



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

## **Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Πρακτικές και προκλήσεις βιωσιμότητας στις παγκόσμιες εφοδιαστικές  
αλυσίδες**

**Συγγραφέας/είς**

**Αργυράκος Δημήτρης**

**AM: 21037**

**Επιβλέπουσα:**

**Δρ. Ασωνίτου Σοφία**

**Αθήνα, 2024**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA**  
**SCHOOL OF ADMINISTRATIVE, ECO-  
NOMIC AND SOCIAL**  
**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**  
**MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)**

**Diploma Thesis**

**Sustainable practices and challenges in global Supply Chains**

**Student name and surname: Argirakos Dimitris**

**Registration Number: 21037**

**Supervisor name and surname:**

**Ph.D Asonitou Sofia**

**Athens, 2024**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ**

**ΤΜΗΜΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**Πρακτικές και προκλήσεις βιωσιμότητας στις παγκόσμιες εφο-  
διαστικές αλυσίδες**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/a</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	Ασωνίτου Σοφία	Αναπληρώτρια καθηγή- τρια, Επιβλέπουσα	
2	Γκίκας Αθανάσιος	Καθηγητής, Μέλος	
3	Τουρνά Ελένη	Καθηγήτρια, μέλος	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος ΑΡΓΥΡΑΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ του ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ, με αριθμό μητρώου 21037 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων MBA του Τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

*\*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο Δηλών



**\* Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

**Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα**

(Υπογραφή)

**\* Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6): [https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82\\_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81\\_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85\\_final.pdf](https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf)**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την καθοδήγηση αλλά και τις γνώσεις που μου προσέφεραν, με κατεύθυναν και μου πρόσφεραν μια ουσιαστική καθοδήγηση για την επαγγελματική μου σταδιοδρομία.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Δρ. Ασωνίτου Σοφία τόσο για την επιστημονική της όσο και για την ηθική της συμπαράσταση που μου προσέφερε κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

## Περίληψη

Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από διασύνδεση και ταχεία παγκοσμιοποίηση, οι αλυσίδες εφοδιασμού έχουν εξελιχθεί σε πολύπλοκα και εκτεταμένα δίκτυα που καλύπτουν ηπείρους και κλάδους. Ενώ αυτές οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού έχουν συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη και στη διαθεσιμότητα προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα, έχουν επίσης εγείρει κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με τις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις τους. Η ανάγκη για βιώσιμες πρακτικές σε αυτά τα περίπλοκα συστήματα γίνεται όλο και πιο εμφανής, καθώς η κοινωνία παλεύει με τις προκλήσεις της κλιματικής αλλαγής, της εξάντλησης των πόρων και της κοινωνικής ευθύνης.

Η παρούσα εργασία ξεκινά ένα ταξίδι μέσα στα περίπλοκα τοπία των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού, με σκοπό να διερευνήσει, να αναλύσει και να φωτίσει τις βιώσιμες πρακτικές που τις διέπουν μέσω των απόψεων που έχουν επαγγελματίες του κλάδου. Εμβαθύνει στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την υιοθέτηση της αειφορίας στη στρατηγική τους και επιδιώκει να δώσει την αίσθηση των επαγγελματιών για τις μελλοντικές κατευθύνσεις της βιωσιμότητας. Ο προορισμός είναι ένας κόσμος όπου οι αλυσίδες εφοδιασμού δεν είναι μόνο αποτελεσματικές και κερδοφόρες αλλά και περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένες και κοινωνικά υπεύθυνες.

## Abstract

In an interconnected and rapidly globalising world, supply chains have evolved into complex and extensive networks spanning continents and industries. While these global supply chains have contributed to economic growth and product availability on a global scale, they have also raised critical questions about their environmental, economic and social impacts. The need for sustainable practices in these complex systems is becoming increasingly apparent as society grapples with the challenges of climate change, resource depletion and social responsibility.

This paper embarks on a journey through the complex landscapes of global supply chains to explore, analyse and illuminate the sustainable practices that underpin them through the views of industry practitioners. It delves into the challenges organisations face in adopting sustainability into their strategy and seeks to provide practitioners' sense of future directions for sustainability. The destination is a world where supply chains are not only efficient and profitable but also environmentally conscious and socially responsible.

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	6
Abstract.....	7
Λίστα Πινάκων .....	10
Λίστα Διαγραμμάτων.....	11
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	12
1.1. Ιστορικό.....	12
1.2. Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα .....	13
1.3. Πεδίο Εφαρμογής και Περιορισμοί .....	14
1.4. Δομή Εργασίας.....	15
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	17
2.1. Βιώσιμη Διαχείριση της Αλυσίδας Εφοδιασμού .....	17
2.2. Περιβαλλοντικές Προκλήσεις .....	21
2.3. Κοινωνικές Προκλήσεις.....	22
2.4. Οικονομικές Προκλήσεις .....	24
2.5. Στρατηγικές για βιώσιμες Αλυσίδες Εφοδιασμού.....	26
Κεφάλαιο 3: Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	29
3.1 Θεωρίες.....	29
3.2 Βάση για παρούσα έρευνα .....	47
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία.....	48
4.1. Μέθοδοι Έρευνας .....	48
4.2. Μεθοδολογία Παρούσας Έρευνας .....	49
4.2.1. Πληθυσμός και Δειγματοληψία.....	49
4.2.2. Συλλογή Δεδομένων .....	50
4.2.3. Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου .....	51
4.2.4. Ανάλυση Δεδομένων .....	51
4.2.5. Δεοντολογικά Ζητήματα .....	52



4.2.6. Περιορισμοί .....	52
4.2.7. Συμπέρασμα .....	54
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας .....	55
5.1 Δημογραφικά στοιχεία .....	55
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα .....	57
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα.....	66
Βιβλιογραφία .....	74

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 5.1: Ρόλος στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και Οργανισμοί55

Πίνακας 5.2: Εξοικείωση με την έννοια των βιώσιμων πρακτικών στην αλυσίδα εφοδιασμού56

Πίνακας 5.3: Προτεραιοποίηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού58

Πίνακας 5.4: Διεξαγωγή αξιολογήσεων για τον εντοπισμό περιβαλλοντικών κινδύνων εντός της αλυσίδας εφοδιασμού60

Πίνακας 5.5: Σημαντικότερη πρόκληση για την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα61

Πίνακας 5.6: Επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων βιωσιμότητας63

Πίνακας 5.7: Αισιοδοξία για την επιτυχία μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας από τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού64

## Λίστα Διαγραμμάτων

*Διάγραμμα 5.1: Ρόλος στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και Οργανισμοί*55

*Διάγραμμα 5.2: Εξοικείωση με την έννοια των βιώσιμων πρακτικών στην αλυσίδα εφοδιασμού*56

*Διάγραμμα 5.3: Προτεραιοποίηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού*58

*Διάγραμμα 5.4: Διεξαγωγή αξιολογήσεων για τον εντοπισμό περιβαλλοντικών κινδύνων εντός της αλυσίδας εφοδιασμού*60

*Διάγραμμα 5.5: Σημαντικότερη πρόκληση για την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα*62

*Διάγραμμα 5.6: Επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων βιωσιμότητας*63

*Διάγραμμα 5.7: Αισιοδοξία για την επιτυχία μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας από τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού*64

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

### 1.1. Ιστορικό

Στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο και διασυνδεδεμένο κόσμο, οι αλυσίδες εφοδιασμού έχουν καταστεί θεμελιώδης μοχλός οικονομικής ανάπτυξης και καινοτομίας. Η αποτελεσματική διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών και πληροφοριών πέρα από γεωγραφικά όρια, έχει μεταμορφώσει τις βιομηχανίες, επιτρέποντας την πρόσβαση σε ένα ευρύτερο φάσμα πόρων και αγορών όσο ποτέ άλλοτε. Ωστόσο, αυτή η άνευ προηγουμένου επέκταση των αλυσίδων εφοδιασμού έχει επίσης φέρει στο προσκήνιο μια πληθώρα προκλήσεων που απαιτούν επείγουσα προσοχή. Η παρούσα ενότητα παρέχει μια επισκόπηση του πλαισίου, του υπόβαθρου και της λογικής που διέπει τη διερεύνηση των βιώσιμων πρακτικών στο πλαίσιο των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού.

Η επέκταση των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού έχει αποφέρει αξιοσημείωτα οφέλη, όπως η αύξηση στις επιλογές των καταναλωτών, η αυξημένη πρόσβαση σε πόρους καθώς και το μειωμένο κόστος. Ωστόσο, η επιτυχία αυτών των αλυσίδων εφοδιασμού δεν έχει έρθει χωρίς κόστος - κόστος που συχνά κρύβεται με τη μορφή περιβαλλοντικής υποβάθμισης, κοινωνικών ανισοτήτων και οικονομικών ανισορροπιών. Καθώς οι αλυσίδες εφοδιασμού επεκτείνονται σε όλες τις ηπείρους, οι αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις που συνδέονται με τις δραστηριότητές τους γίνονται πιο έντονες, παρουσιάζοντας μια σύνθετη σειρά προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπιστούν ολιστικά.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων που έχουν στελέχη της αλυσίδας εφοδιασμού σε διάφορους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας αναφορικά με τις γενικές συνθήκες που επικρατούν, την βιωσιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα, τις περιβαλλοντικές ενέργειες και προγράμματα που υπάρχουν αλλά και, τέλος, τις μελλοντικές κατευθύνσεις που διακρίνουν. Κυρίως η παρούσα εργασία θέλει να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τις γνώμες και τα συναισθήματα (αισιοδοξία ή απαισιοδοξία) που κυριαρχούν ανάμεσα στους επαγγελματίες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε διάφορους κλάδους της οικονομίας.

## 1.2. Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στις θεωρίες και στη βιβλιογραφία που θα παρουσιαστούν στις επόμενες ενότητες και αρχικά θέλει να κατανοήσει τις πολύπλευρες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού όταν προσπαθούν να ενσωματώσουν τις αρχές της αειφορίας στις δραστηριότητές τους. Επίσης ενδιαφέρον έχει σε ποιο επίπεδο θεωρούν, μέσω των γνώσεων και των απόψεων που έχουν οι επαγγελματίες διαφόρων κλάδων εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας ότι το έχουν πετύχει. Οι προκλήσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικούς περιορισμούς, κανονιστικές πολυπλοκότητες και την ανάγκη για πολιτιστικές και οργανωτικές αλλαγές εντός των επιχειρήσεων.

Συμπληρωματικά αξίζει να διερευνηθεί η αξιολόγηση των στρατηγικών και των προσεγγίσεων που υιοθετούν οι οργανισμοί διαφόρων κλάδων για να περιηγηθούν επιτυχώς σε αυτές τις προκλήσεις καθώς και το πόσο τις επηρεάζουν οι συνεργασίες που έχουν δημιουργήσει οι επιχειρήσεις με τα ενδιαφερόμενα μέλη. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τη δέσμευση των προμηθευτών, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας.

Για να αποκτήσουμε μία σφαιρική εικόνα των απόψεων των επαγγελματιών της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σημαντικό να εξετάσουμε και τις μελλοντικές κατευθύνσεις που αυτοί εκτιμούν ότι θα ακολουθήσουν. Ειδικότερα, πόσο αισιόδοξοι ή απαισιόδοξοι είναι οι επαγγελματίες του κλάδου της εφοδιαστικής αλυσίδας για την μελλοντική κατεύθυνση της βιωσιμότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα. Επίσης ποια από τις βιώσιμες πρακτικές έχει τη μεγαλύτερη δυναμική ώστε να επηρεάσει θετικά το διεθνές περιβάλλον των αλυσίδων εφοδιασμού.

Για την επίτευξη της διερεύνησης των προκλήσεων που σχετίζονται με τις βιώσιμες πρακτικές εντός των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού και της πρότασης στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους, η έρευνα καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι σημαντικότερες περιβαλλοντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι αλυσίδες εφοδιασμού και πώς συμβάλλουν στην προμήθεια των α' υλών, στην διαχείριση των μεταφορικών αναγκών, της διαχείρισης απορριμμάτων και ανακύκλωσης;

- Πώς εκδηλώνονται κοινωνικά και ηθικά ζητήματα στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού ιδίως μέσα από τις συνεργασίες των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές τους και γενικά με τα ενδιαφερόμενα μέλη;
- Ποιες οικονομικές επιπτώσεις προκύπτουν από την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένου του αρχικού κόστους επένδυσης και της πιθανής μακροπρόθεσμης εξοικονόμησης κόστους;
- Ποιες στρατηγικές και προσεγγίσεις μπορούν να εφαρμοστούν για την ενίσχυση της βιωσιμότητας των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις;
- Πόσο αισιόδοξοι είναι οι επαγγελματίες του κλάδου για τις πρακτικές βιωσιμότητας στην παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού;

### 1.3. Πεδίο Εφαρμογής και Περιορισμοί

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη διερεύνηση των προκλήσεων και των στρατηγικών που σχετίζονται με τις βιώσιμες πρακτικές εντός των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού. Το πεδίο εφαρμογής της έρευνας περιλαμβάνει τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις της βιωσιμότητας, αναγνωρίζοντας τη διασύνδεσή τους και την ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση.

- Περιβαλλοντική διάσταση: Η μελέτη εξετάζει τις περιβαλλοντικές προκλήσεις που προκύπτουν από τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένης της εξάντλησης των πόρων, των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και των παραγόμενων αποβλήτων. Επιπλέον διερευνώνται στρατηγικές που ακολουθούν οι οργανισμοί για να μειώσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των διαδικασιών τους, όπως η βιώσιμη προμήθεια, η αποτελεσματική μεταφορά και η μείωση των αποβλήτων.
- Κοινωνική διάσταση: Η έρευνα εξετάζει τις κοινωνικές προκλήσεις εντός των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού, εξετάζοντας θέματα όπως τα εργασιακά δικαιώματα, οι δίκαιοι μισθοί και οι ηθικές πρακτικές. Διερευνώνται στρατηγικές για

την προώθηση της κοινωνικής ισότητας, την προώθηση ασφαλών συνθηκών εργασίας και τη διασφάλιση δίκαιων εργασιακών προτύπων.

- Οικονομική διάσταση: Οι οικονομικές επιπτώσεις των πρακτικών βιώσιμης εφοδιαστικής αλυσίδας διερευνώνται, συμπεριλαμβανομένου του αρχικού κόστους επένδυσης, της πιθανής εξοικονόμησης κόστους και της μακροπρόθεσμης οικονομικής βιωσιμότητας. Αναλύονται στρατηγικές για την εξισορρόπηση των στόχων βιωσιμότητας με τις οικονομικές εκτιμήσεις.

#### 1.4. Δομή Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε έξι κεφάλαια, τα οποία θα αναλυθούν συνοπτικά παρακάτω.

Στο πρώτο κεφάλαιο, που ήδη αναλύσαμε, γίνεται μια εισαγωγή στις βιώσιμες πρακτικές στις εφοδιαστικές αλυσίδες και παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της εργασίας, όπως σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα. Πραγματοποιείται μία αναφορά στο ιστορικό των αλυσίδων εφοδιασμού και θέτοντας κάποιους στόχους και ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η συγκεκριμένη εργασία. Επιπλέον, περιγράφεται το πεδίο εφαρμογής της έρευνας, και πιο συγκεκριμένα οι διάφορες διαστάσεις της βιωσιμότητας. Στην δεύτερη ενότητα πραγματοποιείται η επισκόπηση των ορισμών βασικών αρχών και διαφόρων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών προκλήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας από διάφορους συγγραφείς και μελετητές. Ακόμη, γίνεται αναφορά στις στρατηγικές που ακολουθούνται για βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού.

Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφεται το θεωρητικό υπόβαθρο, αναλύοντας εκτενέστερα κάποιες από τις βασικές θεωρίες και έννοιες στον τομέα της βιώσιμης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως είναι η Τριπλή Κατώτατη Γραμμή, η θεωρία με βάση τους πόρους, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, η πράσινη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού κ.ά.. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μέθοδοι της έρευνας και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, βάσει ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκε για να συλλεχθούν και αναλυθούν τα δεδομένα, τα αποτελέσματα των οποίων αναλύονται στο

πέμπτο κεφάλαιο. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται η έρευνα με μία σύνοψη και αποτύπωση των βασικών συμπερασμάτων αυτής.



## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιώσιμη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και διάφοροι ορισμοί αυτής. Έπειτα, αναφέρονται κάποιες βασικές αρχές, καθώς και πλεονεκτήματα και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, τόσο περιβαλλοντικές, κοινωνικές, όσο και οικονομικές. Τέλος, αναλύονται κάποιες από τις στρατηγικές για βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού, οι οποίες στοχεύουν στον μετασχηματισμό των λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού.

### **2.1. Βιώσιμη Διαχείριση της Αλυσίδας Εφοδιασμού**

Η αειφόρος διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (ΑΔΑΕ) έχει αναδειχθεί ως ένα κρίσιμο πλαίσιο για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών προκλήσεων που θέτουν οι σύγχρονες παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Περιλαμβάνει μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει τις αρχές της βιωσιμότητας σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της αλυσίδας εφοδιασμού, δηλαδή από την προμήθεια α' υλών και υλικών για την παραγωγή έως την απόρριψη των προϊόντων στο τέλος της ζωής τους με κατάλληλες μεθόδους (επαναχρησιμοποίηση, ανακατασκευή, ανακύκλωση).

#### Ορισμός της βιώσιμης διαχείρισης της Αλυσίδας Εφοδιασμού:

Για να καταστεί βιώσιμη μία αλυσίδα εφοδιασμού χρειάζεται να ενσωματωθούν οι θεωρήσεις της βιωσιμότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό και τις λειτουργίες της (Carter & Rogers, 2008). Περιλαμβάνει την υιοθέτηση πρακτικών που ελαχιστοποιούν ή μηδενίζουν τις αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, διασφαλίζουν τη δεοντολογική μεταχείριση των εργαζομένων και ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη οικονομική βιωσιμότητα.

Όπως αναφέρουν οι Ahi και Searcy (2013), η «αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των ροών υλικών, πληροφοριών και κεφαλαίου που συνδέονται με την προμήθεια, την παραγωγή και τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων μερών και τη βελτίωση της ποιότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας» ονομάζεται βιώσιμη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Ορίζεται ακόμη ως «η δημιουργία συντονισμένων εφοδιαστικών αλυσίδων μέσω της εθελοντικής ενσωμάτωσης

οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραμέτρων σε βασικά επιχειρηματικά συστήματα σε όλους τους οργανισμούς».

Επιπρόσθετα, η διαχείριση της Βιώσιμης Αλυσίδας Εφοδιασμού (SSCM) είναι χρήσιμο να οριστεί με βάση ορισμένους παράγοντες και πρακτικές, όπως:

- Απαραίτητα ανάγκη διαχείριση των Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων,
- Εξέταση της αλυσίδας αξίας κάθε προϊόντος σε όλα τα στάδια από την παραγωγή έως τη διάθεση και την απόρριψη και
- Την επιστημονική εξέταση ολόκληρου του κύκλου ζωής ενός προϊόντος με τη χρήση διαφορετικών παραμέτρων διαφόρων κλάδων και επιστημών.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό εγείρονται μια σειρά σημαντικών ζητημάτων που σχετίζονται με την βιωσιμότητα των αλυσίδων εφοδιασμού και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να συμπεριλάβουν τις πρακτικές τεκμηρίωσης και διερεύνησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων τους (παραγωγή, αποθήκευση, διανομή, κλπ) στο γενικό πλάνο της διοίκησης και λήψη αποφάσεων και όχι αναγκαστική δράση για την συμμόρφωσή τους με νομικές απαιτήσεις και κανονισμούς. Επιπλέον, οι ως άνω πρακτικές δεν πρέπει να λειτουργούν μεμονωμένα στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης αλλά να επεκτείνονται και στις δραστηριότητες των υπολοίπων μερών μίας εφοδιαστικής αλυσίδας (Προμηθευτές, Συνεργάτες, Διανομείς, Πελάτες).

Διάφορες έρευνες έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της βιωσιμότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού και στην Ελλάδα με στόχο να εξετάσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για επένδυση των επαγγελματιών σε αντίστοιχες πρακτικές. Μία από αυτές ήταν και των Anagnostopoulos, Kyriakopoulos, Ntanos, Gkika & Asonitou (2020), που διερεύνησε τους παράγοντες που μπορούν να προβλέψουν την προθυμία επένδυσης (willingness to invest) σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ενός δείγμα συμμετεχόντων στην Εύβοια. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η προθυμία για επένδυση στηριζόταν κυρίως στο επίπεδο πληροφόρησης που είχαν οι συμμετέχοντες, στο επίπεδο αποδοχής των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από αυτούς και τέλος στην συμμετοχή που έχει το πρόγραμμα επένδυσης στην βιώσιμη ανάπτυξη.

### Προσέγγιση της τριπλής κατώτατης γραμμής:

Στον πυρήνα της βιώσιμης διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού βρίσκεται η προσέγγιση της "τριπλής κατώτατης γραμμής", η οποία δίνει έμφαση σε τρεις αλληλένδετες διαστάσεις: περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική. Η προσέγγιση αυτή ενθαρρύνει τους οργανισμούς να μετράνε την επιτυχία όχι μόνο με βάση τα οικονομικά κέρδη αλλά και με βάση τη θετική συμβολή στον πλανήτη και την κοινωνία (Carter & Rogers, 2008). Η τριπλή κατώτατη γραμμή είναι το σημείο στο οποίο οι οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις μίας δραστηριότητας είναι θετικές. Αυτό σημαίνει ότι μία εταιρεία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εμφανίζει κέρδη, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει την κοινωνία και βελτιώνει (ή τουλάχιστον δεν επιβαρύνει) το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Οι Hart & Milstein (2003) υποστηρίζουν πως μόνο η δραστηριότητα εκείνη που έχει θετικό πρόσημο και στους τρεις πυλώνες της ΤΚΓ (οικονομικός, κοινωνικός, περιβαλλοντικός) μπορεί πραγματικά να λέγεται βιώσιμη ανάπτυξη. Ο κοινωνικός τομέας σχετίζεται με ζητήματα όπως οι βιώσιμες κοινωνίες και η ασφάλεια των πόρων, αλλά και με την υγεία, την εκπαίδευση, τη δικαιοσύνη όσον αφορά τα περιβαλλοντικά θέματα. Τέλος, αφορά επίσης την ασφάλεια των πόρων τόσο για την κάθε κοινωνία όσο και στο σύνολο του πλανήτη. Σύμφωνα και με τους Kyriakopoulos, Ntanos & Asonitou (2020) η έρευνά τους έδειξε πως η περιβαλλοντική εκπαίδευση και η περιβαλλοντική ευαισθησία σε έναν άνθρωπο δίνουν μεγαλύτερα κίνητρα και μεγαλύτερη πιθανότητα να αναπτύξει περιβαλλοντική συμπεριφορά όμως ο μετασχηματισμός αυτός εξαρτάται επίσης από κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες της κοινωνίας.

### Βασικές Αρχές:

Αρκετές βασικές αρχές διέπουν την πρακτική της βιώσιμης διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού:

- Σκέψη κύκλου ζωής: η εξέταση μίας δραστηριότητας σε όλο το μήκος, από τις α' ύλες έως το τέλος ζωής ενός προϊόντος και την απόρριψη, ανακύκλωση ή μετασχηματισμό του. Με αυτή τη προσέγγιση μπορούμε να επιτύχουμε μείωση της κατανάλωσης πόρων, μείωση εκπομπών ρύπων αλλά και συνολική μείωση των αποβλήτων στο τέλος του κύκλου ζωής ενός προϊόντος (Carter & Rogers, 2008).

- Συνεργασία με προμηθευτές: στο πλαίσιο εντοπισμού ευκαιριών για εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας χρειάζεται να επεκταθεί η συνεργασία προς τα "πάνω" και προς τα "κάτω" σε αυτήν. Δηλαδή προς τους προμηθευτές (πάνω) και τους πελάτες (κάτω) μίας επιχείρησης. Η διαφανής επικοινωνία και οι συνεργασίες μπορούν να οδηγήσουν σε υπεύθυνες προμήθειες, δίκαιες εργασιακές πρακτικές και μειωμένες περιβαλλοντικές επιπτώσεις (Blome et al., 2014).
- Διαχείριση κινδύνων: Η βιώσιμη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει προληπτική αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων. Οι οργανισμοί εντοπίζουν πιθανά τρωτά σημεία που σχετίζονται με περιβαλλοντικούς κανονισμούς, κοινωνικά ζητήματα και διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού (Blome et al., 2014).
- Καινοτομία: Η καινοτομία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη ΔΑΑΚ, καθώς προωθεί την ανάπτυξη νέων, βιώσιμων τεχνολογιών και διαδικασιών. Οι δημιουργικές λύσεις συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των πόρων, στη μείωση των εκπομπών και στη βελτίωση των κοινωνικών αποτελεσμάτων (Carter & Rogers, 2008).

#### Πλεονεκτήματα και Προκλήσεις:

Η εφαρμογή της βιώσιμης διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού προσφέρει μια σειρά από οφέλη, όπως η βελτίωση της φήμης της μάρκας, η αύξηση της αποδοτικότητας των πόρων με ταυτόχρονη εξοικονόμηση κόστους και η μείωση νομικών και κανονιστικών κινδύνων (Blome et al., 2014). Ωστόσο, πρέπει να αντιμετωπιστούν προκλήσεις όπως τα πολύπλοκα δίκτυα της αλυσίδας εφοδιασμού, τα αντικρουόμενα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών και η εξισορρόπηση των βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων με τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας (Blome et al., 2014).

Συμπερασματικά, η βιώσιμη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος από μια προσέγγιση που εστιάζει καθαρά στο κέρδος σε μια προσέγγιση που ενσωματώνει περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές εκτιμήσεις. Με την υιοθέτηση της προσέγγισης της τριπλής κατώτατης γραμμής και την τήρηση βασικών αρχών, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν πιο ανθεκτικές, υπεύθυνες και βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού.

## 2.2. Περιβαλλοντικές Προκλήσεις

Καθώς η παγκόσμια οικονομία διασυνδέεται όλο και περισσότερο μέσω πολύπλοκων αλυσίδων εφοδιασμού, οι περιβαλλοντικές προκλήσεις που θέτουν τα δίκτυα αυτά έχουν συγκεντρώσει σημαντική προσοχή. Η επέκταση των αλυσίδων εφοδιασμού σε διάφορες περιοχές και βιομηχανίες έχει οδηγήσει σε ένα σημαντικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα που εκτείνεται πέρα από τα εθνικά σύνορα.

### Εξάντληση των πόρων και υπερκατανάλωση

Η εξόρυξη πρώτων υλών για την παραγωγή και τη διανομή αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο των λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή συμβάλλει συχνά στην εξάντληση των πόρων και στην υπερκατανάλωση. Η εξόρυξη ορυκτών, ορυκτών καυσίμων και άλλων μη ανανεώσιμων πόρων για σκοπούς παραγωγής επιβαρύνει σε τεράστιο βαθμό τα οικοσυστήματα και οδηγεί σε ανεπανόρθωτη απώλεια της βιοποικιλότητας (Smith, 2018). Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί αλλαγή παραδείγματος προς την κατεύθυνση της βιώσιμης προμήθειας, της αποδοτικότητας των πόρων και των αρχών της κυκλικής οικονομίας.

### Εκπομπές άνθρακα και κλιματική αλλαγή

Η μεταφορά αγαθών σε εκτεταμένα δίκτυα εφοδιαστικής αλυσίδας συμβάλλει σημαντικά στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, οι οποίες συνδέονται στενά με την κλιματική αλλαγή. Η εξάρτηση από οχήματα που κινούνται με ορυκτά καύσιμα για τη ναυτιλία, σε συνδυασμό με τα αναποτελεσματικά δίκτυα διανομής, οδηγεί σε σημαντικές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου (Mollenkopf et al., 2017). Οι εκπομπές αυτές συμβάλλουν στην άνοδο της παγκόσμιας θερμοκρασίας, στην άνοδο της στάθμης της θάλασσας και στα ακραία καιρικά φαινόμενα. Ως εκ τούτου, η μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα εντός των αλυσίδων εφοδιασμού έχει καταστεί κρίσιμη επιταγή για τη βιωσιμότητα.

### Παραγωγή και απόρριψη αποβλήτων

Οι δραστηριότητες της αλυσίδας εφοδιασμού παράγουν τεράστιες ποσότητες αποβλήτων σε διάφορα στάδια, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής, της συσκευασίας και της διανομής. Η διάθεση των αποβλήτων, συχνά σε χώρους υγειονομικής ταφής ή σε

εγκαταστάσεις αποτέφρωσης, συμβάλλει στη ρύπανση του περιβάλλοντος και σε αρνητικά αποτελέσματα για την υγεία (Huang & Wang, 2018). Η εφαρμογή στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση της παραγωγής αποβλήτων μέσω του βιώσιμου σχεδιασμού προϊόντων, της συσκευασίας και των συστημάτων ανάκτησης αποβλήτων είναι ζωτικής σημασίας για τον μετριασμό αυτών των προκλήσεων.

### Περιβαλλοντικοί κανονισμοί και υπευθυνότητα

Οι ολοένα και αυστηρότεροι περιβαλλοντικοί κανονισμοί και η αυξανόμενη ζήτηση για διαφάνεια έχουν αυξήσει τη σημασία της αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών προκλήσεων εντός των αλυσίδων εφοδιασμού. Οι εταιρείες πιέζονται να συμμορφωθούν με τα πρότυπα εκπομπών, τις κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης αποβλήτων και τις υπεύθυνες πρακτικές προμήθειας (Carter & Rogers, 2008). Η μη συμμόρφωση με αυτούς του κανονισμούς ίσως οδηγήσει σε ζημιά στη φήμη, νομικές κυρώσεις και απώλεια μεριδίου αγοράς.

## **2.3. Κοινωνικές Προκλήσεις**

Η βιώσιμη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού επεκτείνεται πέρα από τις περιβαλλοντικές ανησυχίες και περιλαμβάνει ένα φάσμα κοινωνικών προκλήσεων που προκύπτουν από την πολυπλοκότητα και τη διασύνδεση των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού. Οι προκλήσεις αυτές συνδέονται στενά με ηθικές εκτιμήσεις, εργασιακές πρακτικές και την ευημερία των κοινοτήτων κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού.

- Εργατικά Δικαιώματα και δίκαιες συνθήκες εργασίας: Μία από τις σημαντικότερες κοινωνικές προκλήσεις στις βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού είναι η διασφάλιση των εργασιακών δικαιωμάτων και των δίκαιων συνθηκών εργασίας. Οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού συχνά καλύπτουν περιοχές με διαφορετική εργατική νομοθεσία και κανονισμούς. Αυτή η ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες στους μισθούς, τις ώρες εργασίας και τα πρότυπα ασφαλείας για τους εργαζόμενους (Amaeshi et al., 2016).

- Αναγκαστική εργασία και παιδική εργασία: Η πολύπλοκη φύση των αλυσίδων εφοδιασμού μπορεί μερικές φορές να δημιουργεί συνθήκες που ευνοούν την καταναγκαστική εργασία και την παιδική εργασία. Οι ευάλωτοι πληθυσμοί μπορεί να γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης κατά την επιδίωξη της μείωσης του κόστους, γεγονός που οδηγεί σε ηθικές και νομικές ανησυχίες (Amaeshi et al., 2016).
- Ποικιλομορφία και ένταξη προμηθευτών: Η προώθηση της ποικιλομορφίας και της ενσωμάτωσης μεταξύ των προμηθευτών αποτελεί μια συνεχή πρόκληση. Η διασφάλιση ότι οι προμηθευτές αντικατοπτρίζουν ένα ευρύ φάσμα υποβάθρων μπορεί να συμβάλει στην κοινωνική ισότητα και στην ενδυνάμωση των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων (Amaeshi et al., 2016).
- Δέσμευση στην Κοινότητα: Οι κοινότητες που κατοικούν κοντά σε επιχειρήσεις της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να επηρεαστούν δυσανάλογα από την περιβαλλοντική ρύπανση, την εξόρυξη πόρων και την ανάπτυξη υποδομών. Η συνεργασία με τις κοινότητες αυτές για την κατανόηση των αναγκών και των ανησυχιών τους είναι απαραίτητη για την προώθηση θετικών κοινωνικών αποτελεσμάτων (Blome et al., 2014).
- Ηθική προμήθεια προϊόντων: Η ηθική προμήθεια αποτελεί σημαντική πρόκληση στις αλυσίδες εφοδιασμού, ιδίως όταν πρόκειται για ορυκτά από συγκρούσεις, μη βιώσιμες πρώτες ύλες ή προϊόντα που συνδέονται με κοινωνικές αδικίες (Amaeshi et al., 2016).
- Εξισορρόπηση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών: Η εξισορρόπηση των συμφερόντων των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών, των εργαζομένων, των τοπικών κοινοτήτων και των μετόχων, μπορεί να είναι πολύπλοκη. Η ικανοποίηση αυτών των διαφορετικών προσδοκιών με παράλληλη διατήρηση της κερδοφορίας απαιτεί προσεκτική πλοήγηση (Blome et al., 2014).

Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν μια προληπτική προσέγγιση για να αντιμετωπίσουν αυτές τις κοινωνικές προκλήσεις με χρήση εργαλείων υπεύθυνης προμήθειας, εργασιακών προτύπων και δέσμευσης της κοινότητας. Άλλοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών έχουν να κάνουν με προσωπικά χαρακτηριστικά των επαγγελματιών, όπως οι γνώσεις τους και το πόσο δεχτικοί είναι προς τη περιβαλλοντική συμπεριφορά (Anagnostopoulos, Kyriakopoulos, Ntanos, Gkika & Asonitou, 2020). Η συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, η διαφάνεια και η τήρηση των διεθνών προτύπων εργασίας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι απαραίτητες για τον μετριασμό αυτών των κοινωνικών ανησυχιών.

## 2.4. Οικονομικές Προκλήσεις

Ενώ η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών εντός των αλυσίδων εφοδιασμού παρουσιάζει περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη, εισάγει επίσης μια σειρά οικονομικών προκλήσεων τις οποίες οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν. Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των στόχων της αειφορίας και της οικονομικής βιωσιμότητας είναι απαραίτητη ώστε να επιτύχουμε μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Όπως σε όλους του κλάδους, είναι σημαντική η οικονομική αποτύπωση των βιώσιμων πρακτικών και η ανάλυση οικονομικών προκλήσεων που μπορεί να εμποδίσουν την εφαρμογή τους (Ntanos, Asonitou, Kyriakopoulos, Skordoulis, Chalikias & Arabatzis, 2020).

- Κόστος αρχικής επένδυσης: Μία από τις κύριες οικονομικές προκλήσεις στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στην αλυσίδα εφοδιασμού είναι το συχνά υψηλότερο αρχικό κόστος επένδυσης που συνδέεται με την υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή την προμήθεια ηθικά παραγόμενων υλικών (Carter & Rogers, 2008).
- Τεχνολογικές αναβαθμίσεις και καινοτομία: Η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών απαιτεί συχνά τεχνολογικές αναβαθμίσεις και καινοτόμες λύσεις. Ενώ αυτές οι εξελίξεις μπορούν να αποφέρουν μακροπρόθεσμα εξοικονόμηση κόστους, το



βραχυπρόθεσμο κόστος εφαρμογής μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο (Carter & Rogers, 2008).

- Πολυπλοκότητα της αλυσίδας εφοδιασμού και διαχείριση του κόστους: Η πολυπλοκότητα των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού μπορεί να οδηγήσει σε προκλήσεις στη διαχείριση του κόστους. Οι βιώσιμες πρακτικές, όπως η χρήση εναλλακτικών προμηθευτών ή η βελτιστοποίηση των διαδρομών μεταφοράς, μπορεί να επηρεάσουν τις τρέχουσες δομές κόστους και να απαιτήσουν προσαρμογές (Carter & Rogers, 2008).
- Ανταγωνιστικές πιέσεις και προσδοκίες της αγοράς: Οι οικονομικές προκλήσεις μπορεί να προκύψουν από τις ανταγωνιστικές πιέσεις και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της αγοράς. Καθώς οι καταναλωτές απαιτούν όλο και περισσότερο βιώσιμα προϊόντα, οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να επενδύσουν σε βιώσιμες πρακτικές για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί (Carter & Rogers, 2008).
- Κανονιστική συμμόρφωση: Οι εξελισσόμενοι περιβαλλοντικοί και εργασιακοί κανονισμοί μπορεί να επηρεάσουν τις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού. Οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στην κατανόηση και τη συμμόρφωση με αυτούς τους κανονισμούς, με πρόσθετο κόστος για τη λειτουργία τους (Blome et al., 2014).
- Διαχείριση Κινδύνων: Η αντιμετώπιση των οικονομικών προκλήσεων συνεπάγεται διαχείριση κινδύνων. Οι διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού που προκαλούνται από απρόβλεπτα γεγονότα, όπως φυσικές καταστροφές ή γεωπολιτικές μετατοπίσεις, μπορεί να έχουν οικονομικές συνέπειες (Ivanov & Dolgui, 2020).
- Μακροπρόθεσμη εξοικονόμηση κόστους: Παρά τις αρχικές προκλήσεις, η τελική υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας είναι δυνατόν να επιφέρει και οικονομικά οφέλη για μια επιχείρηση. Με την αύξηση της ενεργειακής απόδοσης, τη μείωση αποβλήτων και άλλες λύσεις, όπως ο εξορθολογισμός των διαδικασιών, οδηγούμαστε σε βελτιωμένη αποδοτικότητα πόρων και άρα μειωμένα λειτουργικά έξοδα (Carter & Rogers, 2008).

Κατά την αντιμετώπιση αυτών των οικονομικών προκλήσεων, οι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν μια ολιστική προοπτική που ευθυγραμμίζει τους στόχους της βιωσιμότητας με τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Ο προληπτικός σχεδιασμός, η συνεργασία με τους προμηθευτές και η μακροπρόθεσμη προοπτική είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη μιας βιώσιμης ισορροπίας μεταξύ της οικονομικής επιτυχίας και της υπεύθυνης διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού. Το ίδιο σημαντική όμως είναι και η σωστή αποτύπωση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας όσον αφορά τις περιβαλλοντική πρακτικές της. Αυτό γίνεται είτε μέσω των αναφορών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είτε άλλων παρουσιάσεων και εταιρικών επικοινωνιών, μέσω στα πλαίσια της κοινωνικής και περιβαλλοντικής λογιστικής (social and environmental accounting). Σύμφωνα με την έρευνα των Ntanos, Asonitou, Kyriakopoulos, Skordoulis, Chalikias & Arabatzis (2020) εμφανίζεται μεγάλο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια από τους φοιτητές των αντίστοιχων κλάδων για αυξημένη εξοικείωση με τον τομέα της κοινωνικής και περιβαλλοντικής λογιστικής ως τρόπου εμβάθυνσης της περιβαλλοντικής κουλτούρας των επιχειρήσεων.

## 2.5. Στρατηγικές για βιώσιμες Αλυσίδες Εφοδιασμού

Η αντιμετώπιση των πολύπλευρων προκλήσεων των βιώσιμων αλυσίδων εφοδιασμού απαιτεί την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών που περιλαμβάνουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις. Οι στρατηγικές αυτές αποσκοπούν στον μετασχηματισμό των λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν αξία για τους οργανισμούς και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

- ✓ Κυκλική Οικονομία και συστήματα κλειστού βρόχου: Η υιοθέτηση των αρχών της κυκλικής οικονομίας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής για βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού. Η εφαρμογή συστημάτων κλειστού κύκλου που προωθούν την ανάκτηση πόρων, την ανακύκλωση και την επαναχρησιμοποίηση των προϊόντων μπορεί να μειώσει σημαντικά τα απόβλητα και να ελαχιστοποιήσει την κατανάλωση πόρων (Blome et al., 2014).
- ✓ Συνεργασία και διαφάνεια των προμηθευτών: Η συνεργασία με τους προμηθευτές είναι θεμελιώδης για την προώθηση βιώσιμων αλυσίδων εφοδιασμού. Οι

οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν την υπεύθυνη προμήθεια, τις δεοντολογικές εργασιακές πρακτικές και την περιβαλλοντική διαχείριση (Blome et al., 2014).

- ✓ Λιτές και πράσινες πρακτικές: Οι πρακτικές Lean που επικεντρώνονται στη μείωση της σπατάλης και τη βελτίωση της αποδοτικότητας ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της αειφορίας. Ο συνδυασμός των αρχών της λιτής λειτουργίας με πρωτοβουλίες φιλικές προς το περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε λιτές και πράσινες στρατηγικές που βελτιστοποιούν τη χρήση των πόρων (Carter & Rogers, 2008).
- ✓ Υπεύθυνη προμήθεια και ηθικές προμήθειες: Η προτεραιότητα στην υπεύθυνη προμήθεια περιλαμβάνει την επιλογή προμηθευτών που τηρούν ηθικά και βιώσιμα πρότυπα. Οι δεοντολογικές πρακτικές προμηθειών συμβάλλουν στην κοινωνική ισότητα, στις δίκαιες συνθήκες εργασίας και στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Amaeshi et al., 2016).
- ✓ Μετριασμός των κινδύνων και οικοδόμηση ανθεκτικότητας: Για την αντιμετώπιση των διαταραχών της αλυσίδας εφοδιασμού, οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν στρατηγικές για την οικοδόμηση ανθεκτικότητας. Η διαφοροποίηση των προμηθευτών, η δημιουργία σχεδίων έκτακτης ανάγκης και η επένδυση σε μέτρα διαχείρισης κινδύνου ενισχύουν την ικανότητα της αλυσίδας εφοδιασμού να αντέχει σε απρόβλεπτα γεγονότα (Ivanov & Dolgui, 2020).
- ✓ Τεχνολογία και Καινοτομία: Οι καινοτόμες τεχνολογίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της βιώσιμης εφοδιαστικής αλυσίδας. Τεχνολογίες όπως το Blockchain, το IoT και η ανάλυση δεδομένων επιτρέπουν την ιχνηλασιμότητα, τη διαφάνεια και την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων (Ivanov & Dolgui, 2020).
- ✓ Δέσμευση πολλών ενδιαφερομένων μερών: Η εμπλοκή διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, όπως κυβερνήσεις, ΜΚΟ, καταναλωτές και τοπικές κοινότητες, μπορεί να οδηγήσει σε ολιστικές λύσεις που αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις. Οι συμπράξεις πολλαπλών ενδιαφερομένων ενισχύουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας (Blome et al., 2014).

- ✓ Στρατηγική ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας: Η ενσωμάτωση των εκτιμήσεων για τη βιωσιμότητα στη βασική επιχειρηματική στρατηγική είναι απαραίτητη. Οι οργανισμοί μπορούν να ενσωματώσουν μετρήσεις και στόχους βιωσιμότητας στις αξιολογήσεις επιδόσεων, διασφαλίζοντας ότι η βιωσιμότητα γίνεται θεμελιώδης πτυχή της λήψης αποφάσεων (Carter & Rogers, 2008).
- ✓ Συνεχής παρακολούθηση και βελτίωση: Οι στρατηγικές βιώσιμης εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτούν συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση. Οι τακτικές αξιολογήσεις, η συλλογή δεδομένων και οι βρόχοι ανατροφοδότησης επιτρέπουν στους οργανισμούς να εντοπίζουν τομείς για βελτίωση και προσαρμογή (Blome et al., 2014).

Συνοπτικά, ο επιτυχής μετασχηματισμός των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητας απαιτεί την υιοθέτηση ενός συνδυασμού στρατηγικών που αφορούν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις. Με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, οι οργανισμοί μπορούν να συμβάλουν σε ένα πιο ανθεκτικό, υπεύθυνο και βιώσιμο οικοσύστημα της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού.

## Κεφάλαιο 3: Θεωρητικό Υπόβαθρο

Το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας διατριβής αντλεί από διάφορες βασικές θεωρίες και έννοιες στον τομέα της βιώσιμης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι θεωρίες αυτές παρέχουν ένα πλαίσιο για την κατανόηση και τη διερεύνηση των προκλήσεων και των στρατηγικών που συνδέονται με την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού.

### **3.1 Θεωρίες**

#### 1. Τριπλή Κατώτατη Γραμμή (TBL):

Η θεωρία της τριπλής κατώτατης γραμμής (Triple Bottom Line TBL), που προτάθηκε από τον Elkington, υποστηρίζει τη διασύνδεση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών διαστάσεων στην οργανωτική βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης ή οργανισμού (Elkington, 1997). Η θεωρία αυτή χρησιμεύει ως ακρογωνιαίος λίθος για την αξιολόγηση του ολιστικού αντίκτυπου των βιώσιμων πρακτικών ενός οργανισμού στο πλαίσιο των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού. Ουσιαστικά η TBL αντιπροσωπεύει μια επέκταση της περιβαλλοντικής ατζέντας για την ενσωμάτωση οικονομικών και κοινωνικών γραμμών και συχνά μπορεί να αποτυπωθεί στις αναφορές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε διάφορα επιχειρήσεις.

Ο Elkington χρησιμοποιεί τους όρους "κέρδος", "άνθρωποι", "πλανήτης" για να ονομάσει κάθε μία από τις τρεις γραμμές στον ορισμό της TBL. Κάθε στρατηγική μίας επιχείρησης ή οργανισμού πρέπει να συμπεριλαμβάνει, εκτός από το κέρδος, τον άνθρωπο, δηλαδή την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται και τον πλανήτη, δηλαδή το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Αυτή η θεωρία απαιτεί τη χρήση και των τριών γραμμών για τον ορισμό της στρατηγικής ή για τον έλεγχο της πορείας μία επιχείρησης.

#### α) Οικονομική Γραμμή:

Στο πλαίσιο της TBL η οικονομική γραμμή αντικατοπτρίζει τον οικονομικό αντίκτυπο των πρακτικών της επιχείρησης στο σύστημα που εξετάζεται (Elkington, 1997). Ως οικονομικός αντίκτυπος εννοείται η ικανότητα της οικονομίας του συγκεκριμένου συστήματος να υποστηρίξει την μελλοντική ανάπτυξη, δηλαδή κατά πόσο οι δραστηριότητες της

επιχείρησης επηρεάζουν την επιβίωση της οικονομίας στο μέλλον, πχ με την υπερεκμετάλλευση των πόρων ή κατά πόσο δημιουργεί νέους πόρους που αργότερα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άλλες επιχειρήσεις. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό πως μέσα από τη θεωρία της TBL η οικονομική γραμμή του μοντέλου συνδέει την ανάπτυξη ενός οργανισμού με την ανάπτυξη της συνολικής οικονομίας στην οποία αυτός δραστηριοποιείται και άρα την αξία που έχει αυτός ο οργανισμός για το σύνολο της οικονομίας και τη μελλοντική της πορεία.

#### β) Κοινωνική Γραμμή:

Η κοινωνική γραμμή στο μοντέλο της TBL εξετάζει τον αντίκτυπο των πρακτικών ενός οργανισμού στην κοινωνία, και ειδικότερα στο σύστημα εργασίας και στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Elkington, 1997). Για να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο η κοινωνική γραμμή του οργανισμού πρέπει το αποτέλεσμα των πρακτικών να είναι δίκαιο ως προς την κοινωνία αλλά και να αυξάνει την συνολική αξία της. Για παράδειγμα, μία τέτοια πρακτική είναι η παροχή δίκαιων μισθών και υγειονομικής περίθαλψης. Όμως, όπως κάθε επίπτωση, έτσι και ο κοινωνικός πυλώνας της TBL μπορεί να έχει θετική και αρνητική επίδραση στη κοινωνία. Οι αρνητικές προς την κοινωνία πρακτικές δύναται και μειώσουν τη φήμη της και επηρεάσουν αρνητικά τις αποδόσεις της βιωσιμότητάς της ακόμα και σε οικονομική κλίμακα. Παραδείγματα τέτοιων επιδράσεων είναι οι μειωμένες πωλήσεις λόγω αρνητικής φήμης, ή η δυσκολία εύρεσης προσωπικού, και άλλα. Οι κοινωνικές επιδόσεις εστιάζουν στη σχέση αλληλεπίδρασης που υπάρχει ανάμεσα στον οργανισμό και την κοινωνία γύρω του και αφορούν ζητήματα που έχουν να κάνουν με τη συμμετοχή στην κοινότητα μέσω δράσεων, τις σχέσεις των εργαζομένων με τη διοίκηση αλλά και μεταξύ τους και τη δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων από τη διοίκηση αναφορικά με μισθούς, προνόμια και λοιπές παροχές (Goel, 2010).

#### γ) Περιβαλλοντική Γραμμή:

Η περιβαλλοντική διάσταση του μοντέλου της τριπλής κατώτατης γραμμής αντικατοπτρίζει τον τρίτο πυλώνα της θεωρίας, το περιβάλλον και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Όλες οι πρακτικές ενός οργανισμού έχουν κάποιο αντίκτυπο πάνω στο περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα πολλές από αυτές επηρεάζουν όχι μόνο βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια το περιβάλλον με αποτέλεσμα να έχουν επίδραση και στην μελλοντική κατάσταση της αγοράς. Παράδειγμα τέτοιας επίδρασης είναι η υπερεκμετάλλευση κάποιων πόρων από έναν οργανισμό σε βαθμό όπου οι πόροι αυτοί

εξαντλούνται και άρα δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν από μελλοντικές γενιές. Σύμφωνα με τον Goel (2010) θετικό αποτέλεσμα στην περιβαλλοντική γραμμή εμφανίζεται με την αποτελεσματική χρήση των ενεργειακών πόρων, τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και γενικά των ρύπων καθώς και με την ελαχιστοποίηση του οικολογικού αποτυπώματος του προϊόντος της επιχείρησης ή της ίδιας της επιχείρησης. Παρόμοια με τις κοινωνικές πτυχές της TBL, οι περιβαλλοντικές πρακτικές επηρεάζουν επίσης τη βιωσιμότητα του οργανισμού και μπορούν να βελτιώσουν ή να χειροτερέψουν την οικονομική της εικόνα.

Ο περιβαλλοντικός πυλώνας είναι η απεικόνιση των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών που, όταν ακολουθηθούν, μπορεί να προστατεύσει και να διατηρήσει βασικούς πόρους για την προστασία του παγκόσμιου περιβάλλοντος, θωρακίζοντας το για τις μελλοντικές γενιές και επιχειρήσεις. Ορισμένες εταιρείες έχουν επικριθεί για το γεγονός ότι χρησιμοποιούν τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες ως μέτρο μείωσης του λειτουργικού κόστους και όχι με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος και των διαθέσιμων πόρων. Παρόλα αυτά όλο και περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν Πιστοποιημένα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΠΣΠΔ), όπως είναι το ISO 14001, με στόχο να μετρήσουν τις περιβαλλοντικές επιδόσεις τους στηριζόμενες στο μοντέλο της TBL. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ΠΣΠΔ για να αναπτύξουν και να εφαρμόζουν τις περιβαλλοντικές πρακτικές τους για να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα και να επιτύχουν στους στόχους βιωσιμότητας που ορίζει η στρατηγική τους. Αντίστοιχα μπορούν να τα χρησιμοποιούν και για να επικοινωνούν τις περιβαλλοντικές πρακτικές που ακολουθούν στους εργαζόμενους, τους πελάτες τους αλλά και ολόκληρη την κοινωνία. Οι πρακτικές βιωσιμότητας, όπως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η οικονομική βιωσιμότητα είναι περιορισμένες στην Ελλάδα αλλά αυξάνονται κάθε χρόνο, μιας και οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία που τους δίνει η κοινωνία. Κατά το 2020 μόνο 25 μεγάλες εταιρείες στην Ελλάδα ανέφεραν ότι αναλαμβάνουν δράσεις σχετικές με τη βιωσιμότητα (Sustainablegreece2020, 2020).

## 2. Θεωρία βασισμένη σε πόρους (Resource-Based View - RBV):

Η θεωρία βασισμένη σε πόρους (RBV) είναι μία από τις σημαντικότερες θεωρίες διαχείρισης, καθώς επικεντρώνεται στη στρατηγική χρήση των πόρων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η βασική της παραδοχή είναι ότι ένας οργανισμός χρειάζεται οργανωτική δομή, έτσι ώστε να μπορεί να αποκτά, να διαχειρίζεται, να αφομοιώνει και να εφαρμόζει πολύτιμους, σπάνιους, καθαρούς και υποκαταστάσιμους πόρους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Εφαρμοσμένη στις βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού, η RBV βοηθά στην κατανόηση του πως αξιοποιούνται οι βιώσιμοι πόροι με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Η RBV έχει μία πιο εσωστρεφή προσέγγιση σε σχέση με άλλες καθώς δεν εξετάσει ούτε τα προϊόντα της επιχείρησης ούτε την τοποθέτησή τους στην αγορά. Αντίθετα αναλύει μόνο τους πόρους που έχει και χρησιμοποιηθεί ένας οργανισμός, τις πρακτικές με τις οποίες το κάνει και τα αποτελέσματα που αυτές φέρνουν. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι για να διακρατήσει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται χρειάζεται να έχει την αποκλειστική χρήση κάποιων μοναδικών πόρων (Lockett et al., 2009). Με την έννοια πόροι ενός οργανισμού εννοείται τόσο υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως πχ υποδομές, μηχανήματα, τεχνολογίες, χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, αλλά επίσης άυλα περιουσιακά κεφάλαια όπως είναι η γνώση (know-how), πατέντες, διαδικασία εκπαίδευσης ή αναβάθμισης, ενώ τέλος μπορεί να συμπεριλαμβάνει και το ανθρώπινο δυναμικό και την εταιρική κουλτούρα. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού περιλαμβάνει με τη σειρά του το σύνολο των γνώσεων, της εμπειρίας, των δεξιοτήτων που έχουν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν και τις σχέσεις ανάμεσά τους.

Σύμφωνα με τους Barney & Arikan (2001) πόροι μπορεί να είναι υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να αναπτύξει και να εφαρμόσει τη στρατηγική της. Ο τρόπος με τον οποίο οι πόροι που έχει ένας οργανισμός του δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δύο, η μείωση του καθαρού κόστους ή η αύξηση των καθαρών εσόδων. Είναι δυνατόν η επιχείρηση να κατατάξει τους πόρους που διαθέτει με βάση την οικονομική και στρατηγική τους αξία, ανάλογα με το πόσο κατάλληλοι και απαραίτητοι είναι για την ανάπτυξη και μετέπειτα την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης στην αγορά.

Μία αποδοτική και πετυχημένη στρατηγική σπάνια είναι προϊόν ενός μόνο μοναδικού πόρου (αν και υπάρχουν τέτοιες περιπτώσεις), συνήθως είναι αποτέλεσμα συνδυασμού



διάφορων πόρων, τόσο υλικών όσο και άυλων. Η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονάσματος έγκειται στην κατανόηση του βέλτιστου δυνατού τρόπου συνδυασμού και σύμπραξης αυτών των πόρων, με βάση τον πολύπλοκο τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η πολυπλοκότητα του συνδυασμού των πόρων αποτελεί ακόμα ένα πλεονέκτημα για την επιχείρηση καθώς εμποδίζει την αντιγραφή της στρατηγικής της από ανταγωνιστές με την χρήση ίδιων ή παρόμοιων πόρων.

Το μοντέλο της θεωρίας βασισμένης σε πόρους στηρίζεται σε κάποιες παραδοχές, βασική από τις οποίες είναι ότι κάθε οργανισμός στοχεύει στη μεγιστοποίηση του κέρδους και η διοίκησή του γίνεται μέσω ορθολογικών αποφάσεων σε μια προβλέψιμη και εξελισσόμενη αγορά. Αυτό όμως δεν αντισταθμίζει το γεγονός πως οι πληροφορίες σχετικά με τους πόρους και τη μελλοντική τους αξία στις στρατηγικές των οργανισμών είναι άνισα κατανεμημένες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πως οι οργανισμοί στηρίζονται στη διορατικότητα αλλά και την τύχη στην εκτίμηση της αξίας των πόρων ώστε να συγκεντρώσουν εκείνους που θα κάνουν την βέλτιστη συνέργεια και θα τους εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η RBV, σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω, διαβλέπει δύο δυνατούς τρόπους απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τους οργανισμούς. Ο πρώτος είναι η απόκτηση ηγετικού πλεονεκτήματος, με τον εντοπισμό συγκεκριμένων πόρων που οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις παραβλέπουν, δηλαδή μέσω των αποφάσεων της διοίκησης ή της τύχης μόνο ο συγκεκριμένος οργανισμός αποκτά τον μοναδικό πλέον πόρο. Ο δεύτερος τρόπος υποθέτει πως ένας οργανισμός μπορεί να αποκλείσει τους ανταγωνιστές του από τον βασικό πόρο που στηρίζεται η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μηχανισμοί αποκλεισμού άλλων οργανισμών από τη χρήση ενός πόρου μπορεί να είναι οι πατέντες και οι μη-δημοσιευμένες ιδιότητες τεχνολογίες, οι συμφωνίες αποκλειστικής χρήσης ή συνεργασίας και άλλες (Mahoney, 1995). Έτσι ένα οργανισμός μπορεί να προστατεύσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Όπως είναι λογικό, κάποιοι πόροι έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν πιο εύκολα μοναδικούς και τους δίνουν την ικανότητα να δίνουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους οργανισμούς που τους διαχειρίζονται αποδοτικά. Αυτοί οι στόχοι είναι γνωστοί στη βιβλιογραφία της RBV ως VRIN (Valuable-Rare-Inimitable-Non Sutable), δηλαδή Πολύτιμοι-Σπάνιοι-Μοναδικοί-Μη υποκατάστατοι (Barney, 1991). Ειδικότητα πολύτιμος είναι ένας πόρος που είναι πολύ σημαντικός για την αποδοτικότητα

και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Χρησιμοποιείται για να αξιοποιήσει ευκαιρίες και να μειώσει απειλές στο επιχειρηματικό περιβάλλον του. Ένας σπάνιος πόρος είναι εύκολο να αποκλειστεί από τους ανταγωνιστές ενός οργανισμού καθιστώντας την πρόσβαση είτε χρονοβόρα είτε κοστοβόρα, και άρα όχι αποδοτική. Η μοναδικότητα, με την έννοια την δύσκολης αντιγραφής ή μίμησης ενός πόρου, θωρακίζει τον οργανισμό από τους ανταγωνιστές τους χωρίς να τον αναγκάζει να κρατάει κρυφή της στρατηγική του. Τέλος η μη υποκαταστασιμότητα ενός πόρου διευκολύνει τον οργανισμό να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα χωρίς να μεταβληθεί η στρατηγική του. Είναι εύκολα κατανοητό ότι ο συνδυασμός της πολυτιμότητας ενός πόρου με την σπανιότητά του δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό που τον εκμεταλλεύεται. Η προσθήκη στα χαρακτηριστικά αυτού του πόρου της μοναδικότητα ή της μη υποκατάστασης αυξάνει το πλεονέκτημα και διασφαλίζει την ηγετική θέση του οργανισμού στην αγορά. Ο συνδυασμός και των τεσσάρων χαρακτηριστικών σε έναν πόρο το καθιστούν πολύ πιθανόν ως κύριο συστατικό ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό.

### 3. Θεσμική Θεωρία (Institutional Theory – IT):

Η θεσμική θεωρία (IT) εξετάζει την απόδοση των οργανισμών σε ένα περιβάλλον θεσμών, δηλαδή ρυθμιστικό. Βασικός στόχος της είναι η διερεύνηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται για υψηλές αποδόσεις. Αυτή η θεωρία γεννήθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα και επηρεάστηκε από διάφορες κοινωνικές θεωρίες που υπήρχαν τότε, όπως αυτές των Marx, Weber, Cooley, Veblen και Commons (Scott, 2005). Σύμφωνα με την IT οι οργανισμοί δεν διέπονται από ορθολογικές αποφάσεις και δεν έχουν συγκεκριμένη εικόνα για την αποτελεσματικότητα των πρακτικών που μπορούν να ακολουθήσουν. Αντιθέτως ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων σε έναν οργανισμό είναι οι συγκυριακές συνθήκες στα οργανωτικά συστήματα. Σύμφωνα με τους DiMaggio & Powell (1991) το θεσμικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς του, και άρα και των πρακτικών που θα ακολουθήσει. Η IT υποστηρίζει πως ανάμεσα στις οργανωτικές δομές ενός οργανισμού και του θεσμικού πλαισίου που υπάρχει στην αγορά και οικονομία που αυτός δραστηριοποιείται επικρατεί μία κυκλική σχέση. Οι

οργανωτικές δομές και συμπεριφορές καθορίζονται από τις περιβαλλοντικές καταστάσεις και οι καταστάσεις αυτές θεσμοθετούνται αντίστοιχα όταν συσχετίζονται θετικά, έτσι ώστε ο οργανισμός να ανταποκρίνεται και προσαρμόζεται σε αυτές.

Ιδιαίτερα η πολυπλοκότητα των πολυεθνικών οργανισμών εξετάζεται στο πλαίσιο της IT (Moré et al., 2016). Η θεσμική θεωρία έχει κατηγοριοποιηθεί με τρεις τρόπους:

- Οικονομικός θεσμισμός: Η άποψη κατά την οποία οι οικονομικές συναλλαγές αποτελούν την κύρια και κεντρική μονάδα που επηρεάζει και διαμορφώνει τα στοιχεία της οικονομίας (τις αγορές, τις ιεραρχίες και τους οργανισμούς).
- Ιστορικός θεσμισμός: Η άποψη κατά την οποία αναλύονται οι υπάρχουσες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες και δομές ενός συστήματος. Στόχος της είναι να εντοπίσει τα πρότυπα στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ενώ με αυτήν καθίσταται δυνατή η σύγκριση διαφορετικών πολιτικών και οικονομικών πλαισίων.
- Κοινωνιολογικός θεσμισμός: Η άποψη κατά την οποία η συμπεριφορά των επιχειρήσεων και των ατόμων επηρεάζεται κυρίως από τα πρότυπα και τους κανόνες που έχει κατασκευάσει η κοινωνία που τους περιβάλλει.

Η θεσμική θεωρία (IT), επομένως, μπορούμε να πούμε πως ασχολείται κατά βάση με το πως οι οργανισμοί διασφαλίζουν το καθεστώς και τη νομιμότητά τους με βάση τους κανόνες που επιβάλλονται από τις κοινωνίες και κατ' επέκταση από τις κυβερνήσεις. Τέτοιοι κανόνες μπορεί να είναι βασικά στοιχεία του κράτους, όπως οι ρυθμιστικές δομές (θεσμοί), οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι νόμοι και τα δικαστήρια, ή στοιχεία που αντικατοπτρίζουν περισσότερο την κοινωνία, όπως τα επαγγέλματα, τα σενάρια και άλλες κοινωνικές και πολιτισμικές πρακτικές που ασκούν πίεση για συμμόρφωση στους οργανισμούς (DiMaggio & Powell, 1991). Οι παραπάνω εξωτερικοί παράγοντες μπορούν γενικά να χωριστούν σε κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς, και εφαρμόζουν πίεση προς τους οργανισμούς για συμμόρφωση. Αυτή η πίεση οδηγεί σε προσπάθεια νομιμοποίησης των πρακτικών των οργανισμών ή την υιοθέτηση νέων πρακτικών που συμμορφώνονται καλύτερα με το ρυθμιστικό πλαίσιο που καλούνται να λειτουργήσουν, ενώ οι οργανισμοί αλλάζουν τις στρατηγικές και τη λήψη οργανωτικών αποφάσεων με γνώμονα τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη (πελάτες, κοινωνία, κράτος). Με άλλα λόγια, η IT είναι δυνατόν να εξηγήσει η

βιώσιμες δραστηριότητες που επιλέγουν οι οργανισμοί αλλάζουν και μεταβάλλονται μέσα στον χρόνο επηρεασμένες από τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές αξίες σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις και το κανονιστικό πλαίσιο μίας κοινωνίας (Ball & Craig, 2010). Οι θεσμοί μίας κοινωνίας είναι αυτοί που καθορίζουν τι είναι νόμιμο και κατάλληλο για κάθε δραστηριότητα ή για κάθε δομή της κοινωνίας, και οι αλλαγές σε αυτές τις καταστάσεις αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα για στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων των διαφόρων οργανισμών. Η κυρίαρχη θεσμική λογική κατευθύνει τα στελέχη των οργανισμών σε προβλήματα και λύσεις που συμμορφώνονται με την λογική που επικρατεί την συγκεκριμένη περίοδο στην συγκεκριμένη κοινωνία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αγνοούνται εναλλακτικές επιλογές. Οι θεσμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην καθοδήγηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς μέσω της πίεσης για συμμόρφωση ως προς τις κανονιστικές και κοινωνικές καταστάσεις (Scott, 2008).

#### 4. Θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Theory – ST):

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (ST) έχει τις αρχές της στο βιβλίο του Άνταμ Σμιθ «Ο πλούτος των εθνών». Κεντρική της ιδέα είναι ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις έχουν ως πρωταρχικό σκοπό το κέρδος και κατ' επέκταση την αύξηση του πλούτου των μετόχων τους. Η θεωρία υποστηρίζει τον περιορισμό της κρατικής παρέμβασης στη αγορά, πιστεύοντας ότι η κοινωνία επωφελείται από μια αγορά που συντονίζεται από ένα αόρατο χέρι στο οποίο οι εταιρείες επιδιώκουν τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους (Kivits et al., 2021).

Σύμφωνα με τη θεωρία το "αόρατο χέρι της αγοράς" αρκεί για να λειτουργήσει ρυθμιστικά ως προς την αγορά, αποτρέποντας τις επιχειρήσεις από το εμπλακούν σε παράνομες δραστηριότητες ή ανήθικη συμπεριφορά. Κάθε παρέκκλιση συμπεριφοράς από την σωστή λειτουργία της επιχείρησης διορθώνεται χωρίς εξωτερική παρέμβαση από την ίδια την αγορά. Η υπερβολική εποπτεία της αγοράς και οι ρυθμιστικές ενέργειες είναι περιττές, σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, ενώ το κράτος χρειάζεται να μεριμνεί μόνο για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Η ST θεωρεί κάθε ενέργεια που δεν σχετίζεται με τη δημιουργία πλούτου ή που καταναλώνει πόρους χωρίς κέρδος ως σπάταλη, κάτι που συμπεριλαμβάνει και την εταιρική γενναιοδωρία καθώς και όλες τις κοινωνικές δράσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ως στόχο το κέρδος, ενώ οποιαδήποτε κοινωνική πολιτική πρέπει να

αποτελεί αντικείμενο του κρατικού μηχανισμού ή εθελοντικών οργανώσεων (Pfarrer, 2010). Ένας μεγάλος υποστηρικτής αυτής της θεωρίας, ο Φρίντμαν, υποστήριξε ότι η ανάμειξη των επιχειρήσεων σε θέματα κοινωνικής πολιτικής οδηγεί σε αναποτελεσματική χρήση του πλούτου και άρα σε αρνητικά μακροπρόθεσμα αποτελέσματα για την κοινωνία και την αγορά. Πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι ο Φρίντμαν καταδίκασε την παράνομη ή ανήθικη συμπεριφορά και υποστήριξε πως η μεγιστοποίηση του πλούτου πρέπει να γίνει με νόμιμα μέσα και ακολουθώντας όλους τους κανόνες που έχουν θεσπίσει τα όργανα της πολιτείας και την κοινωνίας (Stieb, 2009).

Ως ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) ορίζεται παραδοσιακά *«κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού»* (Freeman, 1984). Όμως ο ορισμός αυτός, καθώς και ο ορισμός των οργανωσιακών στόχων και χαρακτηριστικών και του ρόλου των μάνατζερ δεν είναι σαφής και έχει αλλάξει μέσα στα χρόνια, ενώ τμήμα της βιβλιογραφία τον αμφισβητεί. Ακόμη και ο ίδιος ο Φρίντμαν έχει αλλάξει τον ορισμό των ενδιαφερομένων μερών με την πάροδο του χρόνου. Σε ένα από τα πιο πρόσφατα κείμενά του ο Freeman (2004) ορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη ως *«εκείνες τις ομάδες που είναι κρίσιμες για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης»* και προσθέτει ότι η συνεκτίμηση της προοπτικής των ίδιων των μερών και των δραστηριοτήτων τους είναι σημαντική για τη σωστή εταιρική διακυβέρνηση και τη λήψη αποφάσεων. Αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Η αρχή της προσφυγής των ενδιαφερομένων μερών. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ασκήσουν αγωγή κατά της διοίκησης για την παράλειψη εκτέλεσης του απαιτούμενου καθήκοντος φροντίδας»* (Freeman, 2004).

Η κανονιστική θεωρία των ενδιαφερομένων μερών περιλαμβάνει επιμέρους θεωρίες για τις ενέργειες των διευθυντών και άλλων ατόμων, καθώς και πώς πρέπει να βλέπουν το σκοπό του οργανισμού, με βάση ορισμένες ηθικές αρχές (Friedman, 2006). Εκτός από την κανονιστική θεωρία υπάρχει και η περιγραφική θεωρία. Αυτή ασχολείται με την πραγματική συμπεριφορά των διευθυντών και των άλλων μερών αλλά και την αντίληψη που έχει ο οργανισμός για τις πράξεις και τους ρόλους τους. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών έχει κι άλλες λειτουργικές θεωρίες που εξετάζουν πιο ειδικά ζητήματα. Μία άλλη εξ αυτών είναι η εργαλειακή θεωρία, η οποία εστιάζει στην ζητούμενη συμπεριφορά των μάνατζερ, εφόσον στόχος τους είναι να λειτουργήσουν με γνώμονα τα προσωπικά τους συμφέροντα. Η έννοια προσωπικό συμφέρον συγχέεται σε πολλές ερμηνείες με τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών και άρα και του ίδιου του οργανισμού.

Ειδικότερα, οι Carroll (1979) και Freeman (1984), συμπληρώνουν την θεωρία εξετάζοντας κατά πόσο τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών θα έπρεπε να συνυπολογιστούν μαζί με τα συμφέροντα των μετόχων και καταλήγουν πως σε αυτήν την περίπτωση η απόδοση της επιχείρησης θα ήταν μεγαλύτερη. Ο Carroll επεκτείνει την θεωρία αναγνωρίζοντας 4 κύριες ευθύνες σε έναν οργανισμό: οικονομική ευθύνη (δημιουργία πλούτου για τους μετόχους και αύξηση των κερδών), νομική ευθύνη (συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς που έχει θεσπίσει η κοινωνία, αποτροπή παράνομων δραστηριοτήτων κλπ), ηθική ευθύνη (αναγνώριση ότι ο οργανισμός αποτελεί μέρος μίας κοινωνίας και απασχολεί ανθρώπους που εντάσσονται σε αυτή τη κοινωνία και, επομένως, έχει υποχρεώσεις ή επιρροή σε άλλους) και διακριτική ευθύνη (άσκηση φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων). Ωστόσο, η οικονομική ευθύνη παραμένει πρωταρχικής σημασίας. Ο Carroll αποδέχεται ότι η αύξηση των κερδών και η δημιουργία πρόσθετης αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού, δημιουργεί αξία και για τους μετόχους του, επιτυγχάνοντας τον κεντρικό του στόχο. Ο Freeman αναγνωρίζει μόνο την ανάγκη η αύξηση των κερδών να είναι αποτέλεσμα συντονισμένης προσπάθειας και άρα σωστών και λογικών οργανωτικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί με βάση ένα καλά σχεδιασμένο επιχειρησιακό και στρατηγικό σχέδιο.

Ενώ οι κλασικές θεωρίες αποδέχονται ότι ένας οργανισμός μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του βασιζόμενος μόνο στην οικονομική διάσταση, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών επεκτείνει το ζήτημα στην εξέταση των συμφερόντων όλων των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό και πως ο καλύτερος τρόπος για μεγιστοποίηση της αξίας και της απόδοσης των δραστηριοτήτων είναι με την συνολική μεγιστοποίηση των επιμέρους αποδόσεων.

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών αναπτύσσεται καθώς είναι απαραίτητα η κατανόηση της σημασίας των διαφορετικών περιστάσεων και τον υπολογισμό όλων των παραγόντων αναφορικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου παράγοντες όπως η δύναμη ενός ενδιαφερόμενου μέρους, η νομιμότητα των απαιτήσεων ή ο επείγων χαρακτήρας ενός ζητήματος επηρεάζει την τελική απόφαση προς άλλη κατεύθυνση από την αρχική και οι οργανισμοί αναγκάζονται να προτεραιοποιήσουν τα συμφέροντα μιας ομάδας έναντι μιας άλλης (Winn, 2001). Αυτό συμβιβάζεται με τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών με τη χρήση μίας παράπλευρης θεωρίας, αυτής της διαχείρισης ή της αντιπροσώπευσης. Έτσι με αυτήν σαν εργαλείο κάποια ομάδα μέσα στον οργανισμό

δύναται να θέσει τα προσωπικά της συμφέροντα κάτω από τα συμφέροντα του οργανισμού ή κάποιας άλλης ομάδας (Cuevas-Rodríguez, et al., 2012).

Τμήμα της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), η οποία αναλύει τη συμπεριφορά των εταιρειών έναντι άλλων θεσμών και ομάδων. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδυάζει δράσεις προστασίας του περιβάλλοντος και της κοινωνικής δικαιοσύνης με ταυτόχρονη οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής τους για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfarrer, 2010). Υπό αυτό το πρίσμα, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών αναγνωρίζει την ευθύνη των οργανισμών και προς εξωτερικούς stakeholders, όπως η κοινωνία, και συντελεί στις στρατηγικές βιωσιμότητάς τους. Στα ενδιαφερόμενα μέρη, σύμφωνα με τους στόχους της βιωσιμότητας, συμπεριλαμβάνονται οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι "οριζόντιοι" συνεργάτες όπως διανομείς αλλά ταυτόχρονα πλέον οι τοπικές κοινότητες γύρω από τα κέντρα δραστηριοποίησης του οργανισμού, το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον γύρω από αυτόν και οι διάφορες κοινωνικές ομάδες.

Όπως είναι λογικό, όταν υπάρχουν τόσες διαφορετικές και ανόμοιες ομάδες ενδιαφερομένων μερών, τα κίνητρα και οι στόχοι τους όσον αφορά τη βιώσιμη ανάπτυξη είναι αδύνατον να συγκλίνουν ή να ταυτίζονται. Άλλες κοινωνικές ομάδες δίνουν αυξημένη προτεραιότητα σε περιβαλλοντικά ζητήματα και την κλιματική αλλαγή, ενώ άλλες ομάδες πίεσης θεωρούν πιο βασικά και επείγοντα τα κοινωνικά θέματα και την δικαιοσύνη. Έχοντας, όμως, τη δυνατότητα διαλόγου, συνεργασίας και σύμπραξης τόσων διαφορετικών ομάδων, οι οργανισμοί μπορούν να επενδύσουν σε στρατηγικές βιώσιμων πρακτικών με ιδιαίτερη στήριξη. Η συμμετοχή των ως άνω ενδιαφερόμενων μερών - ομάδων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού σημαίνει την απόκτηση πολύτιμων γνώσεων από τις συμπράξεις, την χάραξη μίας κοινής στρατηγικής με καλή επικοινωνία και άρα αυξημένη εμπιστοσύνη και την βελτίωση της φήμης τους στην κοινωνία (Garvare, R., & Johansson, 2010). Με βάση αυτά τα εργαλεία, η βιωσιμότητα των βασικών στρατηγικών των οργανισμών και των λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού τους είναι πιο εύκολο να προσεγγιστεί και να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικά και μεγαλύτερης απόδοσης αποτελέσματα βιωσιμότητας. Επιπλέον, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, κυρίως μέσω της συμμετοχής στον διάλογο ομάδων με ιδιαίτερα αυξημένα κίνητρα, προσελκύει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να μην παραμείνουν στην βασική συμμόρφωση που τους επιβάλλουν οι θεσμοί αλλά να προχωρήσουν ένα βήμα παραπέρα

και να αναπτύξουν στρατηγικές πρόληψης, έτσι ώστε οι πρακτικές βιωσιμότητας τους αναπτύσσονται πολύ περισσότερο. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν πρακτικές ώστε να αναγνωρίζουν και να σέβονται τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών τους, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα ώστε να προωθηθεί η καινοτομία, να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης και να κατοχυρωθεί η μακροπρόθεσμη ευημερία της κοινωνίας και του περιβάλλοντος (Ball et al., 2018). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η συγκεκριμένη στρατηγική προσέγγιση στα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού διευκολύνει την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας των οργανισμών ενώ ταυτόχρονα συμβάλει και στην πορεία προς υλοποίηση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΣΒΑ).

##### 5. Θεωρία της διάχυσης των καινοτομιών:

Η θεωρία του Everett Rogers (1962) για τη διάχυση της καινοτομίας παρέχει πληροφορίες σχετικά με την υιοθέτηση και τη διάδοση των καινοτομιών στους οργανισμούς. Η θεωρία προτείνει πέντε χαρακτηριστικά μιας καινοτομίας που επηρεάζουν την υιοθέτηση της: (1) σχετικό πλεονέκτημα, (2) συμβατότητα, (3) πολυπλοκότητα, (4) δυνατότητα δοκιμής και (5), δυνατότητα παρατήρησης. Ως σχετικό πλεονέκτημα μιας καινοτομίας είναι το σε τι βαθμό η συγκεκριμένη καινοτομία θεωρείται ανώτερη από τις ιδέες που αντικαθιστά. Σύμφωνα με τη θεωρία του Rogers οι καινοτομίες που έχουν ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι των παραδοσιακών προσεγγίσεων υιοθετούνται και εφαρμόζονται ευκολότερα. Με τον όρο συμβατότητα αναφέρεται το κατά πόσο η κατά εξέταση καινοτομία είναι συμβατή, δηλαδή ταιριάζει και αλληλοσυμπληρώνει τις τρέχουσες αξίες και εμπειρίες του περιβάλλοντος και κατά πόσο καλύπτει τις υπάρχουσες ανάγκες. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η συμβατότητα μιας καινοτομίας είναι ευθεία ανάλογη με την πιθανότητα για υιοθέτησή της. Με τον όρο πολυπλοκότητα εννοείται το κατά πόσο η καινοτομία που συζητείται είναι εύκολη ή δύσκολη στην κατανόηση και τη χρήση. Ο Rogers (1962) υποστηρίζει ότι μπορεί να δημιουργηθεί μία κλίμακα πολυπλοκότητας (από την απλότητα προς στην πολυπλοκότητα) πάνω στην οποία να κατηγοριοποιούνται οι καινοτομίες, όμως έγκειται το ρίσκο η έννοια (και επομένως η συνάφεια) της συγκεκριμένης καινοτομίας να μην είναι το ίδιο ή/και πλήρως κατανοητή από τους δυνητικούς χρήστες της. Τελευταίο χαρακτηριστικό είναι η παρατηρησιμότητα, η οποία και απεικονίζει τον βαθμό στον οποίο η καινοτομία που



εξετάζεται έχει εμφανή αποτελέσματα, εύκολα να συγκριθούν από όλους όσους την υιοθετούν. Η καταγραφή παρατηρήσιμων θετικών αποτελεσμάτων κατά την εφαρμογή μίας καινοτομίας, αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα υιοθέτησης (Scott et al., 2008). Δεδομένου ότι για την υλοποίηση των καινοτομιών απαιτείται χρόνος, ενέργεια και πόροι, είναι αναμενόμενο ότι υιοθετούνται πιο εύκολα οι καινοτομίες εκείνες που μπορούν, έστω σε κάποιο βαθμό, να δοκιμαστούν πριν την πλήρη εφαρμογή τους.

Εφαρμοσμένη εδώ, διευκρινίζει τους μηχανισμούς μέσω των οποίων διαχέονται οι βιώσιμες πρακτικές εντός των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού.

#### 6. Αρχές Κυκλικής Οικονομίας:

Το θεωρητικό πλαίσιο αποτελεί επέκταση των αρχών της κυκλικής οικονομίας, δίνοντας έμφαση στην αναγεννητική χρήση των πόρων (Ellen MacArthur Foundation, 2012). Το πλαίσιο αυτό προτείνει πώς οι αρχές της κυκλικής οικονομίας μπορούν να συμβάλλουν σε ένα πρόγραμμα βιωσιμότητας στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμός προϊόντων για την επίτευξη μηδενικών αποβλήτων και την ελαχιστοποίηση της ρύπανσης: Σύμφωνα με την πρώτη αρχή ο σχεδιασμός των προϊόντων και των συστημάτων πρέπει να έχει ως πρωταρχικό σκοπό την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και της ρύπανσης. Αυτό πρέπει να γίνεται για όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους και όχι απλά κατά την παραγωγική διαδικασία.
- Διατήρηση των προϊόντων και των α' υλών σε χρήση: Η δεύτερη αρχή υποστηρίζει πως οι α' ύλες αλλά και τα προϊόντα που παράγονται πρέπει να χρησιμοποιούνται για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αυτό επιτυγχάνεται αυξάνοντας τις πιθανότητες επισκευής τους και βελτιώνοντας τις δυνατότητες ανακατασκευής ή ανακύκλωσης σε σύγκριση με της παραδοσιακής απόρριψης.
- Αναγέννηση των φυσικών συστημάτων: Η τρίτη αρχή της κυκλικής οικονομίας είναι η μείωση ή κατάργηση της χρήση μη ανανεώσιμων πόρων για την παραγωγή αγαθών και η διατήρηση ή ενίσχυση αυτών των πόρων με την επιστροφή θερπτικών συστατικών στο έδαφος.

- Αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας: Αντίστοιχα υποστηρίζεται η μεταστροφή της παραγωγής για χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας αντί παραδοσιακών πόρων, οι οποίοι δεν εξαντλούνται και δεν απειλούν το περιβάλλον παράγοντας την ζητούμενη ενέργεια.
- Δημιουργία κοινής αξίας: Κοινή αξία δημιουργείται όταν επιχειρήσεις και κοινωνία λειτουργούν μαζί συνδυαστικά και με συνεργασίες για την επίτευξη κοινών στόχων με αποτελέσματα η οικονομία να ωφελεί και τομείς εκτός οικονομικού φάσματος.
- Υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας: Η αρχή αυτή υποστηρίζει τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών με στόχο την δημιουργία και υλοποίηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων και νέων τρόπων οργάνωσης των διαδικασιών παραγωγής.
- Προώθηση καινοτομίας: Η τελευταία αρχή της κυκλικής οικονομίας ασχολείται με τη σύνδεση ανάμεσα στην προώθηση μίας εταιρικής κουλτούρας καινοτομίας, πειραματισμού και μάθησης και την υιοθέτηση καινοτόμων καταναλωτικών προτύπων ως τρόπος επίτευξης ενός βελτιωμένου επιχειρησιακού συστήματος.

#### 7. Οικονομικά του κόστους συναλλαγών (ΟΚΣ ή Transaction Cost Economics – TCE):

Η ανάλυση εξετάζει το κόστος συναλλαγών που συνδέεται με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών (Williamson, 1981). Η θεωρία TCE βοηθά στην αποκάλυψη των οικονομικών εκτιμήσεων που επηρεάζουν την ενσωμάτωση της αειφορίας στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού.

Σύμφωνα με τον Williamson (1985) με τον όρο συναλλαγή η θεωρία της TCE αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία ένα προϊόν ή μία υπηρεσία αντίστοιχα μεταφέρονται από το αρχικό τους περιβάλλον σε ένα άλλο, τεχνολογικά διακριτό περιβάλλον. Κάθε τέτοια συναλλαγή που πραγματοποιείται έχει περάσει από κάποια συγκεκριμένα στάδια ώστε να φτάσει στην ολοκλήρωσή της, όπως ανεύρεση προμηθευτή, διαπραγμάτευση τιμής, διαχείριση παραγγελίας, παρακολούθηση εκτέλεσης και άλλα. Κάθε διακριτό στάδιο της

συναλλαγής περιλαμβάνει κόστη, κάποια εκ των οποίων πραγματοποιούνται πριν την καταγραφή μίας παραγγελίας και κάποια μετά από αυτήν. Το σύνολο όλων των προγενέστερων και μεταγενέστερων κοστών τα οποία είναι απαραίτητα για την περάτωση της συναλλαγής προς εξέταση, αποτελούν το κόστος συναλλαγής. Εφόσον η επιχείρηση-ενδιαφερόμενος αποφασίσει να πραγματοποιήσει την συναλλαγή εσωτερικά, δηλαδή εντός της οργανωτικής δομής της, τότε η το κόστος της συναλλαγής αποτελείται από τα επιμέρους κόστη διοίκησης και οργάνωσης των συντελεστών παραγωγής εντός της επιχείρησης για την αποπεράτωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σύμφωνα με τη θεωρία, κάθε επιχείρηση θα επιλέξει να προχωρήσει στην υλοποίηση μίας συναλλαγής με τον τρόπο που επιφέρει το χαμηλότερο κόστος, είτε αξιοποιώντας τους μηχανισμούς της αγοράς είτε οργανώνοντας την εσωτερική δομή της προς την παραγωγή του αποτελέσματος της συναλλαγής.

#### 8. Θεωρία συνεργασίας:

Η θεωρία αυτή συνδυάζει στοιχεία συνεργασίας και ανταγωνισμού (Bengtsson & Kock, 2000). Στο πλαίσιο της αλυσίδας εφοδιασμού, καθοδηγεί τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι συνεργατικές προσπάθειες μεταξύ των εταίρων της αλυσίδας εφοδιασμού συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας.

Οι Bengtsson & Kock (2000), ορίζουν ως cooepetition τη δυαδική και παράδοξη σχέση που προκύπτει όταν δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται σε ορισμένες δραστηριότητες, όπως στις στρατηγικές συμμαχίες (alliance), ενώ ανταγωνίζονται η μία την άλλη σε άλλες δραστηριότητες. Οι συγγραφείς αναγνωρίζουν αυτόν τον κοινό ανταγωνισμό ως μια σημαντική στρατηγική επιβίωσης σε μία παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

#### 9. Πράσινη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού (GSCM):

Η «πράσινη» διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού (“Green” Supply Chain Management, GSCM) εξετάζει τις διαδικασίες εκείνες των αλυσίδων εφοδιασμού που διαχειρίζονται εισροή α' υλών, υλικών και προϊόντων προς μία παραγωγή η οποία τις μετατρέπει σε προϊόντα ή υποπροϊόντα της όμως ταυτόχρονα τις καθιστά επαναχρησιμοποιούμενες στο τέλος του κύκλου ζωής τους (Patrick Penfield, 2007). Η διαδικασία αυτή δημιουργεί μια βιώσιμη ολοκληρωμένη αλυσίδα εφοδιασμού.

Οι αρχές της GSCM περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών εκτιμήσεων στις πρακτικές της αλυσίδας εφοδιασμού (Srivastava, 2007). Οι θεωρίες της GSCM μας ενημερώνουν για το με ποιον τρόπο οι αρχές αυτές ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στόχους βιωσιμότητας.

Η «πράσινη» διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει και τα συστήματα των «πράσινων» logistics (Green Logistics). Η πρώτη έχει ως στόχο την μείωση του συνολικού κόστους του συστήματος, ενώ τα δεύτερα τη μείωση του λειτουργικού κόστους του συστήματος. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος logistics με φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, επαναχρησιμοποίηση υλικών και βελτίωση διαδικασιών, εφαρμογή πιο αποδοτικών μεθόδων και τεχνολογιών, χρήση περιβαλλοντικά βιώσιμων καυσίμων και πόρων, μείωση των σπαταλημένων πόρων και αύξηση της αποτελεσματικότητας ροής και αποθήκευσης προϊόντων και α' υλών και άλλα, επιτυγχάνει την ζητούμενη μείωση του λειτουργικού κόστους. Τα "πράσινα" logistics είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού αποδοτικών και αποτελεσματικών συστημάτων εφοδιαστικής με φιλικές προς το περιβάλλον και συμβατικές επιχειρηματικές πρακτικές που έχουν εξελιχθεί σημαντικά για την ελαχιστοποίηση του κόστους και την προστασία του περιβάλλοντος. Φυσικά, τα "πράσινα" logistics έχουν ως βασικούς άξονες επιρροής την αποθήκευση και τη μεταφορά πρώτων υλών προς την παραγωγή και, αντίστοιχα, τελικών προϊόντων προς τους καταναλωτές, εφαρμόζοντας όμως οικολογικές και οικονομικές πρακτικές.

Σύμφωνα με τον Srivastava (2007), το πεδίο εφαρμογής της GSCM κυμαίνεται από την παρακολούθηση των προγραμμάτων γενικής περιβαλλοντικής διαχείρισης έως πιο προληπτικές πρακτικές που εφαρμόζονται μέσω διαφόρων R (Reduce, Re-use, Rework, Refurbish, Reclaim, Recycle, Remanufacture, Reverse logistics κ.λπ.).

Η εφαρμογή της GSCM δεν περιορίζεται στα περιβαλλοντικά ζητήματα, καθώς μια καλή εταιρική εικόνα σημαίνει αύξηση των κερδών, μείωση του κόστους και δημιουργία επιχειρηματικής αξίας (Srivastava, 2007). Σύμφωνα με τους Chan et al. (2012), οι πράσινες πρακτικές, όπως οι πράσινες αγορές και οι δραστηριότητες GSCM, μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τις εταιρικές επιδόσεις. Οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία της ενθάρρυνσης της δημιουργίας μιας φιλοπεριβαλλοντικής εταιρικής κουλτούρας για τη βελτίωση της ολοκληρωμένης πράσινης διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού με γνώμονα, όμως, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών.

Σύμφωνα με τους Vanalle κ.ά. (2017), η πράσινη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού (GSCM) έχει υιοθετηθεί από τους οργανισμούς ως μια βιώσιμη επιλογή για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων, βελτιώνοντας παράλληλα τις επιχειρησιακές αποδόσεις. Αρχικά η GSCM καθοδηγήθηκε από την περιβαλλοντική επιδείνωση, τη μείωση των πρώτων υλών και την αυξημένη ρύπανση (Srivastava, 2007); σήμερα η υιοθέτησή της από τους οργανισμούς μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργική αποδοτικότητα (Zhu et al., 2017).

Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζονται από τους Agi και Nishant (2017), οι οποίοι διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές GSCM επηρεάζονται από το μέγεθος της επιχείρησης, τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, τις πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας και την κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων.

#### 10. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ):

Οι θεωρίες της ΕΚΕ (Carroll, 1991) συμβάλλουν στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στο πλαίσιο των αλυσίδων εφοδιασμού τους. Αυτός ο φακός εμπλουτίζει την κατανόησή μας για τις ευρύτερες κοινωνικές επιπτώσεις της βιώσιμης διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού.

Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη γίνεται αποδεκτή από τον επιχειρηματικό κόσμο όταν σχεδιαστεί με τρόπο που περιλαμβάνει όλες τις ευθύνες που αναγνωρίζει η κοινωνία στις επιχειρήσεις. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη χωρίζεται, σύμφωνα με τους θεωρητικούς, σε 4 ειδικές κατηγορίες ευθυνών, την οικονομική, την νομική, την ηθική και τη φιλανθρωπική ευθύνη. Οι δύο πρώτες αναγνωρίζονταν από τις απαρχές της θεωρίας ως ευθύνες του επιχειρηματικού κόσμου απέναντι στην κοινωνία, ενώ η ηθική και η φιλανθρωπική ευθύνη έχουν μόνο πρόσφατα αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία. Ο Carroll (1991) ομαδοποίησε τις τέσσερις κατηγορίες σε μια «Πυραμίδα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης».

Οι 4 πυλώνες της ΕΚΕ και η πυραμίδα του Carroll έχουν χρησιμοποιηθεί και γίνει κορμός της ευρύτερης θεωρίας από τους μελετητές, ενώ έχουν επίσης συμπεριληφθεί σε επιχειρηματικά και κοινωνικά κείμενα. Σύμφωνα με τον Wood and Jones (1996), οι τέσσερις τομείς του Carroll «απολάμβαναν ευρείας δημοτικότητας μεταξύ των μελετητών των κοινωνικών θεμάτων στο management». Η χρήση αυτή υποδηλώνει ότι οι τομείς της ΕΚΕ

του Carroll και η "Πυραμίδα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης" παραμένουν καινοτόμα παραδείγματα στη διαχείριση των κοινωνικών ζητημάτων.

Ωστόσο, αν και το μοντέλο του Carroll έχει αποδειχθεί πολύτιμο, υπάρχουν ορισμένες χρήσεις για τις οποίες δεν ενδείκνυται ή μπορεί να προκαλέσει σύγχυση:

- Η πυραμίδα ως μοντέλο απεικόνισης υποδηλώνει μια ιεραρχική δομή ανάμεσα στους άξονες που περιγράφει, Είναι δυνατόν, κάποιος μη εξοικειωμένος με τη θεωρία της ΕΚΕ να συμπεράνει πως η φιλανθρωπική ευθύνη, η οποία βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας, είναι και η πιο σημαντική, ενώ αντίστοιχα ο οικονομικός τομέας, ο οποίος βρίσκεται στη βάση, ο λιγότερο σημαντικός. Οι Reidenbach και Robin (1991) χρησιμοποιούν ένα σχεδιάγραμμα πυραμίδας για να παρουσιάσουν την ηθική ανάπτυξη μίας επιχείρησης και τοποθετούν στη βάση το κατώτατο στάδιο ανάπτυξης και στην κορυφή το υψηλότερο. Αντίθετα ο Carroll χρησιμοποιεί την απεικόνιση της πυραμίδας με αντίθετο τρόπο. Θεωρεί πως ο οικονομικός και νομικός πυλώνας είναι πιο σημαντικοί από τους τέσσερις, εξισώνοντας κατά μία έννοια την έκταση που καταλαμβάνει ο κάθε παράγοντας στην πυραμίδα ως ένδειξη της σημαντικότητάς τους (Carroll, 1991). Με οποιαδήποτε μορφή ή κατεύθυνση εξεταστεί, η κατηγοριοποίηση των τεσσάρων πυλώνων της ΕΚΕ με βάση τη σημαντικότητα δεν είναι ασφαλής, καθώς εμπεριέχει τον κίνδυνο σύγχυσης ως προς τις προτεραιότητες και τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Επιπλέον, η δομή της πυραμίδας δίνει τη λανθασμένη εντύπωση πως οι 4 πυλώνες είναι ανεξάρτητοι και μπορούν να εξεταστούν ή να τοποθετηθούν ως στόχοι στρατηγικών χωρίς να αλληλοκαλύπτονται. Αυτό, φυσικά δεν συμβαίνει, καθώς όλες οι πτυχές της ΕΚΕ στηρίζονται πάνω σε έννοιες προσφοράς στην κοινωνία και είναι πολύ συχνό ένας παράγοντας να αποτελεί τμήμα δύο ευθυνών. Αυτό είναι μία ιδιαιτερότητα που αναγνωρίζει και ο Carroll (1993), ενώ αποτελεί εγγενές χαρακτηριστικό της ΕΚΕ και επισημαίνεται ρητά σε κάθε προτεινόμενο μοντέλο. Για την μερική απεικόνιση και αναγνώριση αυτού του φαινομένου ο Carroll ήδη εξ αρχής χρησιμοποιεί διακεκομμένες γραμμές ανάμεσα από τις ευθύνες και προσπαθεί με αυτόν τον τρόπο να υπογραμμίσει τα κρίσιμα σημεία αλληλοεπικάλυψης τους (Carroll 1993).

### 3.2 Βάση για παρούσα έρευνα

Για την παρούσα μελέτη επιλέχθηκαν οι θεωρίες των Ενδιαφερόμενων Μερών, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Τριπλής Κατώτατης Γραμμής. Στηριζόμενοι σε αυτές τις θεωρίες υποθέτουμε πως η κοινωνική πίεση, εξωτερικά αλλά και εσωτερικά μίας επιχείρησης, και η διασύνδεση της περιβαλλοντολογικής κατάστασης στην οποία λειτουργεί αυτή, επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την οργάνωση, τους στόχους, την στρατηγική και κατ' επέκταση, τη βιωσιμότητά της.

Συγκεκριμένα, στηριζόμενοι στην θεωρία των ενδιαφερομένων μελών επιλέχθηκε να εξετάσουμε τις απόψεις των επαγγελματιών στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή ατόμων - ενδιαφερομένων μελών στις επιχειρήσεις αυτές. Επιπλέον δημιουργήθηκαν ερωτήσεις που εξετάζουν τις συνεργασίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις και ενδιαφερόμενα μέλη, όπως προμηθευτές και πελάτες. Οι περιβαλλοντικές πρακτικές στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η βιώσιμη προμήθεια των α' υλών, όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν κομμάτια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μίας επιχείρησης προς το σύνολο της κοινωνίας, τους εργαζομένους της αλλά και τους πελάτες της. Τέλος, σύμφωνα με τη θεωρία της Τριπλής Κατώτατης Γραμμής, οι επιχειρήσεις ακολουθούν βιώσιμες πρακτικές στην εφοδιαστική αλυσίδα, και γενικά στην στρατηγική τους, εφόσον βρίσκονται στην τομή των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών πυλώνων της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται. Αυτή τη τομή προσπαθούμε να εξακριβώσουμε συνδέοντας ερωτήσεις αναφορικά με τη σημαντικότητα των περιβαλλοντικών πρακτικών για τις επιχειρήσεις, την άποψή τους για τη σημαντικότερη πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις και κατά πόσο αυτή βρίσκεται στον οικονομικό, κοινωνικό ή περιβαλλοντικό πυλώνα, και τέλος ποια πρακτική θεωρούν οι επαγγελματίες στην εφοδιαστική αλυσίδα ως την πιο ελπιδοφόρα για το μέλλον.

Μέσα από μία έρευνα ανάλυσης ερωτηματολογίου και συνδέοντας τα αποτελέσματα αυτής με τις παραπάνω θεωρίες, η μελέτη επιδιώκει να περιγράψει τις γνώμες και τις απόψεις των επαγγελματιών της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οργανισμοί διαφόρων κλάδων που δεσμεύονται για τη βιώσιμη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού.

## Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία

### 4.1. Μέθοδοι Έρευνας

Οι ερευνητικές μέθοδοι περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα συστηματικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση, την ανάλυση και τη δημιουργία νέας γνώσης σχετικά με διάφορα φαινόμενα. Η επιλογή μιας ερευνητικής μεθόδου επηρεάζεται από τα ερευνητικά ερωτήματα, τους στόχους και τη φύση του υπό διερεύνηση φαινομένου. Για την επιλογή μίας ερευνητικής μεθόδου πρέπει όμως να προσδιοριστούν και οι περιορισμοί που υπάρχουν στην υλοποίησή της. Στην παρούσα επισκόπηση, διερευνούμε τις διάφορες ερευνητικές μεθόδους μαζί με σχετικές πηγές που παρέχουν βαθύτερη κατανόηση της κάθε προσέγγισης.

- ✓ Ποσοτική Έρευνα: Η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων για τον εντοπισμό προτύπων, σχέσεων και τάσεων με δομημένο τρόπο. Η μέθοδος αυτή δίνει έμφαση στις αντικειμενικές μετρήσεις, στη στατιστική ανάλυση και στη γενίκευση των ευρημάτων. Η ποσοτική έρευνα είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για τη μελέτη μεγάλων πληθυσμών και τη διαπίστωση σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος (Bryman, A., 2016).
- ✓ Ποιοτική Έρευνα: Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση και κατανόηση των υποκείμενων νοημάτων, των προοπτικών και των πλαισιακών αποχρώσεων ενός φαινομένου. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τη συλλογή μη αριθμητικών δεδομένων, όπως κείμενα, εικόνες ή παρατηρήσεις, και την ανάλυσή τους για την αποκάλυψη γνώσεων που μπορεί να μην αποτυπωθούν με ποσοτικές μεθόδους. Η ποιοτική έρευνα είναι πολύτιμη για τη διερεύνηση σε βάθος και την αποτύπωση της πολυπλοκότητας των ανθρώπινων εμπειριών (Kvale, S., & Brinkmann, S., 2009).
- ✓ Έρευνα μεικτών μεθόδων: Η έρευνα μεικτών μεθόδων συνδυάζει ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις στο πλαίσιο μιας μελέτης. Η μέθοδος αυτή παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του θέματος της έρευνας αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα και των δύο μεθόδων. Οι ερευνητές συχνά ξεκινούν με τη μία μέθοδο για να αποκτήσουν γνώσεις και στη συνέχεια χρησιμοποιούν την άλλη για



να επικυρώσουν ή να εμβαθύνουν αυτές τις γνώσεις (Tashakkori, A., & Teddlie, C. Eds., 2010).

## **4.2. Μεθοδολογία Παρούσας Έρευνας**

Η ερευνητική μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η ποιοτική ανάλυση ερωτηματολογίων με χρήση περιγραφικής στατιστικής και ανάλυσης περιεχομένου. Η μέθοδος αυτή μας επιτρέπει να συλλέξουμε δεδομένα από ένα ποικίλο δείγμα επαγγελματιών της αλυσίδας εφοδιασμού σε διάφορους κλάδους και περιοχές, παρέχοντας μια ευρεία προοπτική για τις βιώσιμες πρακτικές. Ενέχει όμως τον περιορισμό της μη ποσοτικοποίησης των δεδομένων που θα συλλεχθούν.

Η ανάλυση περιεχομένου επιτρέπει στον ερευνητή να ομαδοποιήσει τα δεδομένα που έχει συλλέξει (εδώ με τη μορφή των απαντήσεων στο δομημένο ερωτηματολόγιο) και να ερμηνεύσει τις γνώμες αλλά και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων.

Επίσης η παρούσα έρευνα πρόκειται για μία έρευνα διατομής (cross-sectional research), συνεπώς τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί σε ένα συγκεκριμένο μικρό χρονικό διάστημα και οι συγκρίσεις που γίνονται μεταξύ των μεταβλητών αφορούν το συγκεκριμένο διάστημα.

### **4.2.1. Πληθυσμός και Δειγματοληψία**

Ο πληθυσμός της παρούσας μελέτης αποτελείται από επαγγελματίες και εμπειρογνώμονες της εφοδιαστικής αλυσίδας που εργάζονται σε ρόλους διαχείρισης της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Λόγω του ευρύτερου πεδίου εφαρμογής της έρευνας, θα χρησιμοποιηθεί μια τεχνική στρωματοποιημένης τυχαίας δειγματοληψίας. Η διαστρωμάτωση θα γίνει με βάση τους βιομηχανικούς κλάδους για να εξασφαλιστεί η εκπροσώπηση από διάφορους κλάδους, όπως η μεταποίηση, το λιανικό εμπόριο και η εφοδιαστική. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε μεγάλο πλήθος επαγγελματιών, μέσω email, μέσω αναρτήσεων στα κοινωνικά δίκτυα και με εθελοντική αποστολή του από τους συμμετέχοντες σε άλλους επαγγελματίες του κλάδου. Δεν υπήρχε επομένως προκαθορισμένος αριθμός συμμετεχόντων. Τελικά το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 70 επαγγελματίες του κλάδου, ενώ οι απαντήσεις που λήφθηκαν ήταν 51. Λόγω της περιορισμένης διάρκειας της δειγματοληψίας, υπήρχε ο κίνδυνος μικρής συμμετοχής στην

έρευνα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν εθελοντική και στηριζόταν στους συμμετέχοντες, ενώ δεν υπήρχε δυνατότητα παρακολούθησης των ατόμων που έλαβαν γνώση της έρευνας και δεν πρόλαβαν ή δεν ασχολήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Τέλος θεωρήθηκε εύκολη η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, μετά και τον αρχικό έλεγχο της σαφήνειας των ερωτήσεων, οπότε δεν δόθηκε δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αναζητήσουν διευκρινήσεις στις ερωτήσεις ή να προσθέσουν κάποιο σχόλιο, μετά την τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου στον γενικό πληθυσμό. Αυτό συνέβη επίσης καθώς θα υπήρξε διαστρέβλωση των αποτελεσμάτων εάν μερικοί συμμετέχοντες συμπλήρωναν ερωτήσεις με διαφορετική εκφώνηση από άλλους ή μετά από συζήτηση με τον ερευνητή.

#### **4.2.2. Συλλογή Δεδομένων**

Το πρωτογενές εργαλείο συλλογής δεδομένων ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο 13 ερωτήσεων χωρισμένων σε 4 ενότητες (Δημογραφικά στοιχεία, Βιώσιμες πρακτικές, Προκλήσεις και συνεργασία και Μελλοντικές κατευθύνσεις). Οι ερωτήσεις ήταν κατά βάση κλειστού τύπου, με εξαίρεση την δημογραφική ερώτηση του ρόλου του συμμετέχοντα στη εφοδιαστική αλυσίδα και του κλάδου απασχόλησης (καθώς θεωρήθηκε πιο εύκολο από την προσπάθεια καταγραφής όλων των πιθανών ρόλων/επαγγελμάτων ή κλάδων της οικονομίας). Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για να συγκεντρώσει ποιοτικά δεδομένα, κυρίως με τη μορφή κλιμακωτών απαντήσεων αναφορικά με τη γνώμη των συμμετεχόντων. Οι βασικές ερωτήσεις αφορούσαν τις βιώσιμες πρακτικές και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί στους οποίους δουλεύουν οι συμμετέχοντες αλλά και τις στρατηγικές που εφαρμόζονται στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού των επιχειρήσεων αυτών. Οι ερωτήσεις δομήθηκαν με βάση τους στόχους της έρευνας και την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τη βιώσιμη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Συνολικά συμπληρώθηκαν και αναλύονται 51 ερωτηματολόγια.

### 4.2.3. Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο υποβλήθηκε σε αυστηρές διαδικασίες ανάπτυξης και επικύρωσης για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του. Δοκιμάστηκε αρχικά σε μια μικρή ομάδα επαγγελματιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, προκειμένου να βελτιωθεί η διατύπωση και η μορφή των ερωτήσεων. Δόθηκε ανατροφοδότηση σχετικά με την σαφήνεια των ερωτήσεων, την ευκολία της κατανόησης των θεμάτων και την ορθή σύνταξη ώστε να είναι απόλυτα κατανοητές και χωρίς δυνατότητα διπλών νοημάτων. Επίσης εξετάστηκε η λογική συνέχεια των ερωτήσεων ώστε να τοποθετηθούν στην βέλτιστη σειρά.

Το τελικό ερωτηματολόγιο μεταφέρθηκε σε μία φόρμα συμπλήρωσης, με υποχρεωτική συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων του και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στο επιλεγμένο δίκτυο. Η επιλογή της ηλεκτρονικής αποστολής μέσω φόρμας έγινε για πολλούς λόγους, με κυριότερους την ευκολία συμπλήρωσης και την εξασφάλιση σωστών απαντήσεων. Η χρήση ενός ερωτηματολογίου κλειστών ερωτήσεων και μία φόρμας που δεν επιτρέπει την μη απάντηση ή την επιλογή περισσότερων των επιτρεπτών απαντήσεων, εκμηδενίζει τα άκυρα ερωτηματολόγια που μπορούν να συρρικνώσουν τις χρήσιμες απαντήσεις. Λόγω της φύσης των ερευνητικών ερωτημάτων, δεν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες καμία παραπάνω δημογραφική πληροφορία, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο.

Στο Παράρτημα στο τέλος της εργασίας παρουσιάζεται το σύνολο του ερωτηματολογίου.

### 4.2.4. Ανάλυση Δεδομένων

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κατασκευάστηκαν σύμφωνα με τις αρχές της ποιοτικής έρευνας ώστε να περιλαμβάνουν κατηγορικές και τακτικές μεταβλητές. Κατηγορικές ονομάζονται οι μεταβλητές που εμφανίζονται με τη μορφή διακριτών κατηγοριών απαντήσεων οι οποίες δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη σειρά μεταξύ τους (όπως η πρώτη ερώτηση αναφορικά με τον κλάδο στον οποίον απασχολούνται οι συμμετέχοντες). Οι κατηγορικές μεταβλητές αποτελούν τις περισσότερες δημογραφικές ερωτήσεις και είναι πολύ εύκολο να απεικονιστούν σε διαγράμματα. Κάποιες από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συντέθηκαν επίσης με χρήση τακτικών μεταβλητών, δηλαδή διακριτών μεταβλητών οι οποίες όμως βρίσκονται σε κάποια ιεραρχική σειρά μεταξύ τους η οποία είναι εμφανής και γενικά αποδεκτή. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τακτικές μεταβλητές

είναι οι κλίμακες απαντήσεων με πιο γνωστή της κλίμακα 5 σημείων Likert. Στο παρόν ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες 4 ή 5 σημείων, ανάλογα με την ερώτηση και τη χρήση ή όχι της "ουδέτερης" απάντησης.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν με τη χρήση του Excel, μέσω συγκεντρωτικών πινάκων περιγραφικής στατιστικής και διαγραμμάτων.

#### **4.2.5. Δεοντολογικά Ζητήματα**

Οι δεοντολογικές αρχές τηρούνται αυστηρά καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική και ελήφθη συγκατάθεση μετά από ενημέρωση από όλους τους ερωτηθέντες μέσω της φόρμας. Η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία διασφαλίστηκαν κατά τη συλλογή και την αναφορά των δεδομένων με τη μη διακράτηση άλλων πληροφοριών πέρα των απαντήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου στη φόρμα συμμετοχής.

#### **4.2.6. Περιορισμοί**

Είναι σημαντικό να αναγνωριστούν οι πιθανοί περιορισμοί της έρευνας, οι οποίοι πηγάζουν είτε από τον σχεδιασμό της, είτε από την επιλογή του εργαλείου, είτε τέλος από την μικρή συμμετοχή σε αυτήν. Κάθε έρευνα που στηρίζεται στην συμπλήρωση ερωτηματολογίων από συμμετέχοντες εντός των θεμάτων που εξετάζονται, και άρα όχι από ανεξάρτητους παρατηρητές ή ελεγκτές η αμεροληψία των οποίων μπορεί να στοιχειοθετηθεί, συμπεριλαμβάνει αυτοαναφερόμενα δεδομένα, τα οποία ενδέχεται να εισάγουν μεροληψία απόκρισης. Η συλλογή των ερωτηματολογίων μέσω εθελοντικής συμμετοχής καθώς και το γεγονός πως δεν ήταν δυνατή η στοιχειοθέτηση ενός δείγματος ίσων συμμετεχόντων από κάθε κλάδο της οικονομίας, αποτελούν επίσης περιορισμό ως προς την γενίκευση των αποτελεσμάτων σε κλάδους με μικρή ή καθόλου αντιπροσώπευση.

Το συνολικά μικρό δείγμα της έρευνας, 51 συμμετεχόντων επίσης δεν στηρίζει την γενίκευση των αποτελεσμάτων σε μεγάλη κλίμακα, ενώ η χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου δεν επιτρέπει την ανάπτυξη της σκέψης των συμμετεχόντων σε μεγαλύτερο βαθμό.

Αναλυτικότερα οι περιορισμοί περιγράφονται ακολούθως:

- i. Γενικευσιμότητα: Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης ενδέχεται να μην είναι πλήρως γενικεύσιμα σε όλους τους κλάδους της οικονομίας τόσο λόγω της μικρής συμμετοχής όσο και της μη ισάξιας κάλυψης όλων των κλάδων ανάμεσα στους συμμετέχοντες. Αντίστοιχα δεν είναι δυνατή η γενίκευση σε κανένα βαθμό γεωγραφικής κάλυψης καθώς δεν συμπεριλήφθηκαν στοιχεία περιφέρειας λειτουργίας της επιχείρησης ή απασχόλησης των συμμετεχόντων. Μελλοντική επανάληψη της έρευνας σε διαφορετική χρονική περίοδο, με επιβεβαιωμένα διευρυμένο γεωγραφικά δείγμα, μπορεί να αποφέρει διαφορετικές απαντήσεις.
- ii. Διαθεσιμότητα δεδομένων: Το βάθος της ανάλυσης μπορεί να επηρεαστεί από τη διαθεσιμότητα δεδομένων από τις επιλεγμένες ερωτήσεις και ερευνητικά ερωτήματα, γεγονός που θα μπορούσε να επηρεάσει την πληρότητα των ευρημάτων. Οι μόλις 13 ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένων 3 δημογραφικών, της έρευνας μειώνουν της διαθεσιμότητα των δεδομένων προς ανάλυση και επηρεάζουν τις δυνατότητες μελέτης και εξαγωγής συμπερασμάτων.
- iii. Χρονικοί περιορισμοί: Η έρευνα περιορίζεται από το διαθέσιμο χρονικό πλαίσιο, περιορίζοντας ενδεχομένως το βάθος της διερεύνησης και της ανάλυσης. Ο χρονικός περιορισμός επηρεάζει και το δείγμα των συμμετεχόντων, καθώς περισσότερος διαθέσιμος χρόνος ίσως αύξανε σημαντικά τον αριθμό των συμμετεχόντων, αλλά και τις απαντήσεις τους καθώς σε διαφορετική χρονική περίοδο και οικονομικές συνθήκες μπορεί αυτές να οδηγούσαν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα.
- iv. Μεθοδολογικοί περιορισμοί: Ενώ η προσέγγιση μεικτών μεθόδων ενισχύει την πληρότητα της μελέτης, οι περιορισμοί που είναι εγγενείς στις ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους, όπως οι πιθανές προκαταλήψεις και η υποκειμενικότητα, ενδέχεται να επηρεάσουν την ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Η εφαρμογή μόνο μίας μεθόδου έρευνας, της ποιοτικής ανάλυσης ερωτηματολογίου, περιορίζει την έρευνα σε μία ανάλυση περιεχομένου χωρίς τη δυνατότητα ποσοτικής ανάλυσης (πχ συσχετίσεων ανάμεσα στις μεταβλητές ή εξέταση εξαρτημένης-ανεξάρτητης μεταβλητής ανάμεσα στις απαντήσεις του δείγματος). Ο διαφορετικός σχεδιασμός της έρευνας με τη χρήση κάποιου μαθηματικού μοντέλου ίσως διαφοροποιούσε τα

αποτελέσματά της. Σύμφωνα με την θεωρητική ανάλυση των ζητημάτων της εργασίας, όμως, η ποιοτική ανάλυση θεωρήθηκε η βέλτιστη αφού είναι η μόνη που μπορεί να εξετάσει τις γνώμες και τις αντιλήψεις των επαγγελματιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ποσοτική έρευνα θα ήταν καλύτερη εάν θέλαμε να εξετάσουμε οικονομικά στοιχεία, καταστάσεις και κοστολογήσεις των πρακτικών της βιώσιμης εφοδιαστικής αλυσίδας, κάτι το οποίο δεν αποτελεί στόχο της συγκεκριμένης έρευνας.

- v. Πεδίο εφαρμογής των στρατηγικών: Η μελέτη επικεντρώνεται κυρίως στην πρόταση στρατηγικών στο πλαίσιο των προκλήσεων βιωσιμότητας. Ωστόσο, η εκτέλεση και η αποτελεσματικότητα αυτών των στρατηγικών μπορεί να ποικίλλει με βάση τα επιμέρους χαρακτηριστικά της αλυσίδας εφοδιασμού.

Λόγω του μικρού αριθμού συμμετεχόντων, δεν ήταν δυνατή η ανάλυση σύμφωνα με την αρχική στρατηγική, δηλαδή σε ποσοστά ανά επαγγελματικό κλάδο. Επιλέχθηκε αντ' αυτού η ανάλυση με αριθμό απαντήσεων, η οποία εμφάνιζε καλύτερα και με λιγότερη διαστρέβλωση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ανεξάρτητα από το μέγεθος αντιπροσώπευσης ενός κλάδου στο δείγμα της μελέτης.

#### **4.2.7. Συμπέρασμα**

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφηκε ο ερευνητικός σχεδιασμός για την ποσοτική φάση της μελέτης. Η έρευνα χρησιμεύει ως πολύτιμο εργαλείο για την ποιοτική αξιολόγηση των βιώσιμων πρακτικών, προκλήσεων και στρατηγικών στο πλαίσιο των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού. Το επόμενο κεφάλαιο θα εμβαθύνει στα αποτελέσματα και την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας, καθώς και των δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τους ερευνητικούς στόχους και τα ερωτήματα που τέθηκαν αρχικά.

## Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στους συμμετέχοντες και στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματά της. Εκτελέστηκαν συγκεντρωτικοί πίνακες και διαγραμματική απεικόνιση, προκειμένου τα αποτελέσματα των ερωτήσεων να μας παρέχουν ακριβείς απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν και να είναι πιο εύκολα παρουσιάσιμα. Ενδεικτικά παρουσιάζονται οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις που εμφανίζουν τα πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

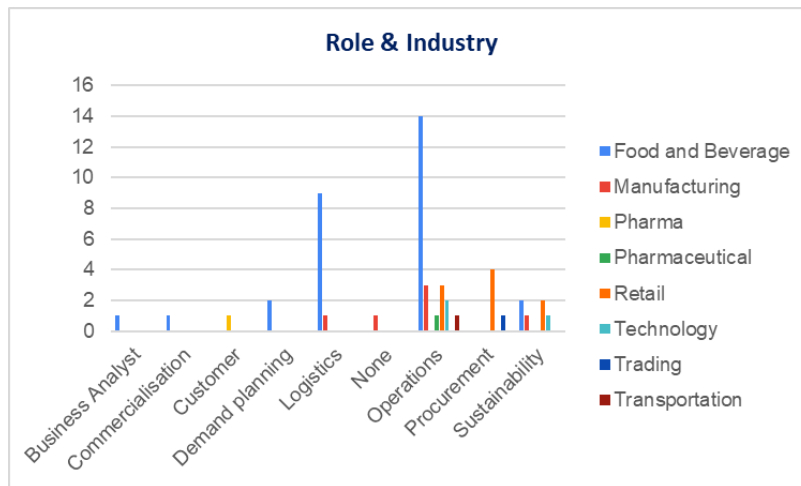
### 5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Κρίνεται απαραίτητο να αρχίσουμε την ανάλυση των αποτελεσμάτων με μία παρουσίαση του δείγματος της έρευνας. Τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν για την παρούσα έρευνα δεν στηρίχθηκαν, όπως γίνεται συχνά, σε ερωτήσεις φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου ή οικονομικής κατάστασης, αλλά σχεδιάστηκαν ώστε να δείχνουν τα στοιχεία που κρίθηκαν σημαντικότερα για τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Περιλαμβάνουν λοιπόν 3 ερωτήσεις, αναφορικά με τον ρόλο του συμμετέχοντα στην εφοδιαστική αλυσίδα (τη θέση στην οποία εργάζεται), τον κλάδο της οικονομίας στον οποίο απασχολείται η επιχείρηση ή ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται (που αποτέλεσε και το κύριο στοιχείο ανάλυσης) και το πόσο θεωρεί ο ίδιος τον εαυτό του εξοικειωμένο με τις βιώσιμες πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας.

*Πίνακας 5.1: Ρόλος στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και Οργανισμοί*

Role in the Supply Chain	Industry	Food and Beverage	Manufacturing	Pharma	Pharmaceutical	Retail	Technology	Trading	Transportation	Sum
Business Analyst		1								1
Commercialisation		1								1
Customer					1					1
Demand planning		2								2
Logistics		9	1							10
None			1							1
Operations		14	3		1	3	2		1	24
Procurement						4		1		5
Sustainability		2	1			2	1			6
<b>Sum</b>		<b>29</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>51</b>

*Διάγραμμα 5.1: Ρόλος στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και Οργανισμοί*



Το συγκεκριμένο γράφημα μας δείχνει τον ρόλο/ την θέση που έχει ο καθένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα και σε τι οργανισμό απασχολείται. Παρατηρούμε ότι οι μισοί από τους ερωτηθέντες απασχολούνται στο τμήμα Operations στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών, ενώ ένα ικανοποιητικό τμήμα τους απασχολείται σε θέσεις Logistics στον ίδιο κλάδο. Αντίστοιχα μικρότερο τμήμα των συμμετεχόντων απασχολείται σε θέσεις Προμηθειών και Βιωσιμότητας. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι υπάρχουν συμμετέχοντες που εργάζονται αποκλειστικά και στοχευμένα ως στελέχη βιωσιμότητας σε κάποιον κλάδο.

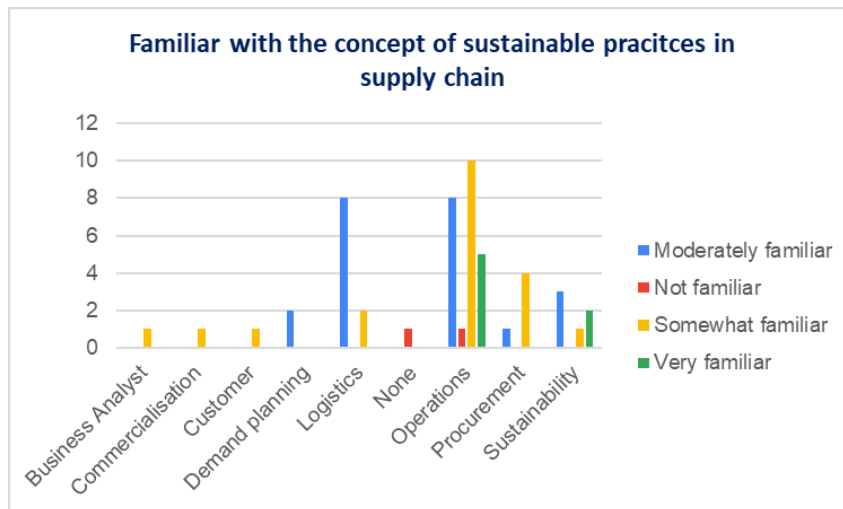
Ο κλάδος που αντιπροσωπεύεται καλύτερα στο δείγμα είναι αυτός της Βιομηχανίας Τροφίμων και Ποτών, ενώ με μικρότερα ποσοστά αντιπροσωπεύονται οι κλάδοι της Μεταποίησης/ Παραγωγής και του Λιανικού Εμπορίου.

Πίνακας 5.2: Εξοικείωση με την έννοια των βιώσιμων πρακτικών στην αλυσίδα εφοδιασμού

Role in the Supply Chain	Familiar with the concept of sustainable practices in supply chain				Sum
	Moderately familiar	Not familiar	Somewhat familiar	Very familiar	
Business Analyst			1		1
Commercialisation			1		1
Customer			1		1
Demand planning	2				2
Logistics	8		2		10
None		1			1
Operations	8	1	10	5	24
Procurement	1		4		5
Sustainability	3		1	2	6
<b>Sum</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>51</b>

Διάγραμμα 5.2: Εξοικείωση με την έννοια των βιώσιμων πρακτικών στην αλυσίδα εφοδιασμού





Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε το πολύ καλό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα όσον αφορά την εξοικειώσή τους με τις βιώσιμες πρακτικές στην αλυσίδα εφοδιασμού. Σχεδόν το 50% αναφέρει ότι είναι "μερικώς εξοικειωμένοι", ενώ "πολύ εξοικειωμένοι" δηλώνει το 14%. Μόνο 2 συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν είναι "καθόλου εξοικειωμένοι" με τις βιώσιμες πρακτικές εντός της αλυσίδας εφοδιασμού.

Η αυτοαναφορικότητα της ερώτησης μας δείχνει την κατάσταση που υπάρχει στον τομέα της βιωσιμότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού σύμφωνα με τα ίδια τα στελέχη που εργάζονται σε αυτήν. Στηρίζεται δε στην εμπιστοσύνη που έχουν στις γνώσεις τους τα στελέχη και όχι σε κάποιο γενικό στατιστικό στοιχείο κοινό για όλους τους κλάδους (όπως πχ κάποιον οικονομικό δείκτη) που ίσως δεν είναι δυνατόν να συμπεριλάβει τις ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου. Επομένως η ερώτηση είναι ένας καλός δείκτης για την τρέχουσα συναισθηματική κατάσταση του κλάδου.

## 5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Για την διερεύνηση των ερωτημάτων - στόχων που θέσαμε στην αρχή της παρούσας εργασίας, αναπτύχθηκαν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που θέσαμε στους συμμετέχοντες.

Για να μελετήσουμε τις περιβαλλοντικές προκλήσεις (περιβαλλοντικός κίνδυνος, προμήθεια α' υλών, απορρίμματα - ανακύκλωση) των αλυσίδων εφοδιασμού και πως οι συμμετέχοντες αξιολογούν τις πρακτικές, που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, πάνω σε

αυτά τα ζητήματα, διαμορφώθηκαν 5 ερωτήσεις (βλ Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο, ερωτήσεις 4, 5, 6, 7 & 8).

Για την διερεύνηση των συνεργασιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders), διαμορφώθηκαν 2 ερωτήσεις αναφορικά με το κατά πόσο οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τους προμηθευτές τους για βιώσιμες πρακτικές προμηθειών και πως κρίνουν οι εργαζόμενοι τον βαθμό συνεργασίας ανάμεσα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη της επιχείρησης (βλ Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο ερωτήσεις 10 & 11).

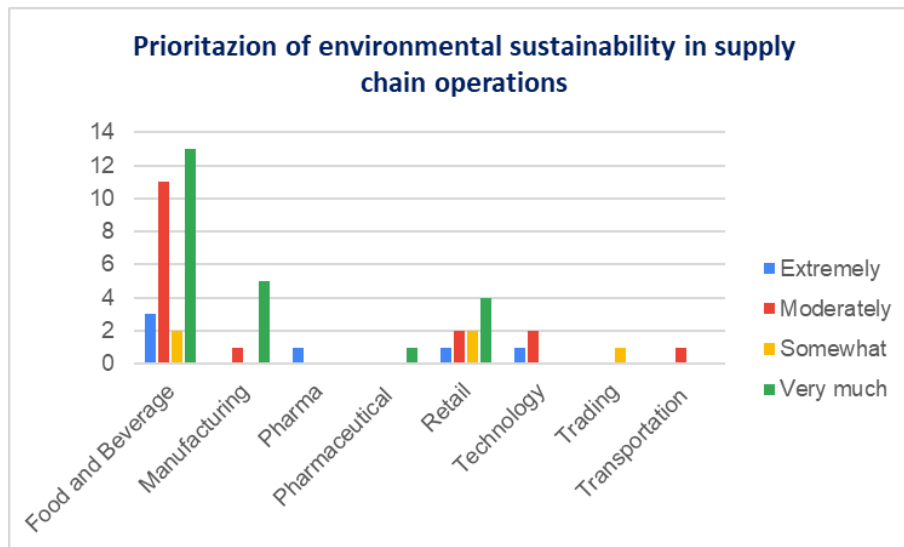
Τρίτο ερευνητικό ερώτημα υπήρξαν οι οικονομικές επιπτώσεις και κατά πόσο η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στις αλυσίδες εφοδιασμού επιφέρει οικονομική επιβάρυνση στην επιχείρηση. Για να αποφύγουμε τις τυχαίες απαντήσεις δημιουργήθηκε 1 ερώτηση η οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες να κρίνουν τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ενσωμάτωση των βιώσιμων πρακτικών (βλ Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο ερωτήσεις 9).

Τέλος, για τις μελλοντικές στρατηγικές και προσεγγίσεις που μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να ενισχυθούν οι βιώσιμες πρακτικές στις αλυσίδες εφοδιασμού δημιουργήθηκαν 2 ερωτήσεις. Η πρώτη είχε να κάνει με την βιώσιμη πρακτική που θεωρούν οι συμμετέχοντες πως θα έχει την μεγαλύτερη δυναμική στο μέλλον και η δεύτερη με το πόσο αισιόδοξοι είναι οι συμμετέχοντες για την βιωσιμότητα των αλυσίδων εφοδιασμού σε μακροχρόνιο επίπεδο (βλ Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο ερωτήσεις 12 & 13).

Πίνακας 5.3: Προτεραιοποίηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού

Industry	Prioritization of environmental sustainability in supply chain operations				Sum
	Extremely	Moderately	Somewhat	Very much	
Food and Beverage Manufacturing	3	11	2	13	29
Pharma	1				1
Pharmaceutical				1	1
Retail	1	2	2	4	9
Technology	1	2			3
Trading			1		1
Transportation		1			1
<b>Sum</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>51</b>

Διάγραμμα 5.3: Προτεραιοποίηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού



Στον τομέα της προτεραιοποίησης της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα, το μεγαλύτερο τμήμα των συμμετεχόντων απάντησε πως η επιχειρήσει στην οποία εργάζεται δίνει "μεγάλη προτεραιότητα". Στους περισσότερους κλάδους, στους οποίους απασχολούνται οι συμμετέχοντες, εμφανίζεται ικανοποιητική προτεραιοποίηση των βιώσιμων πρακτικών των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στους κλάδους Τροφίμων & Ποτών, Βιομηχανιών και Λιανικού Εμπορίου εμφανίζονται οι περισσότερες απαντήσεις μεγάλης προτεραιοποίησης.

Ελάχιστοι συμμετέχοντες, κυρίως στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών απάντησαν ότι υπάρχει "πολύ μεγάλη προτεραιοποίηση".

Πολύ θετικό είναι το γεγονός ότι κανένας συμμετέχοντας δεν επέλεξε την απάντηση "καθόλου προτεραιοποίηση", δείχνοντάς μας ότι όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου κλάδου, εμπεριέχουν στις στρατηγικές διεργασίες τους πρακτικές βιωσιμότητας. Παρόλο που η γενίκευση δεν είναι δυνατή σε πολλούς κλάδους, μπορούμε να υποθέσουμε ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων ή των οργανισμών που στη σύγχρονη εποχή δεν υιοθετούν καμία πρακτικά βιώσιμη εφοδιαστικής αλυσίδας θα είναι εξαιρετικά μικρό.

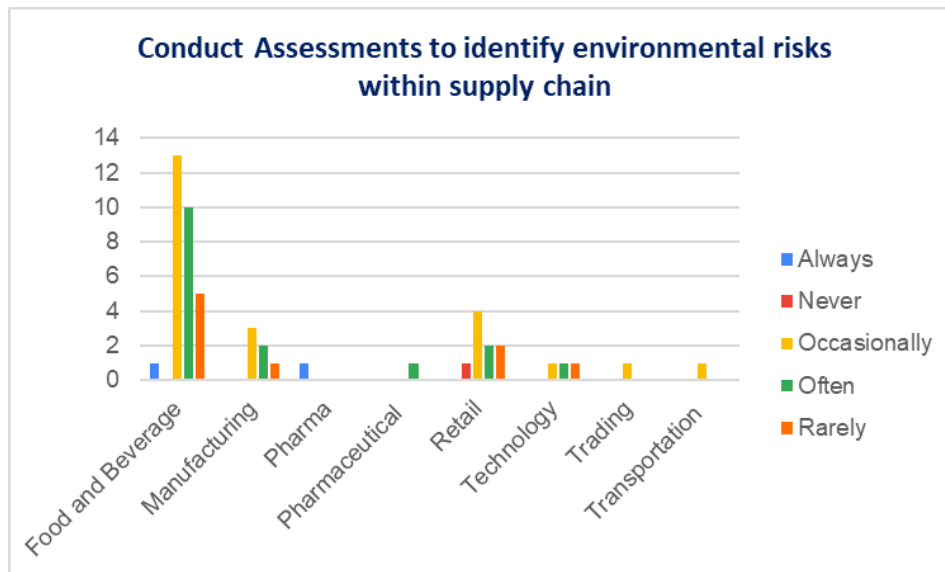
Κρίνεται αναγκαίο εδώ να διευκρινιστεί ότι δεν υπήρχε στην έρευνα ετυμολογία ή εξήγηση της έννοιας "βιώσιμη πρακτική στην εφοδιαστική αλυσίδα". Αυτό έγινε σκόπιμα ώστε οι ιδιαιτερότητες του κλάδου να μην εμποδίσουν ή διαστρεβλώσουν τις απαντήσεις. Η χρήση ενός και μόνο δείκτη στις βιώσιμες πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας σε διάφορους κλάδους μπορεί να δώσει "χαμηλές" βαθμολογίες σε κλάδους που από τη φύση τους δεν είναι δυνατή μία αυξημένη προσέγγιση. Πρακτικές όπως η ανακύκλωση, η μείωση των

απορριμάτων και η βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των μεταφορών έχει πολύ διαφορετική έννοια σε έναν κλάδο λιανικού εμπορίου που θα ασχοληθεί με ανακύκλωση υλικών συσκευασίας (κυρίως χαρτί και πλαστικό/μεμβράνες) και τη διαχείριση των δρομολογίων διανομών, από ότι θα έχει σε έναν κλάδο βιομηχανίας που θα ασχοληθεί με την κατανάλωση ρεύματος και νερού, την ανακύκλωση υλικών παραγωγής (πρώτων υλών, χημικών, χρωμάτων, μετάλλων) και τις μεταφορές από τις αποθήκες πρώτων υλών στις γραμμές παραγωγής και από τις γραμμές παραγωγής προς τις αποθήκες ετοιμών προϊόντων. Ήταν λοιπόν στόχος της έρευνας οι συμμετέχοντες να μπορούν να απαντήσουν σύμφωνα με τον κλάδο τους και να κρίνουν τις βιώσιμες πρακτικές που ακολουθεί η αλυσίδα εφοδιασμού τους ως τις δυνατότητές της και όχι ανάμεσα σε διαφορετικούς κλάδους.

Πίνακας 5.4: Διεξαγωγή αξιολογήσεων για τον εντοπισμό περιβαλλοντικών κινδύνων εντός της αλυσίδας εφοδιασμού

Industry	Conduct Assessments to identify environmental risks within supply chain						Sum
	Always	Never	Occasionally	Often	Rarely		
Food and Beverage	1		13	10	5	29	
Manufacturing			3	2	1	6	
Pharma	1					1	
Pharmaceutical				1		1	
Retail		1	4	2	2	9	
Technology			1	1	1	3	
Trading			1			1	
Transportation			1			1	
<b>Sum</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>51</b>	

Διάγραμμα 5.4: Διεξαγωγή αξιολογήσεων για τον εντοπισμό περιβαλλοντικών κινδύνων εντός της αλυσίδας εφοδιασμού



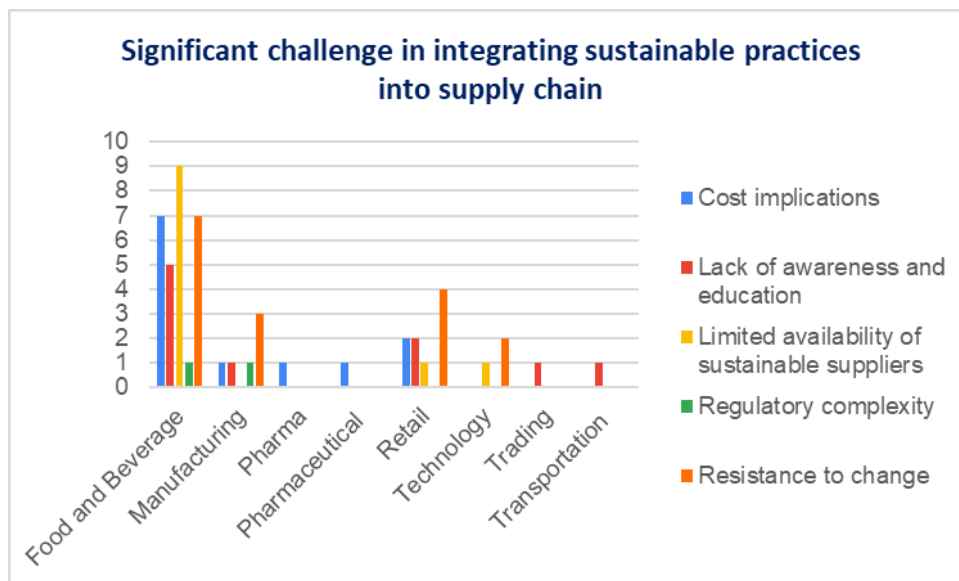
Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τη συχνότητα κατά την οποία οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται οι ερωτηθέντες πραγματοποιούν αξιολογήσεις για τον εντοπισμό περιβαλλοντικών κινδύνων που ενδεχομένως εδρεύουν εντός της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Αρνητικό κρίνεται το φάσμα των απαντήσεων με τους περισσότερους συμμετέχοντες να δηλώνει “Περιστασιακά” (23 από τους 51 ερωτηθέντες) ή “Σπάνια” (9 από τους 51).

Χαρακτηριστικό της κατάστασης ίσως είναι επίσης το γεγονός ότι ο μόνος κλάδος στον οποίο οι ερωτηθέντες έχουν απαντήσεις μόνο "Πάντα" (1 συμμετέχοντες) και "Συχνά" ( 1 συμμετέχοντες) είναι ο Φαρμακευτικός.

Πίνακας 5.5: Σημαντικότερη πρόκληση για την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα

Industry	Most significant challenge in integrating sustainable practices into supply chain					Sum
	Cost implications	Lack of awareness and education	Limited availability of sustainable suppliers	Regulatory complexity	Resistance to change	
Food and Beverage	7	5	9	1	7	29
Manufacturing	1	1		1	3	6
Pharma	1					1
Pharmaceutical	1					1
Retail	2	2	1		4	9
Technology			1		2	3
Trading		1				1
Transportation		1				1
<b>Sum</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>51</b>

Διάγραμμα 5.5: Σημαντικότερη πρόκληση για την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα



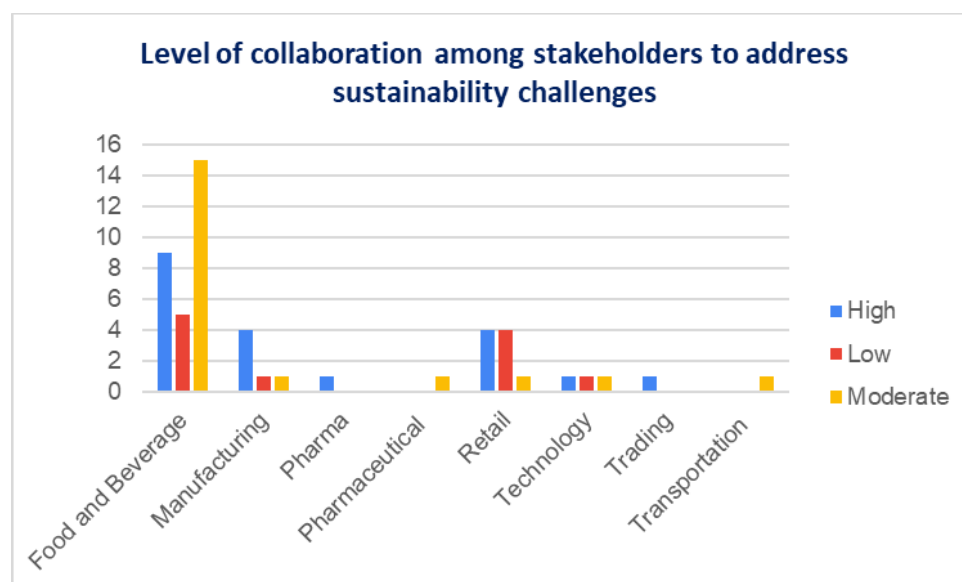
Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης οι συμμετέχοντες κλίθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση “Ποια θεωρείτε τη σημαντικότερη πρόκληση για την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα;” η πλειοψηφία απάντησε “Αντίσταση στην αλλαγή” (16 από 51 ερωτηθέντες) με τις “Επιπτώσεις στο κόστος” να είναι η δεύτερη πιο συχνή απάντηση (12 από 51 ερωτηθέντες). Περίπου το ένα πέμπτο των ερωτηθέντων απάντησε ότι η σημαντικότερη πρόκληση είναι η “Ελλειψη ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης”, καθώς και η “Περιορισμένη διαθεσιμότητα βιώσιμων προμηθευτών”.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι από τους ερωτηθέντες μόνο 2 θεωρούν το Ρυθμιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα πρόκληση ως προς την ενσωμάτωση των βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Επομένως, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, είναι καθαρά ζήτημα των ίδιων των επιχειρήσεων να αλλάξει το περιβάλλον της εφοδιαστικής αλυσίδας, εντός και εκτός συνόρων. Οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις και να αναβαθμίσουν τις βιώσιμες πρακτικές τους με διάφορες ενέργειες, όπως καταρτίσεις εργαζομένων για να αντιμετωπίσουν την ελλιπή εκπαίδευση αλλά και την αντίσταση των παλαιότερων στελεχών στην αλλαγή, ή τη διαχείριση κόστους ή δημιουργία κυκλικών οικονομιών και οικονομιών κλίμακας, για την αντιμετώπιση του αυξημένου κόστους.

Πίνακας 5.6: Επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων βιωσιμότητας

Industry	Level of collaboration among stakeholders to address sustainability challenges			Sum
	High	Low	Moderate	
Food and Beverage	9	5	15	29
Manufacturing	4	1	1	6
Pharma	1			1
Pharmaceutical			1	1
Retail	4	4	1	9
Technology	1	1	1	3
Trading	1			1
Transportation			1	1
<b>Sum</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>51</b>

Διάγραμμα 5.6: Επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων βιωσιμότητας



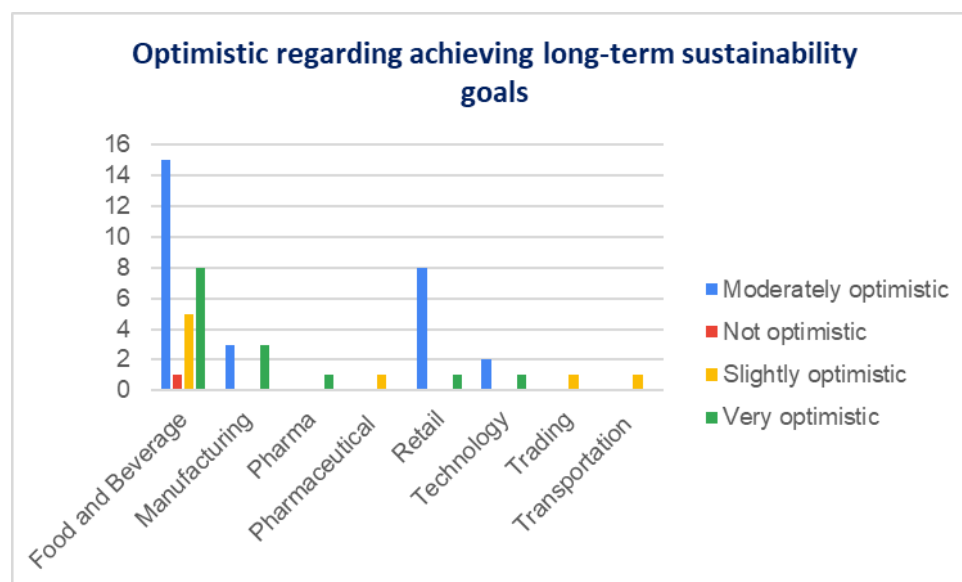
Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε το επίπεδο της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (προμηθευτές, συνεργάτες, πελάτες) για την αντιμετώπιση των προκλήσεων βιωσιμότητας. Εδώ οι ερωτηθέντες διαμοιράστηκαν στις απαντήσεις “Μέτριο” και “Υψηλό” επίπεδο συνεργασίας, με τον κλάδο τροφίμων και ποτών να απαντά πιο συχνά “Μέτριο”. Επίσης, το ένα πέμπτο των ερωτηθέντων αποκρίθηκε ότι το επίπεδο συνεργασίας των ενδιαφερομένων μερών είναι χαμηλό. Η συνεργασία ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέλη επηρεάζει εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς παράγοντες για μία επιχείρηση και οι βιώσιμες πρακτικές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών των προμηθευτών και πελατών μίας

επιχείρησης. Χρειάζεται ιδιαίτερη συνεργασία ώστε ολόκληρη η εφοδιαστική αλυσίδα να εμφανίζει αποτελέσματα βιωσιμότητας και δεν είναι πάντα δυνατό μία επιχείρηση να πιέσει είτε τους προμηθευτές της είτε τους πελάτες της να ακολουθήσουν πιο βιώσιμη στρατηγική.

Πίνακας 5.7: Αισιοδοξία για την επιτυχία μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας από τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού

Industry	Optimistic about the ability of global supply chains to achieve long-term sustainability goals				Sum
	Moderately optimistic	Not optimistic	Slightly optimistic	Very optimistic	
Food and Beverage	15	1	5	8	29
Manufacturing	3			3	6
Pharma				1	1
Pharmaceutical			1		1
Retail	8			1	9
Technology	2			1	3
Trading			1		1
Transportation			1		1
<b>Sum</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>51</b>

Διάγραμμα 5.7: Αισιοδοξία για την επιτυχία μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας από τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού



Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι σε πλήθος 51 ερωτηθέντων, περισσότεροι από τους μισούς (28) δηλώνουν ότι είναι σχετικά αισιόδοξοι όσον αφορά την ικανότητα των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού να πετύχουν μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας.



Σημαντικό τμήμα (14 από 51) δηλώνει πολύ αισιόδοξοι. Αντιθέτως, ένας μόνο απάντησε ότι δεν είναι καθόλου αισιόδοξος. Θεωρούμε πως αυτές οι απαντήσεις υποδηλώνουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και επίτευξης στόχων προς τη βιωσιμότητα.

## Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσίασε κάποιες από τις βασικότερες θεωρίες στον τομέα της βιώσιμης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι οποίες εφαρμόζονται για τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής από οργανισμούς και επιχειρήσεις, και διερευνήθηκαν οι απόψεις διαφόρων επαγγελματιών του κλάδου ως προς διάφορα θέματα βιωσιμότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι στόχοι που τέθηκαν στον σχεδιασμό της έρευνας ήταν η κατανόηση των προκλήσεων στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού ως προς την βιωσιμότητα, η αξιολόγηση των στρατηγικών που εφαρμόζουν και πως αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις και τέλος τις μελλοντικές κατευθύνσεις που υπάρχουν και τις διαφοροποιήσεις που αυτές συνεπάγονται. Επιλέχθηκε για την διερεύνηση αυτών των στόχων η δημιουργία μίας έρευνας με βασικό προσανατολισμό τις απόψεις και τις γνώμες που έχουν οι επαγγελματίες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Οι απόψεις συλλέχθηκαν με εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο και αναλύθηκαν προσπαθώντας να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τους αρχικούς στόχους.

Οι παράγοντες σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις αναφορικά με την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στην στρατηγική τους, μπορούν να χωριστούν σε οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς.

Προκειμένου ένας οργανισμός να καταστεί βιώσιμος, απαιτείται η ύπαρξη ενός βιώσιμου στρατηγικού σχεδιασμού και μίας στρατηγικής αειφορίας. Η βιώσιμη στρατηγική του αναπτύσσεται με στήριξη στις καινοτομίες και τις νέες τεχνολογίες αλλά και με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων, υπαλλήλων και μάντζερ. Με άλλα λόγια, η κινητοποίηση του προσωπικού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή όχι των στρατηγικών βιωσιμότητας. Γενικότερα, η διοίκηση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να δίνει σαφείς και κατανοητές οδηγίες προς τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη της αλυσίδας εφοδιασμού ώστε να εφαρμοστούν οι πρακτικές αειφορίας που έχουν αποφασιστεί.

Αναλυτικότερα η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είχε ως στόχο την απάντηση σε τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Το πρώτο αφορούσε τις περιβαλλοντικές προκλήσεις (περιβαλλοντικός κίνδυνος, προμήθεια α' υλών, απορρίμματα - ανακύκλωση) των αλυσίδων εφοδιασμού και πως οι συμμετέχοντες αξιολογούν τις πρακτικές, που ακολουθούν οι

επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, πάνω σε αυτά τα ζητήματα. Το δεύτερο, στηριζόμενο σε συγκεκριμένες θεωρίες που αναλύθηκαν στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας, εξέταζε τις συνεργασίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται οι συμμετέχοντες και τα ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders) τους, όπως προμηθευτές, πελάτες κλπ. Ειδικότερα για τους προμηθευτές στις αλυσίδες εφοδιασμού υπάρχουν πολλές πρακτικές βελτίωσης της βιωσιμότητας που εξαρτώνται από την καλή συνεργασία στην προμήθεια α' υλών, στη διαχείριση των υλικών, συσκευασιών, μεταφορών και άλλων παραγόντων που χωρίς εξαιρετική συνεργασία είναι αδύνατο να επιτευχθούν. Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τον οικονομικό παράγοντα των βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα και κατά πόσο όντως οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα θεωρούν σημαντικό αποτρεπτικό παράγοντα για την εφαρμογή τους. Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι θα έπρεπε να πάρει η εφαρμογή των βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε περιείχε και διάφορους περιορισμούς, κάποιοι αφορούσαν τον σχεδιασμό ενώ άλλοι ήταν εξαρτώμενοι από τους συμμετέχοντες και τους τεχνικούς περιορισμούς μίας έρευνας. Όλοι οι περιορισμοί έχουν αναλυθεί επακριβώς στην αντίστοιχη ενότητα.

Μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν παρατηρούμε αρχικά πως οι συμμετέχοντες έχουν μερική εξοικείωση με τις βιώσιμες πρακτικές ανεξαρτήτως του ρόλου που έχουν στην επιχείρηση που εργάζονται. Αυτό φανερώνει, παρά την αδυναμία γενίκευσης, ότι σε κάποιο βαθμό η έννοια της βιωσιμότητας είναι πλέον γνωστή σε όλους τους τομείς μίας επιχείρησης και επηρεάζει τις στρατηγικές αποφάσεις αυτής. Επομένως δίνεται περισσότερη προτεραιότητα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Για τον πρώτο στόχο της έρευνας, η ανάλυση των αντίστοιχων ερωτήσεων έδειξε πως οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες δίνουν αρκετή προτεραιοποίηση στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα των στρατηγικών και των λειτουργιών τους, κάτι που είναι θετικό. Περισσότερα όμως βήματα θα μπορούσαν να γίνουν όσον αφορά τον έλεγχο, δηλαδή τη διεξαγωγή αξιολογήσεων για τους περιβαλλοντικούς κινδύνους εντός της εφοδιαστικής τους αλυσίδας καθώς οι περισσότεροι συμμετέχοντες δηλώνουν πως γίνεται μόνο περιστασιακά. Κάποιοι κλάδοι (πχ φαρμακευτικός, τροφίμων και ποτών) έχουν

καλύτερη συχνότητα αξιολογήσεων από άλλους (τεχνολογίας), όμως λόγω τους περιορισμού στη γενίκευση των αποτελεσμάτων δεν είναι δυνατόν να καταλήξουμε σε συμπέρασμα για τους κλάδους (Gikas, 2024).

Όπως αναφέρθηκε ήδη ο δεύτερος ερευνητικός στόχος της εργασίας ήταν η εξέταση των συνεργασιών ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέλη και τις επιχειρήσεις. Το επίπεδο συνεργασίας, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων εμφανίζεται μέτριο έως υψηλό, κάτι που μας δείχνει πως οι επιχειρήσεις έχουν καταλάβει τη δύναμη της συνεργασίας ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέλη και τα οφέλη που αυτή έχει στην στρατηγική τους και κατ' επέκταση στη περιβαλλοντική βιωσιμότητα και στην ανάπτυξη των αντίστοιχων πρακτικών.

Αναφορικά με τις οικονομικές επιπτώσεις των βιώσιμων πρακτικών στις αλυσίδες εφοδιασμού, που ήταν ο επόμενος ερευνητικός στόχος της εργασίας, οι συμμετέχοντες δεν έδωσαν την αναμενόμενη βαρύτητα, δηλώνοντας πως υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί λόγοι που εμποδίζουν την ενσωμάτωση των πρακτικών αυτών. Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες έδειξαν πως η κυριότερη πρόκληση στην ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι η "αντίσταση στην αλλαγή" με τους οικονομικούς παράγοντες να βρίσκονται στη δεύτερη θέση. Επομένως έχουν ενδείξεις πως το θεωρητικό αφήγημα του υψηλού κόστους δεν είναι απαραίτητα ο κύριος αποτρεπτικός λόγος για την βελτίωση της βιωσιμότητας των αλυσίδων εφοδιασμού. Παράγοντες όπως η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών και η στρατηγική διαχείριση των αποφάσεων μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ενσωμάτωση των πρακτικών αυτών αλλάζοντας το εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης.

Ο τελευταίος ερευνητικός στόχος της εργασίας αφορούσε τις μελλοντικές κατευθύνσεις που χρειάζονται αλλά και που προβλέπουν οι συμμετέχοντες ότι θα ακολουθηθούν από τις επιχειρήσεις. Γενικά διακρίνεται αισιοδοξία ανάμεσα στους συμμετέχοντες για το μέλλον και για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού.

Συμπερασματικά, παρατηρείται προσπάθεια στην ένταξη των βιώσιμων πρακτικών σε μία εφοδιαστική αλυσίδα σε όλους σχεδόν τους τομείς, κάτι το οποίο κρίνεται πολύ ενθαρρυντικό. Οι πρωτοβουλίες συνεργασίας σε όλα τα μέρη μιας εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα και είναι αυτές που καταφέρνουν να προωθήσουν τις πρακτικές διαφοροποίησης και καινοτομίας. Η παρούσα έρευνα κατέδειξε κάποια σημαντικά στοιχεία στις απόψεις των συμμετεχόντων για τη βιωσιμότητα στην εφοδιαστική

αλυσίδα καθώς και τους παράγοντες που, σύμφωνα με αυτούς, είναι οι πιο σημαντικοί, θετικοί ή αρνητικοί.

Θεωρούμε πως, σύμφωνα και με τους περιορισμούς που αναλύθηκαν στη μεθοδολογία, η έρευνα επιτέλεσε τον σκοπό της, να αφουγκραστεί τις απόψεις διαφόρων επαγγελματιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και να καταγράψει τις απόψεις τους για τις βιώσιμες πρακτικές. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει αρχικό κρίκο της αλυσίδας εξέτασης των απόψεων πάνω στη βιωσιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μελλοντικές κατευθύνσεις της έρευνας θα μπορούσαν να στοχοποιήσουν την επανάληψη του ερωτηματολογίου σε μεγαλύτερο εύρος συμμετεχόντων, με στόχευση συγκεκριμένων και ίσων υπο-πληθυσμών ανά οικονομικό κλάδο, ώστε να είναι πιο εφικτή η διακλαδική σύγκριση των απόψεών τους. Αντίστοιχα ενδιαφέρουσα θα ήταν και η διεξαγωγή έρευνας, με νέο ερωτηματολόγιο, που θα προσέγγιζε τις απόψεις των συμμετεχόντων με μεγαλύτερη εξειδίκευση σε κάθε κλάδο και επομένως θα μπορούσε να εξετάσει συγκεκριμένα θέματα (πχ στις βιομηχανίες ή στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου).

Η βιωσιμότητα στις αλυσίδες εφοδιασμού είναι σίγουρο πως θα συνεχίζει να απασχολεί την ερευνητική κοινότητα και τον επιχειρηματικό κόσμο με την ανάπτυξη των πρακτικών της και την πραγματική ανάγκη λύσεων σε διάφορα ζητήματα που άπτονται της περιβαλλοντικής κρίσης, των αλλαγών στη διαχείριση φυσικών και οικονομικών πόρων και της κοινωνικής πίεσης για περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

## Παράρτημα: Questionnaire (Ερωτηματολόγιο)

### **A. Demographics (Δημογραφικά στοιχεία)**

1. What is your role in the supply chain?

- Procurement
- Logistics
- Operations
- Sustainability
- Other (please specify)

2. Which industry does your organization belong to?

- Manufacturing
- Retail
- Food and Beverage
- Technology
- Other (please specify)

3. How familiar are you with the concept of sustainable practices in supply chains?

- Not familiar
- Somewhat familiar
- Moderately familiar
- Very familiar

### **B. Sustainable practices (Βιώσιμες πρακτικές)**

4. To what extent does your organization prioritize environmental sustainability in its supply chain operations?

- Not at all
- Somewhat
- Moderately
- Very much
- Extremely

5. How often does your organization conduct assessments to identify environmental risks within its supply chain?

- Never
- Rarely
- Occasionally
- Often
- Always

6. Does your organization have a policy for sustainable sourcing of raw materials?

- No
- In the process of developing
- Yes, but not actively enforced
- Yes, actively enforced

7. Which of the following sustainable transportation practices does your organization employ? (more than one answers)

- Use of electric or hybrid vehicles
- Optimization of transport routes
- Collaboration with suppliers for combined shipments
- Use of eco-friendly packaging
- None of the above

8. How does your organization manage waste and recycling within its supply chain?

- Minimal waste management efforts
- Some recycling initiatives
- Comprehensive waste management and recycling programs
- Waste reduction embedded in supply chain processes

### **C. Challenges & Cooperation (Προκλήσεις και Συνεργασία)**

9. What do you consider the most significant challenge in integrating sustainable practices into your supply chain?

- Cost implications
- Lack of awareness and education
- Resistance to change
- Limited availability of sustainable suppliers
- Regulatory complexity

10. Does your organization collaborate with suppliers to improve sustainability practices?

- No
- Occasionally
- Frequently
- Extensively

11. How would you rate the level of collaboration among stakeholders (suppliers, partners, customers) to address sustainability challenges?

- Very low
- Low
- Moderate
- High
- Very high

#### **D. Future Directions (Μελλοντικές κατευθύνσεις)**

12. In your opinion, which sustainable practice holds the most potential for positively impacting global supply chains?

- Adoption of renewable energy sources
- Circular economy principles
- Sustainable sourcing of raw materials



- Green logistics and transportation
- Improved waste management and recycling

13. How optimistic are you about the ability of global supply chains to achieve long-term sustainability goals?

- Not optimistic
- Slightly optimistic
- Moderately optimistic
- Very optimistic
- Extremely optimistic

## Βιβλιογραφία

- Agi, M. & Nishant, R. (2017). Understanding influential factors on implementing green supply chain management practices: An interpretive structural modelling analysis. *Journal of Environmental Management*, Τόμος 188, pp. 351-363.
- Ahi, P., Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions of green and sustainable supply chain management. From *Journal Of Cleaner Production*, Vol.52, pp 329-341.
- Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Seny kan, K. A., Issa, M., & Anakwue, O. I. J. (2016). Corporate social responsibility in SMEs: A shift from philanthropy to institutional works? *Journal of Business Ethics*, 138(2), 385-400.
- Anagnostopoulos, T., Kyriakopoulos, G. L., Ntanos, S., Gkika, E., & Asonitou, S. (2020). Intelligent predictive analytics for sustainable business investment in renewable energy sources. *Sustainability*, 12(7), 2817.
- Ball, A., & Craig, R. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 283-293.
- Ball, C., Burt, G., De Vries, F., & MacEachern, E. (2018). How environmental protection agencies can promote eco-innovation: The prospect of voluntary reciprocal legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 242-253.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. & Arian, A. M. (2001). The resource-based View: Origins and Implications. *Handbook of Strategic Management*, pp. 124–188.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2000). "Coopetition in Business Networks To Cooperate and Compete Simultaneously." *Industrial Marketing Management* 29 (5): 411–426.
- Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147, Part B, 307-316.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1(1).
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. (2012). Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6), 526-546.
- Elkington, J. (1997) Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. Capstone Publishing Limited, Oxford Centre for Innovation, Oxford.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für wirtschafts-und unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability—a stakeholder theory. *Total quality management*, 21(7), 737-744.
- Gikas, A. (2024). Evaluating factors enhancing profitability and sustainability of the pharmaceutical industry in Greece. In *Financial Stability, Economic Growth and Sustainable Development* (pp. 133-146). Routledge.
- Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, 1(1), 27-42.
- Hart, L. Stuart & Milstein, M. (2003). Creating Sustainable Value, *Academy Of Management Executive*, Vol 17, I.2, pp. 56-69.
- Huang, Y., & Wang, Y. (2018). Sustainable packaging design: A review of the use of packaging in food logistics. *Sustainability*, 10(10), 3554.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Exploring supply chain structural dynamics: New disruptive technologies and disruption risks. *Int. J. Prod. Econ.*
- Kivits, R., Sawang, S., Kivits, R., & Sawang, S. (2021). Stakeholder theory. *The Dynamism of Stakeholder Engagement: A Case Study of the Aviation Industry*, 1-8.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage Publications.

- Kyriakopoulos, G., Ntanos, S., & Asonitou, S. (2020). Investigating the environmental behavior of business and accounting university students. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(4), 819-839.
- Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. (2009). The development of the resourcebased view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), pp. 9–28.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource management. *Journal of Business Research*, 33 (2), pp. 91–101.
- Mollenkopf, D. A., Stolze, H. J., & Tate, W. L. (2017). *The Green Supply Chain: An Integrated Approach*. CRC Press.
- Moré, R. P. O., Telles, R., Marinho, S. V., & Corrêa, F. H. C. (2016). Institutional theory of strategic capacity and competitive advantage: Theoretical view of the information technology industry in Brazil. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(3), 671-679.
- Ntanos, S., Asonitou, S., Kyriakopoulos, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., & Arabatzis, G. (2020). Environmental sensitivity of business school students and their attitudes towards social and environmental accounting. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 8th ICSIMAT, Northern Aegean, Greece, 2019* (pp. 195-203). Springer International Publishing.
- Penfield, P. (2007). Sustainability Can Be A Competitive Advantage. *Material Handling Industry of America*, 7.
- Pfarrer, M. D. (2010). What is the purpose of the firm?: Shareholder and stakeholder theories. *Good business: Exercising effective and ethical leadership*, 86-93.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2), 460-484.
- Smith, V. H. (2018). *Ecological Economics: Principles and Applications*. Routledge.
- Srivastava, K. Samir, (2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *Wiley Online Library - International Journal of Management Reviews*. Vol. 9, I.1, pp.53-80.
- Stieb, J. A. (2009). Assessing Freeman’s stakeholder theory. *Journal of business ethics*, 87, 401-414.
- Sustainablegreece 2020 (2020). Sustainable Greece 2020, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.sustainablegreece2020.com/?lang=en>.

- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Putting the human back in “human research methodology”: The researcher in mixed methods research [Editorial]. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(4), 271–277.
- Vanalle, M., Ganga, G. M. D., Filho, M. G. & Lucato, W. C. (2017). Green supply chain management: An investigation of pressures, practices, and performance within the Brazilian automotive supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 10 May, Τόμος 151, pp. 250-259.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization; The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (p.486). New York: Free Press.
- Winn, M. I. (2001). Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business & Society*, 40(2), 133-166.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International journal of production research*, 45(18-19), 4333-4355.