίο. Η Green Claims Directive παραμένει ανενεργή. Σε αυτό το σενάριο, η εμπορική πίεση (από λιανοπωλητές, επενδυτές, οίκους αξιολόγησης) συμπληρώνει το νομοθετικό κενό, διατηρώντας υψηλή την απαίτηση για τεκμηρίωση και διαφάνεια.

Σε αυτή τη βασική περίπτωση, οι FMCG πολυεθνικές πρέπει να συνεχίσουν τις επενδύσεις τους σε υποδομές βιωσιμότητας, αλλά μπορούν να καλιμπράρουν το τέμπο τους με βάση τις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς. Η πιθανότητα του σεναρίου εκτιμάται σε 45-50%.

11.3 Σενάριο 3: Μερική υποχώρηση και κατακερματισμός

Στο τρίτο σενάριο, η πολιτική πίεση για απλοποίηση εντείνεται και οδηγεί σε νέες χαλαρώσεις. Πρόσθετα πακέτα Omnibus περιορίζουν περαιτέρω το πεδίο εφαρμογής της CSRD και της CSDDD. Ορισμένα κράτη μέλη καθυστερούν την εφαρμογή του PPWR ή ζητούν εξαιρέσεις. Παράλληλα, οι ΗΠΑ απομακρύνονται από κλιματικές δεσμεύσεις, ασκώντας πίεση στην ΕΕ μέσω εμπορικών συμφωνιών. Το αποτέλεσμα είναι ένα κατακερματισμένο τοπίο όπου διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις, καθιστώντας την παγκόσμια συμμόρφωση εξαιρετικά σύνθετη.

Παράλληλα, σε αυτό το σενάριο, οι μεγάλοι λιανοπωλητές και οι επενδυτές συμπληρώνουν το κενό με δικά τους ESG scorecards, απαιτήσεις βιωσιμότητας προς τους προμηθευτές τους και αξιολογήσεις. Έτσι, η εταιρική πίεση δεν εξαφανίζεται, αλλά απλώς μετατοπίζεται από κρατικό σε ιδιωτικό μηχανισμό. Η πιθανότητα του σεναρίου εκτιμάται σε 15-20%. Για

τις FMCG πολυεθνικές, η στρατηγική απάντηση είναι η εξασφάλιση ότι η υποδομή τους μπορεί να εξυπηρετεί τόσο τις δημόσιες όσο και τις ιδιωτικές απαιτήσεις, χωρίς εξάρτηση από κανέναν μεμονωμένο μηχανισμό επιβολής.

11.4 Σενάριο 4: Κρίση και επανάκαμψη

Στο τέταρτο σενάριο, μια εξωγενής κρίση, γεωπολιτική, ενεργειακή, ή ακόμα και μια νέα παγκόσμια οικονομική ύφεση, προκαλεί προσωρινή ανάσχεση της πράσινης μετάβασης. Οι κυβερνήσεις προτεραιοποιούν τη βιομηχανική επιβίωση, οι καταναλωτές γίνονται ευαίσθητοι στην τιμή, και οι επενδυτές αναζητούν ασφαλείς αποδόσεις. Όμως η μετάβαση δεν ακυρώνεται, αλλά επαναπροσδιορίζεται. Μετά από 2-3 χρόνια ύφεσης, ο πράσινος μετασχηματισμός επανέρχεται με νέα δυναμική, καθώς οι κλιματικές επιπτώσεις γίνονται πιο εμφανείς και η τεχνολογική ωριμότητα των πράσινων εναλλακτικών αυξάνεται.

Σε αυτό το σενάριο, οι FMCG πολυεθνικές που διατηρούν στρατηγική προαιρετικότητα (strategic optionality)¹⁹⁵, διατηρώντας τις υποδομές βιωσιμότητας τους ζωντανές χωρίς να υπερεπενδύουν, βγαίνουν ισχυρότερες από την κρίση. Οι εταιρείες που υποχωρούν αποφασιστικά αντιμετωπίζουν δυσκολίες ανάκαμψης. Η πιθανότητα του σεναρίου εκτιμάται σε 10-15%.

11.5 Στρατηγική ανθεκτικότητας και κρίσιμες μεταβλητές

¹⁹⁵ Η στρατηγική προαιρετικότητα είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να διατηρεί ανοιχτές διαφορετικές διαδρομές (επιλογές) για το μέλλον της, χωρίς να δεσμεύεται πρόωρα σε μια μοναδική λύση. Πρόκειται για το «δικαίωμα» αλλά όχι την υποχρέωση - να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική κατεύθυνση, αφού πρώτα αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες. Ειδικά στον κλάδο των FMCG, δεν πρόκειται για αναβλητικότητα, αλλά για μια ενεργητική στάση διαχείρισης κινδύνου.

Από τη συγκριτική ανάλυση των σεναρίων προκύπτει το ενδιαφέρον συμπέρασμα, ότι σε όλα τα σενάρια, η ικανότητα τεκμηρίωσης και η οργανωμένη διακυβέρνηση παραμένουν κρίσιμες παράμετροι. Διαφέρει η ταχύτητα και η αυστηρότητα της επιβολής, αλλά η κατεύθυνση είναι σταθερή. Επομένως, η στρατηγική των FMCG πολυεθνικών πρέπει να βασίζεται σε τέσσερις αρχές ανθεκτικότητας.

Πρώτη αρχή: Στρατηγική ανθεκτικότητας βασισμένη στο χαρτοφυλάκιο (Portfolio-based resilience strategy)

Θα πρέπει η εταιρεία να διατηρήσει premium sustainable brands παράλληλα με αξιοπρεπή value brands, ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί διαφορετικές αγορές υπό διαφορετικές συνθήκες.

Δεύτερη αρχή: Κλιμακωτή επένδυση (staged investment).

Αντί για ένα μεγάλο πρόγραμμα αναμόρφωσης βιωσιμότητας, υιοθέτηση εξελικτικής προσέγγισης με δυνατότητα επιτάχυνσης ή επιβράδυνσης ανάλογα με το ρυθμιστικό περιβάλλον.

Τρίτη αρχή: αρθρωτή αρχιτεκτονική (modular architecture).

Οι υποδομές δεδομένων, οι βάσεις δεδομένων ισχυρισμών και τα πλαίσια διακυβέρνησης πρέπει να είναι ικανά να εξυπηρετήσουν τόσο κρατικές όσο και ιδιωτικές απαιτήσεις, σε διαφορετικές αγορές, υπό διαφορετικούς κανόνες.

Τέταρτη αρχή: οικονομική σύνεση και διατήρηση ισχύος του ισολογισμού

Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία να μπορεί να επιβιώσει σε σενάριο κρίσης χωρίς να εγκαταλείψει τις δεσμεύσεις βιωσιμότητας.

Πέρα από τις τέσσερις αρχές, οι πολυεθνικές στον κλάδο των FMCG χρειάζονται δείκτες έγκαιρης προειδοποίησης (early warning indicators) για τέσσερις κρίσιμες μεταβλητές. Αυτές είναι:

- **Η ρυθμιστική επιβολή:** Παρακολούθηση της νομολογίας και των αποφάσεων των εθνικών αρχών.

- **Η καταναλωτική συμπεριφορά:** Έρευνα σχετικά με το χάσμα μεταξύ λόγων και πράξεων (**say-do gap**) και την εξέλιξη του μεριδίου αγοράς μεταξύ των «πράσινων» και των συμβατικών προϊόντων.
- **Η τεχνολογική πρόοδος:** Παρακολούθηση του κόστους και της κλίμακας των βιοβασικών πρώτων υλών, των δυνατοτήτων της τεχνητής νοημοσύνης και των υποδομών ανακύκλωσης.
- **Το πολιτικό κλίμα:** Παρακολούθηση εκλογικών αποτελεσμάτων, διεθνών σχέσεων και συσχετισμών, εμπορικών συμφωνιών, καθώς και γεωπολιτικών εξελίξεων και προκλήσεων.

Η εταιρεία που μπορεί να ανιχνεύσει έγκαιρα τη μετάβαση από το ένα σενάριο στο άλλο, κερδίζει πολύτιμους μήνες προσαρμογής έναντι των ανταγωνιστών που αντιδρούν με καθυστέρηση.

Πάνω από όλα, χρειάζεται σαφήνεια εταιρικής ταυτότητας, δηλαδή ποιος είναι ο πυρήνας που παραμένει σταθερός, ανεξαρτήτως εξωτερικών μεταβολών. Για ορισμένες εταιρείες, αυτό μπορεί να είναι μια ισχυρή δέσμευση σε κλιματική επίδοση, για άλλες, μια εμπορική φιλοσοφία προσιτής βιωσιμότητας, ενώ για κάποιες τρίτες, μια τεχνολογική παράδοση καινοτομίας. Αυτή η σαφήνεια λειτουργεί ως πυξίδα, όταν οι εξωγενείς συνθήκες αλλάζουν, και ως μήνυμα προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, επενδυτές, καταναλωτές, εργαζομένους, ρυθμιστικές αρχές, ότι η εταιρεία διαθέτει στρατηγική κατεύθυνση και όχι απλώς αντιδρά σε πιέσεις, ενώ, παράλληλα, δύναται να αποτελέσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

ΜΕΡΟΣ Γ

Κεφάλαιο 12: Το Μοντέλο Πράσινης Μετάβασης FMCG βασισμένο στην Τεκμηρίωση (Proof-based FMCG Green Transition Model)

Η σύνθεση όλης της προηγούμενης ανάλυσης οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο συνθετικό πλαίσιο διοίκησης της πράσινης μετάβασης, που η παρούσα εργασία προτείνει ως πρωτότυπη συνεισφορά. Το Proof-based FMCG Green Transition Model οργανώνεται σε έξι αλληλένδετα επίπεδα. Δεν αποτελεί απλώς θεωρητική κατασκευή, αλλά, αντιθέτως, έχει σχεδιαστεί ως πρακτικό εργαλείο διάγνωσης και πορείας, που μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο για την αξιολόγηση της τρέχουσας ωριμότητας μιας πολυεθνικής όσο και για τον σχεδιασμό του οδικού της χάρτη αναμόρφωσης.

12.1 Επίπεδο 1: Διακυβέρνηση (Governance)

Το πρώτο επίπεδο είναι η διακυβέρνηση. Η εταιρεία χρειάζεται ένα **Green Transition Steering Committee** (Επιτροπή Καθοδήγησης Πράσινης Μετάβασης) ή αντίστοιχη δομή, η οποία θα υπάγεται απευθείας στην εκτελεστική επιτροπή. Η δομή αυτή δεν πρέπει να έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, αλλά να διαθέτει αποφασιστική αρμοδιότητα σε κρίσιμα θέματα, όπως η πολιτική ισχυρισμών (claim policy), τα λανσαρίσματα προϊόντων υψηλού ρίσκου, ο οδικός χάρτης συσκευασίας, η διαδικασία ουσιαστικότητας (materiality process) και η διαχείριση κρίσεων. Η σύνθεση της επιτροπής πρέπει να είναι διαλειτουργική (υπό την προεδρία του CEO ή COO, με συμμετοχή των CFO, General Counsel, Chief Sustainability Officer, CMO, R&D Director, CTO, Regulatory Affairs Director και Communications Director) και να συνεδριάζει με συχνότητα που επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων σε ρυθμούς αγοράς. Η σύνδεση μέρους των μεταβλητών αποδοχών των στελεχών με μετρήσιμους στόχους βιωσιμότητας ολοκληρώνει το πλαίσιο ευθύνης.

12.2 Επίπεδο 2: Σχεδιασμός Προϊόντος και Συσκευασίας (Product and Packaging Design)

Το δεύτερο επίπεδο αφορά το προϊόν και τη συσκευασία. Κάθε νέα ιδέα προϊόντος (NPD) περνά από έλεγχο οικολογικού σχεδιασμού (Eco-Design screening) και, εάν εμφανίζει υψηλότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα από το προϊόν που αντικαθιστά, απορρίπτεται. Η αρχή του «ασφαλούς και βιώσιμου σχεδιασμού» (SSbD), σε συνδυασμό με την πρόβλεψη για τους κανονισμούς REACH, CLP και PFAS, ενσωματώνεται από το στάδιο της σύλληψης. Η συσκευασία διοικείται σε επίπεδο χαρτοφυλακίου (portfolio), όχι μεμονωμένου προϊόντος, με σαφή οδικό χάρτη συμβατό με τον κανονισμό PPWR και τις απαιτήσεις των μεγάλων λιανεμπόρων. Συστήματα επαναγέμισης (refill systems), συμπυκνωμένες μορφές και προϊόντα χωρίς νερό (waterless formats) αξιολογούνται με βάση τα εξής κριτήρια: μετρήσιμο όφελος, δυνατότητα τεκμηρίωσης ισχυρισμών, κλιμακωσιμότητα και προσιτότητα. Στην κατηγορία των απορρυπαντικών, ο νέος Κανονισμός 2026/405 και ο PPWR με ενσωματωμένο σύστημα εγγύησης επιστροφής (DRS) λειτουργούν ως πρόσθετα πλαίσια αξιολόγησης.

12.3 Επίπεδο 3: Δεδομένα Βιωσιμότητας

Το τρίτο επίπεδο είναι η κεντρική υποδομή δεδομένων βιωσιμότητας. Πληροφορίες για ισχυρισμούς, συσκευασία, συνθέσεις, δηλώσεις προμηθευτών, δεδομένα LCA, εκπομπές Scope 3 και δείκτες αναφοράς συγκεντρώνονται σε ένα ενιαίο επίπεδο δεδομένων, με σαφή ιδιοκτησία ανά τμήμα (ESG data stewards), τυποποίηση κατά τα πρότυπα ESRS/XBRL και ιχνηλασιμότητα για τα κρίσιμα δεδομένα. Η αρχιτεκτονική προβλέπει τη διασύνδεση ERP, PLM, πυλών προμηθευτών, εργαλείων LCA και συστημάτων διαχείρισης ισχυρισμών. Η διάκριση μεταξύ μετρημένων (measured), ειδικών για τον προμηθευτή, βασισμένων σε βάσεις δεδομένων και μοντελοποιημένων δεδομένων είναι ρητή. Στόχος είναι το ίδιο δεδομένο να εξυπηρετεί τις αναφορές CSRD, την τεκμηρίωση ισχυρισμών, τις αξιολογήσεις λιανεμπόρων, τις επενδυτικές αποφάσεις και την απόκριση σε κρίσεις. Επιπλέον, σε αυτό το επίπεδο εντάσσεται η παρακολούθηση του αποτυπώματος της Τεχνητής Νοημοσύνης της εταιρείας ως μέρος των εκπομπών Scope 2/3.

12.4 Επίπεδο 4: Τεκμηρίωση Ισχυρισμών (Claim Substantiation)

Το τέταρτο επίπεδο αφορά την τεκμηρίωση των ισχυρισμών. Κάθε ουσιώδης περιβαλλοντικός ισχυρισμός συνδέεται με έναν φάκελο τεκμηρίωσης, ο οποίος περιλαμβάνει το ακριβές κείμενο, το προϊόν ή το χαρτοφυλάκιο στο οποίο αναφέρεται, το εύρος του ισχυρισμού, τη μέθοδο υπολογισμού, τα τεχνικά δεδομένα, τις σχετικές εγκρίσεις, την ημερομηνία ισχύος και την ημερομηνία επανελέγχου. Οι ισχυρισμοί κατηγοριοποιούνται σε χαμηλού, μεσαίου και υψηλού ρίσκου, με αντίστοιχη ιεράρχηση των ελέγχων. Λειτουργεί κεντρική επιτροπή (Green Claims Steering Committee) με παγκόσμια βάση δεδομένων ισχυρισμών και διαδικασία τοπικής προσαρμογής του κειμένου. Η αρχή της εκ των προτέρων νομικά υπερασπίσιμης τεκμηρίωσης (ex ante legally defensible substantiation) αντικαθιστά την άμυνα μετά την εμφάνιση κρίσης.

12.5 Επίπεδο 5: Εμπιστοσύνη Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Trust)

Το πέμπτο επίπεδο αφορά τη συστηματική οικοδόμηση εμπιστοσύνης από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επικοινωνία είναι πολυεπίπεδη: απλό μήνυμα στη συσκευασία, QR code ή ψηφιακή σελίδα για πρόσθετα δεδομένα μέσω του DPP (Digital Product Passport), και λεπτομερής έκθεση βιωσιμότητας για τους ειδικούς. Ο διάλογος με ΜΚΟ, λιανεμπόρους, επενδυτές και αρχές διεξάγεται προληπτικά. Όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται ή αναβάλλονται, η ανοιχτή και τεκμηριωμένη παραδοχή –με αναφορά σε εξωγενείς παράγοντες και θέση νέων οροσήμων– ενισχύει την εμπιστοσύνη περισσότερο από την απόκρυψη. Η επιδίωξη δεν είναι η παρουσίαση μιας «τέλειας» εταιρείας, αλλά η απόδειξη μετρήσιμης προόδου, σαφών ορίων και υπεύθυνης διακυβέρνησης.

12.6 Επίπεδο 6: Ανθεκτικότητα Αγοράς και Φήμης (Market and Reputation Resilience)

Το έκτο και ολοκληρωτικό επίπεδο μετατρέπει τα προηγούμενα από εσωτερική συμμόρφωση σε ενεργητική ικανότητα στρατηγικής προσαρμογής. Η εταιρεία δεν αρκεί να διαθέτει αποδείξεις· πρέπει να μπορεί να τις αξιοποιεί εμπορικά (π.χ. κοινά επιχειρηματικά

σχέδια με λιανεμπόρους, πακέτα αποδεικτικών στοιχείων), να τις υπερασπίζεται νομικά (π.χ. συμβόλαιο προμηθευτών συμβατά με το CSDDD), να τις συνδέει με τη χρηματοδότηση (π.χ. πράσινα ομόλογα, δάνεια συνδεδεμένα με τη βιωσιμότητα) και να τις επικοινωνεί αναγνωρίζοντας τα συμβιβαστικά σημεία (trade-offs). Πολιτικές για το φαινόμενο της «πράσινης σιωπής» (greenhushing), για την ανακοίνωση αναβολών, για την απόκριση σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και για τη διορθωτική επικοινωνία σε περίπτωση εντοπισμού αδύναμων ισχυρισμών, ολοκληρώνουν αυτό το επίπεδο.

12.7 Συνθετικός χαρακτήρας του μοντέλου

Τα έξι επίπεδα λειτουργούν ως ένα σύστημα αλληλοτροφοδότησης. Η εταιρική διακυβέρνηση χωρίς επίπεδο δεδομένων δεν μπορεί να αποφασίσει επί της τεκμηρίωσης. Τα δεδομένα χωρίς τον σχεδιασμό προϊόντος δεν παράγουν επιχειρηματική αξία. Οι ισχυρισμοί χωρίς εμπιστοσύνη απαξιώνουν την επένδυση, ενώ η ανθεκτικότητα χωρίς τις προηγούμενες πέντε βάσεις μετατρέπεται σε κενό αφήγημα.

Το πραγματικό κριτήριο εφαρμογής του μοντέλου είναι αν, σε μια ξαφνική αμφισβήτηση από ρυθμιστική αρχή, λιανέμπορο ή ΜΚΟ, η εταιρεία μπορεί να ανακτήσει εντός ωρών τον φάκελο τεκμηρίωσης, να συνδέσει τον ισχυρισμό με τη διαδρομή των δεδομένων, να επιβεβαιώσει τη συμβατότητα με τις απαιτήσεις του ρυθμιστή και να εξηγήσει διαφανώς τα όρια του ισχυρισμού. Αν αυτή η ικανότητα υφίσταται, η συμμόρφωση μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η ικανότητα αποτελεί προϊόν επενδύσεων και θεσμικής ωριμότητας, όχι λειτουργία που μπορεί να αυτοσχεδιαστεί υπό πίεση. Εν τέλει, το μοντέλο αυτό παρέχει έναν πρακτικό οδικό χάρτη οργανωτικής ωρίμανσης, ορίζοντας την επόμενη γενιά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο FMCG.

Κεφάλαιο 13: Συζήτηση

13.1 Από τη ρητορική στην αποδεικτική επάρκεια: αναδιάρθρωση των κριτηρίων εταιρικής επίδοσης

Η συνολική ανάλυση αναδεικνύει ότι το νέο ενωσιακό πλαίσιο δεν επιβάλλει απλώς νέους κανόνες, αλλά επανακαθορίζει τι σημαίνει «καλά διοικούμενη» πολυεθνική FMCG. Η καλή διοίκηση δεν εξαντλείται πλέον στην αποτελεσματική παραγωγή, στο επιτυχημένο brand building και στην επίτευξη οικονομικών στόχων. Προστίθεται η απαίτηση η εταιρεία να μπορεί να τεκμηριώνει, να συντονίζει και να υπερασπίζεται με συνέπεια τις περιβαλλοντικές της δηλώσεις, τις επιλογές της σχετικά με τη συσκευασία των προϊόντων της και τις δημοσιοποιήσεις βιωσιμότητάς της. Η αγορά πλέον διαβάζει διαφορετικά τους ίδιους ισχυρισμούς και αυτό που μετράει δεν είναι η εκφραστική ευρηματικότητα του μηνύματος, αλλά η επιστημονικά τεκμηριωμένη ποιότητα του φακέλου που το στηρίζει.

Η role-by-role ανάλυση κατέδειξε ότι κάθε διοικητική λειτουργία βλέπει διαφορετική όψη της ίδιας μεταβολής, αλλά όλες συγκλίνουν στη βασική διαπίστωση ότι:

- Ο CEO βλέπει τη στρατηγική ανακατανομή κεφαλαίων και τη διαχείριση της φήμης του οργανισμού.
- Το τμήμα Marketing επικεντρώνεται στην πειθαρχημένη διατύπωση των ισχυρισμών.
- Οι Πωλήσεις εστιάζουν στη συμμόρφωση μέσω των λιανεμπόρων (retailer-mediated compliance).
- Ο CFO αναλύει το κόστος των υλικών και τους μηχανισμούς ελέγχου.
- Ο CTO επιδιώκει μια ενιαία πηγή αλήθειας (single source of truth) και πλέον, με την έκρηξη της τεχνητής νοημοσύνης, διαχειρίζεται και μια νέα πηγή εκπομπών.
- Το R&D εστιάζει στην καινοτομία που είναι φιλική προς το περιβάλλον, διατηρώντας παράλληλα την απόδοση του προϊόντος (performance-compatible green innovation).
- Το τμήμα Regulatory στοχεύει στην προληπτική συμμόρφωση.

- Ο Νομικός Σύμβουλος επιδιώκει μια αρχιτεκτονική ανθεκτική σε δικαστικές αμφισβητήσεις (litigation-resilient architecture).
- Το τμήμα Innovation προκρίνει τον ανασχεδιασμό των συστημάτων.
- Το τμήμα Communications διασφαλίζει τη συνέπεια του αφηγήματος (narrative consistency).

Στο σύνολό τους, οι λειτουργίες αυτές αποδεικνύουν ότι η πράσινη μετάβαση δεν αποτελεί έναν εξωτερικό περιορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου στον κλάδο των FMCG, αλλά τη νέα συνθήκη μέσα στην οποία το μοντέλο αυτό θα συνεχίσει να εξελίσσεται.

13.2 Η κλίμακα ως πλεονέκτημα και ως πρόβλημα

Οι μεγάλες πολυεθνικές διαθέτουν, τουλάχιστον θεωρητικά, πλεονέκτημα προσαρμογής. Διαθέτουν πρόσβαση σε κεφάλαιο, ισχυρότερες επιστημονικές και νομικές λειτουργίες, πιο ώριμα συστήματα και μεγαλύτερη δυνατότητα διάχυσης του κόστους συμμόρφωσης στο χαρτοφυλάκιό τους. Ωστόσο, το πλεονέκτημα αυτό δεν είναι αυτόματο. Η πολυπλοκότητα της πολυεθνικής επιχείρησης, ο μεγάλος αριθμός SKUs, οι πολλαπλές αγορές, τα legacy systems (ξεπερασμένα, τεχνολογικά, συστήματα) και η ιστορική εξάρτηση από ισχυρή brand ρητορική μπορούν να λειτουργήσουν και ως παράγοντες αδράνειας.

Η περίπτωση της Unilever, με την επιστροφή σε αυστηρότερη οικονομική πειθαρχία μετά τις πιέσεις των activist investors, καταδεικνύει ότι η πράσινη μετάβαση ευνοεί εκείνες τις εταιρείες που μπορούν να μεταφράσουν την κλίμακά τους σε οργανωσιακή πειθαρχία. Με άλλα λόγια, το πλεονέκτημα δεν ανήκει αυτόματα στον μεγάλο. Ανήκει στον οργανωμένα μεγάλο, σε εκείνον που μετατρέπει την κλίμακα σε πειθαρχημένη, επαληθεύσιμη και προσαρμόσιμη λειτουργία.

13.3 Από τη συμμόρφωση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η αλληλουχία συμμόρφωση → διαφάνεια → εμπιστοσύνη → ανάπτυξη συνιστά τον βαθύτερο πυρήνα της στρατηγικής λογικής που αναδύεται. Η συμμόρφωση είναι ο σκελετός. Η διαφάνεια χτίζεται πάνω σε αυτή. Η εμπιστοσύνη είναι αποτέλεσμα της διαφάνειας με την πάροδο του χρόνου. Και η ανάπτυξη, μέσω brand premium, μειωμένου κόστους κεφαλαίου, ισχυρότερων σχέσεων με τους λιανοπωλητές και μεγαλύτερης ανθεκτικότητας στην κρίση, προέρχεται από τη συσσωρευμένη εμπιστοσύνη.

Από αυτή τη σκοπιά, η συμμόρφωση δεν είναι κόστος αλλά ουσιαστικά επένδυση σε μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα. Πρόκειται για τη μετάβαση από το «τηρώ τους κανόνες» στο «κερδίζω επειδή τηρώ τους κανόνες καλύτερα και πρώτος». Η ανάλυση Planet Tracker, που υπολόγισε ότι η αδράνεια θα μπορούσε να κοστίσει στην Procter & Gamble μέχρι και 51% του λειτουργικού κέρδους της λόγω μηχανισμών τιμολόγησης άνθρακα, αναδεικνύει με δραματικό τρόπο τη χρηματοοικονομική διάσταση της επιλογής.

13.4 Όρια της ανάλυσης και κατευθύνσεις περαιτέρω έρευνας

Η παρούσα εργασία υιοθέτησε συνθετική και ερμηνευτική προσέγγιση, βασιζόμενη σε δημοσιευμένες εταιρικές αναφορές, νομοθετικά κείμενα, ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και εκθέσεις του κλάδου, παρόλα αυτά, αναγνωρίζονται κάποια όρια. Πρώτον, η εξέλιξη του ρυθμιστικού πλαισίου παραμένει ταχεία και, μάλιστα, ορισμένες παράμετροι (όπως η τελική «μοίρα» της Green Claims Directive και η ακριβής εφαρμογή της CSRD μετά το Omnibus) ενδέχεται να μεταβληθούν εντός σύντομου χρονικού ορίζοντα. Δεύτερον, η role-by-role ανάλυση βασίζεται σε γενικευμένες οπτικές και όχι σε ποσοτική έρευνα στελεχών. Τρίτον, η ποσοτικοποίηση των Scope 3 εκπομπών και η αξιολόγηση του AI footprint βασίζονται σε εκτιμήσεις βιομηχανίας και ακαδημαϊκής έρευνας, που εξελίσσονται γρήγορα.

Μια εμπειρική επέκταση μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων σε στελέχη πολυεθνικών FMCG στους τρεις υποκλάδους θα ενίσχυε την εξωτερική εγκυρότητα των ευρημάτων και

θα επέτρεπε ποσοτική επαλήθευση των cross-functional dependencies. Επίσης, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει σε ποσοτική αξιολόγηση του Proof-based FMCG Green Transition Model μέσω benchmarking δείγματος εταιρειών στους έξι άξονες ωριμότητας. Επιπλέον ενδιαφέρουσα κατεύθυνση έρευνας θα ήταν η συστηματική μελέτη του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της τεχνητής νοημοσύνης ως ξεχωριστής κατηγορίας στην αναφορά βιωσιμότητας, καθώς οι ρυθμιστικές αρχές αρχίζουν να εστιάζουν σε αυτό το ζήτημα.

Τέλος, η μελέτη της εφαρμογής της Οδηγίας 2024/825 ECGT σε διάφορα κράτη μέλη, με εμβάθυνση στις αποκλίσεις ερμηνείας και επιβολής, θα παρείχε πολύτιμη πληροφορία για τις FMCG πολυεθνικές που σχεδιάζουν διασυννοριακές στρατηγικές ισχυρισμών. Η ίδια διάσταση αξίζει να εξεταστεί και για το DRS, καθώς η εφαρμογή του από διαφορετικά κράτη μέλη μέχρι την προθεσμία του Ιανουαρίου 2029 θα δώσει σημαντική εμπειρία για το πώς τα ενιαία ρυθμιστικά πλαίσια προσαρμόζονται σε εθνικά πλαίσια.

Κεφάλαιο 14: Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η παρούσα εργασία εξέτασε την επίδραση του EU Green Deal, της ενωσιακής νομοθεσίας κατά του greenwashing και των υποχρεώσεων υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας στη στρατηγική και στη λειτουργία των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων FMCG, με εστίαση στους υποκλάδους των οικιακών απορρυπαντικών και καθαριστικών, των καλλυντικών και ειδών προσωπικής φροντίδας και της στοματικής υγιεινής. Η ανάλυση επεκτάθηκε σε δύο εγκάρσιες θεματικές που αναδείχθηκαν κρίσιμες, τις εκπομπές Scope 3, οι οποίες αντιπροσωπεύουν 90-99% του συνολικού ανθρακικού αποτυπώματος του κλάδου, και το φαινόμενο του greenwashing, που πλέον υπόκειται σε διεθνώς συγκλίνοντα ρυθμιστικό έλεγχο.

Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι το νέο ενωσιακό πλαίσιο δεν αποτελεί ένα ακόμη ρυθμιστικό στρώμα πάνω στον FMCG κλάδο, αλλά συνιστά διαδικασία αναδόμησης της εταιρικής λογικής. Η Οδηγία 2024/825 ECGT, ο Κανονισμός (ΕΕ) 2025/40 (PPWR), η CSRD και τα ESRS, ο ESPR με το Digital Product Passport, η CSDDD, η «παγωμένη» Green Claims Directive, ο νέος Κανονισμός Απορρυπαντικών 2026/405, η αναθεώρηση REACH/CLP και η EU Taxonomy συγκλίνουν σε μια κοινή κατεύθυνση, ήτοι ότι η αγορά πρέπει από τη χρήση αόριστων περιβαλλοντικών δηλώσεων να περάσει στη λογική της μετρήσιμης, ελέγξιμης και τεκμηριωμένης επίδοσης.

Η role-by-role ανάλυση κατέδειξε ότι ο πράσινος μετασχηματισμός δεν είναι ζήτημα ενός μεμονωμένου τμήματος βιωσιμότητας μέσα στην εταιρεία, αλλά μορφή οργανωσιακού μετασχηματισμού που απαιτεί διατμηματική ευθυγράμμιση. Καθένας από τους έντεκα διοικητικούς ρόλους που εξετάστηκαν αντιλαμβάνεται διαφορετική όψη της ίδιας μεταβολής, αλλά όλοι συγκλίνουν στη βασική διαπίστωση ότι η νέα αγορά θα ανταμείψει λιγότερο τη ρητορική και περισσότερο την αποδεικτική επάρκεια.

Η συνδυαστική ανάλυση του Κεφαλαίου 10 ανέδειξε πέντε διαλειτουργικές εντάσεις (ταχύτητα μάρκετινγκ έναντι νομικής βεβαιότητας, φιλοδοξία βιωσιμότητας έναντι

οικονομικής προσιτότητας, πληρότητα γνωστοποιήσεων έναντι νομικής ευθύνης, καινοτομία συσκευασίας έναντι πραγματικότητας εφοδιαστικής αλυσίδας, παγκόσμια συνέπεια έναντι τοπικής επιβολής), τις οποίες οι μεγάλες πολυεθνικές οφείλουν να διαχειριστούν με προγραμματισμένο τρόπο, μέσω συγκεκριμένων μηχανισμών ενοποίησης. Πάνω σε αυτή τη βάση, το Proof-based FMCG Green Transition Model του Κεφαλαίου 12 πρότεινε ένα συνθετικό πλαίσιο διοίκησης σε έξι επίπεδα, διακυβέρνηση, ο σχεδιασμός προϊόντος και συσκευασίας, τα δεδομένα βιωσιμότητας, η τεκμηρίωση ισχυρισμών, η εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και η ανθεκτικότητα της αγοράς και της φήμης (governance, product/pack design, sustainability data, claim substantiation, stakeholder trust και market/reputation resilience).

Η ανάλυση των εκπομπών Scope 3 στο Κεφάλαιο 8 ανέδειξε ότι κάποια στρατηγική net zero στον κλάδο δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη χωρίς κυρίαρχη εστίαση σε αυτές. Οι έξι στρατηγικοί πυλώνες μείωσης (ανανεώσιμες πρώτες ύλες, δέσμευση προμηθευτών, ανασχεδιασμός προϊόντων, απανθρακοποίηση συσκευασίας, πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα και αλλαγή καταναλωτικής συμπεριφοράς) προσφέρουν μια ολοκληρωμένη πορεία προς το net zero, με ενδεικτικό δυναμικό μείωσης 60-80% έως το 2040. Παράλληλα, το παράδοξο της τεχνητής νοημοσύνης ως ταυτόχρονου εργαλείου μείωσης και νέας πηγής εκπομπών αναδείχθηκε ως αναδυόμενη πρόκληση που απαιτεί προσεκτική διαχείριση στην υποβολή εκθέσεων και στην επικοινωνία.

Η ανάλυση του greenwashing στο Κεφάλαιο 9 ανέδειξε ότι η ρυθμιστική σύγκλιση μεταξύ ΕΕ (Οδηγία 2024/825), Ηνωμένου Βασιλείου (DMCCA, CMA Green Claims Code) και ΗΠΑ (FTC Green Guides, πολιτειακή νομοθεσία) δημιουργεί ένα παγκόσμιο πλαίσιο όπου η ασφαλέστερη στρατηγική για μια πολυεθνική είναι η υιοθέτηση της αυστηρότερης δικαιοδοσίας ως global standard. Πρόσφατα παραδείγματα, από το Persil στο Ηνωμένο Βασίλειο μέχρι την Shein στην Ιταλία και την TotalEnergies στη Γαλλία, αποδεικνύουν ότι ο κίνδυνος ρυθμιστικών παρεμβάσεων είναι πραγματικός και υπολογίσιμος.

Η εμπειρική κατεύθυνση των μεγάλων πολυεθνικών (Unilever, Henkel, Colgate-Palmolive, P&G, Reckitt, Beiersdorf και L'Oréal) επιβεβαιώνει αυτή τη διαπίστωση. Όλες, με

διαφορετικό λεξιλόγιο και διαφορετική ένταση, μετακινούν τη δημόσια ρητορική τους προς μετρήσιμους δείκτες συσκευασίας (Unilever: 25% ανακυκλωμένο πλαστικό, Colgate-Palmolive: 93% ανακυκλώσιμη/επαναχρησιμοποιήσιμη/κομποστοποιήσιμη συσκευασία, Henkel: 25% ανακυκλωμένο πλαστικό σε συσκευασίες καταναλωτικών αγαθών), κλιματικούς στόχους (Reckitt: -65% στις εκπομπές Scope 1 & 2 και -50% στο Scope 3 έως το 2030), επιστημονικά τεκμηριωμένα πλαίσια (Beiersdorf: SBTi-validated στόχοι με Net Zero έως το 2045) και ποιοτική υποβολή εκθέσεων (Henkel: πλήρης εφαρμογή των απαιτήσεων περιεχομένου κατά ESRS).

Σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής, οι μεγάλες πολυεθνικές στον κλάδο των FMCG οφείλουν να υιοθετήσουν μια **στρατηγική ανθεκτικότητας βασισμένη στο χαρτοφυλάκιο (portfolio-based resilience strategy)**, διατηρώντας premium βιώσιμα brands παράλληλα με αξιόλογα value brands, εφαρμόζοντας **κλιμακωτές επενδύσεις (staged investment)**, αρθρωτή αρχιτεκτονική (**modular architecture**) και οικονομική σύνεση και διασφαλίζοντας την **ευρωστία του ισολογισμού (balance sheet strength)**. Χρειάζονται δείκτες έγκαιρης προειδοποίησης για τη ρυθμιστική επιβολή, την καταναλωτική συμπεριφορά, την τεχνολογική πρόοδο και το πολιτικό κλίμα. Και, πάνω από όλα, απαιτείται σαφήνεια εταιρικής ταυτότητας, δηλαδή, ο καθορισμός του πυρήνα που παραμένει σταθερός, ανεξάρτητα από τις εξωτερικές μεταβολές.

Η ουσία, εν τέλει, δεν είναι αν οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να μιλούν για βιωσιμότητα, αλλά πώς θα μιλούν, τι θα μπορούν να αποδείξουν, σε ποιο βάθος θα ευθυγραμμίζουν τα τμήματά τους και κατά πόσο θα ενσωματώνουν την περιβαλλοντική συμμόρφωση στον πυρήνα της δημιουργίας αξίας. Σε μια αγορά όπου ο θόρυβος των ασαφών πράσινων ισχυρισμών περιορίζεται, θα αξίζουν περισσότερο οι μάρκες που μπορούν να αποδείξουν τι πραγματικά κάνουν, με ακρίβεια, συνέπεια και οργανωσιακή επάρκεια. Το μέλλον του FMCG δεν θα είναι απλώς «πιο πράσινο», θα είναι πιο αποδεικτικό. Η βιωσιμότητα θα κριθεί από την ικανότητα της επιχείρησης να ενώνει προϊόν, συσκευασία, δεδομένα, νομική τεκμηρίωση, οικονομική απόφαση και αξιόπιστη επικοινωνία σε ένα συνεκτικό μοντέλο λειτουργίας.

14.1 Πρακτικές προτάσεις προς τις FMCG εταιρείες

Από τη συνολική ανάλυση και τα εμπειρικά ευρήματα προκύπτουν επτά πρακτικές προτάσεις προς τις μεγάλες πολυεθνικές FMCG.

α) εγκαθίδρυση Green Transition Steering Committee σε επίπεδο Εκτελεστικής Επιτροπής, με αποφασιστική αρμοδιότητα ως προς την πολιτική ισχυρισμών, τον ιδικό χάρτη συσκευασιών (packaging roadmap) και την κλιμάκωση κρίσεων (crisis escalation).

β) σύνδεση μέρους της μεταβλητής αμοιβής της ανώτερης διοίκησης με μετρήσιμους KPIs βιωσιμότητας (Scope 1+2 και Scope 3 εκπομπές, packaging metrics, scores συμμόρφωσης προμηθευτών).

γ) ανάπτυξη παγκόσμιας βάσης δεδομένων ισχυρισμών με κατηγοριοποίηση επιπέδων κινδύνου και προεγκεκριμένες διατυπώσεις, ώστε να εξισορροπηθεί η εμπορική ταχύτητα με τη νομική υπερασπισιμότητα.

δ) εγκατάσταση ενιαίου επιπέδου δεδομένων βιωσιμότητας ικανού να εξυπηρετήσει ταυτόχρονα υποβολή εκθέσεων κατά CSRD, τεκμηρίωση ισχυρισμών, σκοροκάρτες λιανοπωλητών και ανταπόκριση στις κρίσεις.

ε) ενεργή συμμετοχή σε κλαδικές ενώσεις (A.I.S.E., Cosmetics Europe, AIM) ως μηχανισμός συλλογικής διαπραγμάτευσης με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και πηγή κανονιστικής πληροφόρησης.

στ) υιοθέτηση της αρχής "follow the stricter standard" ως παγκόσμια βάση συμμόρφωσης, αποφεύγοντας την πολυπλοκότητα ξεχωριστών εθνικών εκτελέσεων.

ζ) συστηματική ενσωμάτωση διαφάνειας με σχέδια δράσης (transparency-with-action-plans) ως κεντρικού άξονα επικοινωνίας, σύμφωνα με την αρχή ότι η παραδοχή αδυναμιών συνοδευόμενη από συγκεκριμένες δεσμεύσεις βελτίωσης ενισχύει την εμπιστοσύνη περισσότερο από την απόκρυψη.

14.2 Πρακτικές προτάσεις προς ρυθμιστικές αρχές

Παράλληλα, η εμπειρική έρευνα και η κανονιστική ανάλυση οδηγούν σε τέσσερις προτάσεις προς τις ρυθμιστικές αρχές.

α) έκδοση περαιτέρω εξειδικευμένης ερμηνευτικής καθοδήγησης (Q&A guidance, sectoral guidelines) για την Οδηγία 2024/825 πριν την έναρξη εφαρμογής της τον Σεπτέμβριο 2026, με στόχο τη μείωση της αβεβαιότητας ερμηνείας μεταξύ κρατών-μελών, αλλά και κυρίως αναφορικά με το τι μέλλει γενέσθαι σε σχέση με τα προϊόντα που θα έχουν ήδη διατεθεί στην αγορά προ της έναρξης εφαρμογής της εν λόγω οδηγίας.

β) εναρμόνιση των εθνικών μεταφορών της Οδηγίας μέσω ενιαίου ευρωπαϊκού πρωτοκόλλου ελέγχου, ώστε να αποτραπεί η ασύμμετρη επιβολή.

γ) εξεύρεση ισορροπίας στις απαιτήσεις CSRD/ESRS που να επιτρέπει ουσιαστική διαφάνεια χωρίς δυσανάλογο διοικητικό βάρος για μικρότερες εταιρείες.

δ) σαφήνεια ως προς το μέλλον της Green Claims Directive, καθώς η παρατεταμένη αβεβαιότητα δημιουργεί συνθήκες ασύμμετρης συμμόρφωσης που υπονομεύουν τόσο τους early adopters όσο και τους καταναλωτές. Η εμπειρία, πάντως, έχει αποδείξει ότι, ιστορικά, όπου έχει υπάρξει νομοθετικό κενό σε επίπεδο ευρωπαϊκής νομοθεσίας, αυτό έχει καλυφθεί συν τω χρόνω από τη νομολογία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, συνεπώς, αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει, de facto και εν προκειμένω και de jure, τελικά, καταλύτη περαιτέρω εξελίξεων στο σχετικά εγγύς μέλλον.

14.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα διπλωματική, με τα μεθοδολογικά όριά της, ανοίγει σημαντικές κατευθύνσεις για μελλοντική επιστημονική διερεύνηση. Έξι συγκεκριμένες προτάσεις περαιτέρω έρευνας αξίζουν να διατυπωθούν.

α) επέκταση του εμπειρικού δείγματος σε περισσότερες πολυεθνικές και ρόλους. Η ενσωμάτωση των οπτικών CEO, CFO και CTO (ρόλοι που δεν εκπροσωπήθηκαν στο παρόν δείγμα) θα παρείχε πληρέστερη εικόνα των διαλειτουργικών εξαρτήσεων. Η συμπερίληψη επιπλέον εταιρειών όπως Henkel, Reckitt, Beiersdorf και L'Oréal θα επέτρεπε

συγκριτική ανάλυση μεταξύ διαφορετικών εταιρικών κουλτουρών (αμερικανική, ευρωπαϊκή, γερμανική, γαλλική, βρετανική) και επιχειρηματικών μοντέλων (mass market, premium, luxury).

β) ποσοτική επαλήθευση των ευρημάτων μέσω structured questionnaire σε ευρύτερο δείγμα στελεχών (>100 συμμετέχοντες) με κλίμακες Likert (πόσο πολύ συμφωνούν ή διαφωνούν με μια συγκεκριμένη πρόταση. Η ποσοτικοποίηση θα επέτρεπε στατιστική επαγωγή σχετικά με τη διάχυση των αντιλήψεων που εντοπίστηκαν στην παρούσα ποιοτική έρευνα. Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα θα ήταν η μέτρηση της έκτασης του say-do gap σε διάφορες ευρωπαϊκές αγορές, καθώς και η ποσοτική αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας των έξι επιπέδων του Proof-based Model σε διαφορετικές εταιρείες.

γ) συμπερίληψη πρόσθετων κατηγοριών ενδιαφερόμενων μερών στην έρευνα. Η οπτική των λιανοπωλητών (Carrefour, Lidl, Ahold Delhaize, Σκλαβενίτης), των ΜΚΟ (WWF, Earth Worm, Ellen MacArthur Foundation), των ρυθμιστικών αρχών (αρχές προστασίας καταναλωτών κρατών μελών) και των επενδυτών (asset managers με ESG εστίαση) θα συμπλήρωνε εις βάθος την εικόνα του οικοσυστήματος.

δ) διαχρονική μελέτη (longitudinal study) που να παρακολουθεί την εξέλιξη των στρατηγικών των πολυεθνικών την περίοδο 2026-2030, καθώς το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο αρχίζει να εφαρμόζεται πλήρως. Η εμπειρική σύγκριση των δηλωμένων στρατηγικών το 2025-2026 με τις πραγματικές επιδόσεις και αναπροσαρμογές το 2028-2030 θα επέτρεπε την αξιολόγηση της προγνωστικής αξίας του Proof-based Model και των ερευνητικών υποθέσεων Υ1-Υ3 (όπως αναλύθηκαν ανωτέρω στο κεφάλαιο 5).

ε) εξειδικευμένη μελέτη του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της τεχνητής νοημοσύνης ως ξεχωριστής κατηγορίας στις αναφορές βιωσιμότητας. Η αναδυόμενη πραγματικότητα της κατανάλωσης ενέργειας και νερού από τα AI εργαλεία (όπως αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 8) δημιουργεί μια νέα ερευνητική θεματική. Ποσοτικοποίηση του καθαρού περιβαλλοντικού οφέλους AI εφαρμογών (εξοικονόμηση άνθρακα μέσω βελτιστοποίησης, μείον το κόστος

υποδομών άνθρακα), και ανάλυση των απαιτήσεων reporting που ενδέχεται να προκύψουν, αποτελούν δυνητικές κατευθύνσεις.

στ) συγκριτική μελέτη της εφαρμογής της Οδηγίας 2024/825 ECGT και του PPWR σε διαφορετικά κράτη-μέλη μετά τη γενική εφαρμογή τον Σεπτέμβριο 2026 και τον Ιανουάριο 2029 αντιστοίχως. Η εθνική σύγκριση των δικαστικών αποφάσεων, των ρυθμιστικών παρεμβάσεων και των στρατηγικών απαντήσεων των εταιρειών θα παρείχε εξαιρετικά πολύτιμη πληροφορία για το πώς ένα ενιαίο ευρωπαϊκό πλαίσιο αναμετράται με τις εθνικές ιδιαιτερότητες και για το αν η ομοιόμορφη εφαρμογή, την οποία το Στέλεχος Α της παρούσας έρευνας χαρακτήρισε ως "μη απόλυτα εφικτό στόχο", μπορεί τελικά να επιτευχθεί ή όχι.

Σε τελική ανάλυση, η πράσινη μετάβαση του FMCG κλάδου αποτελεί ένα πεδίο ενεργό, ρευστό και πολυδιάστατο. Η παρούσα εργασία, διά της συνδυασμένης θεωρητικής, κανονιστικής και εμπειρικής της προσέγγισης, επιδιώκει να συνεισφέρει στην κατανόηση αυτής της μετάβασης. Παράλληλα, αναγνωρίζει με ειλικρίνεια τα όρια της και προσφέρει στον ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό κόσμο μια δέσμη κατευθύνσεων για περαιτέρω εμβάθυνση. Η ελπίδα είναι ότι το Proof-based FMCG Green Transition Model και οι πρακτικές προτάσεις θα αποδειχθούν χρήσιμα τόσο ως διαγνωστικά εργαλεία όσο και ως κατευθυντήριες αρχές για την επόμενη φάση της εξέλιξης του κλάδου.

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Εμπειρικής Έρευνας

Το παρόν παράρτημα παρουσιάζει το πλήρες ερωτηματολόγιο ανοιχτών ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε στην εμπειρική έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Το ερωτηματολόγιο οργανώνεται σε δύο τμήματα. Το πρώτο περιέχει τρεις γενικές ερωτήσεις, κοινές για όλους τους ρόλους. Το δεύτερο περιλαμβάνει εξειδικευμένες ερωτήσεις ανά διοικητικό ρόλο. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για έντεκα ρόλους, εκ των οποίων εξασφαλίστηκε συμμετοχή για επτά (Στέλεχος Α έως Στέλεχος Ζ), όπως αναλύεται στο Κεφάλαιο 5.

A.1 Γενικές Ερωτήσεις (κοινές για όλους τους ρόλους)

- What do you see as the biggest opportunities, and conversely the biggest challenges, arising in the industry from the EU Green Deal - particularly the legislation on the green transition, green claims (greenwashing), and sustainability reporting obligations (CSRD)?
- How do you believe the FMCG sector should prepare to achieve compliance and navigate the upcoming challenges?
- How do you expect the market to evolve and be affected?

A.2 General Manager / CEO

- How can profitability be maintained when it is pressured by rising compliance costs?
- How will the green strategy affect brand value and investment attractiveness?
- What is your estimate for the payback period on sustainability investments (ROI), and after how much time do you expect compliance to become a competitive advantage rather than a cost?
- What is the most challenging trade-off you believe you will face within the sustainability agenda?
- How do you integrate ESG into executive bonus structures?
- What do you think of the impact on emerging markets outside the EU?

- What is your view on the tension between short-term shareholder pressure and long-term sustainability investments?
- How can the cost of the green transition be balanced with affordability for lower-income consumers?
- Do you believe the EU is moving too quickly compared to global competitors, and what does that mean for competitiveness?

A.3 Marketing Director

- How will brand communication strategy and storytelling change?
- How is the ROI of sustainability-focused marketing campaigns measured?
- Are consumers truly changing their purchasing behavior, or do they simply claim they care?
- How would you convince a consumer who has previously been misled by greenwashing that your brand is different and earn their trust?
- How do you balance global brand consistency with local market needs when legislation varies? How do you adapt messaging across different EU countries?
- What do you do when the "environmentally right thing" makes the product less aesthetically appealing - for example, recycled plastic packaging that is not as shiny, or even more so, less effective?

A.4 R&D Director

- Can innovation keep pace with regulatory complexity?
- Can the products deliver sufficient "green" value to justify premium pricing? What does this take to accomplish?
- What is the risk that sustainable alternatives (e.g., new biodegradable substances) may be less effective or more costly for consumers, creating adoption challenges? How do you tackle these issues?
- How will green legislation impact the product development cycle?

- Do you believe bio-based ingredients reach cost parity with synthetic ones within 5-10 years?
- How is the balance of biodegradability and antimicrobial efficacy in preservatives achieved?
- What do you think will happen if microplastics (microbeads, synthetic fragrances) are fully banned?
- How is lifecycle assessment conducted when sustainable ingredients have an unclear environmental footprint in their production?

A.5 Chief Innovation Officer

- How will sustainability be embedded at the core of innovation?
- How can innovation agility be maintained in a highly regulated environment?
- How can we ensure that new legislation does not "kill" innovation by requiring such extensive documentation that developing new ideas becomes unfeasible?
- Which "green" trends will define the leaders of tomorrow?
- How can we build a culture where every employee sees green regulation not as a threat, but as a challenge for creative problem-solving?
- How do you innovate for developing markets where sustainability is not the priority, but affordability is?

A.6 Sales Director

- How quickly will retailers adopt new eco-metrics as listing criteria?
- How will bargaining power with major customers be affected?
- How rapidly will consumer preferences shift, and what competitive advantage will companies gain by adapting early?
- How do you assess the risk that private-label brands will leverage the compliance costs of multinationals to offer cheaper products, even if their documentation is less rigorous?
- How can we ensure that green products reach the shelf at competitive prices, so we don't lose market share to private labels that may adapt later?

- What do we do with existing inventory of non-compliant products - do we distribute it outside the EU? What issues does that raise?
- How do we manage the transition without losing shelf space to faster-moving competitors?
- How do we handle the tension between the sales team, which prioritises volume, and the sustainability team, which prioritises compliance?

A.7 Finance Director

- How do you integrate sustainability into capital expenditure (CAPEX) criteria?
- What constitutes the real ROI of sustainability projects?
- What is the estimated financial impact (cost of non-compliance) versus the cost of investment (cost of compliance) over the next three years?

A.8 Legal Director / General Counsel

- How is a "true" green claim defined when standards are continuously evolving?
- What are the legal boundaries for sustainability claims?
- What are the emerging litigation and business disruption risks related to greenwashing/ESG?
- How do you assess the risk that national courts may adopt different interpretations of general prohibitions (e.g., "eco-friendly"), creating inconsistencies within the single market?
- How is Board liability affected by CSRD and the new legislation, given the requirement for external assurance of non-financial information?
- Have you established a protocol for responding if you are publicly accused of greenwashing, even if the accusation is unfounded?
- How do we manage cross-jurisdictional disputes?
- How do we integrate sustainability into contracts?
- How do we defend a case where a sustainability claim was accurate at the time it was made but became misleading due to regulatory changes?

- Do sustainability commitments in annual reports create legally binding obligations?
- How likely do you think it is to see extraterritorial application - for example, the EU suing a US company for claims made outside the EU that affect EU consumers?

A.9 Regulatory Affairs Director

- How will consistency of green claims be ensured across all markets?
- How is effective compliance harmonization achieved while maintaining competitive agility?
- How do you assess the risk that national courts may adopt different interpretations of general prohibitions, creating inconsistencies in the single market?
- Have you established a protocol for responding if you are publicly accused of greenwashing, even if the accusation is unfounded?
- How do we participate in EU consultations?
- How do we prepare for REACH updates?
- Is there a realistic transitional period for smaller businesses?

A.10 Chief Communications Officer

- How will public discourse around the green transition evolve?
- How do you shape communication with consumers in a way that does not appear defensive or overly technical?
- How effectively is the sustainability message resonating with the public?
- How do you plan to respond to NGO narratives that use CSRD data (e.g., Scope 3 emissions) to pressure companies to accelerate impact reduction?
- How will we manage the tension when some aspects of our business are not yet "green" and we are publicly called out for it?
- How do we handle NGO partnerships?
- How do we measure media sentiment?

A.11 Chief Technology Officer

- How is the reliability of ESG data ensured?
- Which internal and external standards will become globally essential?
- How do you safeguard the integrity of data collected from thousands of different sources (suppliers, factories) to meet CSRD external-assurance requirements?
- How do we use AI for predictive regulatory compliance?
- Blockchain: a genuine solution or just hype for supply-chain traceability?
- AI models for Scope 3 estimation: will they be accepted by auditors?

A.12 Chief Sustainability Officer

- See General Questions above (applied to the strategic sustainability function), plus questions selected from Marketing, CTO and Communications sections concerning brand communication, ESG data integrity, NGO partnerships and the say-do gap, given the cross-functional nature of the role.

Σημείωση: το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες σε γραπτή μορφή. Στην περίπτωση του Στελέχους Α (Regulatory Affairs), η συμβολή έλαβε τη μορφή εκτενούς γραπτού σημειώματος (briefing note) που κάλυπτε ουσιαστικά το θεματικό φάσμα των αντίστοιχων ερωτήσεων χωρίς αυστηρά να ακολουθεί τη δομή ερώτησης-απάντησης. Όλοι οι συμμετέχοντες παρείχαν ρητή έγγραφη συγκατάθεση για τη χρήση των απαντήσεών τους στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Παράρτημα Β: Πρακτικός Οδικός Χάρτης Εφαρμογής 2026-2029

Το παρόν παράρτημα προσφέρει έναν συγκεκριμένο, πρακτικό οδικό χάρτη εφαρμογής του Proof-based FMCG Green Transition Model. Ο χάρτης αυτός βασίζεται στην προηγούμενη ανάλυση και προτείνει συγκεκριμένες δράσεις σε ένα διάστημα τεσσάρων ετών, οργανωμένες σε εννέα θεματικές πρωτοβουλίες. Η ακολουθία προτείνεται με κριτήριο τη μεγιστοποίηση της οργανωσιακής μάθησης και την έγκαιρη αντιμετώπιση των πιο πιεστικών ρυθμιστικών προθεσμιών.

B.1 Δημιουργία ενιαίου εταιρικού λεξιλογίου περιβαλλοντικών ισχυρισμών

Πρώτη προτεραιότητα, εντός των πρώτων έξι μηνών, είναι η ανάπτυξη ενός εσωτερικού γλωσσαρίου που τυποποιεί τη χρήση όρων όπως «ανακυκλώσιμο» (recyclable), «ανακυκλώσιμο στην πράξη» (recyclable in practice), «σχεδιασμένο για ανακύκλωση» (designed for recycling), «περιεκτικότητα σε ανακυκλωμένο υλικό» (PCR content), «επαναγεμιζόμενο» (refillable), «επαναχρησιμοποιήσιμο» (reusable), «βιοδιασπώμενο» (biodegradable), «κομποστοποιήσιμο» (compostable), «φυτικής βάσης» (plant-based), «φυσικό» (natural), «βιώσιμο» (sustainable), «οικολογικό» (eco-friendly), «κλιματικά ουδέτερο» (climate neutral), «ουδέτερο ως προς τον άνθρακα» (carbon neutral), «μηδενικό αποτύπωμα» (net zero) και «επιστημονικά τεκμηριωμένο» (science-based). Κάθε όρος συνοδεύεται από μεθοδολογικό ορισμό, αναφορά σε αρμόδιο πρότυπο (ISO, GHG Protocol, EU Ecolabel), επιτρεπτές και απαγορευμένες χρήσεις, καθώς και την αναγκαία τεκμηρίωση. Το γλωσσάριο διανέμεται σε όλες τις διοικητικές λειτουργίες (marketing, πωλήσεις, R&D, ρυθμιστικά θέματα, νομική υπηρεσία, επικοινωνία, βιωσιμότητα) και αποτελεί υποχρεωτική αναφορά για κάθε δημόσια επικοινωνία. Η δράση αυτή είναι ταυτόχρονα η ευκολότερη και η πιο αποδοτική, καθώς ελαχιστοποιεί τις ασυνέπειες ερμηνείας, μειώνει το κόστος μεταγενέστερης διόρθωσης και αποτελεί τη βάση για όλες τις επόμενες δράσεις.

B.2 Χαρτογράφηση χαρτοφυλακίου (Portfolio mapping) ανά κατηγορία ρυθμιστικού κινδύνου

Δεύτερη δράση, εντός του δεύτερου εξαμήνου, είναι η συστηματική χαρτογράφηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων ανά κατηγορία ρυθμιστικού κινδύνου. Κάθε προϊόν αξιολογείται σε τρεις άξονες, ήτοι την έκθεση σε ρίσκο από ισχυρισμούς (claims exposure – αριθμός και τύπος περιβαλλοντικών ισχυρισμών στη συσκευασία και τη διαφήμιση), το κενό συμμόρφωσης συσκευασίας (packaging compliance gap – συμβατότητα με τις απαιτήσεις του PPWR, εκτίμηση ανακυκλωσιμότητας, ποσοστό PCR) και τη συνεισφορά στις εκπομπές Scope 3. Από τη χαρτογράφηση προκύπτει ένας πίνακας προτεραιοτήτων (priority matrix) με τρεις ζώνες: προϊόντα υψηλού κινδύνου που απαιτούν άμεση παρέμβαση, προϊόντα μέσου κινδύνου που μπορούν να διαχειριστούν προγραμματισμένα, και προϊόντα χαμηλού κινδύνου που χρειάζονται μόνο τακτική επιτήρηση. Η δράση αυτή κατευθύνει τις επενδύσεις βάσει δεδομένων και όχι βάσει διαίσθησης.

B.3 Δημιουργία φακέλων τεκμηρίωσης για κάθε ουσιώδη ισχυρισμό

Τρίτη δράση, εντός των πρώτων δώδεκα μηνών, είναι η δημιουργία φακέλων τεκμηρίωσης για κάθε ουσιώδη περιβαλλοντικό ισχυρισμό που χρησιμοποιείται σε επικοινωνία με το κοινό. Κάθε αρχείο θα περιλαμβάνει το ακριβές κείμενο του ισχυρισμού, το προϊόν ή το χαρτοφυλάκιο που αφορά, το εύρος του ισχυρισμού (π.χ. αν αφορά μόνο τη συσκευασία ή ολόκληρο τον κύκλο ζωής), τη μέθοδο υπολογισμού (LCA, PCF, εσωτερικός υπολογισμός), τα τεχνικά δεδομένα, τις εσωτερικές εγκρίσεις (ρυθμιστικές, νομικές, βιωσιμότητας), την ημερομηνία ισχύος και την ημερομηνία επανελέγχου (συνήθως ετήσια). Η βάση δεδομένων ισχυρισμών τυγχάνει κεντρικής διαχείρισης και ενημερώνεται όταν αλλάζει η νομοθεσία, η μεθοδολογία ή η σύνθεση του προϊόντος.

B.4 Πολιτική ισχυρισμών και ροή εργασιών έγκρισης

Τέταρτη δράση, εντός του πρώτου έτους, είναι η θέσπιση επίσημης πολιτικής ισχυρισμών και ροής εργασιών έγκρισης (approval workflow). Κάθε νέος ή τροποποιημένος ισχυρισμός υποβάλλεται σε τυποποιημένη διαδικασία έγκρισης, με εμπλοκή των τμημάτων marketing (πρόταση), ρυθμιστικών θεμάτων (κανονιστικός έλεγχος), νομικής υπηρεσίας (νομική υπερασπισιμότητα) και βιωσιμότητας (επιστημονική τεκμηρίωση). Για ισχυρισμούς υψηλού κινδύνου, η τελική έγκριση δίνεται από την Επιτροπή Καθοδήγησης Πράσινης Μετάβασης. Η διαδικασία ενσωματώνεται σε ψηφιακή πλατφόρμα διαχείρισης που εξασφαλίζει διαδρομή ελέγχου (audit trail), έλεγχο εκδόσεων και αρχειοθέτηση. Η πολιτική ορίζει ρητούς κανόνες για τη χρήση γενικών όρων (απαγορευμένη χωρίς ειδική τεκμηρίωση), συγκριτικών ισχυρισμών (απαιτεί συγκεκριμένο σημείο αναφοράς) και μελλοντικών ισχυρισμών (forward-looking – απαιτεί δημόσια προσβάσιμο πλάνο δράσης).

B.5 Οδικός χάρτης συσκευασίας συμβατός με PPWR και DRS

Πέμπτη δράση (οριζόντιο πρόγραμμα 2026-2030) είναι η ανάπτυξη και υλοποίηση οδικού χάρτη συσκευασίας συμβατού με τις απαιτήσεις του PPWR και του συστήματος εγγύησης επιστροφής (DRS). Ο οδικός χάρτης προβλέπει άμεση αφαίρεση μη ανακυκλώσιμων στοιχείων (ετικέτες PVC, σκούρα πλαστικά, μη ανακυκλώσιμα πώματα) από όλα τα νέα λανσαρίσματα από το 3ο τρίμηνο του 2026, σταδιακή αύξηση του ανακυκλωμένου υλικού (PCR content) με στόχο την υπέρβαση των ορίων του PPWR από το 2028, μετάβαση σε σχεδιασμό μονοϋλικών όπου είναι τεχνικά εφικτή, συμμόρφωση με τα ενιαία σύμβολα ανακύκλωσης (έναρξη Αύγουστος 2028) και προετοιμασία για τη σήμανση DRS εντός του 2029. Για κατηγορίες όπου η επαναπλήρωση είναι εφικτή, αναπτύσσονται παράλληλα formats επαναγέμισης. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει ορόσημα, υπεύθυνους ανά επιχειρηματική μονάδα, απαιτήσεις κεφαλαιουχικών δαπανών (capex) και ποσοτικούς δείκτες απόδοσης (KPIs).

B.6 Πλαίσιο προμηθευτών συμβατό με CSDDD

Έκτη δράση (Q4 2026 – Q2 2028) είναι η ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου προμηθευτών συμβατού με τις απαιτήσεις της οδηγίας CSDDD και τη διαχείριση εκπομπών Scope 3. Το πλαίσιο περιλαμβάνει επικαιροποίηση κωδίκων δεοντολογίας με ρητές απαιτήσεις για ανθρώπινα δικαιώματα και περιβάλλον, ενσωμάτωση ρητρών συμμόρφωσης CSDDD σε όλα τα συμβόλαια (δικαίωμα ελέγχου, αναστολή/τερματισμός), αξιολόγηση κινδύνου για όλους τους προμηθευτές επιπέδου 1 (Tier 1), ενδελεχή ανάλυση αλυσίδων εφοδιασμού υψηλού κινδύνου (φοινικέλαιο, κακάο, καφές, χαρτί, πρώτες ύλες καλλυντικών), μηχανισμό καταγγελιών και προγράμματα δέσμευσης προμηθευτών για μείωση εκπομπών Scope 3. Παράλληλα, η εταιρεία συμμετέχει σε κλαδικές πλατφόρμες (CDP, EcoVadis, TfS) για οικονομίες κλίμακας στη συλλογή δεδομένων.

B.7 Αρχιτεκτονική δεδομένων και ESG governance

Έβδομη δράση (οριζόντιο πρόγραμμα 2026-2029) είναι η οικοδόμηση αρχιτεκτονικής διακυβέρνησης δεδομένων ESG. Στόχος είναι ένα ενιαίο επίπεδο δεδομένων βιωσιμότητας (sustainability data layer) που εξυπηρετεί τις αναφορές CSRD, την τεκμηρίωση ισχυρισμών, τις αξιολογήσεις λιανεμπόρων και τις επενδυτικές αποφάσεις. Η αρχιτεκτονική περιλαμβάνει: ορισμό υπευθύνων δεδομένων ESG (data stewards) σε κάθε λειτουργία, τυποποίηση κατά ERS/XBRL, ενοποίηση πηγών (PLM για specs, supplier portals, LCA tools, πλατφόρμες ανθρακικού αποτυπώματος), ιχνηλασιμότητα δεδομένων και ενσωμάτωση σε κεντρικές πλατφόρμες αναφορών. Υιοθετείται επίσης πολιτική «πράσινης πληροφορικής» (green IT) για την παρακολούθηση του αποτυπώματος της τεχνητής νοημοσύνης και την επιλογή παρόχων με ΑΠΕ.

B.8 Επιτροπή Καθοδήγησης Πράσινης Μετάβασης (Green Transition Steering Committee)

Όγδοη δράση, εντός των πρώτων έξι μηνών, είναι η θέσπιση Επιτροπής Καθοδήγησης Πράσινης Μετάβασης υπό την εκτελεστική επιτροπή. Η Επιτροπή συνεδριάζει μηνιαίως, απαρτίζεται από τα ανώτατα στελέχη (CEO/COO, CFO, General Counsel, CSO, CMO, R&D/Regulatory/Communications Directors) και διαθέτει αποφασιστική αρμοδιότητα σε πολιτικές ισχυρισμών, οδικούς χάρτες συσκευασίας, διαχείριση κρίσεων και προϋπολογισμούς μετασχηματισμού. Η Επιτροπή αναφέρεται τακτικά στο Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ μέρος της μεταβλητής αμοιβής των μελών της συνδέεται με μετρήσιμους δείκτες βιωσιμότητας.

B.9 Συστηματική κανονιστική επιτήρηση

Ένατη δράση (εις το διηνεκές) είναι η εγκατάσταση συστήματος συνεχούς σάρωσης του ρυθμιστικού περιβάλλοντος. Ορίζεται υπεύθυνος «Ρυθμιστικής Πληροφόρησης» (Regulatory Intelligence Lead) εντός του τμήματος Regulatory Affairs, ο οποίος συντονίζει την παρακολούθηση εξελίξεων σε ΕΕ, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ και άλλες αγορές. Η επιτήρηση καλύπτει νομοθετικά κείμενα, δικαστικές αποφάσεις και ερμηνευτικές οδηγίες. Τα ευρήματα συνοψίζονται σε μηνιαίο δελτίο για την Επιτροπή Καθοδήγησης και αποστέλλονται άμεσα ειδοποιήσεις για επείγοντα θέματα. Η εταιρεία διατηρεί ενεργή συμμετοχή σε κλαδικές ενώσεις (A.I.S.E., Cosmetics Europe, AIM) για πρόσβαση σε συλλογική πληροφόρηση.

B.10 Χρονοδιάγραμμα οροσήμων

Πίνακας Β.1. Χρονοδιάγραμμα οροσήμων οδικού χάρτη

Περίοδος	Κύριο ορόσημο	Παραδοτέα
H1 2026	Θεμελίωση	Glossary, Steering Committee, regulatory bulletin

Περίοδος	Κύριο ορόσημο	Παραδοτέα
H2 2026	Portfolio mapping, PPWR γενική εφαρμογή (12/8/2026), Οδηγία 2024/825 (27/9/2026)	Risk matrix, claim policy v1, evidence files Phase 1
2027	Συστηματοποίηση	Data architecture v1, supplier framework Phase 1, CSRD readiness (μεγάλες)
2028	Ωρίμανση -Νέα σήμανση PPWR (8/2028), CSDDD εθνική μεταφορά (26/7/2028)	Packaging roadmap Phase 2, CSDDD-compliant contracts, full DPP readiness
2029	Πλήρης λειτουργία -DRS υποχρεωτικό (1/1/2029), Κανονισμός Απορρυπαντικών (23/9/2029), CSDDD συμμόρφωση (26/7/2029)	Πλήρης εφαρμογή Proof-based Model, validation, audit

Ο οδικός χάρτης δεν είναι γραμμικός. Πολλές δράσεις λειτουργούν παράλληλα και αλληλοτροφοδοτούνται. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συντονισμένη υλοποίηση όλων των πρωτοβουλιών, με τακτική παρακολούθηση από το Green Transition Steering Committee και αναπροσαρμογή ανάλογα με την εξέλιξη του ρυθμιστικού και αγοραστικού περιβάλλοντος. Όπως διαπιστώνεται από την εμπειρία των ομίλων που εξετάστηκαν στο Κεφάλαιο 4, ο μέσος χρόνος υλοποίησης μιας τέτοιας μετάβασης κυμαίνεται από τρία έως πέντε χρόνια, γεγονός που καθιστά την έγκαιρη έναρξη κρίσιμη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Η ακόλουθη βιβλιογραφία περιλαμβάνει τις πηγές που αξιοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία, οργανωμένες σε πέντε κατηγορίες: (α) ευρωπαϊκές θεσμικές πηγές και νομοθεσία· (β) ακαδημαϊκά άρθρα και βιβλία· (γ) εκθέσεις διεθνών οργανισμών, think tanks και συμβουλευτικών εταιρειών· (δ) πρότυπα και δημοσιεύσεις κλαδικών οργανώσεων· και (ε) εταιρικές πηγές. Η ταξινόμηση κατά κατηγορία διευκολύνει την αναζήτηση συγκεκριμένων πηγών, ενώ εντός κάθε κατηγορίας η ταξινόμηση είναι αλφαβητική.

A. Ευρωπαϊκές θεσμικές πηγές και νομοθεσία

Council of the European Union (2025), Press Release, 9 Δεκεμβρίου 2025 - Provisional political agreement on Omnibus I.

Council of the European Union (2026), Press Release, 24 Φεβρουαρίου 2026 - Adoption of Omnibus I.

European Commission (2019), "The European Green Deal", COM(2019) 640 final, 11 Δεκεμβρίου 2019.

European Commission (2020), Circular Economy Action Plan, COM(2020) 98 final, Μάρτιος 2020.

European Commission (2020), EU Biodiversity Strategy for 2030, COM(2020) 380, Μάιος 2020.

European Commission (2020), Farm to Fork Strategy, COM(2020) 381, Μάιος 2020.

European Commission (2020), Press Release, "EU greenhouse gas emissions fell in 2019 to the lowest level in three decades", 30 Νοεμβρίου 2020.

European Commission (2020), Sweep on consumer-facing websites - green claims compliance assessment.

European Commission (2021), Fit for 55 Package, COM(2021) 550, 14 Ιουλίου 2021.

European Commission (2022), REPowerEU Plan, COM(2022) 230 final, 18 Μαΐου 2022.

European Commission (2023), Proposal for a Directive on Substantiation and Communication of Explicit Environmental Claims (Green Claims Directive), COM(2023) 166 final, 22 Μαρτίου 2023.

European Commission (2025), Clean Industrial Deal, COM(2025) 85 final, 26 Φεβρουαρίου 2025.

European Commission (2025), Omnibus Package, COM(2025) 80 και 81, 26 Φεβρουαρίου 2025.

European Commission (2025), Q&A Guidance on the Empowering Consumers Directive, Δεκέμβριος 2025.

European Commission (2026), Sustainable consumption, Questions & Answers.

European Commission, Waste Framework Directive page.

European Environment Agency (2024), "Circular material use rate in Europe", 8th EAP Headline Indicator.

European Parliament (2025), Vote on EU Climate Target for 2040, Νοέμβριος 2025.

European Parliament (2025), Vote on Omnibus I package, 16 Δεκεμβρίου 2025.

European Trade Union Institute - ETUI (2025), "Revision of the REACH regulation on chemicals postponed to 2026", Νοέμβριος 2025.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2025), Εκτελεστικός Κανονισμός 25.9.2025 για επικέτες εγγύησης.

Κανονισμός (ΕΕ) 2020/852 για τη θέσπιση πλαισίου για τη διευκόλυνση των βιώσιμων επενδύσεων (EU Taxonomy Regulation).

Κανονισμός (ΕΕ) 2021/1119 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (Ευρωπαϊκός Κλιματικός Νόμος), 30 Ιουνίου 2021.

Κανονισμός (ΕΕ) 2023/1115 της 31ης Μαΐου 2023 - EU Deforestation Regulation (EUDR).

Κανονισμός (ΕΕ) 2023/955 για τη θέσπιση Κοινωνικού Ταμείου για το Κλίμα (Social Climate Fund).

Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1252 - Critical Raw Materials Act.

Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1781 - Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR), 13 Ιουνίου 2024.

Κανονισμός (ΕΕ) 2025/40 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19ης Δεκεμβρίου 2024 για τις συσκευασίες και τα απόβλητα συσκευασίας (PPWR).

Κανονισμός (ΕΕ) 2026/405 - Detergents and Surfactants Regulation, υπογεγραμμένος 11 Φεβρουαρίου 2026.

Κανονισμός (ΕΕ) 2026/73 - Κατ' εξουσιοδότηση Κανονισμός για την απλοποίηση της EU Taxonomy, 4 Ιουλίου 2025.

Οδηγία (ΕΕ) 2019/904 για τη μείωση των επιπτώσεων ορισμένων πλαστικών προϊόντων στο περιβάλλον (Single-Use Plastics Directive).

Οδηγία (ΕΕ) 2022/2464 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 14ης Δεκεμβρίου 2022 - Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Οδηγία (ΕΕ) 2024/1760 - Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD/CS3D), 13 Ιουνίου 2024.

Οδηγία (ΕΕ) 2024/825 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Φεβρουαρίου 2024 - Empowering Consumers for the Green Transition Directive.

Οδηγία (ΕΕ) 2025/794 - Stop-the-clock mechanism, 14 Απριλίου 2025.

Οδηγία 2008/98/ΕΚ για τα απόβλητα (Waste Framework Directive).

Συμφωνία του Παρισιού (UNFCCC, 2015), που τέθηκε σε ισχύ στις 4 Νοεμβρίου 2016.

B. Ακαδημαϊκά άρθρα και βιβλία

Andre, P., Boneva, T., Chopra, F. και Falk, A. (2024), "Globally representative evidence on the actual and perceived support for climate action", nature.com.

Apostolopoulos, N., Makris, I., Deirmentzoglou, G. A. και Apostolopoulos, S. (2025), "The Impact of Greenwashing Awareness and Green Perceived Benefits on Green Purchase Propensity: The Mediating Role of Green Consumer Confusion", Sustainability 17(14), 6589.

Bowen, G. A. (2009), "Document Analysis as a Qualitative Research Method", Qualitative Research Journal 9(2).

Braun, V. και Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology 3(2).

Collett, K. A., Fry, E., Griggs, S., Hepburn, C., Rosetto, G., Schroeder, N., Sen, A. και Williams, C. (2023), "Cleaning up Cleaning: policy and stakeholder interventions to put household formulations on a pathway to net zero", Oxford Smith School of Enterprise and the Environment, Working Paper 23-07, σε συνεργασία με Unilever.

Creswell, J. W. και Creswell, J. D. (2018), Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 5th edition. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Delmas, M. και Burbano, V. C. (2011), "The Drivers of Greenwashing", California Management Review 54(1), σ. 64-87.

Denzin, N. K. (1978), The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, 2nd edition. McGraw-Hill, New York.

Eccles, R. G., Ioannou, I. και Serafeim, G. (2014), "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", Management Science 60(11), σ. 2835-2857.

Eccles, R. G. και Klimenko, S. (2019), "The Investor Revolution: Shareholders Are Getting Serious About Sustainability", Harvard Business Review, 97(3), May-June 2019, σ. 106-116.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review 14(4), σ. 532-550.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. και Kangasniemi, M. (2016), "Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide", Journal of Advanced Nursing 72(12), σ. 2954-2965.

Lendewig, M., Marquez, R., Franco, J., Vera, R. E., Vivas, K. A., Forfora, N., Venditti, R. A. και Gonzalez, P. (χ.χ.), "Moving toward fiber-based products free of PFAS: Industry response to regulations for paper packaging, hygiene and textile products".

Lopes, J. M., Gomes, S. και Trancoso, T. (2023), "The Dark Side of Green Marketing: How Greenwashing Affects Circular Consumption?", Sustainability 15(15), 11649.

Picuno, C., Gerassimidou, S., You, W., Martin, O. V. και Iacovidou, E. (2025), "The potential of Deposit Refund Systems in closing the plastic beverage bottle loop: A review", Resources, Conservation and Recycling 212, 107962.

Porter, M. E. και van der Linde, C. (1995), "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives* 9(4), σ. 97-118.

Selvi, P. και Sanjay, J. J. (2026), "Impact of Greenwashing on Customer Retention of Brand Image -FMCG Sector", *International Journal of Engineering and Techniques (IJET)*, 12(1), Φεβρουάριος 2026.

Siano, A., Conte, F., Amabile, S., Vollero, A. και Piciocchi, P. (2016), "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites", *Sustainability* 8(9), 950.

Sidorczuk-Pietraszko, E., Piontek, W. και Larsson, A. (2025), "Are Deposit–Return Schemes an Optimal Solution for Beverage Container Collection in the European Union? An Evidence Review", *Sustainability* 17(19), 8791.

Urbański, M. και Ul Haque, A. (2020), "Are you environmentally conscious enough to differentiate between greenwashed and sustainable items?", *Sustainability* 12, 1786.

Vollero, A. (2022), *Greenwashing: Foundations and Emerging Research on Corporate Sustainability and Deceptive Communication*. Emerald Publishing, Bingley.

Yin, R. K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th edition. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Zhang, D., Ji, R. και Park, S.-D. (2025), "Unpacking Green Consumer Behavior Among Chinese Consumers: Dual Role of Perceived Value and Greenwashing", *Sustainability* 17(13), 6174.

Γ. Εκθέσεις διεθνών οργανισμών, think tanks και συμβουλευτικών εταιρειών

Accountancy Europe (2026), "Omnibus explained: key changes to CSRD and CSDDD", Ιανουάριος 2026.

AMCS Group (2025), "EU Circular Economy Policy Guide", amcsgroup.com.

Anthesis (2026), "CSDDD: Key changes under Omnibus", Φεβρουάριος 2026.

Bird & Bird (2024), "Directive to empower consumers for the green transition".

BlackRock (2024), *Investment Stewardship Annual Report*.

Business & Human Rights Resource Centre (2026), "EU Council rubber-stamps Omnibus", Φεβρουάριος 2026.

Cantale, S. και Cabolis, D. (2025), "Compliance cost or stabilizing economic force? Why CFOs should consider what the CSRD means for global trade", *International Institute for Management Development (IMD)*.

Carbon Brief (2025), "AI: Five charts that put data-centre energy use -and emissions -into context".

Carbonmaps.io, "Scope 3 Emissions: A Complete Guide to the 15 Categories".

Clyde & Co (2024), German Federal Court of Justice, Judgment of 27 June 2024, case no. I ZR 98/23 Green Claims under the German Unfair Competition Act.

CO2 AI (2025), "Guidebook on Scope 3 Decarbonization". CO2 AI / Reckitt (2025), Case Study.

Deloitte (2026), Heads Up - Omnibus and Sustainability Reporting Update, Ιανουάριος 2026.

Devera, "Scope 3 Emissions in the Beauty Industry".

Draghi, M. (2024), "The Future of European Competitiveness", Έκθεση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Σεπτέμβριος 2024.

Enchange (2025), "FMCG Deposit Return Scheme Implementation", enchange.com.

Environmental Law Institute (2025), "AI's Cooling Problem: How Data Centers Are Transforming Water Use".

Etherington-Judge, T. (2025), "How to Communicate Sustainability with Authenticity after DMCC Act", LinkedIn, 24 Απριλίου 2025.

EthicalGEO (2025), "The Cloud is Drying our Rivers: Water Usage of AI Data Centers".

Euractiv.com (2025), EESC, "Withdrawal of Green Claims Directive", Οκτώβριος 2025.

EY (2025), EU Taxonomy Barometer 2025.

Fiegenbaum Solutions (2025), "AI Transforms Real-Time Tracking & Reduction of Scope 3 Emissions in Supply Chains".

Fieldfisher (2025), "DMCCA: New Powers for the CMA on Greenwashing", Απρίλιος 2025.

Food & Water Watch (2025), "Artificial Intelligence: Big Tech's Big Threat to Our Water and Climate".

FoodBev Media (2025), "UK's deposit return scheme confirmed: What F&B companies need to know", foodbev.com.

Gorissen Federspiel (2025), "The EC Withdraws the Green Claims Directive Proposal", Ιούνιος 2025.

Hogan Lovells (2025), "On Hold: EU pulls the plug on the Green Claims Directive", Ιούνιος 2025.

IE Insights (2025), "From Cloud to Cup: How Much Water Does Your ChatGPT Drink?".

Indeed Innovation (2025), "PPWR FAQ: Essential Guide to EU Packaging Regulation 2024", indeed-innovation.com.

Inside Energy & Environment (2025), "The European Commission's New Green Claims Guidance: What Businesses Need to Know", Δεκέμβριος 2025.

Intereconomics (2025), "Deregulating to No Avail: How the Omnibus Package Falls Short", Vol. 60, No. 3.

International Energy Agency (2025), Global Energy Review 2025 και Energy and AI Report.

Jones Day (2025), "Latest Developments on the EU Taxonomy Regulation", Δεκέμβριος 2025.

K&H Law (2025), "PFAS Restrictions Advance as EU Regulatory Framework Takes Shape".

K&H Law (2025), "The New EU PPWR - Highlights and Challenges Ahead", khlaw.com, Φεβρουάριος 2025.

Kevin LaCroix (2022), ESG's "Biggest Risk"? The D&O Diary, 17 Οκτωβρίου 2022.

Latham & Watkins (2025), "Commission Announces Intention to Withdraw the Green Claims Directive", Ιούλιος 2025.

Linklaters (2025), "Omnibus I: CSRD and CS3D - What Companies Need to Know".

Marketing Week (2022), "Major Unilever investor says business has 'lost the plot' with brand purpose focus".

McKinsey & Company (2022), "Eighty-eight percent of Gen Z doesn't trust eco-friendly claims".

McKinsey & Company (2024), "Scope 3 emissions: The challenge of the value chain". Sustainability Practice.

Morgan Stanley Research (2025), "AI data centers to drive 11-fold rise in water consumption by 2028", Σεπτέμβριος 2025.

Normative (2025), "CSDDD explained: What companies need to know", Δεκέμβριος 2025.

OECD (2025), "Deposit refund schemes", oecd.org.

Packaging Dive (2025), "Green Guides updates still pending as states lead on labeling", Φεβρουάριος 2025.

Packaging Insights (2023), "Unilever faces greenwashing investigation".

Planet Tracker (2023), "Climate Transition Analysis of Selected FMCG Companies: Unilever, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive".

PMC / Cell Reports Sustainability (2025), "The carbon and water footprints of data centers and what this could mean for AI".

Provenance (2025), "Retailer Greenwashing Examples 2025".

PwC Legal (2025), "Paris Court issues landmark greenwashing ruling against TotalEnergies".

PwC UK (2025), "New EU P&PWR & Drive for Circular Packaging", pwc.co.uk.

RedCloud Technology (2025), "Going Carbon-Neutral? How FMCG Brands Can Revolutionize Their Environmental Footprint".

Reed Smith (2025), "Green police: Expanding CMA's enforcement powers on greenwashing in the UK", Μάιος 2025.

RPC (2025), "Green claims update: April 2025".

Senken.io (2026), "Green Claims Directive: Current status", Ιανουάριος 2026.

Sidley Austin (2024), "New EU Directive Strengthens Consumer Protection Laws on Greenwashing and Circularity", Απρίλιος 2024.

Stibbe (2025), "EU ESG wrap-up: concluding 2025".

Stibbe (2025), "Omnibus I: clarity on CSRD and CSDDD", Δεκέμβριος 2025.

Sustainability Magazine (2025), "Omnibus: What Next as EU Votes to Slash Climate Regulations?", 17 Δεκεμβρίου 2025.

The Regulatory Review (2024), "The FTC Green Guides and Recyclability", 1 Δεκεμβρίου 2024.

The Sustainable Agency (2026), "Greenwashing Examples for 2025 & 2026", 25 Ιανουαρίου 2026.

TOMRA (2025), "Deposit return schemes Europe: Their impact and future".

TOMRA (2025), "Deposit Return Schemes FAQ", tomra.com.

TOMRA (2025), "Deposit Return Schemes in Europe: How They Compare", tomra.com.

TOMRA (2025), "What the PPWR means for deposit return schemes".

University of California Riverside & Washington Post (2024), "Making AI Less Thirsty: Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models".

White & Case (2024), "Eight key aspects of the ESPR".

Wilson Sonsini (2025), "EU Rolls Back CSRD and CSDDD Obligations", Δεκέμβριος 2025.

Δ. Πρότυπα και δημοσιεύσεις κλαδικών οργανώσεων

A.I.S.E. - International Association for Soaps, Detergents and Maintenance Products, sustainability reports και τεχνικά prods.

AGCM PS12709 - Italian Competition Authority (2025), 1 million euros fine imposed on Shein for misleading and omissive green claims.

ASA - Advertising Standards Authority (2022), Persil ruling.

Brand Nudge / KamCity (2025), "Ireland's Deposit Return Scheme: Potential implications for the UK market".

CDP Supply Chain (2024), Reporting framework documentation.

CMA - Competition and Markets Authority UK (2021/2024), Green Claims Code.

Cosmetics Europe, position papers και technical guidance documents.

ECHA - European Chemicals Agency, Chemicals Strategy for Sustainability και Safe and Sustainable by Design (SSbD) framework documents.

Eco-Beauty Score Consortium materials (multi-stakeholder initiative with 70+ companies).

EcoVadis, sustainability ratings methodology.

EFRAG (2025), Basis for Conclusions: Draft Amended ESRS, July 2025.

EFRA/ESRS - European Sustainability Reporting Standards, εγκεκριμένα από Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Ιούλιο 2023, αναθεωρημένη έκδοση 2025.

ESG Dive (2023), CMA investigation announcement - Unilever.

ESG News (2025), "EU Commission Confirms Green Claims Directive Not Withdrawn", Ιούνιος 2025.

Eurostat / European Commission, Packaging waste statistics, 2021.

FTC - Federal Trade Commission (2012), Guides for the Use of Environmental Marketing Claims (Green Guides), 16 CFR Part 260.

GHG Protocol (2011), Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. WRI/WBCSD.

GHG Protocol (2015), Scope 2 Guidance - An amendment to the GHG Protocol Corporate Standard. WRI/WBCSD.

Gov.uk (2023), Unilever's 'green' claims come under CMA microscope.

Gov.uk (2024), Green claims: CMA secures landmark changes from ASOS, Boohoo and Asda.

ISO 14021 - Environmental labels and declarations: Self-declared environmental claims.

ISO 14040 και ISO 14044 - Life Cycle Assessment principles, framework, requirements and guidelines.

Manufacture 2030, sustainability management platform documentation.

Science Based Targets initiative - SBTi (2026), "Corporate climate action momentum builds as SBTi reaches 10,000 companies with validated targets".

Science Based Targets initiative - SBTi, validation criteria και sector-specific guidance.

TerraChoice (2007), Six Sins of Greenwashing - A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets. TerraChoice Environmental Marketing, Νοέμβριος 2007.

TerraChoice (2009), The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Markets, Summary Report: North America. TerraChoice Environmental Marketing, Απρίλιος 2009.

Together for Sustainability (TfS), chemical industry sustainability initiative.

E. Εταιρικές πηγές

Beiersdorf (2024), Annual Report 2024, E1 - Climate Change και Sustainability Targets and Achievements.

Coca-Cola Company (2024), Annual Sustainability Update.

Colgate-Palmolive (2022), Accelerating Action on Climate Change: How Colgate Is Creating a More Sustainable Future.

Colgate-Palmolive (2024), 2024 Sustainability and Social Impact Report.

Colgate-Palmolive Company (2026), 2025 Climate strategy & transition plan.

Henkel (2024-2025), Sustainability Report 2024 και Press Release, 11 Μαρτίου 2025.

Henkel AG & Co. KGaA (2026), Sustainability Report / Sustainable Impact Report 2025, Απρίλιος 2026.

Henkel, “Henkel launches new initiative to collaborate with suppliers on climate action”.

Henkel, “The automotive roadmap to net-zero”.

L’Oréal (2024), L’Oréal for the Future programme reporting.

L’Oréal Group (2026), 2025 Universal registration document: Integrated report & sustainability report.

P&G Investor Relations (2024/2025), ESG - Environmental - Climate Data.

Procter & Gamble (2025), Annual Report 2025, ESG - Environmental - Climate disclosures.

Reckitt (2024), Sustainability Report 2024 και Environment disclosures.

Reckitt Benckiser Group plc (2025/2026), Reckitt Sustainability Report 2025.

Unilever (2024-2025), Annual Report 2024, Climate Transition Action Plan (CTAP) και Sustainability disclosures 2025.

Unilever (2026), Unilever Annual Report and Accounts 2025: Sustainability disclosures.

Unilever, Supplier Climate Programme.