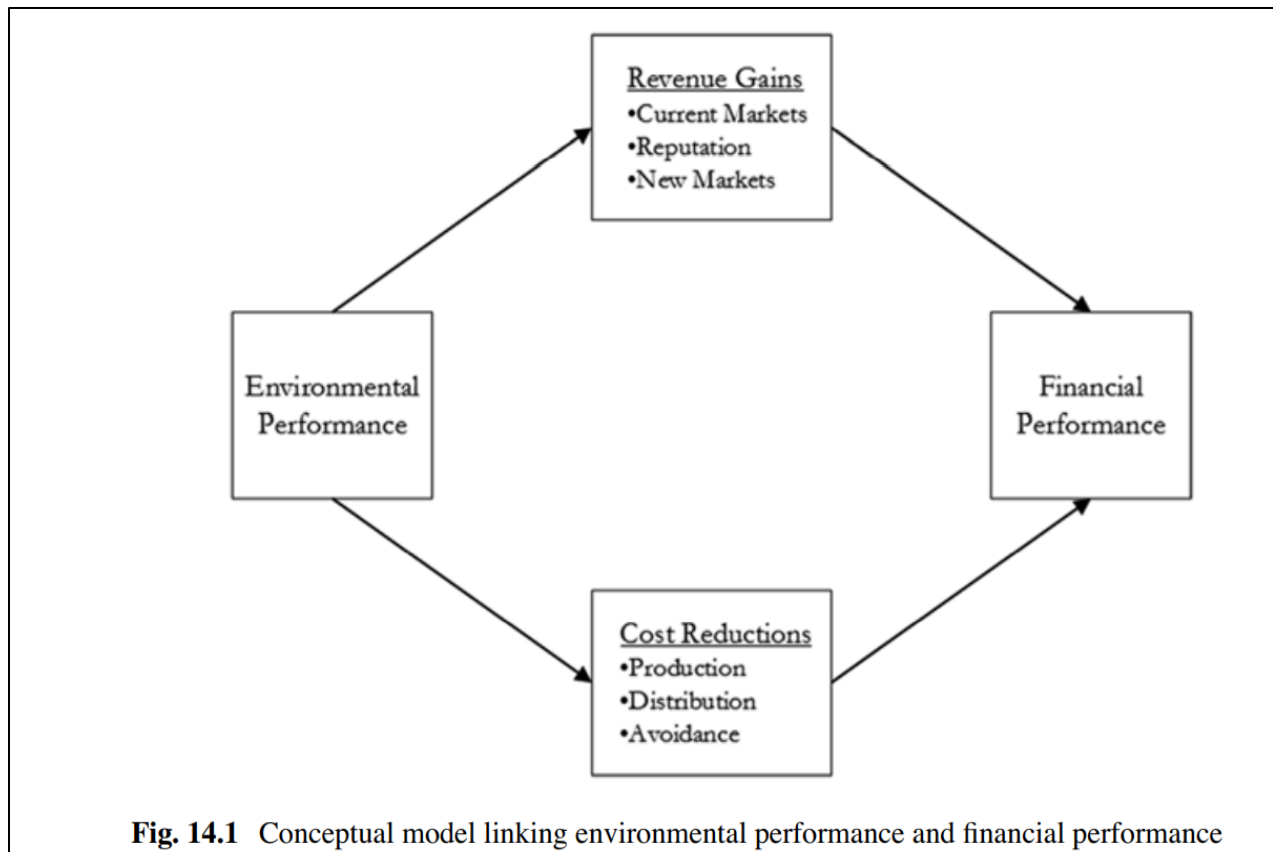


ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 9^η _ Επιχειρηματικά μοντέλα, επιχειρηματικές πρακτικές και εταιρική κοινωνική ευθύνη για βιώσιμες παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες

1. Εισαγωγή

- Οι **επιχειρήσεις εφαρμόζουν ποικίλες πρακτικές** για τη διαχείριση του εσωτερικού τους περιβάλλοντος και των αλυσίδων εφοδιασμού και **επικοινωνούν αυτές τις προσπάθειες** στους ενδιαφερόμενους φορείς (π.χ. εργαζόμενους, προμηθευτές, καταναλωτές, ΜΚΟ και μετόχους).
- Οι πρακτικές αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε επιχειρησιακό, τακτικό και στρατηγικό επίπεδο.
 - Σε **επιχειρησιακό επίπεδο** περιλαμβάνονται πρακτικές όπως ο σχεδιασμός υλικών, η ανακύκλωση, η μείωση εισροών και απορριμμάτων, οι επιστρεφόμενες συσκευασίες ή συσκευές κ.λπ.
 - Σε **τακτικό επίπεδο**, οι πρακτικές περιλαμβάνουν την περιβαλλοντική συμμόρφωση, την εφαρμογή περιβαλλοντικών προτύπων στην επιλογή προμηθευτών, την πιστοποίηση της εταιρικής περιβαλλοντικής διαχείρισης, τη συμμετοχή σε προγράμματα περιβαλλοντικών βραβείων, τη χρήση αναλύσεων κύκλου ζωής των προϊόντων κ.α.
 - Σε **στρατηγικό επίπεδο** οι πρακτικές περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων στην εταιρική ευθύνη και στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.
- Εκτός από τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες μπορούν να οδηγήσουν σε **αυξημένες πωλήσεις, μειωμένο κόστος** και μετριασμό των κινδύνων (π.χ. προστίμων, ατυχημάτων), βελτιώνοντας έτσι την αγοραία αξία μιας επιχείρησης στην αλυσίδα εφοδιασμού.
- Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται ο αντίκτυπος των περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών στη χρηματοοικονομική απόδοση και την αγοραία αξία μιας επιχείρησης.



2. Επιδράσεις των φιλο-περιβαλλοντικών πρακτικών των επιχειρήσεων

2.1 Επιδράσεις στα έσοδα

- Η αύξηση των εσόδων μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω κερδών σε υπάρχουσες αγορές, είτε μέσω της πρόσβασης σε νέες αγορές.
- Τα κέρδη στις αγορές θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από τη **βελτίωση της φήμης** της επιχείρησης λόγω των θετικών περιβαλλοντικών επιδόσεών της. Υποστηρίζεται ότι η επίτευξη μειωμένων περιβαλλοντικών επιπτώσεων προϊόντων και διαδικασιών και η καθιέρωση ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS) βελτιώνουν τη φήμη της επωνυμίας μιας επιχείρησης.
- Παραδείγματα: ρούχα υψηλής μόδας που παράγονται με βιολογικά υλικά, υβριδικά οχήματα, έπιπλα από νόμιμη κοπή δένδρων, προϊόντα με βιοαποικοδομήσιμες συσκευασίες, προϊόντα χωρίς φοινικέλαιο κ.α.

2.2 Επιδράσεις στο κόστος

- Εκτός από τις επιπτώσεις τους στα έσοδα, οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες μπορούν να επηρεάσουν το κόστος με διάφορους τρόπους.
- Οι φιλο-περιβαλλοντικές πρακτικές **μειώνουν την ποσότητα των απορριμμάτων, την κατανάλωση διαφόρων εισροών παραγωγής, συμπεριλαμβανομένης της ενέργειας και των υλικών.**
- Από την άποψη της εφοδιαστικής αλυσίδας, τόσο τα εισερχόμενα, όσο και τα εξερχόμενα logistics ωφελούνται από το **μειωμένο βάρος** και τη συσκευασία του προϊόντος.
- Η πρόληψη της ρύπανσης μπορεί όχι μόνο να μειώσει το κόστος παραγωγής και διάθεσης, αλλά μπορεί επίσης να **αποφύγει το κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας συσκευών ελέγχου της ρύπανσης.**
- Άλλα οφέλη αποφυγής κόστους μέσω μιας αποτελεσματικής περιβαλλοντικής διαχείρισης περιλαμβάνουν τον μετριασμό των κινδύνων από περιβαλλοντικές βλάβες ή από παραβάσεις σε **θεσμικές ρυθμίσεις** και από την πρόληψη δαπανών που σχετίζονται με αγωγές και νομικούς διακανονισμούς.
- Οι κίνδυνοι ανεπιθύμητων συμβάντων μπορούν να προληφθούν είτε μειώνοντας την πιθανότητα εμφάνισης, είτε μειώνοντας τον αντίκτυπο ενός συμβάντος, είτε μεταθέτοντας την ευθύνη σε άλλο μέρος, συνήθως μέσω ασφάλισης.
- Φυσικά, **όλες οι περιβαλλοντικές βελτιώσεις δεν μειώνουν το κόστος.** Εάν τα υποκατάστατα υλικά εισροής είναι ακριβότερα, το κόστος θα αυξηθεί. Για παράδειγμα, διαπιστώθηκε ότι οι μειώσεις των εκπομπών διοξειδίου του θείου στις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας ή στα πλοία έχουν ως αποτέλεσμα μειωμένες οικονομικές επιδόσεις λόγω της χρήσης άνθρακα χαμηλότερης περιεκτικότητας σε θείο, αλλά υψηλότερου κόστους.

2.3 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

- Οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες μπορούν δυνητικά να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Νέες διαδικασίες ή τεχνολογίες που απαιτούνται συχνά για τις πρωτοβουλίες αυτές, είτε ενδέχεται να μην είναι διαθέσιμες σε άλλες εταιρείες λόγω της ιδιόκτητης φύσης τους, είτε ενδέχεται να απαιτούν ειδικές δεξιότητες για την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Η ανακοίνωση μιας επιχείρησης για μια περιβαλλοντική πρωτοβουλία θα μπορούσε να εκληφθεί ως απόδειξη ότι διαθέτει πολύτιμους πόρους, βοηθώντας την να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό της.

2.4 Εταιρικές Περιβαλλοντικές Πρωτοβουλίες

- **Περιβαλλοντικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές:** Εξαγορές φιλικών προς το περιβάλλον επιχειρήσεων, κοινοπραξίες ή συμμαχίες και νέες εταιρικές περιβαλλοντικές πολιτικές ή πρότυπα.
- **Περιβαλλοντικές Χορηγίες**
- **Εκούσιες μειώσεις εκπομπών ή απορριμμάτων:** Υποσχέσεις, επενδύσεις ή επιτεύγματα που σχετίζονται με τη μείωση των επιπέδων εκπομπών, πέρα από αυτά που απαιτούνται από τους κανονισμούς.
- **Eco-Friendly Products:** Εισαγωγές φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, βελτιώσεις σε υπάρχοντα προϊόντα ή ενσωμάτωση μελλοντικών ρυθμιστικών απαιτήσεων σε υπάρχοντα προϊόντα.
- **Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας:** Προμήθεια ενέργειας από εναλλακτικές πηγές.
- **Ανακύκλωση-επανάχρηση:** Ανακύκλωση απορριμμάτων μετά την κατανάλωση και ανακύκλωση για μείωση της κατανάλωσης πρώτων υλών.
- **Περιβαλλοντικά Βραβεία και Πιστοποιήσεις.**

2.5 Σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων τύπων περιβαλλοντικών πρακτικών και αγοραίας αξίας

- Ορισμένοι τύποι περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αξία των μετοχών.

2.6 Επιπτώσεις των Εταιρικών Πρακτικών Αειφορίας στις Εφοδιαστικές Αλυσίδες

- Οι προσπάθειες για τη δημιουργία μιας πιο βιώσιμης εφοδιαστικής αλυσίδας συνήθως υποστηρίζουν **τρεις κύριους επιχειρησιακούς στόχους: αυξημένη αποδοτικότητα, μείωση κινδύνου και καινοτομία.** Οι υποδειγματικές εταιρείες τείνουν να προσπαθούν να επιτύχουν όλους αυτούς τους στόχους.
- **Αύξηση αποδοτικότητας:**
 - Ένας από τους κύριους στόχους των διαχειριστών της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν πάντα η **αποτελεσματική χρήση πόρων για την ελαχιστοποίηση του κόστους** παροχής αγαθών και υπηρεσιών. Αυτή η νοοτροπία έχει αποδειχθεί χρήσιμη και σε ορισμένες πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, ιδίως πρωτοβουλίες που

προσπαθούν να μειώσουν το μέγεθος της περιβαλλοντικής βλάβης που δημιουργείται από την αλυσίδα εφοδιασμού.

- Η **περιβαλλοντική βλάβη** τείνει να προέρχεται είτε από τη χρήση ενός μη ανανεώσιμου πόρου, είτε από τη ρύπανση που δημιουργείται κατά την παραγωγή, την παράδοση, τη χρήση ή τη διάθεση των αγαθών και των υπηρεσιών της αλυσίδας. Έτσι, όταν οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να μειώσουν την ποσότητα μιας εισροής που απαιτείται για την παραγωγή, μειώνουν το κόστος παραγωγής και τον αντίκτυπο για το περιβάλλον.
- Ομοίως, η **ρύπανση είναι στην ουσία σπατάλη πόρων**. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση στέλνει υλικό στη χωματερή, σημαίνει ότι έχει αγοράσει **υλικά που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί αποδοτικά στην παραγωγή και μπορεί ακόμη και να πληρώσει για δεύτερη φορά για την απόρριψή τους**. Η πρόληψη ή η μείωση της ρύπανσης επιτυγχάνεται συχνά με την πληρέστερη χρήση των εισροών ή με την αλλαγή των εισροών, μειώνοντας και πάλι τα απόβλητα και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.
- Αυτή η **ταυτόχρονη επίτευξη μειωμένης περιβαλλοντικής βλάβης και μειωμένου κόστους ορίζεται ως οικολογική απόδοση**.

- **Μείωση κινδύνου:**

- Ο δεύτερος τρόπος με τον οποίο οι αλυσίδες εφοδιασμού αντιμετωπίζουν τη βιωσιμότητα είναι μέσω της **μείωσης ή της εξάλειψης του κινδύνου**.
- Για παράδειγμα, ένα βιομηχανικό ατύχημα δύναται να βλάψει το περιβάλλον ή/και τους εργαζόμενους και τους κατοίκους μιας περιοχής, και να διαταράξει την αλυσίδα εφοδιασμού.
- Κατά συνέπεια, πολλές αποφάσεις για τις αλυσίδες εφοδιασμού περιλαμβάνουν **την κωδικοποίηση, την κατανόηση ή τη μείωση του κινδύνου**.
- Πολλές επιχειρήσεις έχουν **κώδικες συμπεριφοράς για τους προμηθευτές τους**. Αυτοί οι κώδικες αποτελούν μια μορφή μη κυβερνητικής ρύθμισης, καθώς θέτουν πρότυπα και κανόνες σχετικά με το ποιες συμπεριφορές είναι απαράδεκτες για τους προμηθευτές, ανεξάρτητα από την τοπική νομοθεσία. Για παράδειγμα, πολλές αλυσίδες εφοδιασμού ενδυμάτων και υποδημάτων έχουν υποφέρει από μπόϊκοτάζ πελατών λόγω του τρόπου με τον οποίο οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν το περιβάλλον ή τους εργαζομένους τους.

- **Καινοτομία:**

- Οι προσπάθειες να γίνουν πραγματικά βιώσιμες οι αλυσίδες εφοδιασμού απαιτούν αλλαγή τόσο των προϊόντων, όσο και των διαδικασιών.

- Αυτές οι αλλαγές είναι **μια μορφή καινοτομίας** και η καινοτομία μπορεί επίσης να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για ορισμένες επιχειρήσεις, οι προσπάθειες να καταστεί βιώσιμη η εφοδιαστική αλυσίδα έχουν θετικά οφέλη, καθώς οι ίδιες καινοτομίες που μειώνουν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές βλάβες διαφοροποιούν, επίσης, την αλυσίδα από τους ανταγωνιστές της.
- Αυτοί οι τρεις αλληλένδετοι στόχοι, δηλαδή η οικολογική απόδοση, η μείωση του κινδύνου και η καινοτομία είναι αυτά που επιδιώκουν οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας, όταν καθιστούν τις αλυσίδες τους πιο βιώσιμες.
- Η **στρατηγική της Κοινής Αξίας** (Shared Value) εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσαρμόζονται για να ανταποκρίνονται στις **ανάγκες των πελατών**, ενώ μειώνεται η ζημιά από την παραγωγή και τη διανομή.
- Για παράδειγμα, όταν η **Pepsi δουλεύει για να μειώσει την ποσότητα του νερού** που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία τροφίμων και ποτών, ειδικά σε μέρη του κόσμου όπου το νερό είναι σπάνιο, δημιουργεί κοινή αξία, επιτρέποντας στους πελάτες να συνεχίσουν να απολαμβάνουν τα προϊόντα της, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι το νερό είναι διαθέσιμο για πιο πιεστικές ανάγκες.

3. Τροχιές ή Υποδείγματα βιώσιμης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας από τις επιχειρήσεις

- Υπάρχουν **τρεις κύριες τροχιές ή πρότυπα βιώσιμης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδα**: ισορροπημένη, εστιασμένη και πρώτης ευκαιρία. Οι τροχιές είναι στην ουσία ο τρόπος με τον οποίο η βιωσιμότητα εντάσσεται στη στρατηγική και την κουλτούρα της εταιρείας και στην αλυσίδα εφοδιασμού της.
- Στις **αλυσίδες εφοδιασμού ισορροπημένης τροχιάς**, η βιώσιμη συμπεριφορά είναι ο τρόπος με τον οποίο κάποιος μπορεί να εκτελέσει τις καθημερινές του δραστηριότητες και ωφελεί θετικά και άμεσα τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τις τοπικές κοινωνίες. Ως αποτέλεσμα, **τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα είναι ενσωματωμένα και εξίσου σημαντικά** σε αυτές τις αλυσίδες εφοδιασμού.
 - Στρατηγικά, αυτές οι αλυσίδες εφοδιασμού **θέτουν όρια στην ανάπτυξη** με βάση την πρόσβαση τόσο σε περιβαλλοντικούς, όσο και σε κοινωνικούς πόρους. Συνήθως, αυτές οι αλυσίδες έχουν πολύ πιο σταθερά πρότυπα πωλήσεων από τον συνολικό κλάδο τους. Σε περιόδους αυξανόμενης ζήτησης, δεν θα αυξήσουν την παραγωγή πέρα από αυτό που θα μπορούσαν να αντέξουν οι φυσικοί και ανθρωπίνι πόροι τους. **Αυτό σημαίνει ότι**

χάνουν κάποιες πωλήσεις σε περιόδους αφθονίας, αλλά δεν εξαντλούν τους φυσικούς πόρους, ούτε απολύουν ανθρώπους σε περιόδους ύφεσης. Ως εκ τούτου, χάνουν κάποιες ευκαιρίες κέρδους και ανάπτυξης, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα από τις οποίες πιθανότατα θα κεφαλαιοποιούσαν οι άλλες αλυσίδες.

- Οι αλυσίδες εφοδιασμού σε μια ισορροπημένη τροχιά είναι πρόθυμες να εσωτερικεύσουν μέρος του περιβαλλοντικού κόστους που δεν επιβάλλεται επί του παρόντος από τους υπάρχοντες κανονισμούς για να παρέχουν μακροπρόθεσμα οφέλη στους εργαζομένους, τους προμηθευτές και τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται.
- Λειτουργικά, η ισορροπημένη προσέγγιση σημαίνει ότι **οι αλυσίδες αυτές είναι σε ευνοϊκή θέση, ώστε να είναι οικολογικά αποδοτικές και καινοτόμες**. Η σταθερότητα που καλλιεργούν σημαίνει ότι οι **εργαζόμενοι αποτελούν μακροπρόθεσμη επένδυση**. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι άρτια εκπαιδευμένοι και έχουν κίνητρο για να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις στις λειτουργίες, καθώς και να υποστηρίζουν καινοτομίες όταν χρειάζεται. Επίσης, είναι πρόθυμοι και ικανοί να μοιραστούν τις γνώσεις τους μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι ισορροπημένες επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν σημαντικά τον αντίκτυπο των διαδικασιών παραγωγής (τους προμηθευτές τους), ενώ παράλληλα αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και προσφέρουν καλύτερες συνθήκες εργασίας για εργαζομένους και προμηθευτές στο εξωτερικό. Αυτοί οι οργανισμοί είναι σε θέση να επιτύχουν αποδοτικότητα πόρων σε πολλούς τομείς των αλυσίδων εφοδιασμού τους.
- **Παράδειγμα:** Μια εταιρεία σε ισορροπημένη τροχιά είναι η The Collins Companies, μια **επιχείρηση δασικών προϊόντων** με έδρα το Wilsonville του Όρεγκον. Κατέχει και διαχειρίζεται 307.000 στρέμματα ξυλείας στην Πενσυλβάνια, το Όρεγκον και την Καλιφόρνια. Ενώ οι περισσότερες άλλες εταιρείες προϊόντων ξύλου μεγιστοποιούν την απόδοση με καθαρό κόψιμο, η Collins αφήνει να αναπτυχθεί φυσικά και χρησιμοποιεί επιλεκτική συγκομιδή. Από τη δημιουργία της το 1855, έχει διατηρήσει ηθικές δασικές πρακτικές που επέτρεψαν στα δάση να ευδοκιμήσουν —και να παρέχουν ξυλεία— για περισσότερα από 150 χρόνια. Η Collins ήταν η πρώτη ιδιωτική εταιρεία προϊόντων ξύλου στις ΗΠΑ που πιστοποιήθηκε από το Forest Stewardship Council (FSC), έναν διεθνή οργανισμό με μέλη που περιλαμβάνει ΜΚΟ, εταιρείες υλοτομίας και προϊόντων ξύλου και περιβαλλοντικές ομάδες. Καθ' όλη τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της, η Collins δεσμεύεται να διατηρεί το δασικό οικοσύστημα και να υποστηρίζει κοινωνικά και οικονομικά οφέλη για τους υπαλλήλους της και τις γύρω κοινότητες.
- Στις αλυσίδες εφοδιασμού **εστιασμένης τροχιάς**, οι ιδρυτές και οι διαχειριστές των επιχειρήσεων έχουν ισχυρές περιβαλλοντικές αξίες που έχουν αποτυπωθεί στον οργανισμό. Για τις επιχειρήσεις αυτές, η επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται από την **επίτευξη συγκεκριμένων περιβαλλοντικών ή/και κοινωνικών στόχων**.

- Η **περιβαλλοντικά εστιασμένη τροχιά** επιδιώκει πρωτίστως περιβαλλοντικούς στόχους.
- Η **κοινωνικά εστιασμένη τροχιά** είναι παρόμοια, αλλά σε αυτές τις αλυσίδες εφοδιασμού οι αξίες είναι πρωτίστως κοινωνικά προσανατολισμένες. Για παράδειγμα, οι αλυσίδες εφοδιασμού που έχουν υιοθετήσει την **πιστοποίηση Fairtrade** (<http://www.fairtrade.org.uk/en>) ως πρωταρχικό μέσο πιστοποίησης ή επιλογής προμηθευτών βρίσκονται σ' αυτήν την τροχιά, καθώς ο πρωταρχικός στόχος του Fairtrade είναι η βελτίωση τη ζωή των αγροτών και των τοπικών κοινωνιών.
- Οι **κοινωνικά εστιασμένοι οργανισμοί αναλαμβάνουν περιβαλλοντική δράση όταν ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος της επιχείρησής τους στους ανθρώπους γίνεται ανησυχητικός.**
- Ο **κύριος κίνδυνος** από αυτές τις τροχιές είναι η έλλειψη ισορροπίας, αλλά αυτό μπορεί επίσης να είναι μια πηγή στρατηγικής ισχύος. Τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από αλυσίδες εφοδιασμού που εστιάζονται στο περιβάλλον μεταδίδουν ορισμένα περιβαλλοντικά μηνύματα.
- Οι **καινοτόμες λύσεις στις περιβαλλοντικές προκλήσεις ωφελούν** άμεσα τους πελάτες μιας επιχείρησης μέσω της μειωμένης κατανάλωσης ενέργειας, ενός υγιούς περιβάλλοντος διαβίωσης και προσφοράς προϊόντων υψηλής ποιότητας. Ομοίως, οι κοινωνικά εστιασμένες εταιρείες επικοινωνούν μηνύματα όπως αυτά που σχετίζονται με το δίκαιο εμπόριο ή εμπόριο χωρίς συγκρούσεις και καινοτομούν με τρόπους που ωφελούν την κοινωνία με πολλούς τρόπους, όπως καλύτερες συνθήκες εργασίας ή διαβίωσης. Έτσι, οι εταιρείες με εστιασμένη τροχιά μπορούν να χρεώσουν ένα premium τιμής.
- **Παράδειγμα:** Μια κορυφαία εταιρεία με **περιβαλλοντικά εστιασμένη τροχιά είναι η Kettle Foods**, μια πολυεθνική παραγωγός και διανομέας βιολογικών και αποκλειστικά φυσικών σνακ τροφίμων. Η εταιρεία ξεκίνησε να παράγει τα τσιπς πατάτας της μάρκας Kettle το 1982. Ο ιδρυτής Cameron Healy ξεκίνησε την επιχείρηση σε μια προσπάθεια να κερδίσει τα προς το ζην που να ταιριάζει με τις πνευματικές του αξίες. Αυτές οι αξίες υπαγόρευαν την προσέγγιση **«όλα φυσικά»**, που εξακολουθεί να διακρίνει τη μάρκα και να αποτελεί τη βάση των ισχυρών περιβαλλοντικών πολιτικών της εταιρείας. Μέχρι το 1987, η εταιρεία αναπτυσσόταν με ετήσιο ρυθμό 15%. Η Kettle υιοθέτησε μια γενική αρχή λειτουργίας που καθοδηγεί κάθε απόφαση που λαμβάνει η εταιρεία: το προϊόν πρέπει να είναι εξ ολοκλήρου φυσικό και πρέπει να περιέχει αυτό που λέει η ετικέτα. Η εταιρεία εξισώνει αυτή την αρχή με τη διατήρηση μιας ισχυρής περιβαλλοντικής πολιτικής και επομένως επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία σχεδιάζει προϊόντα, επιλέγει προμηθευτές και παρακολουθεί τα συστατικά στην αλυσίδα εφοδιασμού της.

- Η **τροχιά πρώτης ευκαιρίας** καθοδηγείται σε μεγάλο βαθμό από μια οικονομική ευκαιρία. Σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες τροχιές, όπου οι περιβαλλοντικές ή κοινωνικές αξίες παίζουν εξ αρχής πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, εδώ η αιτιότητα αντιστρέφεται: Η επιχείρηση ενσωματώνει πρακτικές βιώσιμης εφοδιαστικής αλυσίδας σε μια μεταγενέστερη φάση του οικονομικού βίου της, τροποποιώντας την στρατηγική της.
- Οι τροχιές πρώτης ευκαιρίας εμφανίζονται όταν ένα επιχειρηματικό κίνητρο ωθεί μια υπάρχουσα αλυσίδα να υιοθετήσει πρόσθετες πρωτοβουλίες που θα ενσταλάξουν περιβαλλοντικές ή κοινωνικές αξίες στον οργανισμό της.
 - Για τις υπάρχουσες αλυσίδες εφοδιασμού, **αυτή είναι η πιο συνηθισμένη τροχιά.** Οργανισμοί όπως η Coca-Cola, η Unilever και η GE, που αναπτύχθηκαν με βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους, έχουν λάβει κάποια στιγμή επιχειρηματικές αποφάσεις για να γίνουν πιο βιώσιμες.
 - Η τροχιά αυτή απολαμβάνει πολλά από τα οφέλη μάρκετινγκ και επωνυμίας της εστιασμένης τροχιάς, αλλά αυτές οι αλυσίδες εφοδιασμού δεν είναι σε θέση να χρεώσουν τα ίδια πριμ τιμών.
 - Η τροχιά πρώτης ευκαιρίας **είναι διαφορετική από τις προηγούμενες, για τρεις βασικούς λόγους: Πρώτον**, οι αξίες βιωσιμότητας σε αυτήν την τροχιά είναι πρόσφατες. **Δεύτερον**, η πρώτη αλυσίδα εφοδιασμού ήταν ήδη στην αγορά ως παραδοσιακός (όχι βιώσιμος) ανταγωνιστής. Οι πελάτες συσχετίζουν ήδη τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων των τιμών, και αυτές οι προσδοκίες των πελατών θα αργήσουν να αλλάξουν, γεγονός που μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα χρέωσης πριμ τιμής, ειδικά βραχυπρόθεσμα. **Τρίτον**, με την πάροδο του χρόνου, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη της τροχιάς πρώτης ευκαιρίας θα περιμένουν πιο υπεύθυνη συμπεριφορά. Αυτό που ξεκινά ως επιχειρηματική ευκαιρία θα πρέπει να εξελιχθεί σε κάτι περισσότερο, επειδή οι ενδιαφερόμενοι αναμένουν ότι μια αλυσίδα εφοδιασμού που ισχυρίζεται ότι είναι πιο υπεύθυνη, είναι πραγματικά υπεύθυνη σε όλες τις ενέργειές της. Ανακοινώνοντας τις προθέσεις τους να εκμεταλλευτούν μια βιώσιμη επιχειρηματική ευκαιρία, οι αλυσίδες εφοδιασμού ανοίγονται σε πολύ **μεγαλύτερο έλεγχο και υψηλότερες προσδοκίες.**
 - **Παράδειγμα:** Η **Walmart** αποτελεί παράδειγμα της τροχιάς πρώτης ευκαιρίας. Με τα περισσότερα έσοδα στον κόσμο (550 δις \$), περισσότερα από 11.000 καταστήματα σε 71 χώρες και παγκόσμιο εργατικό δυναμικό 2,2 εκατομμυρίων, η Walmart είναι ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής στον κόσμο. Όταν η Walmart αναλαμβάνει μια αλλαγή που επηρεάζει τις αλυσίδες εφοδιασμού της, αυτή η αλλαγή επηρεάζει τους σχετικού κλάδους παγκοσμίως. Το 2005, ο Διευθύνων Σύμβουλος Lee Scott ανακοίνωσε τη **νέα στρατηγική βιωσιμότητας των επιχειρήσεων της εταιρείας, σχεδιασμένη για να καλύψει τρεις περιβαλλοντικούς στόχους:** να τροφοδοτείται από 100% ανανεώσιμες

πηγές ενέργειας, να δημιουργεί μηδενικά απόβλητα και να πουλά προϊόντα που «συντηρούν τους ανθρώπους και το περιβάλλον». Ενώ αυτά ήταν «φιλόδοξα» και όχι συγκεκριμένα με καθορισμένα χρονοδιαγράμματα, η επίτευξή τους θα απαιτούσε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η Walmart διαχειριζόταν τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού της. Οι δύο πρώτοι στόχοι (ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και μηδενικά απόβλητα) αφορούν σε μεγάλο βαθμό την οικολογική απόδοση και τις καινοτομίες στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με την υπάρχουσα στρατηγική χαμηλών τιμών της Walmart που βασίζεται στην αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στις αρχές του 2014, είχε **πάνω από 300 έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας σε εξέλιξη παγκοσμίως, παρέχοντας 2,2 δισεκατομμύρια kWh ετησίως**. Πρόσθετες αγορές ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές φέρνουν την εταιρεία στο 24,2% του ενεργειακού της στόχου. Στις ΗΠΑ, περισσότερο από το 81 % των απορριμμάτων της εκτρέπεται τώρα από τις χωματερές. Στην Ιαπωνία και το ΗΒ, ο αριθμός είναι πάνω από 90%. Η εταιρεία προσφέρει ανακύκλωση ηλεκτρονικών ειδών στα καταστήματά της στις ΗΠΑ, μαζί με προγράμματα ανταλλαγής έξυπνων τηλεφώνων και tablet. Ενώ όλα αυτά τα έργα ωφελούν το περιβάλλον, μειώνουν επίσης το λειτουργικό κόστος όσον αφορά τις ενεργειακές δαπάνες και τα τέλη χωματελής. Επιπλέον, τα ανακυκλωμένα υλικά παρέχουν νέες ροές εσόδων - συμπεριλαμβανομένων 56 εκατομμυρίων λίτρων ανακτημένου μαγειρικού λαδιού, που χρησιμοποιείται στο βιοντίζελ ή στις ζωοτροφές.

4. Μετακίνηση από μια οικονομία βασισμένη στο προϊόν σε μια οικονομία βασισμένη στις υπηρεσίες

- Μια λύση στο πρόβλημα της κοινωνίας μιας χρήσης, που προτείνεται από το Γραφείο Διατήρησης και Ανάκτησης Πόρων της Υπηρεσίας Περιβαλλοντικής Προστασίας των ΗΠΑ, είναι οι παραδοσιακές επιχειρήσεις που βασίζονται σε προϊόντα να κινηθούν προς επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε περισσότερες υπηρεσίες. Δηλαδή, **να μην εστιάζουν στην πώληση προϊόντων αλλά μάλλον στην πώληση των λύσεων που μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα**.
- Ένα πιθανό όφελος τέτοιων μοντέλων είναι ότι μια επιχείρηση μπορεί πάντα να διατηρεί την ιδιοκτησία των προϊόντων που κατασκευάζει, μειώνοντας έτσι το κίνητρο για αύξηση των εσόδων πουλώντας απλώς περισσότερα προϊόντα. Επιπλέον, η αλλαγή της βάσης της συναλλαγής, από το επίπεδο προϊόντος στο επίπεδο χρήσης, μπορεί να αναδιαρθρώσει τα οικονομικά της κατανάλωσης και να ενθαρρύνει πιο βιώσιμο επίπεδο χρήσης του προϊόντος.
- Γιατί οι κατασκευαστές να επιλέξουν να βγουν από τη «ζώνη άνεσης προϊόντων» τους για να εμπλακούν και να επενδύσουν στη δημιουργία υπηρεσιών; Λόγω της αυξανόμενης

ανταγωνιστικής πίεσης, οι υπηρεσίες μπορούν να προσφέρουν μια σταθερή και επαναλαμβανόμενη ροή εσόδων που προέρχεται από δραστηριότητες όπως η υποστήριξη, η συντήρηση και η επισκευή, η οποία μπορεί να επεκταθεί πολύ πέρα από την ωφέλιμη ζωή ενός προϊόντος και να δημιουργήσει σημαντικά περιθώρια κέρδους.

- Προσφέροντας **υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση**, οι κατασκευαστές μπορούν να εξαλείψουν την ανάγκη τρίτων, που μπορεί να διαβρώσουν την αντίληψη της επωνυμίας. Επιπλέον, οι υπηρεσίες μπορούν να διευκολύνουν βαθύτερες σχέσεις με τους πελάτες λόγω μακροχρόνιων συμβατικών συμφωνιών.
- Οι κατασκευαστές μπορούν επίσης να αποκτήσουν μια καλύτερη ιδέα για τις ανάγκες των πελατών και τις συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργούν τα προϊόντα και ενδεχομένως να προσαρμόσουν τις προσφορές τους ανάλογα. Τέλος, προσφέροντας υπηρεσίες, οι κατασκευαστές μπορούν να αποκτήσουν ακριβέστερη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση των προϊόντων τους στον τομέα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις και επανασχεδιασμούς προϊόντων.
- **Παραδείγματα:**
 - Ένα από τα πιο διάσημα παραδείγματα επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου εξυπηρέτησης στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία είναι οι υπηρεσίες διαχείρισης εγγράφων της **Xerox**, όπου οι πελάτες χρεώνονται ανά χρήση (ανά σελίδα-εκτύπωση).
 - Στον τομέα της **αυτοκινητοβιομηχανίας**, η εξυπηρέτηση έχει προκύψει μέσω του επιχειρηματικού μοντέλου του **car sharing**. Στο πλαίσιο της κοινής χρήσης αυτοκινήτου, οι πελάτες αποκτούν πρόσβαση σε έναν στόλο οχημάτων αφού πληρώσουν μια μικρή ετήσια χρέωση. Με την ένταξή τους στην υπηρεσία, οι πελάτες μπορούν να ελέγξουν τη διαθεσιμότητα των οχημάτων και να κάνουν online κρατήσεις. Μετά τη χρήση ενός οχήματος, πληρώνουν μόνο για το δεσμευμένο χρονικό διάστημα. Αν και ο πιο γνωστός πάροχος car sharing είναι η Zipcar, αρκετοί κατασκευαστές αυτοκινήτων όπως η BMW, η Peugeot και η Ford έχουν εισέλθει στην αρένα του car sharing μέσω μικρών, πιλοτικών προγραμμάτων σε όλο τον κόσμο. Το πιο σημαντικό και ταχύτερα αναπτυσσόμενο πρόγραμμα κοινής χρήσης αυτοκινήτου που προσφέρεται από έναν κατασκευαστή αυτοκινήτων είναι η **Car2Go**, θυγατρική της Daimler AG, η οποία δραστηριοποιείται σε πολλές πόλεις στις ΗΠΑ και την Ευρώπη.
 - Ένα παράδειγμα μοντέλου εξυπηρέτησης στον τομέα των **αερομεταφορών** προσφέρεται από τη **Rolls Royce**, η οποία πρωτοστάτησε στις συμφωνίες συντήρησης Power-by-the-Hour, βάσει των οποίων χρεώνει τους πελάτες με βάση μόνο τις πραγματικές ώρες πτήσης των κινητήρων.
- Υποστηρίζεται ότι η εξυπηρέτηση των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να οδηγήσει σε **υψηλότερη κερδοφορία**. Ειδικότερα, έχουν προτείνει ότι εστιάζοντας στις τελικές ανάγκες των πελατών και παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες, οι εταιρείες μπορούν να βελτιώνουν τις θέσεις τους στην αλυσίδα αξίας, βελτιώνουν την αξία

των προσφορών τους και βελτιώνουν τις δυνατότητες καινοτομίας. Τέτοια επιχειρήματα συνάδουν με την προηγούμενη αναφορά στα οικονομικά οφέλη από τις πιο προσανατολισμένες στις υπηρεσίες επιχειρηματικές πρακτικές.

- Εκτός από τα πιθανά οικονομικά οφέλη που μπορεί να έχουν τα πιο προσανατολισμένα στις υπηρεσίες επιχειρηματικά μοντέλα, πρόσφατα ερευνητές και περιβαλλοντικές ομάδες υποστήριξαν ότι **η εξυπηρέτηση των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί επίσης να σχετίζεται με περιβαλλοντικά οφέλη και, ως εκ τούτου, μπορεί να τοποθετηθεί για να υποστηρίξει τον στόχο της αειφόρου ανάπτυξης.**

- **Οι Οικονομικές και Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις των Μοντέλων Εξυπηρέτησης:**

- Η αποσύνδεση του πελάτη από την ιδιοκτησία του προϊόντος φαίνεται να βρίσκεται στο επίκεντρο των επιχειρημάτων που υποστηρίζουν το περιβαλλοντικό δυναμικό της εξυπηρέτησης. Ο λόγος είναι ότι αυτή η αποσύνδεση μπορεί να συμβάλει στην **αποϋλοποίηση της οικονομίας** απαιτώντας λιγότερη ενέργεια ή υλικό για τη δημιουργία της ίδιας (ή ακόμη μεγαλύτερης) αξίας για τον πελάτη. Αυτό μερικές φορές μπορεί να επιτευχθεί απλώς με τη χρήση νέων συμβατικών μηχανισμών.
- **Παράδειγμα:** Στην αποϋλοποίηση μπορεί να συμβάλει και το επιχειρηματικό μοντέλο του **car sharing**. Από την ίδια τη φύση αυτού του μοντέλου, οι πάροχοι κοινής χρήσης αυτοκινήτων όπως το Car2Go μπορούν να επωφεληθούν από ένα αποτέλεσμα συγκέντρωσης και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των **πελατών μέσω μικρότερου αριθμού οχημάτων**, επειδή ένα μόνο όχημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από πολλούς πελάτες, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα καλύτερη χρήση του στόλου και συνολικά χαμηλότερο όγκο παραγωγής, που ωφελεί άμεσα το περιβάλλον μειώνοντας τις εκπομπές που σχετίζονται με την παραγωγή και τη χρήση πρώτων υλών. Αυτό ισχύει σε πολλά μοντέλα εξυπηρέτησης, οι πάροχοι των οποίων δεν χρειάζεται να αφιερώνουν ένα προϊόν σε κάθε πελάτη.
- Τα επιχειρήματα για την περιβαλλοντική υπεροχή της εξυπηρέτησης υποστηρίζονται επίσης από το γεγονός ότι, στην πλειονότητα των επιχειρηματικών μοντέλων, οι **πελάτες χρεώνονται με βάση τη χρήση** (π.χ. ανά σελίδα εκτύπωσης, ανά μίλι, και τα λοιπά.). Η άμεση σύνδεση της πληρωμής με τη χρήση του προϊόντος μπορεί να δώσει **κίνητρα στους πελάτες να μειώσουν τη χρήση του προϊόντος**, με αποτέλεσμα χαμηλότερη περιβαλλοντική επιβάρυνση. Η **μείωση στη χρήση λόγω της τιμολόγησης ανά χρήση** αποδίδεται σε αυτό που είναι γνωστό ως **το φαινόμενο ταξίμετρου**, το οποίο υποστηρίζει ότι οι πελάτες τείνουν να το χρησιμοποιούν λιγότερο, όταν χρεώνονται για κάθε μονάδα χρήσης.
- Στα περισσότερα από τα επιχειρηματικά μοντέλα εξυπηρέτησης, ο **κατασκευαστής διατηρεί την κυριότητα των προϊόντων**. Αυτό μπορεί να δώσει κίνητρα στους

κατασκευαστές να σχεδιάζουν και να παράγουν προϊόντα υψηλότερης αξιοπιστίας ή με μεγαλύτερη ωφέλιμη ζωή, έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα έσοδα που εξάγονται από κάθε προϊόν ανά μονάδα χρόνου.

- Αυτό μπορεί επίσης να επιτευχθεί μέσω καλύτερης συντήρησης, η οποία συνήθως μπορεί να επιτευχθεί πιο παραγωγικά από τον κατασκευαστή παρά από τον πελάτη. Τέτοιες πρακτικές επηρεάζουν επίσης τη διαχείριση στο τέλος του κύκλου ζωής των προϊόντων, καθώς ένας κατασκευαστής είναι πιο πιθανό να επιλέξει έναν πιο φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο απόρριψης ενός προϊόντος και μπορεί ακόμη και να μειώσει τον αριθμό των μονάδων που απορρίπτονται σε οποιαδήποτε δεδομένη χρονική περίοδο, **παρατείνοντας τους ωφέλιμους κύκλους ζωής μέσω ανακατασκευής ή συγκομιδής ανταλλακτικών.**
- Ο αυξανόμενος αριθμός κατασκευαστικών εταιρειών που μεταβαίνουν σε περισσότερα επιχειρηματικά μοντέλα που προσανατολίζονται στις υπηρεσίες και τις λύσεις υποδηλώνει ότι το απόσπασμα του Theodore Levitt ότι «**Οι άνθρωποι δεν θέλουν να αγοράσουν ένα τρυπάνι τεσσάρων ιντσών. Θέλουν μια τρύπα τεσσάρων ιντσών!**»

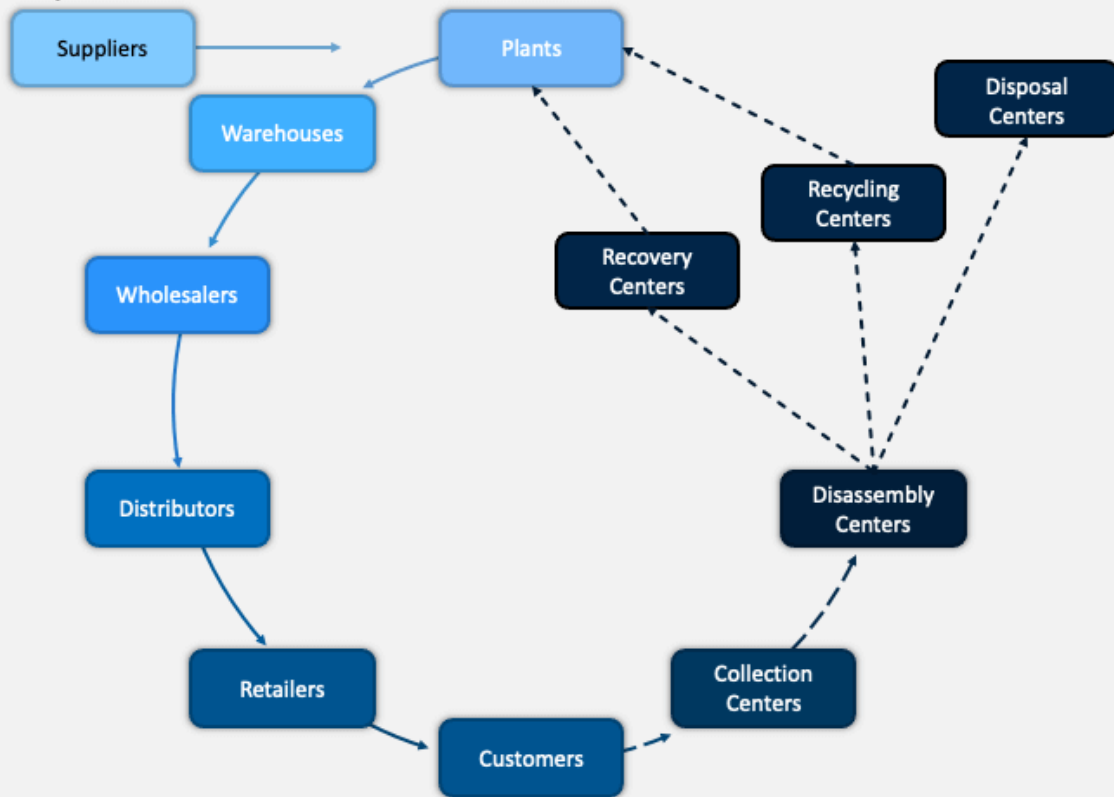
5. Εφοδιαστικές αλυσίδες κλειστού βρόχου

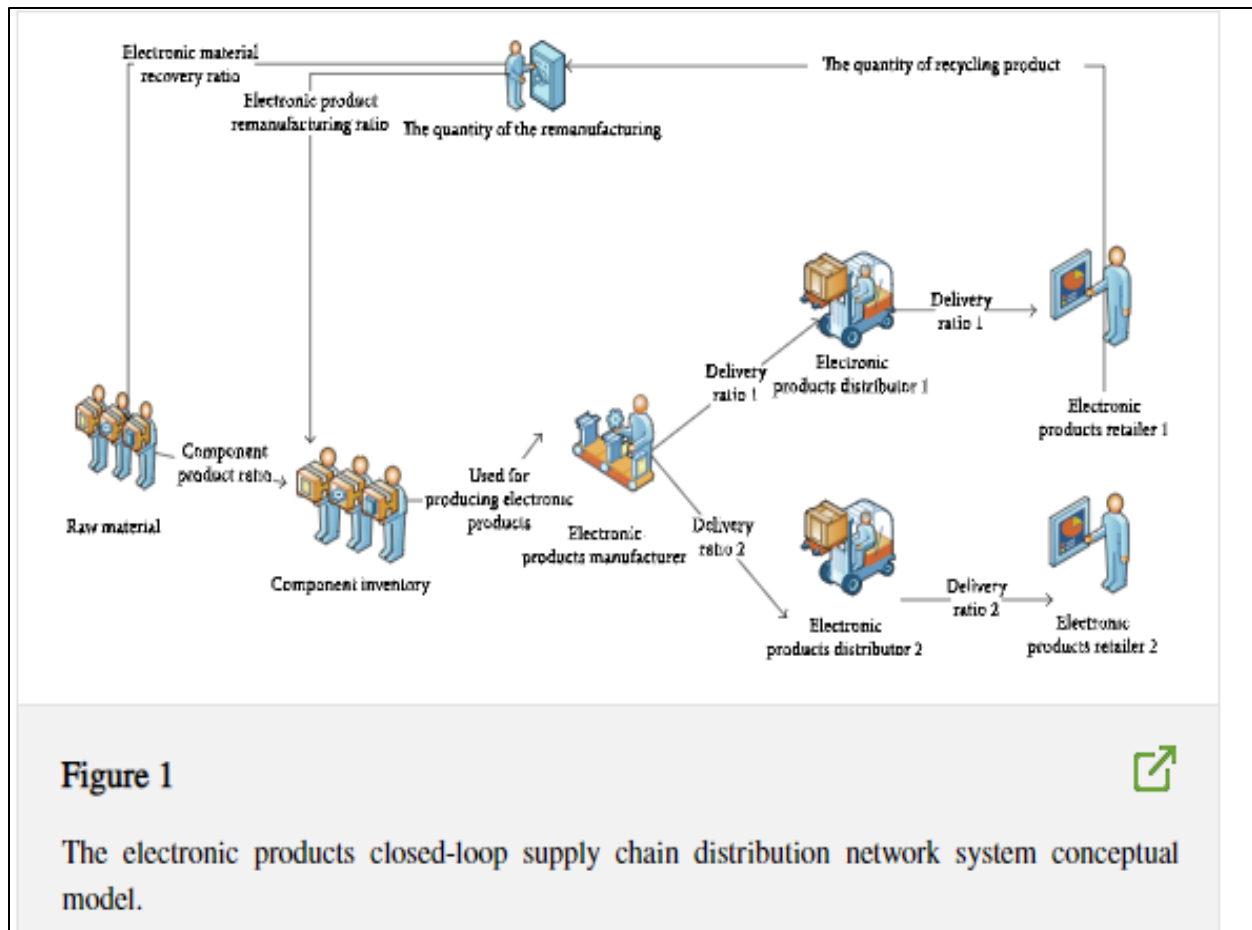
- Οι σύγχρονες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αλυσίδες εφοδιασμού κλειστού βρόχου ως ανταγωνιστική στρατηγική λαμβάνουν πολλά οφέλη—ιδιαίτερα υψηλότερο κέρδος και έλεγχο σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος. Στην πραγματικότητα, **η αγορά για προϊόντα πολλαπλών κύκλων ζωής συνεχίζει να αυξάνεται, με τις τρέχουσες εκτιμήσεις να υποστηρίζουν ότι οι πωλήσεις ανακατασκευασμένων προϊόντων υπερβαίνουν τα 100 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως.**
- Μια αλυσίδα εφοδιασμού κλειστού βρόχου αντιπροσωπεύει μια σειρά διαδικασιών και ροών που στοχεύουν σε κάποια μορφή επαναχρησιμοποίησης ή ανάκτησης προϊόντων και υλικών. Συγκεκριμένα, μια εφοδιαστική αλυσίδα κλειστού βρόχου **ενσωματώνει το σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη λειτουργία ενός συστήματος για τη μεγιστοποίηση της δημιουργίας αξίας σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος με δυναμική ανάκτηση αξίας από διαφορετικούς τύπους και όγκους επιστροφών με την πάροδο του χρόνου.**
- Μια εφοδιαστική αλυσίδα κλειστού βρόχου (ΑΚΒ) είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο διαδικασιών, οι οποίες μπορούν να λάβουν πολλές διαφορετικές μορφές ανάλογα με το προϊόν και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.
- Η απόφαση για τη λειτουργία μιας ΑΚΒ θα πρέπει να βασίζεται στην επιδίωξη αυξημένου κέρδους—όχι απλώς στη μείωση του κόστους— και στη βελτίωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσω βελτιωμένων περιβαλλοντικών επιδόσεων.

- Για να μπορέσει μια ΑΚΒ να ξεκινήσει έναν δεύτερο κύκλο ζωής για ένα προϊόν, **πρέπει να πραγματοποιηθεί ένας πρώτος κύκλος ζωής ακολουθούμενος από τη συνοδευτική επιστροφή του προϊόντος σε μια αγορά επαναχρησιμοποίησης**. Σε ένα άκρο, η επιστροφή του προϊόντος σε μια αγορά επαναχρησιμοποίησης μπορεί να είναι με τη μορφή ενός προϊόντος τελικής χρήσης που χρησιμοποιήθηκε σε σημαντικό βαθμό από προηγούμενο ιδιοκτήτη, κάτι που είναι χαρακτηριστικό στις αγορές επιχειρήσεων για μεγάλο βιομηχανικό εξοπλισμό (π.χ. εξοπλισμός γείωσης Caterpillar και εξοπλισμός απεικόνισης υψηλής ταχύτητας Xerox). Από το άλλο άκρο, σε αντίθεση με τις επιστροφές στο τέλος της χρήσης που έχουν συχνά βιώσει εκτεταμένη χρήση, οι επιστροφές καταναλωτικών προϊόντων είναι συχνά επιστροφές ευκολίας—επιστροφές λόγω του ότι ο πελάτης απλώς αποφασίζει ότι το προϊόν δεν ταιριάζει στις ανάγκες του. Αυτές οι επιστροφές ευκολίας συνήθως απαιτούν ελάχιστη επεξεργασία πριν επιστρέψουν στην αγορά. Παραδόξως, οι **επιστροφές καταναλωτικών προϊόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες ξεπερνούν πλέον τα 260 δισεκατομμύρια δολάρια μόνο το 2013**.
- Σε κάθε ακραία περίπτωση, μια ΑΚΒ που χρησιμοποιεί ανακατασκευή παρέχει μια **άμεση μορφή επαναχρησιμοποίησης που μετατρέπει τα επιστρεφόμενα προϊόντα σε παρόμοια κατάσταση για μεταπώληση**. Η ανακατασκευή συνεπάγεται την αποσυναρμολόγηση του επιστρεφόμενου προϊόντος, την αντικατάσταση τυχόν φθαρμένων ή σπασμένων εξαρτημάτων, την επιδιόρθωση τυχόν εναπομεινάντων ελαττωμάτων και την επανασυσκευασία του προϊόντος προς πώληση ως ανακατασκευασμένο είδος.

CLOSED-LOOP-SUPPLY-CHAIN

Enter your sub headline here





5. Διαχείριση Κινδύνων και Αβεβαιότητας για Βιώσιμες Εφοδιαστικές Αλυσίδες

5.1 Εισαγωγή

- Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η αγωγιμότητα μετάδοσης των κρίσεων έκανε τον κόσμο πιο ευάλωτο σε κινδύνους.
- Ο σύγχρονος κόσμος μας είναι όλο και πιο αβέβαιος και οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού πιο ευάλωτες από ποτέ.
- Η ευπάθεια στην εφοδιαστική αλυσίδα επικεντρώνεται γύρω από τη διακοπή πληροφοριών, προϊόντων, υπηρεσιών, γνώσης, συντονισμού ελέγχου ή νομισματικών ροών μεταξύ των οργανισμών και ως αποτέλεσμα εκθέτει τους οργανισμούς σε κινδύνους.
- **Παραδείγματα:** Σε καθημερινή βάση, οι τίτλοι των εφημερίδων υπογραμμίζουν τις συνέπειες των κινδύνων: ανακλήσεις προϊόντων της Toyota το 2012, το σκάνδαλο με το

κρέας αλόγου το 2013, βιομηχανικές ενέργειες σε αεροδρόμια στη Γαλλία, τη Γερμανία και το Βέλγιο το 2014, η κατάρρευση του εργοστασίου της Rana Plaza στο Μπαγκλαντές το 2012, η έκρηξη ηφαιστειακής τέφρας στην Ισλανδία το 2010, η παγκόσμια κρίση 2008/9, το κλείσιμο του Σουέζ, η κρίση της πανδημίας είναι μόνο μερικά από τα πολλά παραδείγματα που προκάλεσαν διακοπές στις αλυσίδες εφοδιασμού παγκοσμίως.

- Κάθε χρόνο, **το 75 % των εταιρειών αντιμετωπίζουν τουλάχιστον μία διακοπή της εφοδιαστικής αλυσίδας, με επιπλέον κόστος άνω του 1 εκατ. ευρώ για ένα περιστατικό για το 21 % από αυτές.**
- **Οι αιτίες ποικίλλουν:** από απεργίες εργατικού δυναμικού έως αντίξοες καιρικές συνθήκες, ισοτιμίες συναλλάγματος, ενεργειακή λειψυδρία, αποτυχιές παροχής υπηρεσιών και βλάβες πληροφορικής.
- Ακόμα και ένα σχετικά μικρό πρόβλημα μέσα σε μια αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να έχει **σημαντικές συνέπειες:** μια καθυστερημένη παράδοση πρώτων υλών μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες, με αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη της εταιρείας, την αντίληψη των εμπορικών σημάτων, την ικανότητα να κερδίζει παραγγελίες, την ποιότητα, τις τιμές, τα περιθώρια κέρδους και τους χρόνους παράδοσης. Στη χειρότερη περίπτωση, αυτά τα απρόοπτα μπορούν να απειλήσουν τη συνέχεια και ως εκ τούτου τη βιωσιμότητα των οργανισμών, όπως έχει αποδειχθεί στο παρελθόν.
- **Οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάζουν 33-40% χαμηλότερες αποδόσεις μετοχών σε μια περίοδο 3 ετών.**
- Ταυτόχρονα, αυτό μπορεί να επηρεάσει την κοινωνία, καθώς η ύφεση της οικονομικής απόδοσης οδηγεί συχνά σε απολύσεις εργατικού δυναμικού.
- Άλλες διαταραχές έχουν επηρεάσει σοβαρά το περιβάλλον, π.χ., η διαρροή Deep Water Horizon στον Κόλπο του Μεξικού το 2010 με επακόλουθες μακροπρόθεσμες συνέπειες για την κοινωνία όσον αφορά την καθαρότητα των υδάτων και τη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου.
- Όπως δείχνουν τα παραπάνω παραδείγματα, οι διακοπές μπορεί να επηρεάσουν οποιαδήποτε από **τις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας.**
- Ενώ η πιθανότητα διακοπής σε μια μεμονωμένη εγκατάσταση ή προμηθευτή μπορεί να είναι σχετικά μικρή, η πιθανότητα στη συλλογική αλυσίδα εφοδιασμού από άκρο σε άκρο είναι πολύ μεγαλύτερη.
- Η αρχιτεκτονική δικτύου μιας εφοδιαστικής αλυσίδας είναι δομημένη γύρω από μια αλυσίδα κόμβων απόφασης, όπου **κάθε κόμβος παίζει ρόλο στην προσθήκη αξίας στα τελικά προϊόντα ή/και υπηρεσίες.** Ταυτόχρονα, κάθε κόμβος συμβάλλει επίσης στο προφίλ κινδύνου με θετικό ή αρνητικό τρόπο. Για τους λόγους αυτούς, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να δίνουν προσοχή σε παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας (κοινωνικές), η χρηματοοικονομική σταθερότητα (οικονομική) και οι εκπομπές (περιβαλλοντικές) των μελών της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Ωστόσο, οι οργανισμοί συχνά παραβλέπουν μια

τέτοια κρίσιμη έκθεση σε κίνδυνο κατά μήκος των αλυσίδων εφοδιασμού τους. Οι πελάτες, ωστόσο, ανησυχούν λιγότερο για το γιατί ή που προέκυψε μια διακοπή. Αναμένουν ότι το τελικό προϊόν ή υπηρεσία θα είναι διαθέσιμο σε αυτούς την κατάλληλη στιγμή και τιμή.

- Ως εκ τούτου, οι διευθυντές πρέπει να εξισορροπούν προσεκτικά το απόθεμα, τη χωρητικότητα και άλλα στοιχεία σε κατάλληλα επίπεδα σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού σε ένα δυναμικό, ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Τα **στάδια στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνουν προσδιορισμό (ή εκτίμηση), εκτίμηση κινδύνου (ή ανάλυση), αξιολόγηση για την επιλογή μεταξύ στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου καθώς και συνεχούς παρακολούθησης**. Για να είναι δυνατή η αποτελεσματική διεξαγωγή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, απαιτείται υποστήριξη από την εταιρική διοίκηση, ώστε να δημιουργηθεί μια κοινή κατανόηση και επίγνωση των κινδύνων σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού. Μόνο τότε η συνεχής παρακολούθηση και ο έλεγχος μπορεί να διεξαχθεί με επιτυχία ως ουσιαστικό μέρος των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου.

5.2 Τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου:

- **Εντοπισμός κινδύνου**

- Ο εντοπισμός των πηγών κινδύνου είναι ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, καθώς οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συνειδητοποιούν γεγονότα που μπορεί να προκαλέσουν διαταραχές. Περιλαμβάνει έναν **ολοκληρωμένο και δομημένο προσδιορισμό των πιθανών κινδύνων της εφοδιαστικής αλυσίδας**. Οι κίνδυνοι για την αλυσίδα εφοδιασμού αποτελούνται από οτιδήποτε μπορεί να διακόψει τις κανονικές ροές της αλυσίδας και κατά συνέπεια να εκθέσει τους οργανισμούς εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας σε οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνέπειες. Ως εκ τούτου, υπάρχει ένας **τεράστιος αριθμός πιθανών κινδύνων** που μπορεί να εμφανιστούν.
- Πηγές κινδύνου μπορεί να είναι **οργανωτικοί, παράγοντες της αλυσίδας εφοδιασμού ή περιβαλλοντικοί παράγοντες** που επηρεάζουν την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Συνολικά αυτοί οι κίνδυνοι ορίζουν την **τρωτότητα** μιας αλυσίδας εφοδιασμού.
- **Πηγές οργανωτικού κινδύνου**: Οι οργανωτικές πηγές κινδύνου επηρεάζουν τη λειτουργική πλευρά ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, είναι **εσωτερικές σε κάθε οργανισμό** και σχετίζονται με διαδικασίες και ελέγχους. Οι διαδικασίες διευκολύνουν τη διαχείριση και την παραγωγή αξίας σε έναν οργανισμό με τη μορφή προϊόντων και υπηρεσιών για τον τελικό καταναλωτή. Ο εγγενής κίνδυνος στις διαδικασίες μπορεί να σχετίζεται **με ατυχήματα, την αξιοπιστία του εξοπλισμού, την**

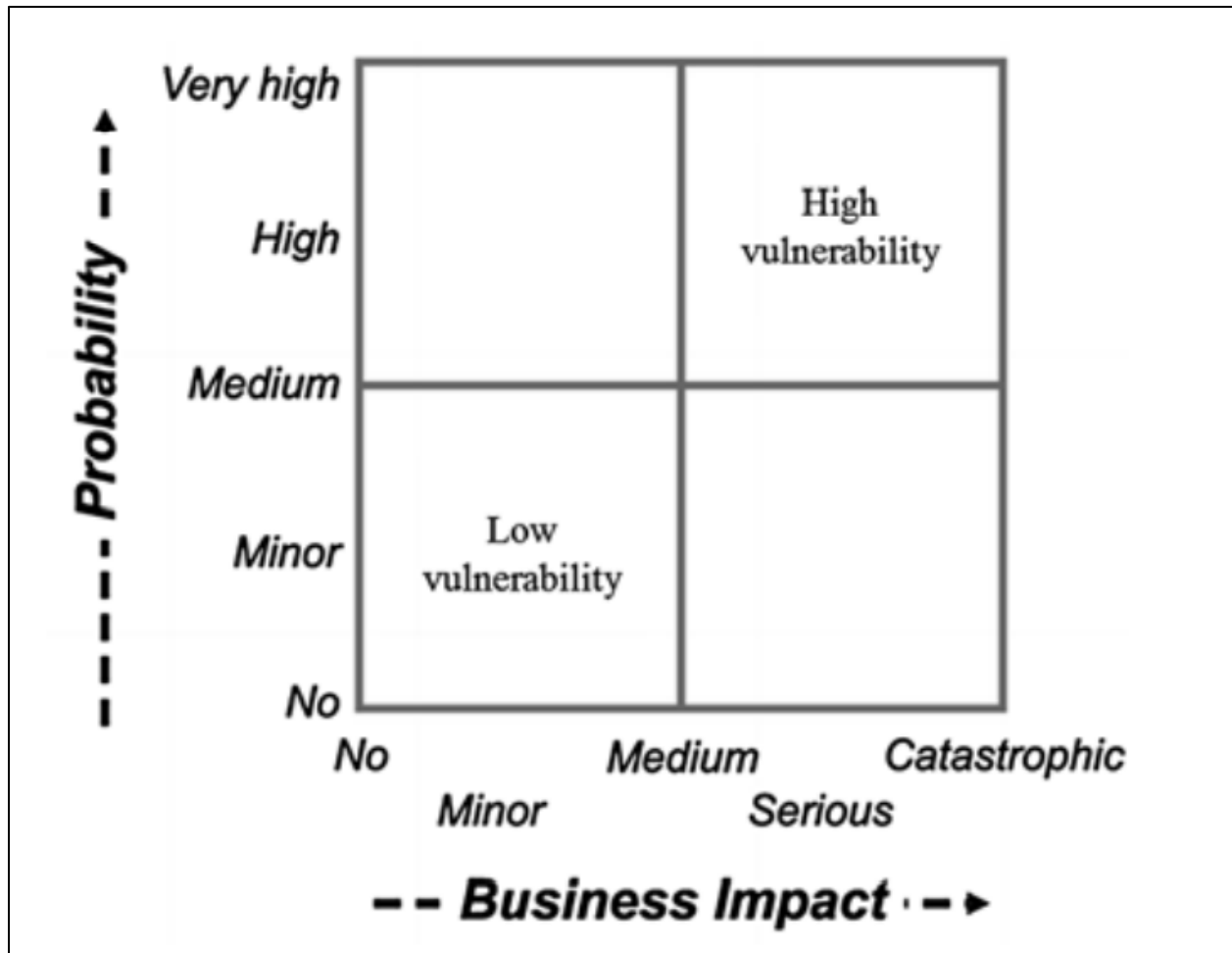
απώλεια ενός συστήματος τεχνολογίας πληροφοριών και ζητήματα ποιότητας. Η μεταβλητότητα στις διαδικασίες μπορεί **να αντιμετωπιστεί μέσω ελέγχων**, οι οποίοι είναι υποθέσεις, κανόνες, συστήματα και διαδικασίες, όπως ποσότητες παραγγελιών, μεγέθη παρτίδων και αποθέματα ασφαλείας. Ως εκ τούτου, οι κίνδυνοι σε σχέση με τους ελέγχους προκύπτουν πιο άμεσα από την ανθρώπινη λήψη αποφάσεων μέσω της εφαρμογής ή εσφαλμένης εφαρμογής αυτών των παραδοχών, κανόνων, συστημάτων ή διαδικασιών.

- **Πηγές κινδύνου δικτύου:** Οι κίνδυνοι δικτύου είναι **εσωτερικοί στο δίκτυο τροφοδοσίας, αλλά εξωτερικοί σε έναν οργανισμό.** Ως εκ τούτου, αυτές οι πηγές είναι επιρρεπείς να επηρεάσουν έναν αριθμό αλληλεξαρτώμενων μερών σε μια αλυσίδα εφοδιασμού. Οι πηγές κινδύνου δικτύου αναφέρονται στην **πιθανότητα και τον αντίκτυπο μιας αναντιστοιχίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης.** Ως εκ τούτου, οι κίνδυνοι δικτύου έχουν κατηγοριοποιηθεί ως προερχόμενοι από την πλευρά της ζήτησης ή της προσφοράς. **Οι κίνδυνοι ζήτησης και προσφοράς προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της αλυσίδας εφοδιασμού και συχνά προκαλούνται από τον ανεπαρκή συντονισμό μεταξύ των μελών και την έλλειψη προβλεψιμότητας.**
- **Πηγές περιβαλλοντικού κινδύνου:** Δεδομένου ότι ο περιβαλλοντικός κίνδυνος συνδέεται με διαταραχή εκτός του οργανισμού και του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας, αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο κινδύνου που συχνά είναι πέρα από τον άμεσο έλεγχο των χειριστών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο περιβαλλοντικού κινδύνου μπορούν να συνοψιστούν ως πολιτικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές ή νομικές πτυχές.

- **Εκτίμηση και Ανάλυση Κινδύνων:**

- Ο κύριος στόχος της αξιολόγησης κινδύνου της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η **αναγνώριση και ανάλυση μελλοντικών αβεβαιοτήτων για να καταστεί δυνατή η προληπτική διαχείριση** θεμάτων που σχετίζονται με τον κίνδυνο. Αυτό περιλαμβάνει την εκτίμηση του αντίκτυπου όλων των εντοπισμένων, πιθανών κινδύνων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο αντίκτυπος αναφέρεται στη σημασία της απώλειας για τον οργανισμό ή/και την αλυσίδα εφοδιασμού. Οι αρνητικές συνέπειες κινδύνου μπορεί να εκδηλωθούν ως απώλεια ή ζημιά σε περιουσιακά στοιχεία, εισόδημα, επίπεδα υπηρεσιών ή χρονοδιαγράμματα.
- Τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως η πυκνότητα, η πολυπλοκότητα και ο κόμβος έχουν αποδειχθεί ότι αυξάνουν τη σοβαρότητα των πιθανών κινδύνων. Κατά συνέπεια, **η αξιολόγηση κινδύνου της εφοδιαστικής αλυσίδας**

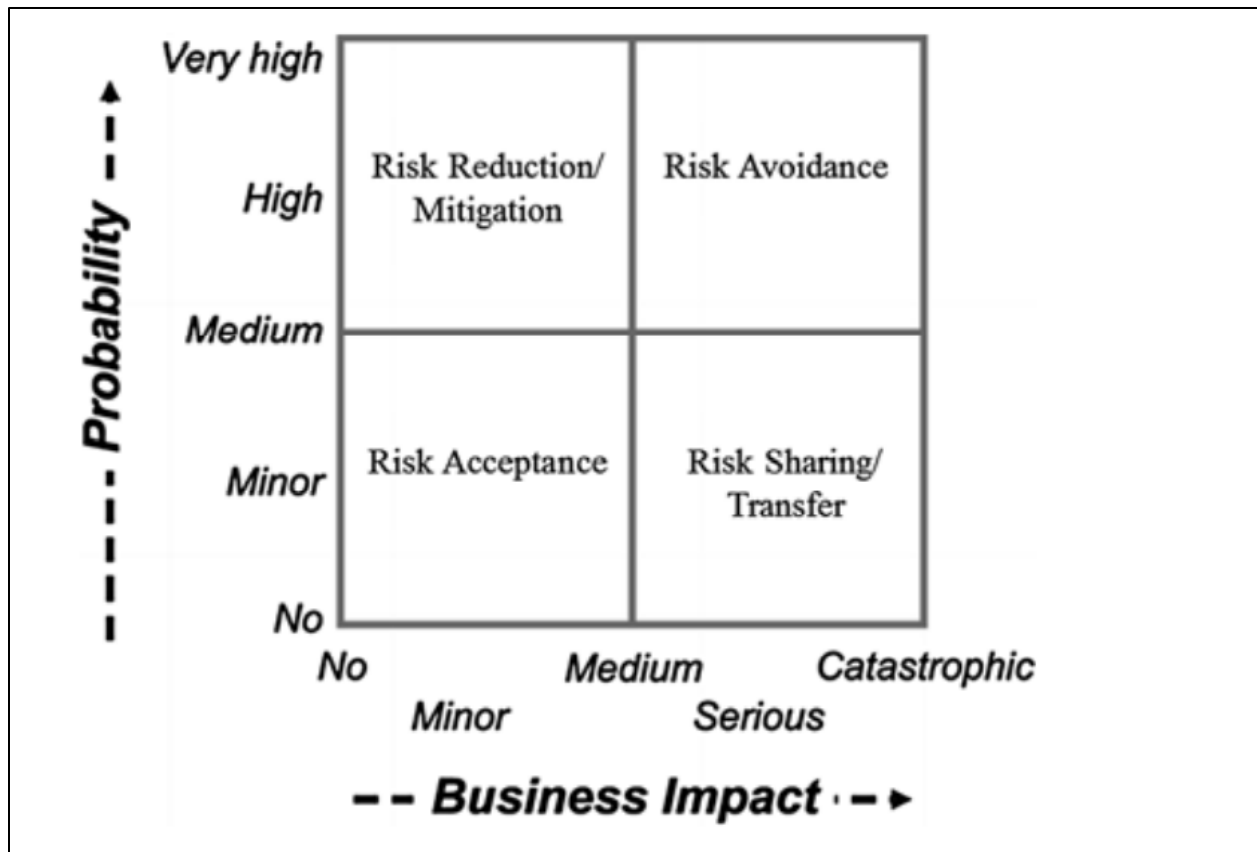
θα πρέπει να αποτελεί επίσημο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε κάθε επίπεδο, από το σχεδιασμό του προϊόντος έως τη διαθεσιμότητα εξαρτημάτων και τον προσδιορισμό του χρόνου παράδοσης.



- Ο συνδυασμός της αξιολόγησης του αντίκτυπου (συνεπειών) και της πιθανότητας επιτρέπει στους οργανισμούς να ταξινομήσουν την ευπάθεια της εφοδιαστικής αλυσίδας τους, όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα.
- Το πιο σημαντικό ζήτημα για έναν διαχειριστή κινδύνου είναι να έχει ένα προηγμένο **σχέδιο που υποδεικνύει μια κατάλληλη απάντηση σε οποιοδήποτε πιθανό γεγονός**, που πρώτα έχει εντοπιστεί και στη συνέχεια ποσοτικοποιηθεί. Ως εκ τούτου, ακολουθώντας αυτά τα βήματα στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, πρέπει να ληφθούν υπόψη διαφορετικές πιθανές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου για να προκύψουν σε μια απόφαση για το τι πρέπει να γίνει.

- **Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνων**

- Αν και είναι αδύνατο να εξαλειφθούν πλήρως οι κίνδυνοι και οι συνακόλουθες ευπάθειες από μια εφοδιαστική αλυσίδα, μπορούν να μειωθούν, εάν ένας οργανισμός είναι προορατικός και προετοιμασμένος. **Η διαχείριση κινδύνου είναι η διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις για την αποδοχή ενός γνωστού ή πιθανού κινδύνου και αναπτύσσονται στρατηγικές που μειώνουν τις πιθανότητες και επιπτώσεις αρνητικών γεγονότων ή/και των συνεπειών τους σε περίπτωση που συμβούν.**
- Ανάλογα με την αξιολόγηση των κινδύνων, μπορούν να αναπτυχθούν **διαφορετικές στρατηγικές για τη διαχείριση των κινδύνων**: μείωση ή μετριασμός του κινδύνου, αποφυγή κινδύνου, ανάληψη κινδύνου ή αποδοχή και επιμερισμός ή μεταφορά κινδύνου.
- Παρά το επίπεδο τρωτότητας, οι διευθυντές έχουν δύο επιλογές: **είτε μπορούν να αγνοήσουν (ή να αποδεχθούν) τον κίνδυνο και να μην κάνουν τίποτα, είτε να ανταποκριθούν και να κάνουν κάτι.**
- Δεδομένου ότι δεν είναι εφικτό, ούτε πρακτικό να αναπτυχθούν στρατηγικές μετριασμού και μεταφοράς για κάθε κίνδυνο που εντοπίζεται, **η διαχείριση κινδύνου ξεκινά με την εξέταση του κόστους που απαιτείται για την υλοποίηση κάθε προληπτικής δράσης για τον περιορισμό και τη διαχείριση των εντοπισμένων κινδύνων της εφοδιαστικής αλυσίδας.** Συχνά, μια ανάλυση **κόστους-οφέλους** των κινδύνων χαμηλής πιθανότητας-χαμηλής επίπτωσης δείχνει ότι το κόστος για τον μετριασμό του κινδύνου είναι υψηλότερο από το κόστος για την ανάληψη του κινδύνου.



- Οι εταιρείες συνήθως **εστιάζουν στη διαχείριση κινδύνων με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο και τις μεγαλύτερες πιθανότητες**. Η αποφυγή κινδύνου, η στρατηγική που χρησιμοποιείται για κινδύνους υψηλής πιθανότητας υψηλών επιπτώσεων, θα πρέπει να προηγείται της μείωσης και του μετριασμού του κινδύνου.
- Μια στρατηγική αποφυγής χρησιμοποιείται όταν οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τη λειτουργία σε μια δεδομένη αγορά (περιβαλλοντικός κίνδυνος) ή η συνεργασία με συγκεκριμένους προμηθευτές ή πελάτες (κίνδυνος δικτύου) θεωρείται απαράδεκτος. Η αποφυγή είναι η εξάλειψη των συμβάντων που θα μπορούσαν να πυροδοτήσουν τον κίνδυνο είτε μηδενίζοντας τις συνολικές πιθανότητες που σχετίζονται με συμβάντα κινδύνου, είτε μειώνοντας τη συχνότητα και την πιθανότητα ενός κινδύνου.
- **Παράδειγμα αποφυγής κινδύνου:** Η **επίθεση από πειρατές**, για παράδειγμα, αποτελεί υψηλό κίνδυνο για τους χειριστές φορτηγών πλοίων σε ορισμένα μέρη του κόσμου. Για τη μείωση του κινδύνου αξιοποιούνται άλλες διαδρομές που αποφεύγουν τις πιο επικίνδυνες θάλασσες. Μια άλλη επιλογή για έναν οργανισμό είναι να εγκαταλείψει

συγκεκριμένα προϊόντα, προμηθευτές ή γεωγραφικές αγορές εάν η προσφορά θεωρείται εξαιρετικά ευάλωτη.

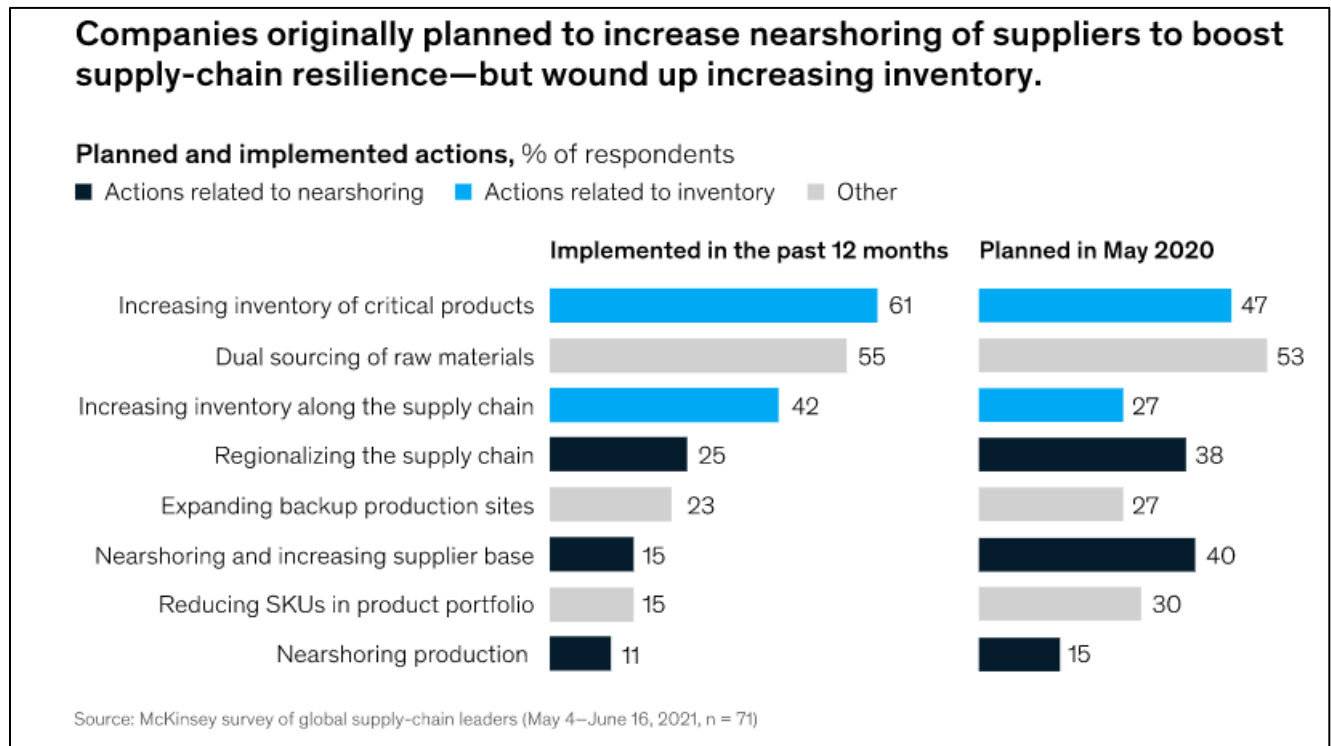
- Ομοίως, η **μείωση και ο μετριασμός του κινδύνου** στοχεύουν στη μείωση τόσο της πιθανότητας, όσο και της συνέπειας του πιθανού γεγονότος κινδύνου.
- Ο επιμερισμός ή η μεταφορά κινδύνων **μεταφέρει μερικούς από τους κινδύνους από έναν οργανισμό στην αλυσίδα εφοδιασμού σε έναν άλλο** (συνήθως πιο ικανός ή πρόθυμος να τον χειριστεί) μέσω εξωτερικής ανάθεσης, υπεράκτωσης ή ανάθεσης συμβάσεων. Ο κίνδυνος θα μπορούσε, για παράδειγμα, να μεταφερθεί σε **ασφαλιστικές εταιρείες ή σε εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη μετατόπιση της υποχρέωσης τήρησης αποθέματος**, την αλλαγή των χρόνων παράδοσης των προμηθευτών (παραδόσεις ακριβώς έγκαιρα), αντιμετωπίζοντας την αβεβαιότητα των πελατών (κατασκευή κατά παραγγελία), ή αποφασίζοντας να μεταφέρει ένα μέρος της παραγωγής σε ένα εξωτερικό μέρος. **Ωστόσο, ο επιμερισμός ή η μεταφορά κινδύνου ούτε εξαλείφει ούτε μειώνει την πιθανότητα ή τον αντίκτυπο ενός πιθανού κινδύνου. Έτσι, ενώ η ασφάλιση μπορεί να καλύψει το κόστος της διακοπής, η διαταραχή ωστόσο μπορεί να συμβεί.**
- Γενικά, οι οργανισμοί λαμβάνουν αποφάσεις και σχεδιάζουν να προστατευτούν από επαναλαμβανόμενους κινδύνους χαμηλού αντίκτυπου στις αλυσίδες εφοδιασμού τους, χρησιμοποιώντας μία από τις παραπάνω στρατηγικές, αλλά **αγνοούν αυτούς με υψηλό αντίκτυπο, χαμηλής πιθανότητας, λόγω της χαμηλής πιθανότητας εμφάνισης**. Ωστόσο, η επιδεινούμενη συχνότητα, το μέγεθος και ο αντίκτυπος των καταστροφών αποτελούν αυξανόμενη απειλή για τη βιωσιμότητα των αλυσίδων εφοδιασμού, των επιχειρήσεων και των πόρων τους.
- Ο **αντίκτυπος των τοπικών ή περιφερειακών γεγονότων μπορεί να επεκταθεί παγκοσμίως**: για παράδειγμα, ο σεισμός στην Ιαπωνία το 2012 όχι μόνο επηρέασε τις ιαπωνικές και ασιατικές οικονομίες, αλλά οδήγησε σε ελλείψεις στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της τεχνολογίας παγκοσμίως. Ωστόσο, τέτοιες διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας με χαμηλή πιθανότητα είναι δύσκολο να εντοπιστούν, επομένως δεν μπορούν να αξιολογηθούν και να αναλυθούν, γεγονός που περιορίζει τις δυνατότητες εξαγωγής στρατηγικών και αποφάσεων διαχείρισης κινδύνου. Ως εκ τούτου, δεν είναι δυνατή η διαχείρισή τους μέσω της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου μέχρι στιγμής.

5.3 Διαχείριση αβεβαιότητας εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω ανθεκτικότητας

- Η διαχείριση της αβεβαιότητας δεν αφορά πλέον το εάν, αλλά το πότε πρόκειται να συμβεί μια διαταραχή. Στην ακραία της μορφή, η αβεβαιότητα σχετίζεται με την κατάσταση στην οποία υπάρχει πλήρης απουσία πληροφοριών, γνώσης, κατανόησης ή επίγνωσης ενός πιθανού περιστατικού συμβάντων.
- Με την αποδοχή ότι δεν μπορούν να προβλεφθούν, να ελεγχθούν ή να εξαιρεθούν όλοι οι κίνδυνοι, η ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας ενισχύει την παραδοσιακή διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, καθώς δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει αβέβαιους παράγοντες που μπορούν μόνο να εντοπιστούν και να προβλεφθούν σε περιορισμένο βαθμό.
- Ενώ η διαχείριση κινδύνων προσπαθεί να μειώσει την τρωτότητα (πιθανότητα και αντίκτυπο) ενός συγκεκριμένου κινδύνου, η ανθεκτικότητα εστιάζει στην ικανότητα απορρόφησης των επιπτώσεων μιας διαταραχής που μπορεί να προέρχεται από οποιονδήποτε κίνδυνο, επιτρέποντας στην αλυσίδα εφοδιασμού να επιστρέψει σε σταθερές συνθήκες ταχύτερα. Ο στόχος δεν είναι να αναλύσουμε τους κινδύνους και να βρούμε την καλύτερη στρατηγική για να ανταποκριθούμε, αλλά να εξετάσουμε κάθε μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας, να δούμε τι συμβαίνει όταν ο εφοδιασμός διαταράσσεται και να δημιουργηθούν μηχανισμοί που επιτρέπουν γρήγορη ανάκαμψη των λειτουργιών.
- Η ανθεκτικότητα έχει οριστεί με όρους εφοδιαστικής αλυσίδας ως *«η προσαρμοστική ικανότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας να προετοιμάζεται για απροσδόκητα γεγονότα, να ανταποκρίνεται σε διακοπές και να ανακάμπτει από αυτά διατηρώντας τη συνέχεια των λειτουργιών της στο επιθυμητό επίπεδο συνδεσιμότητας και ελέγχου»*.
- Ένα παράδειγμα που αναφέρεται συχνά στο πλαίσιο της ανθεκτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια πυρκαγιά σε εργοστάσιο της **Philips Electronics** στο Αλμπουκέρκη του Νέου Μεξικού τον Μάρτιο του 2000, η οποία επηρέασε ταυτόχρονα τη Nokia και την Ericsson, που αντιπροσώπευαν το 40 % των αποστολών του εργοστασίου. Και οι δύο ανταγωνιστές εξαρτώντο αποκλειστικά από τη Philips. Οι δύο εταιρείες **αντέδρασαν διαφορετικά στις διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας**: Η Nokia μπόρεσε να αντιμετωπίσει καλύτερα τη διαταραχή από ότι η Ericsson, εμφανίζοντας τις προσαρμοστικές ικανότητές της, που επέτρεψαν στον οργανισμό να ανακάμψει αποτελεσματικά από το ενοχλητικό συμβάν. Η Ericsson από την άλλη πλευρά, αναγκάστηκε να εγκαταλείψει την επιχείρηση κινητής τηλεφωνίας ως αποτέλεσμα της διακοπής, αφήνοντας τη Nokia να ενισχύσει τη θέση της ως ηγέτης της ευρωπαϊκής αγοράς.
- Η έρευνα για την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, μια ιδέα που επεκτείνει τη διαχείριση κινδύνου της εφοδιαστικής αλυσίδας για να αντιμετωπίσει τις αβεβαιότητες,

είναι σε μεγάλο βαθμό εννοιολογική. Απαιτείται περισσότερη εμπειρική έρευνα και πρακτικές γνώσεις, ιδιαίτερα πέρα από την προοπτική μιας μεμονωμένης εταιρείας, για να βοηθήσουν τους οργανισμούς και τις αλυσίδες εφοδιασμού τους να γίνουν πιο βιώσιμοι.

- **Παράδειγμα: η αντίδραση στην κρίση της πανδημίας**



6. Η Κοινωνική Διάσταση των Βιώσιμων Εφοδιαστικών Αλυσίδων

6.1 Βελτίωση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής απόδοσης στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού

- Στο best seller του, «*Ο κόσμος είναι επίπεδος: μια σύντομη ιστορία του εικοστού πρώτου αιώνα*», ο Friedman (2005) περιέγραψε πώς οι αναδυόμενες οικονομίες όπως η Κίνα και η Ινδία έχουν αναδειχθεί ως σημαντικά κέντρα παραγωγής και υπηρεσιών για την παγκόσμια οικονομία. Τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς η παραγωγή μετατοπίστηκε από τη Δύση στις αναδυόμενες οικονομίες, οι παγκόσμιες επιχειρήσεις μπόρεσαν να αξιοποιήσουν το κόστος και άλλα πλεονεκτήματα τα οποία στάθμισαν όπως η απώλεια ελέγχου, η αύξηση του χρόνου παράδοσης, λιγότερα αποθέματα και άλλοι κίνδυνοι. Αυτή η παγκοσμιοποίηση της

παραγωγής έχει αποφέρει οφέλη στις εταιρείες και στους καταναλωτές με τη μορφή πιο προσιτών προϊόντων και υπηρεσιών.

- Ωστόσο, παρά τα οφέλη, προέκυψε και σημαντικό κόστος, όπως το γεγονός ότι τα τρέχοντα επίπεδα παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης χρησιμοποιούν 50% **περισσότερους φυσικούς πόρους** και υπηρεσίες από ό,τι παράγουν τα οικοσυστήματα. Η ασθενέστερη επιβολή του νόμου, η διαφθορά, οι πολιτιστικοί και άλλοι παράγοντες στις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν οδηγήσει σε μυριάδες **κοινωνικά, περιβαλλοντικά και ηθικά προβλήματα** σε εργοστάσια που παρέχουν άμεσα ή έμμεσα αγαθά και υπηρεσίες (προμηθευτές) σε παγκόσμιες εταιρείες (αγοραστές). Όταν οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο υπερβαίνουν τα όρια ωρών εργασίας και υφίστανται υπερβολικές υπερωρίες, η υγεία τους μπορεί να επηρεαστεί μαζί με την ποιότητα των προϊόντων. Οι υπερβολικές εκπομπές άνθρακα από το εργοστάσιο έχουν επιπτώσεις στο κλίμα και παράνομες πράξεις, όπως η κλοπή πνευματικής ιδιοκτησίας, μπορούν να επηρεάσουν τις πωλήσεις των εταιρειών. **Εκτός από το προφανές ανθρώπινο και περιβαλλοντικό κόστος, που σχετίζεται με αυτά τα προβλήματα, τέτοια ζητήματα μπορούν να επηρεάσουν τόσο τη φήμη όσο και τα κέρδη των παγκόσμιων εμπορικών σημάτων.**
- Για την καταπολέμηση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και ηθικών προβλημάτων στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, οι κυβερνήσεις αύξησαν το **επίπεδο ρύθμισης** που τίθεται σε αγοραστές και προμηθευτές. Οι **καταναλωτές, οι ακτιβιστές και οι επενδυτές** είναι επίσης ολοένα και πιο ενεργοί για τη βελτίωση της **ευθύνης των προμηθευτών**. Αυτό έχει αναγκάσει τις παγκόσμιες εταιρείες να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στο ζήτημα και, σε πολλές περιπτώσεις, **να χρησιμοποιήσουν την αυτορρύθμιση**, όπως π.χ. κώδικες δεοντολογίας προμηθευτών για την αντιστάθμιση της αδύναμης επιβολής του νόμου ή της ανυπαρξίας αυτού.
- Παρά την ώθηση προς τις πολυεθνικές εταιρείες να αναπτύξουν και να επιβάλουν **κώδικες συμπεριφοράς προμηθευτών** για την αντιμετώπιση ζητημάτων ασφάλειας, εργασίας και περιβάλλοντος στους προμηθευτές τους, οι **παραβιάσεις αυτών των κωδίκων συμπεριφοράς παραμένουν προβληματικές** σε πολλούς κλάδους και ποικίλλουν στη φύση τους.
- **Παραδείγματα:** Η τραγική κατάρρευση του κτιρίου του εργοστασίου ένδυσης **Rana Plaza στο Μπαγκλαντές** τον Απρίλιο του 2013, σκοτώνοντας πάνω από 1.000 ανθρώπους, είναι ένα παράδειγμα μεγάλης παράλειψης στους κώδικες ασφάλειας κτιρίων. Το κτίριο στέγαζε προμηθευτές ή επωνυμίες ένδυσης, συμπεριλαμβανομένων των Benetton, Walmart, Matalan και Primark. Το πρόβλημα των **υπερβολικών υπερωριών** στα εργοστάσια είναι ευρέως διαδεδομένο με το 90 % των εργοστασίων που ελέγχθηκαν από την Fair Labor Association το 2011 να διαπράττουν παραβάσεις υπερωριών. Υπολογίζεται ότι **21 εκατομμύρια εργαζόμενοι βρίσκονται παγιδευμένοι στη σύγχρονη δουλεία**, πολλοί από τους οποίους ανήκουν σε παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Από περιβαλλοντικής πλευράς,

το Ινστιτούτο Δημοσίων και Περιβαλλοντικών Υποθέσεων, μια εξέχουσα ΜΚΟ που διατηρεί μια βάση δεδομένων ρύπανσης του αέρα και των υδάτων των εργοστασιακών **περιβαλλοντικών παραβιάσεων στην Κίνα**, κατέγραψε πάνω από **100.000 παραβιάσεις μεταξύ 2006 και 2012**. Αποδείχθηκε ότι και προμηθευτές παγκοσμίου φήμης, όπως η Apple και η Marks & Spencer, μόλυναν τα ποτάμια και τον αέρα στην Κίνα.

- Οι **αγοραστές έχουν πολλά κίνητρα** για τη βελτίωση της ευθύνης της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένης της τήρησης των κανονισμών, της αποφυγής διαταραχών από την πλευρά του εφοδιασμού (π.χ. κλείσιμο εργοστασίου ως αποτέλεσμα παραβίασης υγείας και ασφάλειας), αρνητικής κάλυψης μέσω ενημέρωσης και πίεσης από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.
- Επιπλέον, οι **καταναλωτές** συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο και ανησυχούν για τις υπεύθυνες πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας, επηρεάζοντας έτσι τη ζήτηση για υπεύθυνα προϊόντα. Οι Cotte και Trude εξέτασαν 13 μελέτες με δεδομένα προθυμίας καταναλωτών να πληρώσουν και βρήκαν ότι το **μέσο ποσοστό που καταβάλλεται για ένα προϊόν που κατασκευάζεται με βιώσιμες πρακτικές είναι 10%** και οι καταναλωτές ζητούν έκπτωση για «μη βιωσιμότητα».
- Άλλη έρευνα διαπίστωσε ότι, **μεταξύ 1.281 στελεχών εφοδιαστικής αλυσίδας που συμμετείχαν, το 49% ανησυχούσε κάπως ή πολύ για τα μη ικανοποιητικά κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα των προμηθευτών. Το αντίστοιχο ποσοστό για παραβίαση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας ήταν 53%. Ένα ακόμη υψηλότερο ποσοστό, 58%, ανησυχούσε για πλαστά προϊόντα από το δίκτυο προμήθειας.**
- Εταιρείες, κυβερνητικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις, καταναλωτές και άλλες ομάδες έχουν σημειώσει πρόοδο τα τελευταία χρόνια για να κατανοήσουν τις δραστηριότητες των πολυεθνικών.

6.2 Εταιρικές πρακτικές για τη βελτίωση της βιωσιμότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας

- Οι **αγοραστές μπορούν να αποκτήσουν μια καλλίτερη γνώση** των δραστηριοτήτων και των επιπτώσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού μέσω πρακτικών που περιλαμβάνουν:
 - **Ιχνηλασιμότητα:** η ικανότητα εντοπισμού των σημείων προέλευσης των υλικών που χρησιμοποιούνται σε ένα προϊόν.
 - **Διαφάνεια:** η γνώση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και ηθικών επιδόσεων των προμηθευτών.
 - **Παρακολούθηση:** η δράση εξιολόγησης της απόδοσης του προμηθευτή.
- Από τη στιγμή που οι αγοραστές έχουν μια «αίσθηση» της συμπεριφοράς του προμηθευτή, υπάρχουν **διάφοροι τρόποι να «αντιδράσουν»**. Οι ακόλουθες είναι τυπικές πρακτικές που χρησιμοποιούνται συνήθως:

- **Αντιδράσεις σε παραβιάσεις αφού προκύψουν μέσω αρνητικών κινήτρων** (π.χ. ανάλυση της βασικής αιτίας και κυρώσεις όπως πρόστιμα, προειδοποίηση προμηθευτή, μειωμένη δραστηριότητα, καταγγελία σύμβασης)
- **Θετικά κίνητρα** (π.χ. καθεστώς προτιμώμενου προμηθευτή, αυξημένη επιχειρηματική δραστηριότητα, πριμ τιμής)
- **Ανάπτυξη ικανοτήτων προμηθευτών** (π.χ. βελτίωση παραγωγικότητας και ενίσχυση ικανοτήτων)
- **Προληπτικός σχεδιασμός** προϊόντος ή/και διαδικασίας (π.χ. σχεδιασμός για το περιβάλλον)
- **Κοινές στρατηγικές αλυσίδας αξίας** (π.χ. εκτεταμένη δημιουργία αξίας μέσω της ανάπτυξης της κοινότητας)
- **Υπεύθυνες πρακτικές στο δίκτυο προμηθευτών** (π.χ. εκπαίδευση και παρακίνηση των προμηθευτών να υιοθετήσουν κίνητρα, ανάπτυξη ικανοτήτων και αρχές σχεδιασμού για τη βελτίωση της βιωσιμότητας του δικού τους δικτύου προμήθειας)

6.2.1 Βελτίωση γνώσης και εποπτείας της αλυσίδας εφοδιασμού

- **Ιχνηλασιμότητα**

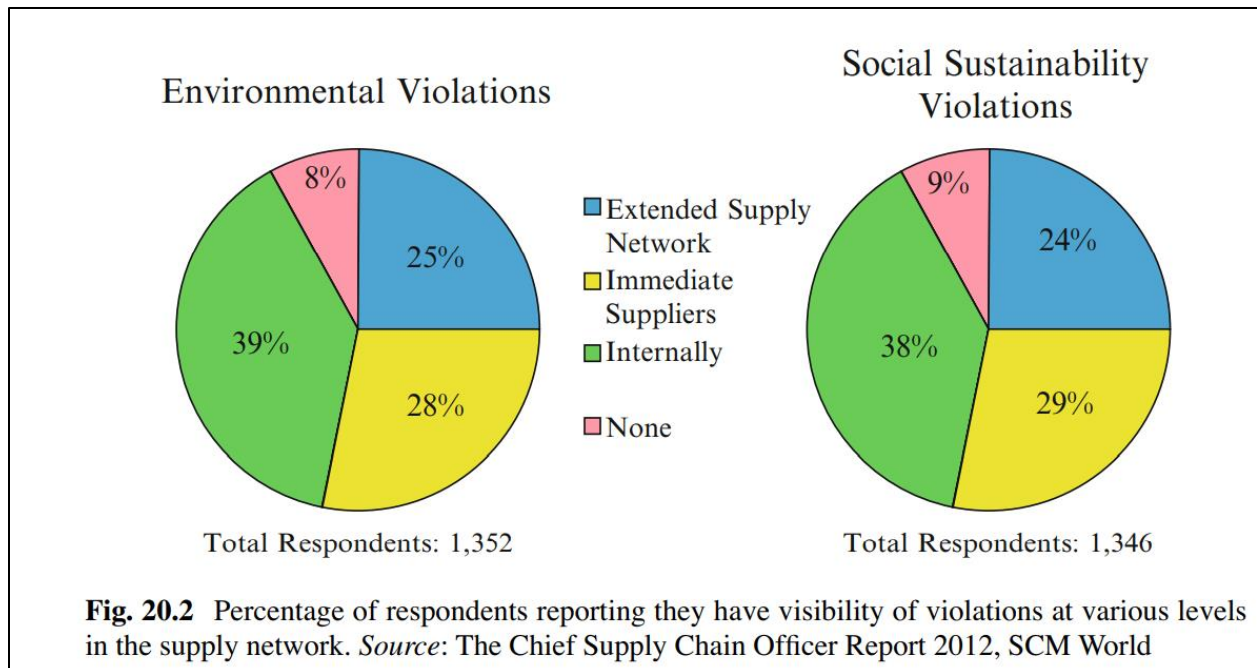
- Οι αγοραστές δεν μπορούν να ελέγξουν αποτελεσματικά τη βιωσιμότητα του δικτύου προμήθειας, εάν δεν γνωρίζουν **καν από πού προέρχονται τα υλικά στα προϊόντα**. Η δυνατότητα εντοπισμού των σημείων προέλευσης των υλικών που χρησιμοποιούνται στο προϊόν είναι ένα κρίσιμο βήμα για να μπορέσουν να «αισθανθούν» την κατάσταση βιωσιμότητας μιας αλυσίδας εφοδιασμού.
- **Παραδείγματα:**
- Στις αρχές του 2008, η **Levi Strauss & Co.** αντιμετώπισε πίεση από εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, μέσα ενημέρωσης, μη κυβερνητικές οργανώσεις για τα δικαιώματα των εργαζομένων και περιβαλλοντικές μη κυβερνητικές οργανώσεις, κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες επενδύσεων και λιανοπωλητές, σχετικά με το βαμβάκι που χρησιμοποιείται στα προϊόντα της. Υπήρχαν αναφορές ότι η **καταναγκαστική παιδική εργασία** είχε χρησιμοποιηθεί για τη συγκομιδή τόνων βαμβακιού στο **Ουζμπεκιστάν**. Αυτό ώθησε την εταιρεία σε δράση. Ο εντοπισμός της ακριβούς προέλευσης ενός εμπορεύματος όπως το βαμβάκι είναι δύσκολος. Η εταιρεία έπρεπε να απευθυνθεί στα κλωστοϋφαντουργεία που προμηθεύουν το βαμβακερό ύφασμα. Οι προμηθευτές κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων ενημερώθηκαν ότι, εκτός εάν υπήρχαν σαφή στοιχεία, ότι είχε εξαλειφθεί η χρήση καταναγκαστικής παιδικής εργασίας, το ουζμπεκικό βαμβάκι θα απαγορευόταν στην παραγωγή επώνυμων προϊόντων της Levi Strauss. Όμως, καθώς το βαμβάκι περνούσε από την αλυσίδα εφοδιασμού ενδυμάτων, υπήρχε μικρή διαφάνεια για την προέλευση της χώρας του. Για να εντοπίσει τη χώρα προέλευσης του βαμβακιού

στα προϊόντα της, η εταιρεία χρειάστηκε να συνεργαστεί με εξωτερικούς οργανισμούς με εξειδίκευση στην ιχνηλασιμότητα της αλυσίδας εφοδιασμού για την εφαρμογή ενός συστήματος παρακολούθησης από το επίπεδο του κλωστηρίου του νήματος μέχρι τον κατασκευαστή του προϊόντος. Αυτό θα παρείχε εμπιστοσύνη ότι το βαμβάκι του Ουζμπεκιστάν δεν χρησιμοποιήθηκε στην αλυσίδα εφοδιασμού Levi Strauss.

- Μια παρόμοια πρόκληση ιχνηλασιμότητας ισχύει για **«ορυκτά που προέρχονται από περιοχές με σύγκρουση»**, όπως ο κασιτρίτης (για κασσίτερο), ο βολφραμίτης (για το βολφράμιο), το κολτάν (για το ταντάλιο) και το μέταλλευμα χρυσού. Αυτά τα ορυκτά εξορύσσονται σε διάφορες περιοχές του κόσμου και στη συνέχεια περνούν από πολλούς μεσάζοντες προτού χρησιμοποιηθούν από ηλεκτρονικές εταιρείες για την παραγωγή ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης, όπως κινητά τηλέφωνα και φορητοί υπολογιστές. Πολλά από αυτά τα ορυκτά εξορύσσονται στο **Ανατολικό Κονγκό**, μια περιοχή όπου κυριαρχούν οι συγκρούσεις και οι παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Έχουν καταβληθεί διάφορες διεθνείς προσπάθειες για τη μείωση του εμπορίου πόρων για τη σύγκρουση. Μια σημαντική προσπάθεια είναι ο νόμος **Dodd–Frank του 2010** που απαιτεί από τους κατασκευαστές να ελέγχουν τις αλυσίδες εφοδιασμού τους και να αναφέρουν τη χρήση ορυκτών σε σύγκρουση.

- **Διαφάνεια**

- Όπως συζητήθηκε παραπάνω, η ιχνηλασιμότητα αναφέρεται στο να γνωρίζουμε ποιοι προμηθευτές παρέχουν υλικά σε μια επιχείρηση. Αν και είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τον προμηθευτή μιας εταιρείας, είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσετε τι κάνουν αυτοί οι προμηθευτές. **Η διαφάνεια αναφέρεται στη γνώση της απόδοσης βιωσιμότητας ενός προμηθευτή.**
- **Σχετική έρευνα** έδειξε ότι τα στελέχη της εφοδιαστικής αλυσίδας είχαν αρκετά περιορισμένη γνώση των παραβιάσεων της περιβαλλοντικής και κοινωνικής βιωσιμότητας σε διάφορα επίπεδα του δικτύου εφοδιασμού. Για παράδειγμα, το 39 % των ερωτηθέντων ανέφερε ότι είχε επίγνωση των **περιβαλλοντικών παραβιάσεων** μόνο εντός των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού. Το ποσοστό μειώθηκε όταν εξετάζονται οι δραστηριότητες εκτός της εταιρείας, με το 28 % των ερωτηθέντων να αναφέρουν ότι είχαν γνώση των παραβιάσεων του άμεσου προμηθευτή και το 25 % να αναφέρουν ότι είχαν εικόνα για το συνολικό δίκτυο ανεφοδιασμού. Τέλος, το 8 % ανέφερε ότι δεν είχε καμία γνώση.
- **Όμοια ήταν τα αποτελέσματα και για τις παραβιάσεις της κοινωνικής βιωσιμότητας.**



- Η διαφάνεια των παραβιάσεων ή η βελτίωση της απόδοσης βιωσιμότητας απαιτεί από τις εταιρείες να δημιουργήσουν προσεκτικά **μηχανισμούς για τον εντοπισμό τους**. Τέτοιοι μηχανισμοί μπορούν να περιλαμβάνουν: (1) προμηθευτές που μοιράζονται δεδομένα με τον αγοραστή, κάτι που απαιτεί υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και μια σχέση συνεργασίας, (2) άμεση παρακολούθηση από τους αγοραστές και (3) υποβολή εκθέσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
 - Ένα **παράδειγμα** της τελευταίας είναι η μη κυβερνητική ομάδα που ονομάζεται Ινστιτούτο Δημοσίων και Περιβαλλοντικών Υποθέσεων (Institute of Public and Environmental Affairs/ <https://wwwen.ipe.org.cn/>), η οποία χρησιμοποιεί ένα τεράστιο δίκτυο εθελοντών για τη συλλογή εκτεταμένων δεδομένων ΓΙΑ ΤΙΩ περιβαλλοντικές παραβιάσεις σ' όλη την Κίνα.
 - Ένα **άλλο παράδειγμα** αναφοράς από ενδιαφερόμενα μέρη είναι η προσπάθεια ομάδων όπως η Labor Link και η Labor Voices που χρησιμοποιούν τεχνολογίες πληροφοριών, όπως τα κινητά τηλέφωνα για τους εργαζόμενους, για να αναφέρουν απευθείας σε παγκόσμιο επίπεδο παραβιάσεις της επωνυμίας και πληροφορίες σχετικά με συνθήκες εργασίας, ευημερία, ικανοποίηση από την εργασία και πολλά άλλα.
- **Παρακολούθηση**
 - Πριν ο αγοραστής συνάψει μια σύμβαση με έναν προμηθευτή, συνήθως υπάρχει μια **διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτή**, που περιλαμβάνει την εξέταση της ποιότητας

- του προϊόντος του προμηθευτή, της ικανότητας παράδοσης του προϊόντος, της τιμολόγησης, της οικονομικής κατάστασης, των επικοινωνιακών δυνατοτήτων και άλλων παραγόντων.
- Όλο και περισσότερο, οι εταιρείες σήμερα **αξιολογούν επίσης κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές του προμηθευτή**, ως μέρος αυτής της διαδικασίας αξιολόγησης. Έτσι, μόλις συναφθεί μια σύμβαση, μπορεί να ζητηθεί από τον προμηθευτή να παράσχει **αυτό-αξιολογήσεις** των κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών του. Ο αγοραστής μπορεί, επίσης, να επιλέξει να πραγματοποιήσει **εσωτερικούς ελέγχους** για να επαληθεύσει ότι ο προμηθευτής συμμορφώνεται με τον κώδικα δεοντολογίας του αγοραστή.
 - Ενώ είναι κοινή πρακτική να διενεργούνται έλεγχοι για την κατανόηση της συμμόρφωσης ενός προμηθευτή με έναν κώδικα δεοντολογίας, η σχετική έρευνα διαπιστώνει ότι **η αποτελεσματικότητα της χρήσης ελέγχων από μόνη της είναι περιορισμένη**.
 - Σε μια μελέτη **763 εργοστασίων που χρησίμευαν ως προμηθευτές της Nike**, εξετάστηκε εάν οι έλεγχοι είχαν επηρεάσει τις επιδόσεις συμμόρφωσης των εργοστασίων αυτών μεταξύ 2001/2002 και 2004/2005. Η διαπίστωση ήταν ότι περίπου το 42% εξ αυτών δεν είχε καμία βελτίωση, παρά τους ελέγχους, ενώ τα περισσότερα εργοστάσια είχαν υποβαθμίσει τις επιδόσεις τους.

6.2.2 Εταιρικές πρακτικές για τη βελτίωση της βιωσιμότητας της αλυσίδας εφοδιασμού

Δεδομένων των αδύναμων μηχανισμών επιβολής σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες και του γεγονότος ότι η παρακολούθηση από μόνη της μπορεί να έχει περιορισμένη αποτελεσματικότητα, πολλοί αγοραστές έχουν υιοθετήσει πρόσθετες πρακτικές για να παρακινήσουν τους προμηθευτές του να βελτιώσουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές, όπως:

- **Αρνητικά κίνητρα (κυρώσεις)**

- Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν **κυρώσεις** που συνδέονται με την κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση στις συμβάσεις προμηθευτών.
- Μόλις γίνει γνωστή μια παραβίαση, οι αγοραστές μπορούν να προβούν σε ανάλυση της βασικής αιτίας και να επιβάλουν κυρώσεις όπως **πρόστιμα, προειδοποίηση προμηθευτή, μείωση συναλλαγών, καταγγελία σύμβασης**.
- Ένας αγοραστής μπορεί να **παρακρατήσει ένα μέρος της πληρωμής**, το οποίο υπόκειται σε κατάπτωση, εάν διαπιστωθεί παράβαση προμηθευτή μέσω ελέγχου. Εναλλακτικά, η παρακρατηθείσα πληρωμή μπορεί, επίσης, να ερμηνευθεί ως μπόνους, δηλαδή, ο προμηθευτής θα λάβει πρόσθετη πληρωμή εάν δεν διαπιστωθεί παράβαση μέσω ελέγχου.

- **Παραδείγματα κυρώσεων** που επιβάλλονται για παραβιάσεις περιλαμβάνουν χρηματικά πρόστιμα, μειωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή τερματισμό επιχειρηματικών σχέσεων (με ή χωρίς αρχική προειδοποίηση). Πολλές εταιρείες έχουν **πολιτική «μηδενικής ανοχής»** για σοβαρά ζητήματα, όπως η παιδική εργασία, και τερματίζουν τις επιχειρηματικές τους σχέσεις εάν εντοπιστούν τέτοια ζητήματα.

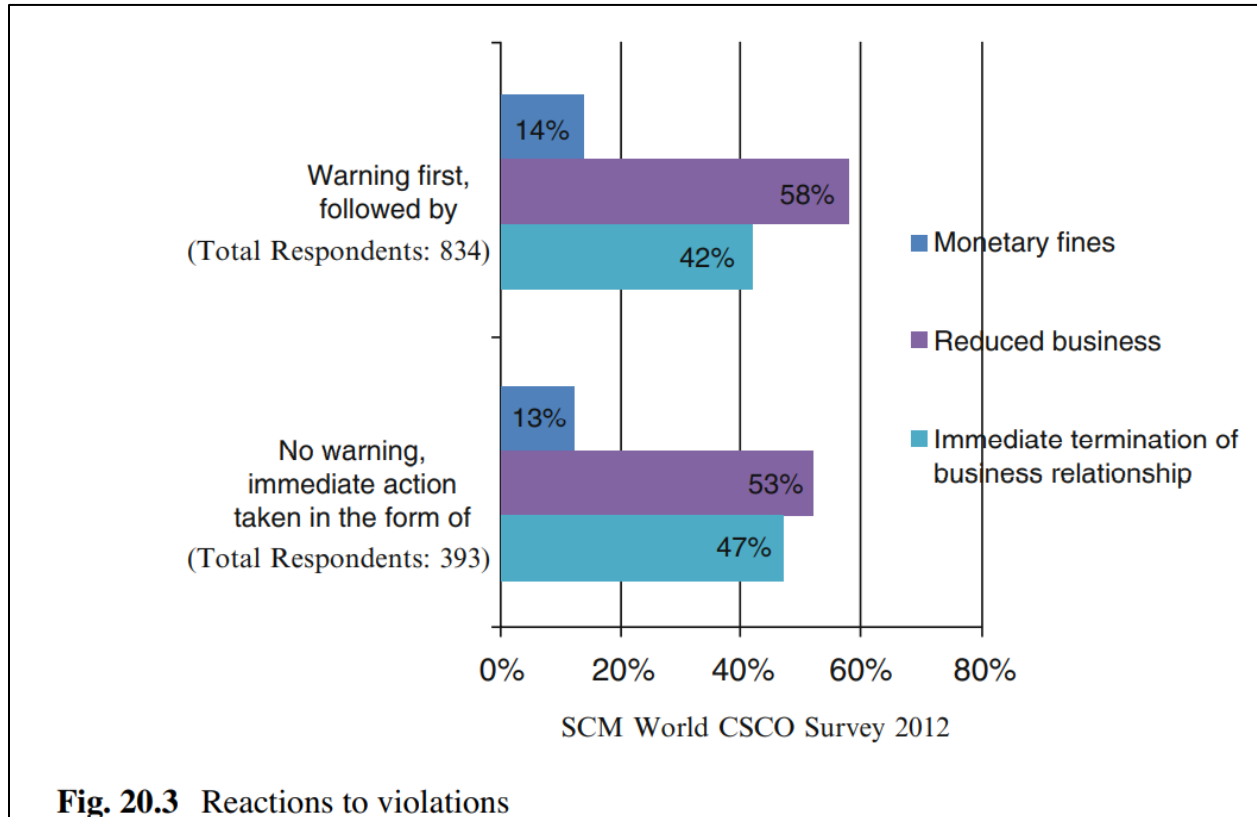
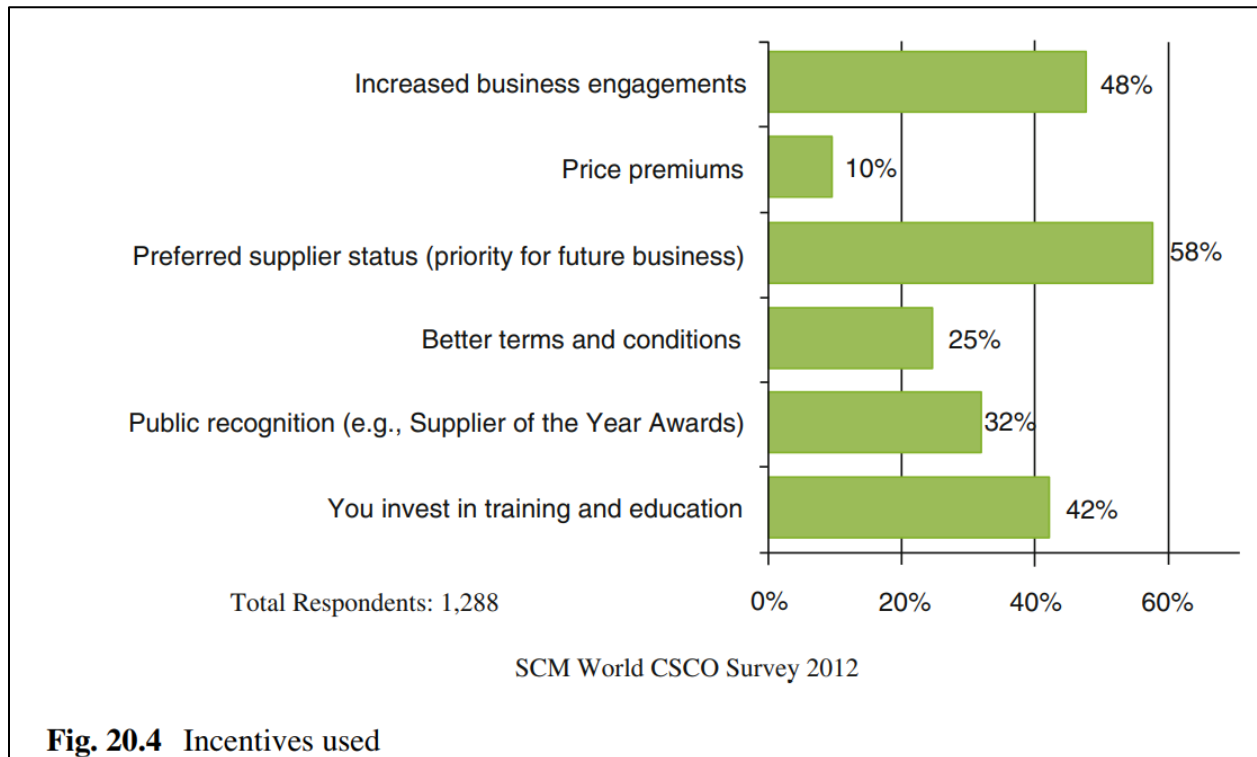


Fig. 20.3 Reactions to violations

- **Θετικά κίνητρα**

- Σε αντίθεση με τις κυρώσεις, τα θετικά κίνητρα χρησιμοποιούνται **όλο και περισσότερο** για να παρακινηθούν οι προμηθευτές να επενδύσουν σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές βελτιώσεις, όπως το καθεστώς προτιμώμενου προμηθευτή, καθώς και τα πριμ τιμών για την ανταμοιβή των παραγωγών που επιτυγχάνουν υψηλά πρότυπα βιωσιμότητας. Τα κίνητρα δείχνουν ότι οι συμβάσεις προμηθειών μπορούν να διευκολύνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας να συνεργάζονται για την επίτευξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων.
- **Μια μελέτη** διαπίστωσε ότι οι εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει διάφορα προγράμματα κινήτρων για να παρακινήσουν τους προμηθευτές να είναι βιώσιμοι. Πολύ λίγες εταιρείες χρησιμοποίησαν τα πριμ τιμών ως ανταμοιβή. Αντίθετα, η

παροχή ειδικού καθεστώτος στους προμηθευτές, η αύξηση των συναλλαγών, η αναγνώριση και οι καλύτεροι όροι και προϋποθέσεις χρησιμοποιούνται συχνότερα. Από αυτές τις εταιρείες, το 42 % επένδυσε, επίσης, σε κατάρτιση και εκπαίδευση προμηθευτών.



- **Συνεργασία προμηθευτών και ανάπτυξη ικανοτήτων**

- Δεδομένου ότι οι προμηθευτές μπορεί να μην έχουν τα μέσα και την τεχνογνωσία να βελτιώσουν τη βιωσιμότητα από μόνοι τους, οι αγοραστές συχνά βρίσκουν ότι πρέπει να εφαρμόσουν συνεργασίες με τους προμηθευτές τους.
- Αυτή η συνεργασία λαμβάνει συχνά τη μορφή εκπαίδευσης και κατάρτισης, βελτίωσης ικανοτήτων και εισαγωγής καλύτερων μεθόδων παραγωγής για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η έρευνα έχει δείξει την αποτελεσματικότητα ορισμένων συνεργατικών μηχανισμών για την ενθάρρυνση βελτιωμένης απόδοσης προμηθευτή. Οι Gimenez και Tachizawa (2012) διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή τόσο της αξιολόγησης προμηθευτών όσο και της συνεργασίας με τους προμηθευτές βελτιώνει την περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση. Η διαδικασία ανάπτυξης περιλαμβάνει τον εντοπισμό προμηθευτών, ζητημάτων και ευκαιριών, καθώς και

συλλογικές προσπάθειες για αύξηση των ικανοτήτων, εκπαίδευση, ανταμοιβές και αναγνώριση και προγράμματα συνεχούς βελτίωσης. Η ευρεία άμεση εμπλοκή μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της παροχής κινήτρων από τους προμηθευτές, είναι βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη προμηθευτών.

- Μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι ένας προμηθευτής μπορεί να είναι ευάλωτος σε μη συμμορφούμενες δραστηριότητες όταν αντιμετωπίζει απροσδόκητα υψηλά κόστη που απειλούν τα περιθώρια κέρδους του.
- Μια άλλη στρατηγική είναι η επένδυση στη βελτίωση της παραγωγικότητας των προμηθευτών, ώστε να μπορεί να «αντέχει την καταιγίδα» και να διατηρεί τα περιθώρια κέρδους παρά τις αυξήσεις του κόστους. Με βάση μια μελέτη 25 ινδικών κλωστοϋφαντουργικών μονάδων από το 2009 έως το 2011, εξετάστηκε επίδραση της εκπαίδευσης και της υποστήριξης των προμηθευτών. Τα φυτά χωρίστηκαν σε πειραματικές ομάδες και ομάδες ελέγχου, με τις πειραματικές ομάδες να λαμβάνουν διάγνωση, εκπαίδευση και διαβούλευση σχετικά με τις λειτουργίες του εργοστασίου, τον ποιοτικό έλεγχο, το απόθεμα, το ανθρώπινο δυναμικό και τις πωλήσεις και τη διαχείριση παραγγελιών. Οι πειραματικές ομάδες βρέθηκαν να έχουν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα, την απόδοση του αποθέματος και τελικά την παραγωγικότητα. Αυτή η μελέτη υποδηλώνει ότι η συνεργασία και η εκπαίδευση της διοίκησης του εργοστασίου μπορεί να επηρεάσει την απόδοση ενός εργοστασίου.

- **Προληπτικός Σχεδιασμός Προϊόντων και Διαδικασιών**

- Στη διαχείριση ποιότητας, είναι ευρέως γνωστό ότι ο σχεδιασμός προϊόντων και διεργασιών, εκτός από την επιθεώρηση και τη δοκιμή του προϊόντος, μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος διασφάλισης της ποιότητας. Με τη βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων ή των διαδικασιών, η βιομηχανική παραγωγή, η γεωργία ή άλλες διεργασίες ενός προμηθευτή μπορούν να γίνουν λιγότερο ευάλωτες σε κραδασμούς κόστους και άλλες εξωτερικές διαταραχές, με αποτέλεσμα χαμηλότερο κίνδυνο παραβιάσεων της βιωσιμότητας.
- Στη **βιομηχανία κλωστοϋφαντουργίας**, η Esquel επένδυσε στην E&A σπόρων βαμβακιού που είναι πιο ανθεκτικοί στα παράσιτα, έτσι ώστε οι βαμβακοκαλλιεργητές να μπορούν **να χρησιμοποιούν λιγότερα φυτοφάρμακα και εντομοκτόνα**. Η εταιρεία διεξήγαγε επίσης έρευνα σχετικά με τρόπους με τους οποίους **τα υφάσματα θα μπορούσαν να βαφτούν με λιγότερα χημικά και νερό**, έτσι ώστε οι μύλοι υφασμάτων να μπορούν να μειώσουν τη ρύπανση. Παρόμοιες τεχνικές «σχεδιασμού για το περιβάλλον» χρησιμοποιούνται τώρα από τις εταιρείες για τη μείωση της χρήσης νερού, αποβλήτων και ενέργειας σε διάφορα σημεία του

κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Στον τομέα της γεωργίας, η **McDonald's** συνεργάστηκε με τον κύριο προμηθευτή της στην Ινδία για να πειραματιστεί με τους **κατάλληλους τύπους σπόρων πατάτας** και μεθόδους καλλιέργειας που θα επιτύγχαναν τη βέλτιστη ποιότητα και υφή και θα αύξαναν την παραγωγικότητα των γεωργών πατάτας.

- **Κοινές αξίες (Common Values): Αξία (οφέλη) για όλους**

- Οι προηγούμενες αναφορές περιέγραψαν πώς οι στρατηγικές «απόκρισης» των αγοραστών, όπως θετικά κίνητρα και επενδύσεις σε προμηθευτές, θα μπορούσαν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, να μειώσουν τις μη συμμορφώσεις, να βελτιώσουν την απόδοση βιωσιμότητας και σε ορισμένες περιπτώσεις, να αυξήσουν τα εισοδήματα των προμηθευτών.
- Όλο και περισσότερο, εταιρείες όπως η **Johnson & Johnson**, η **Walmart**, η **Coca-Cola**, η **Unilever** και άλλες χρησιμοποιούν επίσης στρατηγικές κοινής αξίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων στην αλυσίδα εφοδιασμού.
- Η “κοινή αξία” είναι μια στρατηγική διαχείρισης που επικεντρώνεται σε εταιρείες που δημιουργούν μετρήσιμη επιχειρηματική αξία, εντοπίζοντας και αντιμετωπίζοντας κοινωνικά προβλήματα που διασταυρώνονται με την επιχείρησή τους. Μια πτυχή αυτής της έννοιας περιλαμβάνει την αύξηση της παραγωγικότητας της εταιρείας ή των προμηθευτών της με την αντιμετώπιση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών περιορισμών στην αλυσίδα αξίας της.
- Η **Li & Fung** είναι μια εταιρεία διαχείρισης καταναλωτικών αγαθών, που χρησιμοποιεί μια προσέγγιση κοινής αξίας με στόχο την **αύξηση του μακροπρόθεσμου εισοδήματος των εργαζομένων στα εργοστάσια**, το οποίο με τη σειρά του προορίζεται να οδηγήσει στην οικονομική ανάπτυξη περιοχές όπου εδρεύουν οι προμηθευτές.
- Μερικές φορές, οι αγοραστές έχουν επίσης επενδύσει σε κοινοτική ανάπτυξη, όπως η κατασκευή υποδομών, η ενασχόληση με εκπαιδευτικές δραστηριότητες και η δημιουργία άλλων δραστηριοτήτων που παράγουν εισόδημα σε κοινότητες προμηθευτών. Αυτή η δημιουργία κοινής αξίας - η παροχή αξίας στους αγοραστές, στους προμηθευτές, στους εργαζόμενους και, εν τέλει, στις κοινότητες - μπορεί να θεωρηθεί το υψηλότερο επίπεδο βιωσιμότητας και ένας αυξανόμενος στόχος.

- **Συμπέρασμα:**

- Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι από όλα τα παραπάνω, τα θετικά κίνητρα και οι κυρώσεις έχουν ισχυρότερη επιρροή.

- Αυτό υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις της αλυσίδας εφοδιασμού, παύοντας τις δραστηριότητές τους με προμηθευτές που παραβιάζουν συνεχώς, ενώ χρησιμοποιούν συγκεκριμένα κίνητρα για να παρακινήσουν και να αναπτύξουν περαιτέρω τις δυνατότητες προμηθευτών με υψηλότερες επιδόσεις.
- Ορισμένα κίνητρα, όπως η παροχή εκπαίδευσης στους προμηθευτές και η αύξηση των συναλλαγών, συνδέθηκαν τόσο με τη μείωση των παραβιάσεων, όσο και με το μειωμένο λειτουργικό κόστος των αγοραστών.
- Τα κίνητρα μπορεί να παρακινήσουν **τους προμηθευτές να αποκτήσουν μεγαλύτερη «ιδιοκτησία» της βιωσιμότητας**, προκειμένου να επωφεληθούν από τις ανταμοιβές που προσφέρονται.
- Για παράδειγμα, η περιβαλλοντική συμμόρφωση μπορεί να μειώσει το κόστος εάν σπαταληθούν λιγότεροι πόροι στην παραγωγική διαδικασία και μπορεί να επιτευχθεί υψηλότερη παραγωγικότητα από τις προσπάθειες βελτίωσης των δεξιοτήτων και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

6.2.3 Καλές εταιρικές πρακτικές 1: Θετικά κίνητρα

- **Η πρωτοβουλία C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity) των Starbucks**

- Τα Starbucks είναι το μεγαλύτερο κατάστημα λιανικής πώλησης καφέ στον κόσμο, με πηγές προμήθειας από όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων των **αναπτυσσόμενων περιοχών όπως η Ανατολική Αφρική, η Κεντρική Αμερική και η Ινδονησία**.
- Οι παραγωγοί καφέ σε αυτές τις περιοχές, πολλοί από τους οποίους ζουν σε συνθήκες φτώχειας, είναι ευάλωτοι στις **υψηλές διακυμάνσεις των τιμών** στην παγκόσμια αγορά καφέ. Ενώ τα Starbucks επιδιώκουν μια σταθερή προμήθεια καφέ υψηλής ποιότητας, η εταιρεία ήταν πάντα επικεντρωμένη στη διασφάλιση ότι **οι παραγωγοί καφέ αποφεύγουν τη χρεοκοπία** όταν οι τιμές του καφέ είναι χαμηλές, **καλλιεργούν καφέ με περιβαλλοντικά ορθούς τρόπους** και ότι οι ιδιοκτήτες αγροκτημάτων αποφεύγουν μη ασφαλείς ή εκμεταλλευτικές εργασιακές πρακτικές. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, τα Starbucks ξεκίνησαν ένα πρόγραμμα που ονομάζεται C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity), για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης αλυσίδας εφοδιασμού καφέ.
- Η πρωτοβουλία αυτή αναπτύχθηκε για να οικοδομήσει **αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους παραγωγούς καφέ και τις κοινότητές τους**, με στόχο: (1) την αύξηση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στη βιομηχανία του ειδικού καφέ, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης της βιοποικιλότητας, (2) την ενθάρρυνση των προμηθευτών να εφαρμόζουν βιώσιμες πρακτικές μέσω οικονομικών κινήτρων και προνομιακής κατάστασης αγοράς, (3) τη δημιουργία αμοιβαία επωφελών και ολοένα και πιο άμεσων σχέσεων με τους προμηθευτές, με μακροπρόθεσμες συμβάσεις για την

υποστήριξη της ανάπτυξης των Starbucks και (4) την προώθηση της διαφάνειας και της οικονομικής δικαιοσύνης εντός της αλυσίδας εφοδιασμού του καφέ.

- Η πρωτοβουλία περιελάμβανε ένα σύνολο **κατευθυντήριων γραμμών που σχεδιάστηκαν για να υποστηρίξουν προμηθευτές (εμπόρους) και αγρότες**, να εξασφαλίσουν καφέ υψηλής ποιότητας, να προωθήσουν ισότιμες σχέσεις με τους αγρότες, τους εργαζόμενους και τις κοινότητες και να προστατέψουν το περιβάλλον.
- **Δεν ήταν κώδικας συμπεριφοράς ή πρόγραμμα συμμόρφωσης.** Οι κατευθυντήριες γραμμές αποτελούνταν από **ένα σύνολο προαπαιτούμενων που έπρεπε να πληρούνται** για να συνεργαστούν με την C.A.F.E. Αυτά τα πρότυπα περιελάμβαναν την ποιότητα του καφέ και την οικονομική διαφάνεια (οι προμηθευτές όφειλαν να αποκαλύψουν το χρηματικό ποσό που τελικά καταβλήθηκε στους αγρότες).
- Εφόσον πληρούνταν τα προαπαιτούμενα, **οι προμηθευτές βαθμολογούνται με βάση ένα σύνολο περιβαλλοντικών και κοινωνικών κριτηρίων.**
- Οι **αγρότες βραβεύτηκαν** για πρακτικές καλλιέργειας και επεξεργασίας καφέ που συνέβαλαν θετικά στη διατήρηση του εδάφους, του νερού, της ενέργειας και της βιολογικής ποικιλότητας και είχαν ελάχιστη επίδραση στο περιβάλλον.
- Οι **μισθοί** των εργαζομένων έπρεπε να πληρούν ή να υπερβαίνουν τις ελάχιστες απαιτήσεις σύμφωνα με την τοπική και εθνική νομοθεσία. Έπρεπε να ληφθούν αποτελεσματικά μέτρα για να διασφαλιστεί **η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων** και να τους παρέχονται κατάλληλες συνθήκες διαβίωσης. Τα αγροκτήματα, τα εργοστάσια επεξεργασίας και οι προμηθευτές χρειαζόταν επίσης να διασφαλίσουν δίκαιες πληρωμές σε όσους δούλευαν. Έπρεπε να επιδείξουν οικονομική λογοδοσία και να τεκμηριώσουν τις πρακτικές προσλήψεων και απασχόλησής τους. Με βάση την απόδοσή τους σε αυτά τα κριτήρια, οι προμηθευτές θα μπορούσαν να κερδίσουν έως και 100 ποσοστιαίες μονάδες στο C.A.F.E.
- Οι βαθμολογίες ελέγχθηκαν από ανεξάρτητο επαληθευτή και πιστοποιήθηκαν από τα συστήματα πιστοποίησης Scientific.
- Τα Starbucks επένδυσαν στην ενίσχυση της ικανότητας των παραγωγών καφέ με τη δημιουργία κέντρων υποστήριξης αγροτών σε περιοχές καλλιέργειας καφέ. Αυτά παρείχαν **τεχνική υποστήριξη και εκπαίδευση** για τη βελτίωση των μεθόδων καλλιέργειας και παραγωγής των αγροτών και παρείχαν δάνεια μικροχρηματοδότησης για να βοηθήσουν τους αγρότες να πραγματοποιήσουν τις απαραίτητες επενδύσεις σε εργαλεία.
- Επιπλέον, η εταιρεία χρησιμοποίησε ένα σύνολο **θετικών κινήτρων**. Για παράδειγμα, όταν ένας προμηθευτής βρισκόταν να κερδίζει τουλάχιστον το 60 % των διαθέσιμων πόντων στη διαδικασία πιστοποίησης, τότε πληρούσε τις **προϋποθέσεις ως προτιμώμενος προμηθευτής** και έχει προνομιακή μεταχείριση σε μελλοντικές αγορές (δηλαδή, τα Starbucks θα αγόραζαν από τον προμηθευτή πρώτα, προσφέροντας

προνομιακούς όρους σύμβασης). Επιπλέον, οι προμηθευτές που κέρδισαν βαθμολογίες άνω του 80% πληρούσαν τις προϋποθέσεις ως στρατηγικοί προμηθευτές και κερδίζουν **premium** μετατροπής βιωσιμότητας 0,05 \$ ανά κιλό καφέ για 1 χρόνο.

- **Η πρωτοβουλία παρείχε οφέλη τόσο στα Starbucks όσο και στους προμηθευτές.** Η εταιρεία απολάμβανε μια πιο σταθερή βάση εφοδιασμού και απέκτησε πιο άμεση πρόσβαση στους αγρότες. Οι αγρότες επωφελήθηκαν με διάφορους τρόπους. Με βάση μια **μελέτη στην Κόστα Ρίκα από το Earthwatch** έδειξε ότι η εφαρμογή οδήγησε σε ετήσια εξοικονόμηση κόστους 243 \$ ανά εκτάριο, η οποία μεταφράστηκε σε αύξηση 1200 \$ στο ετήσιο εισόδημα ενός μικρού αγρότη. Επίσης, σημειώθηκε **αύξηση της απόδοσης κατά 25%**, που ισοδυναμεί με μέση ετήσια αύξηση εσόδων 2875 \$ ανά αγρότη, ενώ και η ποιότητα του καφέ βελτιώθηκε ως αποτέλεσμα της ισχυρότερης υγείας των φυτών και της αυξημένης παραγωγικότητας του αγροκτήματος.

- **Πρόγραμμα συνεργασίας της McDonald's στην Ινδία**

- Όταν άνοιξε καταστήματα στην Ινδία ήταν **ιδιαίτερα δύσκολο να προμηθεύονται οι πατάτες τοπικά και η εισαγωγή πατατών ήταν ανεπιθύμητη τόσο για λόγους κόστους, όσο και για λόγους διαθεσιμότητας.** Ενώ η Ινδία ήταν ο τρίτος μεγαλύτερος παραγωγός πατάτας στον κόσμο, λιγότερο από το 1% ήταν επεξεργασμένης ποιότητας, με τα απαραίτητα υψηλά στερεά, χαμηλά σάκχαρα, μεγάλο, μακρόστενο σχήμα, ανθεκτικότητα στις ασθένειες και μακρύ λήθαργο που απαιτούνται για τις πατάτες McDonald's. Η ιδανική περίοδος καλλιέργειας πατάτας ήταν 120–150 ημέρες, σε σύγκριση με τις τυπικές 90–100 ημέρες στην Ινδία. Οι απαρχαιωμένες πρακτικές γεωργίας και άρδευσης περιόριζαν επίσης τις αποδόσεις.
- Η McDonald's αντιμετώπισε πολλές προκλήσεις όσον αφορά την εύρεση ψυχρής αποθήκευσης, την καλλιέργεια του σωστού τύπου πατάτας τοπικά και την κλιμάκωση των εργασιών για την κάλυψη της ταχέως αυξανόμενης ζήτησης.
- Επιπλέον, η ινδική κυβέρνηση ενθάρρυνε τη μικρής κλίμακας γεωργία, γεγονός που καθιστούσε **δύσκολη την απόκτηση οικονομικών κλίμακας.** Ήταν σύνηθες να υπάρχουν 50-100 αγροκτήματα σε μια περιοχή 100 στρεμμάτων, σε σύγκριση με τις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου το μέσο μέγεθος της εκμετάλλευσης ήταν 418 στρέμματα το 2007. Ωστόσο, η προμήθεια από το εσωτερικό της χώρας ήταν ιδιαίτερα σημαντική στην Ινδία, δεδομένων των **υψηλών εισαγωγικών δασμών.**
- Η McDonald's προσέγγισε έναν από τους προμηθευτές της, την McCain με έδρα τον Καναδά, για να εισάγει κατεψυγμένες πατάτες. Ωστόσο, οι δασμοί και ο χρόνος παράδοσης ήταν υψηλοί, καθιστώντας σαφές ότι οι εισαγωγές δεν θα ήταν μακροπρόθεσμη λύση. **Η εταιρεία αποφάσισε να δοκιμάσει την καλλιέργεια πατάτας στην Ινδία με τη βοήθεια της McCain.**

- Στην Ινδία, η εισαγωγή ακατέργαστης πατάτας δεν επιτρεπόταν, οπότε η ΜακΚέιν έπρεπε να φέρει το βλαστικό πλάσμα της πατάτας (μια συλλογή γενετικών πόρων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την καλλιέργεια πατάτας). Η McCain έμαθε ότι η καλλιέργεια σπόρων πατάτας σε υψηλά υψόμετρα ήταν ιδανική επειδή οι σπόροι που καλλιεργούνταν σε μεγάλο υψόμετρο είχαν υψηλή ζωτικότητα, επιτρέποντας σε μια εμπορική καλλιέργεια που φυτεύτηκε με αυτούς τους σπόρους να έχει υψηλότερη απόδοση και μεγαλύτερου μεγέθους πατάτες. Έτσι, καθιέρωσε **ένα πρόγραμμα πολλαπλασιασμού των σπόρων πατάτας Shepody** στην κοιλάδα Lahaul Spiti ύψους 13.000 ποδιών, μέρος της οροσειράς των Ιμαλαΐων στη Βόρεια Ινδία.
- Η ΜακΚέιν δημιούργησε ένα **αγρόκτημα επίδειξης** ενός στρέμματος στο Γκουτζαράτ για να μάθουν οι αγρότες πώς να καλλιεργούν αυτή τη νέα καλλιέργεια. Η ΜακΚέιν έδειξε στους αγρότες τους καλύτερους σπόρους για χρήση, πώς να βελτιώσουν τις αποδόσεις μέσω πιο αποτελεσματικής σποράς, άρδευσης με σταγόνες και τεχνικών συγκομιδής. Η εταιρεία **άλλαξε τις πρακτικές αποθήκευσης εφαρμόζοντας ένα κατασταλτικό φύτρων πατάτας** σε συνδυασμό με χρήση ελεγχόμενης θερμοκρασίας αποθήκευσης. Η τοπική κυβέρνηση του Γκουτζαράτ είχε ένα πρόγραμμα για να επιδοτήσει τις αγορές συστημάτων άρδευσης των αγροτών. Βασικές γεωργικές ανακαλύψεις αποδείχθηκαν στους αγρότες, όπως η μετατροπή από την παραδοσιακή φύτευση σειρών στη μηχανική προετοιμασία του αγρού, η μετάβαση από τη **χειροκίνητη συλλογή πατάτας στη μηχανική συλλογή** και η φύτευση σε διπλές σειρές για καλύτερη εκμετάλλευση του χώρου και **μείωση της κατανάλωσης νερού**.
- Μέχρι το 2008, το 30% της προμήθειας της McDonald's India παράγονταν τοπικά. **Μέχρι το 2010, ο αριθμός αυτός αυξήθηκε στο 75%.**
- **Τα οφέλη για τα McDonald's** από τη χρήση τοπικών πατατών ήταν 30 % χαμηλότερο κόστος και καμία έκθεση στις κυμαινόμενες συναλλαγματικές ισοτιμίες. Με τις τοπικές πατάτες, τα **επίπεδα αποθέματος μειώθηκαν** από μια μέση κράτηση 15 ημερών για τις εισαγόμενες πατάτες σε 6 ημέρες για τις τοπικές πατάτες. Η μείωση του χρόνου αποστολής (60 ημέρες από τις ΗΠΑ σε λιγότερο από μία ημέρα για την απόκτηση τοπικού προϊόντος) είχε επίσης σημαντική επίδραση για τη διαχείριση κινδύνων και τον σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης. Επιπλέον, οι στενές σχέσεις της ΜακΚέιν με τους αγρότες συνέβαλαν στη διασφάλιση της ασφαλούς προμήθειας.
- **Υπήρχαν οφέλη και για τους αγρότες.** Παραδοσιακά, οι αγρότες πουλούσαν προϊόντα στην τοπική αγορά, όπου οι πωλήσεις και οι τιμές θα μπορούσαν να κυμαίνονται δραματικά. Με την McCain, **οι αγρότες είχαν εγγυημένες πωλήσεις αγροτικής παραγωγής, ενώ είδαν αύξηση των αποδόσεων 30-40%** σε σύγκριση με τις «κανονικές» πατάτες, μειωμένο λειτουργικό κόστος, αυξημένο και προβλέψιμο αγροτικό εισόδημα και μειωμένη κατανάλωση φυσικών πόρων όπως το νερό.

- **Συνεργασία μεταξύ προμηθευτών της Hewlett Packard στην Κίνα**

- Με τη γρήγορη ανάπτυξη της βιομηχανίας ηλεκτρονικών τις τελευταίες δεκαετίες **προέκυψαν προβλήματα** όπως οι υπερβολικές υπερωρίες, η παιδική εργασία, η περιβαλλοντική ρύπανση, οι μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας και περισσότερα μειονεκτήματα για τους εργαζόμενους.
- Μέχρι το 2008, ο κλάδος είχε κάνει σημαντικές βελτιώσεις στη συμμόρφωση με την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη (Social and Environmental Responsibility-SER) μεταξύ των προμηθευτών πρώτης βαθμίδας, εν μέρει λόγω της **τυποποίησης των πρακτικών SER που ορίζονται στον Κώδικα Δεοντολογίας της Βιομηχανίας Ηλεκτρονικών (EICC)**.
- Η Hewlett-Packard (HP), η πρώτη εταιρεία στον κλάδο που εφάρμοσε κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών, **είχε υιοθετήσει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση εκπαιδύοντας τους προμηθευτές σχετικά με τον τρόπο επίτευξης συμμόρφωσης**, διενεργώντας μεμονωμένους ελέγχους και κοινούς ελέγχους τρίτων και δίνοντας έμφαση συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η προσέγγιση διαχωριζόταν συνεχώς σε προμηθευτές υποβαθμίδων, με στόχο τη βελτίωση των προτύπων σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού της HP.
- **Τι παρακίνησε τους προμηθευτές να αγωνιστούν για πλήρη συμμόρφωση με τον SER; Υπήρχαν επιχειρηματικά οφέλη από την τήρηση και την υπέρβαση προτύπων;**
- Το πρόγραμμα SER της HP **επικεντρώθηκε στην ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών απαιτήσεων στις λειτουργίες προμήθειας**. Η εταιρεία διεξήγαγε **ελέγχους σε προμηθευτές που θεωρούνταν «υψηλού κινδύνου»** δεδομένης της τοποθεσίας, της διαδικασίας, των σχέσεων ή/και των εταιρικών πληροφοριών τους. Το 2008, πάνω από 400.000 άτομα εργάζονταν σε εργοστάσια που ελέγχθηκαν από την HP για SER. Στον κλάδο της τεχνολογίας πληροφοριών, δεδομένου ότι ο αριθμός των προμηθευτών για συγκεκριμένα εξαρτήματα θα μπορούσε να είναι περιορισμένος, η HP επικεντρώθηκε σε μεγάλο βαθμό στη συνεργασία με υπάρχοντες προμηθευτές για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων SER. Μέσω αυτοαξιολογήσεων το 2008, η HP εντόπισε περίπου 200 προμηθευτές «υψηλού κινδύνου» σε όλο τον κόσμο.
- Στους προμηθευτές Flextronics και AUO, στελέχη ανέφεραν ότι οι **δραστηριότητες SER απέφεραν αρκετά επιχειρηματικά οφέλη**. Και οι δύο προμηθευτές βελτίωσαν τις περιβαλλοντικές επιδόσεις, την εργασία και την υγεία και ασφάλεια από το 2005 έως το 2008.
- Αργότερα, η HP άρχισε να αυξάνει τη σημασία των αξιολογήσεων SER στη διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών της, παρέχοντας στους προμηθευτές περισσότερα κίνητρα για καλή απόδοση.

- Το επενδυτικό κόστος που σχετίζεται με έργα ανακύκλωσης και μείωσης του νερού, ηλιακούς συλλέκτες κοιτώνων και ανακύκλωση καυσαερίων αντισταθμίστηκε από την εξοικονόμηση πόρων από τα περισσότερα από αυτά τα έργα μόνο το πρώτο έτος. Τα έτη πριν από το 2008, **η ενέργεια, το νερό και τα απόβλητα της AUO ανά υπόστρωμα** (μια τυπική μονάδα γυαλιού που χρησιμοποιείται για την κατασκευή πάνελ υπολογιστών) μειώθηκαν σημαντικά.
 - Τα προγράμματα **υγείας και ασφάλειας** μπορούν να μειώσουν τα ποσοστά ατυχημάτων. Τόσο η AUO όσο και η Flextronics έκαναν βελτιώσεις στα προγράμματα υγείας και ασφάλειας. Διαπίστωσαν ότι η ενίσχυση της εκπαίδευσης για την ασφάλεια, η βελτίωση/εγκατάσταση προφυλακτήρων μηχανών και η βελτίωση/παροχή προστατευτικού εξοπλισμού όπως μάσκες και γάντια για τους εργαζόμενους είχαν ως αποτέλεσμα χαμηλότερα ποσοστά ατυχημάτων. Αυτό εξοικονόμησε κόστος μειώνοντας το χρόνο που ένας εργαζόμενος είναι μη παραγωγικός, και το κόστος υγειονομικής περίθαλψης.
 - Αυξήθηκε η δυνατότητα για ευεργετικές εργασιακές πρακτικές όπως ο περιορισμός των υπερωριών, η καταβολή δίκαιων μισθών και η παροχή κοινωνικών δραστηριοτήτων στους εργαζόμενους, καλών κοιτώνων και άλλων ανέσεων.
 - Αυτή η περίπτωση υπογραμμίζει τα οφέλη που αποκόμισαν οι προμηθευτές όταν συνεργάζονται στενά με την HP. Εκτός από τα βραχυπρόθεσμα κέρδη που πραγματοποιήθηκαν, οι προμηθευτές αναγνώρισαν τη δυνατότητα για μακροπρόθεσμα οφέλη από τις δραστηριότητες SER.
- **Επένδυση σε προμηθευτές βαμβακιού της Esquel**
 - Η Esquel Corporation είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής βαμβακερών πουκάμισων στον κόσμο. Η **κύρια προμήθεια βαμβακιού προέρχεται από το Xinjiang**, μια αναπτυσσόμενη επαρχία στη βορειοδυτική Κίνα.
 - Η **Esquel έχει επικεντρωθεί στην προστασία του περιβάλλοντος και στη βιώσιμη ανάπτυξη στις βάσεις εφοδιασμού της**. Η εταιρεία έχει φιλοξενήσει συνέδρια για να εκπαιδεύσει τις κοινότητες σχετικά με τη σημασία της προστασίας του περιβάλλοντος και ανέπτυξε ένα Eco Mobile Lab, για να φέρει το μήνυμα της προστασίας του περιβάλλοντος σε μαθητές δημοτικού σχολείου σε δυσπρόσιτες περιοχές. Το εργαστήριο επισκέφτηκε απομακρυσμένες περιοχές στο Xinjiang, εκπαιδεύοντας τα παιδιά για τη διατήρηση μέσω διαδραστικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.
 - Κατά τη διάρκεια επτά περιηγήσεων στην επαρχία Xinjiang, το Eco Mobile Lab έφτασε σε 146 σχολεία και πάνω από 138.000 μαθητές και δασκάλους. Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων, φυτεύτηκαν πάνω από 22.000 δέντρα.

- Μέσω της Yang Education Foundation, η εταιρεία **υποστήριξε την τοπική εκπαίδευση** στο Xinjiang, χρηματοδοτώντας την ανοικοδόμηση ερειπωμένων σχολείων και δωρίζοντας μίνι βιβλιοθήκες για αγροτικές κοινότητες. Με τα χρόνια, η Esquel είχε ξαναχτίσει 12 σχολεία σε διάφορες αγροτικές τοποθεσίες και είχε δημιουργήσει περίπου 800 μίνι βιβλιοθήκες σε όλη την Xinjiang. Με τις συνεισφορές των εργαζομένων και της εταιρείας, η Esquel παρείχε σε χιλιάδες άπορα παιδιά οικονομική υποστήριξη για βασικά εκπαιδευτικά έξοδα, όπως φροντιστήρια και βιβλία ασκήσεων. Τέλος, η Esquel χρηματοδότησε φοιτητές για να σπουδάσουν επιστήμες και παρείχε υποτροφίες σε εξαιρετικούς αποφοίτους γυμνασίου για να φοιτήσουν στο πανεπιστήμιο.
 - Η Esquel επικεντρώθηκε στην **ανάπτυξη της τοπικής αγροτικής οικονομίας** στο Xinjiang και στην προστασία των αγροτών. Για να βελτιώσει την ποιότητα του βαμβακιού και να ελαχιστοποιήσει τις ακαθαρσίες, η Esquel παρείχε στους αγρότες δωρεάν ρούχα από καθαρό βαμβάκι ως όφελος. Προσέφερε επίσης στους αγρότες εργαστήρια βαμβακοκαλλιέργειας και τους κάλεσε να επισκεφθούν τα κλωστήρια της για να δείξουν την επίδραση της ποιότητας του βαμβακιού στην ποιότητα του νήματος και των τελικών ενδυμάτων.
 - Μια **ερευνητική ομάδα στο Xinjiang αναζήτησε τρόπους για να τροποποιήσει τους σπόρους βαμβακιού** για να πετύχει βαμβάκι υψηλότερης ποιότητας, με καλύτερη αντοχή και μήκος ινών. Η ερευνητική ομάδα μελέτησε επίσης **μεθόδους άρδευσης για την εξοικονόμηση νερού**, έναν σπάνιο πόρο στο Xinjiang. Μια ομάδα συνεργάστηκε με ντόπιους αγρότες για τεχνικές βιώσιμης καλλιέργειας και τους συμβούλεψε για τρόπους καλλιέργειας και συλλογής του βαμβακιού, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα.
 - Αυτές οι προσπάθειες επέτρεψαν επίσης στους αγρότες να καλλιεργήσουν **βιολογικό βαμβάκι** με υψηλή παραγωγικότητα. Επιπλέον, η Esquel έκανε παραγγελίες στους αγρότες εκ των προτέρων, όταν φυτεύονταν το βαμβάκι, και τους εγγυήθηκε μια ελάχιστη τιμή.
 - Τόσο η Esquel όσο και οι αγρότες επωφελήθηκαν από αυτή τη συμφωνία: οι αγρότες δεν εξαφανίζονταν αν οι τιμές ήταν εξαιρετικά χαμηλές, και η Esquel εξασφάλιζε την προμήθειά της σε βαμβάκι και είχε επίσης καλύτερη σχέση με τους αγρότες, οι οποίοι ήταν επιφυλακτικοί να συναλλάσσονται με ξένους καπιταλιστές μετά από δεκαετίες που πουλούσαν μόνο στην κυβέρνηση.
- **Η δημιουργία κοινής αξίας της Nestlé**
 - Η Nestlé είναι η μεγαλύτερη εταιρεία διατροφής στον κόσμο και προμηθεύεται γεωργικά προϊόντα από πολλές αναδυόμενες οικονομίες (Αφρική, Νότια Αμερική και Νοτιοανατολική Ασία).

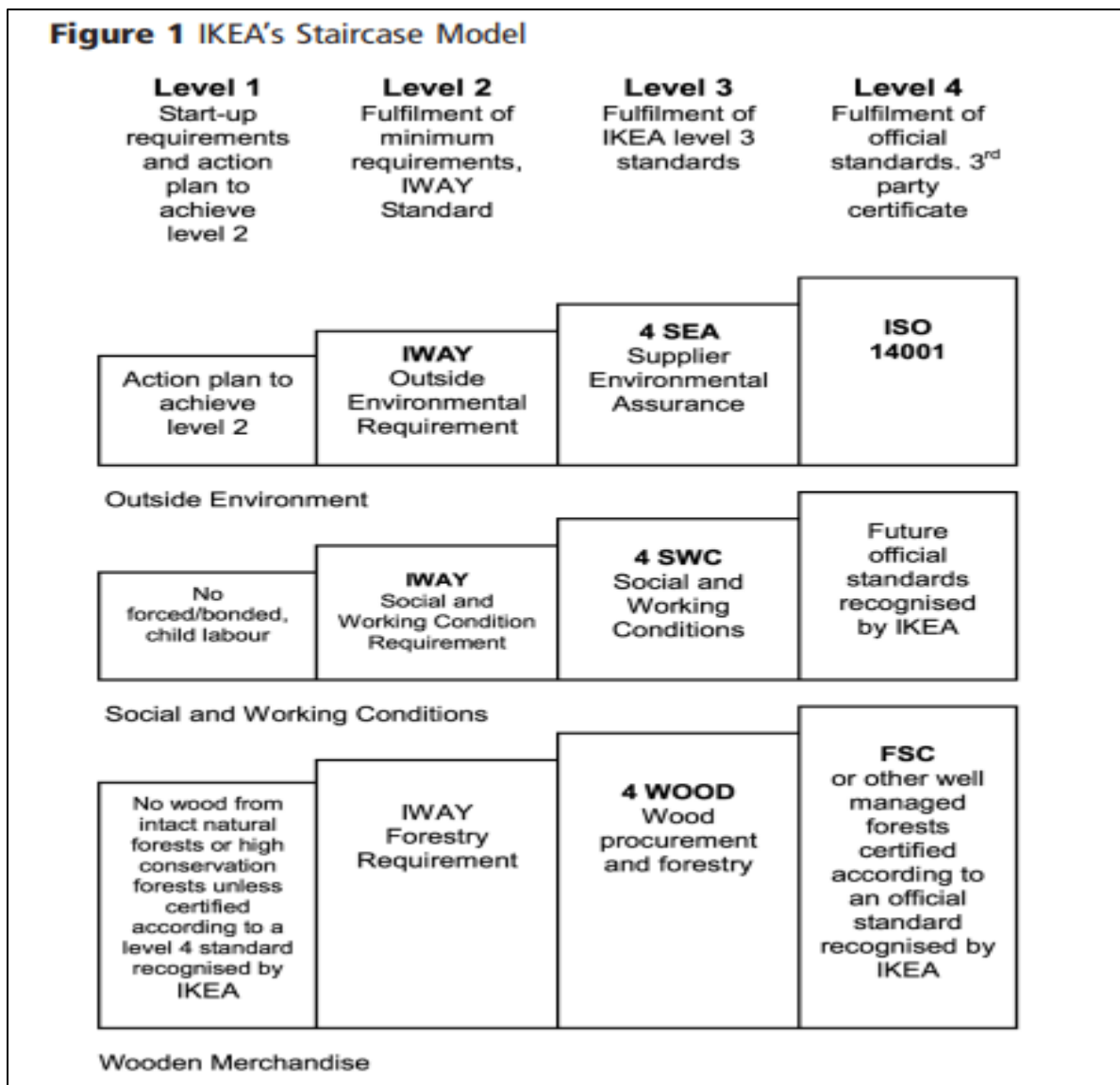
- Η **δημιουργία κοινής αξίας** (Creating shared value - CSV) ήταν ο βασικός τρόπος με τον οποίο η Nestlé διεξήγαγε τις δραστηριότητές της για να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους και την τοπική κοινωνία. Το CSV **αφορούσε τη συμμόρφωση με τους νόμους, τις επιχειρηματικές αρχές της Nestlé και τους κώδικες συμπεριφοράς που αναπτύχθηκαν από τη Nestlé**. Το CSV εξασφάλισε επίσης βιώσιμη ανάπτυξη.
- Η Nestlé προσδιόρισε την **αγροτική ανάπτυξη** ως έναν από τους τομείς στους οποίους θα επικεντρωνόταν για τις πρωτοβουλίες CSV. Για να δημιουργήσει αξία για τους προμηθευτές της, η Nestlé ανέπτυξε πρωτοβουλίες CSV με σκοπό να **βοηθήσει τους φτωχούς αγρότες να σπάσουν τον φαύλο κύκλο της φτώχειας**.
- Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, η **γεωργική δραστηριότητα είναι κατακερματισμένη** και οι περισσότεροι αγρότες εκτελούν τις δραστηριότητές τους σε μικρές εκτάσεις γεωργικής γης (μέσος όρος 1,5 εκτάριο). Η κλίμακα είναι χαμηλή και **οι μικροκαλλιεργητές είναι κατανεμημένοι σε μεγάλες γεωγραφικές περιοχές** και, ως εκ τούτου, συχνά πρέπει να **πωλούν μέσω στρωμάτων μεσαζόντων**, οι οποίοι πωλούν σε χονδρεμπόρους, οι οποίοι πωλούν σε ιδιοκτήτες εμπορικών σημάτων.
- Αυτή η **μακρά και αναποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού δημιουργεί μια κατάσταση απώλειας-απώλειας** (lose/lose): (α) οι αγρότες έχουν χαμηλή τιμή πώλησης και (β) ο ιδιοκτήτης της επωνυμίας, όπως η Nestlé, πληρώνει υψηλή τιμή αγοράς για μη φρέσκα προϊόντα (λόγω καθυστερήσεων στη συσκευασία και τη μεταφορά).
- Στην **Κίνα**, η Nestlé συνεργάστηκε με περισσότερους από **40.000 προμηθευτές φρέσκου γάλακτος**, προσαρμόζοντας το «Swiss Milk District System» το οποίο περιελάμβανε: (1) **Από-διαμεσολάβηση**: περικοπή των μεσαζόντων αναπτύσσοντας μεταφορές και υποδομές για τη συλλογή γάλακτος απευθείας από αγρότες. (2) **Συνάθροιση**: ομαδοποιήστε τους γεωργούς σε «περιοχές» για να μειώσει το κόστος εφοδιαστικής για τους γεωργούς που παραδίδουν το γάλα τους στα κέντρα συλλογής γάλακτος. (3) **Ποιότητα**: δημιουργία κέντρων συλλογής γάλακτος με ποιοτικούς ελέγχους και δεξαμενές ψύξης για τη μείωση της αλλοίωσης και τη βελτίωση της ποιότητας. (4) **Παραγωγικότητα**: παροχή δωρεάν κτηνιατρικών υπηρεσιών για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της παραγωγής γάλακτος, και (5) **οικονομική βοήθεια**.
- Η Nestlé **δημιούργησε τη δική της «αλυσίδα ψύξης»** λόγω έλλειψης υποδομών σε πολλές χώρες χαμηλού εισοδήματος. Αυτό περιλάμβανε τη συλλογή γάλακτος απευθείας από τους αγρότες που χρησιμοποιούν τα δοχεία Nestlé, την επεξεργασία του συλλεγόμενου γάλακτος, την ασφαλή αποθήκευση παστεριωμένου γάλακτος και τη μεταφορά των τελικών προϊόντων στις αγορές.
- Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, η Nestlé **κατασκεύασε εγκαταστάσεις επεξεργασίας τροφίμων** (π.χ. εγκαταστάσεις καβουρδίσματος καφέ, εγκαταστάσεις παστερίωσης γάλακτος) σε αγροτικές περιοχές χωρών χαμηλού εισοδήματος.

- Το 2010, το 60 % των 422 εργοστασίων της Nestlé βρίσκονταν σε αγροτικές περιοχές, δημιουργώντας έτσι νέες ευκαιρίες απασχόλησης για μη γεωργικές δραστηριότητες. Επεκτείνοντας την τοπική ομάδα ειδικευμένων εργαζομένων, η Nestlé έκανε την περιοχή πιο ελκυστική για άλλους πιθανούς εργοδότες, κάτι που είναι απαραίτητο για την αγροτική ανάπτυξη. Όχι μόνο αυτές οι ευκαιρίες εργασίας μπορούν να αποφέρουν υψηλότερο εισόδημα, αλλά αυτές οι εγκαταστάσεις δημιουργούν μια αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού (χαμηλότερο κόστος, υψηλότερη ποιότητα και υψηλότερος όγκος) για τη Nestlé.

- **Η Κώδικας δεοντολογίας IWAY της IKEA**

- Τα τελευταία χρόνια η IKEA υιοθέτησε μια στρατηγική μετάβασης από το «εμπόριο στις αγορές». Αυτή η στρατηγική συνεπάγεται ότι αντί να συνάπτει βραχυπρόθεσμες σχέσεις με πολλούς μικρότερους προμηθευτές, όπου η εστίαση είναι στην αγορά ειδών, η IKEA αναπτύσσει ολοένα και περισσότερο μακροπρόθεσμες σχέσεις με λιγότερους προμηθευτές, όπου η εστίαση είναι στην αγοραστική ικανότητα. Μια άλλη βασική διαφορά μεταξύ της στρατηγικής συναλλαγών και αγορών είναι ο τρόπος σχέσης με τους προμηθευτές.
- Ενώ η IKEA απαιτούσε προηγουμένως ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας, εξυπηρέτησης, τιμής και περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη των προμηθειών της, η εταιρεία τώρα αναπτύσσει αυτά τα θέματα μαζί με τους προμηθευτές. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι η IKEA συνεργάζεται με προμηθευτές για να επιτύχει εξοικονόμηση κόστους και να τους βοηθήσει να δημιουργήσουν τις βέλτιστες συνθήκες για την αποτελεσματική παραγωγή. Επιπλέον, η εταιρεία συνεργάζεται με προμηθευτές σε ποιοτικά, αλλά και περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα. Είναι μια συνεχής διαδικασία ανάπτυξης με στόχο να φέρει τους προμηθευτές σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε συνεργασία με την IKEA.
- Δεδομένου ότι η IKEA καταβάλλει τόση προσπάθεια για την ανάπτυξη των προμηθευτών της, τα κριτήρια επιλογής είναι μάλλον σκληρά. Οι προμηθευτές επιλέγονται με βάση ένα σύνολο απαιτήσεων που πρέπει να πληροί μια εταιρεία για να είναι δυνητικός προμηθευτής. Οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν πτυχές όπως το στυλ και η συμπεριφορά της διοίκησης, η οικονομική κατάσταση, η δυνατότητα προμήθειας πρώτων υλών, η φύση της παραγωγής, ο εξοπλισμός, η ικανότητα υποστήριξης της IKEA στην ανάπτυξη προϊόντων, ποιοτικές επιδόσεις και βασικές απαιτήσεις όσον αφορά τις κοινωνικές, εργασιακές και περιβαλλοντικές συνθήκες. Η επιλογή γίνεται μέσω ανταγωνιστικής προσφοράς μεταξύ προμηθευτών από διαφορετικές περιοχές που πληρούν τις απαιτήσεις.

- Ενώ οι περισσότεροι προμηθευτές της IKEA βρίσκονται σε χώρες όπου τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα έχουν υψηλή προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις εδώ και πολλά χρόνια, η IKEA συνεργάζεται επίσης με πολλούς προμηθευτές σε χώρες όπου η περιβαλλοντική και κοινωνική ατζέντα μόλις αναπτύσσεται. Αναγνωρίζοντας ότι η **αρνητική δημοσιότητα σχετικά με τις περιβαλλοντικές ή κοινωνικές συνθήκες των προμηθευτών** της μπορεί να βλάψει σημαντικά το όνομα IKEA, η διοίκηση της IKEA συνειδητοποίησε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 ότι έπρεπε να συνδεθεί ενεργά με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες των προμηθευτών της.
- Ως εκ τούτου, η εταιρεία αποφάσισε να αναπτύξει **έναν κώδικα δεοντολογίας** σε σχέση με τους προμηθευτές της. Το 2000, η IKEA παρουσίασε επίσημα τις απαιτήσεις του κώδικα δεοντολογίας σε όλους τους προμηθευτές της σε όλο τον κόσμο.
- Ο κωδικός ονομαζόταν **"The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products"** – IWAY. Το IWAY ορίζει τι μπορούν να περιμένουν οι προμηθευτές από την IKEA και τι απαιτεί η IKEA από τους προμηθευτές της όσον αφορά τις **συνθήκες εργασίας, παιδική εργασία, διαχείριση περιβάλλοντος και δασοκομίας**.
- Η IKEA απαιτεί από τους προμηθευτές της να συμμορφώνονται με τους εθνικούς νόμους και κανονισμούς και με τις διεθνείς συμβάσεις για την προστασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, των συνθηκών εργασίας και της παιδικής εργασίας.
- Το IWAY περιλαμβάνει 19 διαφορετικούς τομείς, με 90 συγκεκριμένα θέματα. Έχει επίσης αναπτυχθεί ένα εργαλείο με τη μορφή λίστας ελέγχου για τον έλεγχο των προμηθευτών. Το πρότυπο IWAY αναθεωρείται κάθε δεύτερο χρόνο.



6.2.4 Καλές πρακτικές 2: Κυρώσεις / απειλές/ έλεγχοι

- Παραδείγματα κυρώσεων/κινήτρων:

- Η Tesco ανέστειλε τον προμηθευτή αβοκάντο από την Κένυα εν μέσω έρευνας για εικαζόμενη παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (2020). Εβδομήντα εννέα Κενυάτες εργαζόμενοι καταγγέλλουν παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων που συνδέονται με την αλυσίδα εφοδιασμού αβοκάντο που εισάγεται στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η νομική αξίωση στο Ανώτατο Δικαστήριο του Λονδίνου ήταν κατά της Camellia Plc, η οποία κατέχει το 50,7% των μετοχών σε θυγατρική που εκμεταλλεύεται

μια φυτεία στην Κένυα, η οποία εμπλέκεται σε μια σειρά καταγγελιών κατάχρησης, συμπεριλαμβανομένης της βίας και του βιασμού.

- Σε μια δήλωση που εστάλη στο Food Ingredients First, ένας εκπρόσωπος της Tesco επιβεβαιώνει: «Οποιαδήποτε μορφή παραβίασης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην αλυσίδα εφοδιασμού μας είναι απαράδεκτη. Συνεργαζόμαστε στενά με την Ethical Trading Initiative (ETI), μαζί με άλλα μέλη της ETI, για να διερευνήσουμε αυτό το ζήτημα και να διασφαλίσουμε ότι έχουν ληφθεί μέτρα για την προστασία των εργαζομένων».
- Η υπόθεση οδηγήθηκε σε δίκη με την υποστήριξη της Κενυατικής Επιτροπής Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και του Κέντρου Έρευνας για τις Πολυεθνικές Εταιρείες (SOMO).
- Η Camellia Plc είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο του Λονδίνου και είναι μια μεγάλη αγροτική επιχείρηση που κατέχει φυτείες σε όλο τον κόσμο, απασχολεί πάνω από 78.000 άτομα και το 2019 απέφερε έσοδα άνω των 290 εκατομμυρίων λιρών.
- Η **θυγατρική της στην Κένυα, Kakuzi**, διαχειρίζεται μια φυτεία 54 τετραγωνικών μιλίων στην κεντρική Κένυα. Το αγρόκτημα Kakuzi καταλαμβάνει γη που αποκτήθηκε κατά τον αποικισμό της Κένυας από τη Βρετανία στις αρχές του 20ου αιώνα. Περιλαμβάνει επίσης γη που κατασχέθηκε από τις τοπικές κοινότητες κατά τη διάρκεια της Έκτακτης Ανάγκης της Κένυας (1952-1960) και γη που πωλήθηκε από Ευρωπαίους αγρότες που έφυγαν από την Κένυα μετά την ανεξαρτησία το 1963.
- Πολλές τοπικές κοινότητες ζουν πάνω ή δίπλα σε γη που είναι καταχωρημένη στην Kakuzi. Οι πηγές νερού, τα μονοπάτια, οι δρόμοι και τα σχολεία τους βρίσκονται στη γη καταχωρημένη στην Kakuzi.

- **Περιβαλλοντικοί όροι σε μεταφορικές εταιρίες**

- Ο ιδρυτής της Amazon, Τζεφ Μπέζος, δεσμεύτηκε να χρησιμοποιήσει το «μέγεθος και την κλίμακα της ομάδας ηλεκτρονικού εμπορίου του για να κάνει τη διαφορά». Η εταιρεία έχει πει ότι θα κάνει **το 50% όλων των αποστολών καθαρά μηδενικά σε όρους εκπομπών έως το 2030** και θα έχει μηδενικές συνολικές καθαρές εκπομπές 10 χρόνια αργότερα. Η Amazon έχει ήδη ξεκινήσει ένα ταμείο επιχειρηματικού κεφαλαίου για να επενδύσει σε εταιρείες που πρωτοπορούν στις νέες τεχνολογίες για να βοηθήσουν στην απομάκρυνση των ανθρακούχων logistics, με αρχική χρηματοδότηση 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων.
- Η Ikea, η Unilever και η Michelin είναι μεταξύ των εννέα κορυφαίων εταιρειών που υποσχέθηκαν να χρησιμοποιούν μόνο **πλοία που θα κινούνται με καύσιμα μηδενικού άνθρακα έως το 2040**.

- **Κυρώσεις για την αποψίλωση των δασών στη Βραζιλία (2021)**

- Η **Sainsbury's** και **πέντε άλλα ευρωπαϊκά σούπερ μάρκετ** ανακοίνωσαν ότι θα σταματήσουν να πωλούν ορισμένα ή όλα τα **προϊόντα βόειου κρέατος που προέρχονται από τη Βραζιλία** λόγω ανησυχιών σχετικά με συνδέσεις με την αποψίλωση των δασών στο τροπικό δάσος του Αμαζονίου και σε άλλες οικολογικά σημαντικές περιοχές.
- Η Sainsbury's, μαζί με τη Lidl Netherlands και άλλες, ανέλαβαν δράση μετά από νέα έρευνα για το **«ξέπλυμα βοοειδών»** που περιελάμβανε την JBS, τη μεγαλύτερη επιχείρηση κρέατος της Βραζιλίας. Σύμφωνα με το Repórter Brasil, η εταιρεία φέρεται να προμηθεύονταν έμμεσα βοοειδή από παράνομα αποψιλωμένες περιοχές.
- Η **JBS** είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες κρέατος στον κόσμο, με ετήσια έσοδα 50 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Σφαγιάζει σχεδόν 35.000 βοοειδή την ημέρα μόνο στη Βραζιλία και οι εξαγωγές βόειου κρέατος στην ηπειρωτική Ευρώπη αυξήθηκαν κατά ένα πέμπτο τα τελευταία χρόνια.
- Το **ξέπλυμα συμβαίνει** όταν τα ζώα που εκτρέφονται σε ένα παράνομα αποψιλωμένο οικόπεδο μεταφέρονται σε μια φάρμα μακριά από την αποψίλωση των δασών για πάχυνση πριν από τη σφαγή. Η διαδικασία σημαίνει ότι η πραγματική προέλευση των βοοειδών συχνά κρύβεται και οι επικριτές λένε ότι το πρόβλημα είναι ευρέως διαδεδομένο στη Βραζιλία.
- Σε μια δήλωση, ένας εκπρόσωπος του Sainsbury's είπε: «Η σχέση μεταξύ της κτηνοτροφίας και της καταστροφής οικοσυστημάτων όπως ο Αμαζόνιος, το Cerrado και το Pantanal είναι ένα περίπλοκο ζήτημα, το οποίο λαμβάνουμε εξαιρετικά σοβαρά υπόψη. Έχουμε λάβει μια σειρά από βήματα μαζί με τους προμηθευτές μας και τον ευρύτερο κλάδο για να προσπαθήσουμε να το αντιμετωπίσουμε, αλλά δεν έχει σημειωθεί αρκετή πρόοδος.»
- Όπως και άλλοι μεγάλοι παραγωγοί βόειου κρέατος, η εταιρεία Sainsbury's λέει ότι έχει μια προσέγγιση **«μηδενικής ανοχής» στην παράνομη αποψίλωση** των δασών και έχει εισαγάγει εξελιγμένα συστήματα παρακολούθησης για τους άμεσους προμηθευτές της στην περιοχή του Αμαζονίου. Ωστόσο, έχει επανειλημμένα επιμείνει ότι **είναι αδύνατη η παρακολούθηση των έμμεσων προμηθευτών της**, επειδή δεν υπάρχουν δημόσια διαθέσιμα αρχεία για τα ζώα που μετακινούνται μεταξύ των εκμεταλλεύσεων.
- Η **JBS δήλωσε**: «Έχουμε κάνει εκτεταμένες επενδύσεις σε μια νέα πλατφόρμα blockchain για να ξεπεράσουμε αυτήν την πρόκληση [της παρακολούθησης έμμεσων προμηθευτών] και να επιτύχουμε μια εντελώς παράνομη αλυσίδα εφοδιασμού χωρίς αποψίλωση μέχρι το 2025».
- Το 2020, The Guardian και η Repórter Brasil αποκάλυψαν για πρώτη φορά πώς **τα φορτηγά της ίδιας της JBS μετέφεραν βοοειδή από ένα «βρώμικο» ράντσο** που είχε επιβληθεί πρόστιμο για αποψίλωση σε ένα υποτιθέμενο «καθαρό» ράντσο που

προμήθευε τα σφαγεία της JBS. Το Γραφείο έλαβε επίσης αρχεία μετακίνησης ζώων που αποκάλυψαν ότι χιλιάδες βοοειδή είχαν μεταφερθεί με φορτηγά στην ίδια διαδρομή.

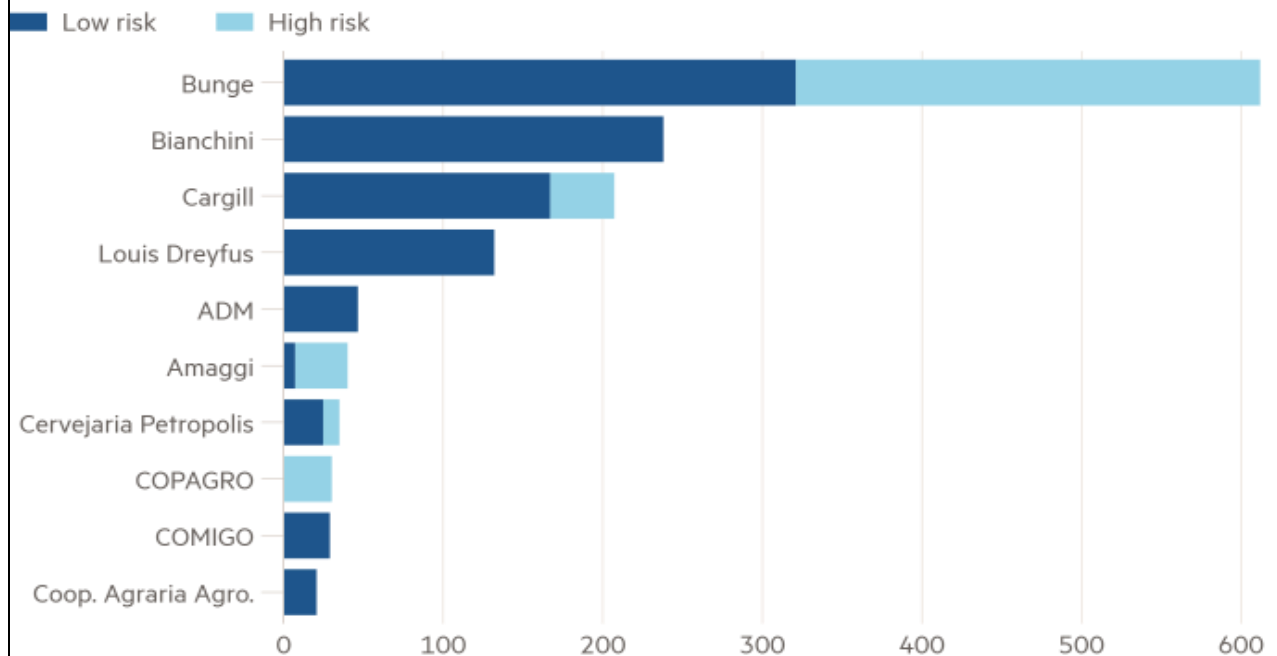
- Αν και η JBS αμφισβήτησε τα ευρήματα, οι αποκαλύψεις έρχονται σε άμεση αντίθεση με τους ισχυρισμούς της εταιρείας ότι δεν ήταν σε θέση να παρακολουθήσει τα πιο απομακρυσμένα μέρη της αλυσίδας εφοδιασμού βόειου κρέατος και προκάλεσαν εκκλήσεις για τα σούπερ μάρκετ και τις αλυσίδες γρήγορου φαγητού να σταματήσουν να συνεργάζονται με την JBS.

- **Παράδειγμα συλλογικής δράσης (Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα)**

- Η Γαλλία έχει ονοματίσει τους εμπόρους γεωργικών προϊόντων Bunge και Cargill ως κορυφαίους εισαγωγείς σόγιας από περιοχές που κινδυνεύουν από αποψίλωση των δασών, μια από τις κύριες αιτίες της υπερθέρμανσης του πλανήτη.
- Οι εταιρείες που εντόπισε η γαλλική κυβέρνηση προσπαθούν να καθαρίσουν την αγροτική αλυσίδα εφοδιασμού της χώρας με την **έναρξη μιας ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων που παρακολουθεί τις εξαγωγές σόγιας από τη Βραζιλία στη Γαλλία.**
- Η **βάση δεδομένων δείχνει ότι περίπου το ένα τέταρτο των εξαγωγών σόγιας της Βραζιλίας στη Γαλλία το 2018 προήλθε από αποψιλωμένες περιοχές.**
- Η ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που ξεκίνησε το Γαλλικό Υπουργείο Οικολογικής Μετάβασης με τη βοήθεια της ομάδας διαφάνειας της εφοδιαστικής αλυσίδας Trase και της περιβαλλοντικής ΜΚΟ Canopée, υπογραμμίζει τον ρόλο των μεγαλύτερων αγροτικών επιχειρήσεων.

Top soyabean traders from Brazil to France

2018 Brazil soyabeans, soyabean product exports to France ('000 tonnes)



Source: Ecological transition ministry, France

© FT

- Η Bunge δήλωσε ότι έχει δεσμευτεί να επιτύχει μια εφοδιαστική αλυσίδα χωρίς αποψίλωση μέχρι το 2025 και έχει αφαιρέσει ορισμένους αγρότες που εμπλέκονται σε αποψιλωμένη γη από την αλυσίδα εφοδιασμού της.
- Η Cargill δήλωσε ότι έχει δεσμευτεί να εξαλείψει την αποψίλωση των δασών το συντομότερο δυνατό, αλλά δεν έχει μια ενιαία λύση στο πρόβλημα.
- Η ηλεκτρονική βάση δεδομένων κυκλοφόρησε λίγο μετά την παγκόσμια δέσμευση να σταματήσει η καταστροφή των δασών του κόσμου στη διάσκεψη κορυφής για το κλίμα COP26 στη Γλασκώβη.
- Ο γαλλικός όμιλος σούπερ μάρκετ Carrefour, μέλος της κυβερνητικής ομάδας εργασίας που βοήθησε στην ανάπτυξη της πλατφόρμας, λέει ότι θα χρησιμοποιήσει τα δεδομένα για να εξαλείψει τις τροφές με βάση τη σόγια που συνδέονται με την αποψίλωση των δασών έως το 2025.

7. Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη (ΚΕΕ) στις Εφοδιαστικές Αλυσίδες

- Οι εταιρείες είναι όλο και περισσότερο αντιμέτωπες με ερωτήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού που θεωρείται ότι ελέγχουν.
- Ένα ερώτημα αφορά στην επιλογή του επιπέδου και του εύρους των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας που θα ληφθούν υπόψη. Οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνουν συζευγμένες διαδικασίες που με τη σειρά τους περιλαμβάνουν συζευγμένες υποδιεργασίες και ούτω καθεξής, είτε εντός ενός τμήματος, είτε σε πολλές εταιρείες.
- Επιπλέον, για την κοινωνική ευθύνη, το πλαίσιο ανάλυσης είναι τυπικά μια μεγάλη εταιρεία. Μια τέτοια εταιρεία θα έχει συνήθως μια παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού που περιλαμβάνει πολλές άλλες μεγάλες και μικρές εταιρείες, επομένως το πλαίσιο για οποιαδήποτε ανάλυση ή εφαρμογή πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά.
- Ένα άλλο ερώτημα αφορά τον μεγάλο αριθμό εναλλακτικών ορισμών καθώς και τους τεράστιους και διαφορετικούς στόχους της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ο Dahlsrud έχει προσδιορίσει **37 ορισμούς της ΕΚΕ** από διάφορους ερευνητές και φορείς του κλάδου.
- Στη βιβλιογραφία των επιχειρήσεων, αναφέρεται ότι **η ΕΚΕ περιλαμβάνει την επιχειρηματική ηθική, τη φιλανθρωπία, την κοινότητα, την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας, την ασφάλεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα και το περιβάλλον.**
- Υπάρχει και η άποψη ότι **«η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης είναι να αυξήσει τα κέρδη της».**
- Ένα τρίτο ερώτημα είναι πώς οι εταιρείες μπορούν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες δουλεύοντας απευθείας με τα ασθενέστερα μέλη της κοινωνίας, τους «φτωχούς», που αποτελούν την πλειοψηφία σε κάθε κοινωνία. Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην **ευθύνη της επιχείρησης προς την κοινωνία.**
- Το ερώτημα είναι: **μπορούν οι εταιρείες με οικονομική ισχύ να λειτουργούν αλυσίδες εφοδιασμού για να καλύψουν τις ανάγκες των πιο αδύναμων στην κοινωνία, των φτωχών, όχι μόνο πουλώντας τους, αλλά και απασχολώντας τους ή αγοράζοντας από αυτούς για να βελτιώσουν το οικονομικό τους επίπεδο;**
- **Η ΕΚΕ στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού**
 - Καθώς η φύση πολλών επιχειρηματικών σχέσεων αλλάζει από εταιρείες που κατασκευάζουν αγαθά εντός εξ ολοκλήρου ιδιόκτητων εγκαταστάσεων σε εθνικές δραστηριότητες, σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αλυσίδες εφοδιασμού και παραγωγή βάσει προμηθευτών πέρα από τα εθνικά σύνορα, η έννοια της ΕΚΕ μεταμορφώνεται επίσης.
 - **Η ΕΚΕ δεν είναι πλέον ο τομέας της μεμονωμένης εταιρείας.** Όλο και περισσότερο, καλύπτει ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού. Με άλλα λόγια, οι πολυεθνικές εταιρείες δεν αναμένεται μόνο να συμπεριφέρονται κοινωνικά υπεύθυνα μέσα στα δικά τους νομικά τείχη. Θεωρούνται επίσης **υπεύθυνες για τις περιβαλλοντικές και εργασιακές**

πρακτικές των παγκόσμιων εμπορικών εταιρών τους, όπως προμηθευτές, τρίτους παρόχους logistics και μεσάζοντες στους οποίους δεν έχουν καμία ιδιοκτησία.

- Οι εκκλήσεις για ΕΚΕ στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού θα πρέπει να εξεταστούν ιδιαίτερα υπό το φως του γεγονότος ότι ένα μεγάλο μέρος του παγκόσμιου εμπορίου διεξάγεται μέσω συστημάτων διακυβέρνησης, τα οποία συνδέουν τις εταιρείες μεταξύ τους σε διάφορες ρυθμίσεις προμήθειας και σύναψης συμβάσεων.
- Ο όρος «διακυβέρνηση» υπονοεί ότι ορισμένοι βασικοί παράγοντες στην εφοδιαστική αλυσίδα -συχνά μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες--αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον καταμερισμό εργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και τις ικανότητες συγκεκριμένων συμμετεχόντων να αναβαθμίσουν τις δραστηριότητές τους.
- Έτσι, **είναι σε θέση να ελέγχουν την παραγωγή σε μεγάλες αποστάσεις χωρίς να ασκούν ιδιοκτησία**. Ο Gereffi υποστηρίζει ότι αυτοί οι βασικοί παράγοντες βρίσκονται συνήθως σε ανεπτυγμένες χώρες και **περιλαμβάνουν όχι μόνο πολυεθνικούς κατασκευαστές, αλλά και μεγάλους λιανοπωλητές και επώνυμες εταιρείες**. Η εξουσία που κατέχουν αυτές οι εταιρείες πηγάζει από την ισχύ τους στην αγορά και τον έλεγχο των βασικών πόρων που απαιτούνται στις αλυσίδες εφοδιασμού στις οποίες αποτελούν μέρος. Δεδομένης της δύναμής τους, αυτοί οι δρώντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του τι πρέπει να παραχθεί, πώς και από ποιον.
- Οι εταιρείες ενδέχεται επίσης να παρέχουν τεχνική υποστήριξη στους προμηθευτές τους για να μπορέσουν να επιτύχουν την απαιτούμενη απόδοση.
- Ο Jenkins υποστηρίζει ότι «η ανάπτυξη των «παγκόσμιων αλυσίδων αξίας», μέσω των οποίων οι βόρειοι αγοραστές ελέγχουν ένα δίκτυο προμηθευτών στο Νότο, έχει οδηγήσει σε εκκλήσεις **να αναλάβουν την ευθύνη όχι μόνο για πτυχές όπως η ποιότητα και ημερομηνίες παράδοσης, αλλά και για τις συνθήκες εργασίας και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις**».
- Η πίεση που ασκείται στις πολυεθνικές εταιρείες προέρχεται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους όπως πελάτες, εργαζόμενους, συνδικάτα, μετόχους, επιχειρηματικούς εταίρους, κυβερνήσεις, ΜΚΟ και μέσα ενημέρωσης, οι οποίοι δείχνουν αυξανόμενη ανησυχία για τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες στις υπεράκτιες τοποθεσίες παραγωγής, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Αυτή η ανησυχία είναι σε μεγάλο βαθμό **αποτέλεσμα της κλιμάκωσης της τεχνολογίας επικοινωνίας πολυμέσων, η οποία καθιστά πιο δύσκολο για τις εταιρείες να κρύψουν ανήθικες πρακτικές στους προμηθευτές τους**. Η κλιμακούμενη ροή πληροφοριών πέρα από τα εθνικά και πολιτιστικά σύνορα έφερε στο φως ιστορίες για **ανεύθυνες πρακτικές πολυεθνικών εταιρειών**, όπως παραβίαση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, χρήση παιδικής εργασίας, επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, διακρίσεις φυλής και φύλου κ.λπ. Γνωστά παραδείγματα από τα μέσα είναι οι Nike, Gap, H&M, WalMart και Mattel.

- Μέχρι τώρα, **πολλές πολυεθνικές εταιρείες έχουν ανταποκριθεί στην πίεση** και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες για να διασφαλίσουν ότι οι προμηθευτές τους συμμορφώνονται με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα. Αν και οι εταιρείες επιλέγουν τη δική τους προσέγγιση για τη συστηματοποίηση των προσπαθειών ΕΚΕ στις αλυσίδες εφοδιασμού, πολλές μελέτες αποκαλύπτουν ότι **το πιο ορατό στοιχείο στην προσέγγιση των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών είναι η εφαρμογή εταιρικών κωδίκων δεοντολογίας.**
- Ο αριθμός των **κωδίκων συμπεριφοράς έχει αυξηθεί θεαματικά** από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ο κώδικας συμπεριφοράς της Levi Strauss & Co. με την ένδειξη **«Παγκόσμιες Οδηγίες Προμήθειας και Λειτουργίας» από το 1991** ήταν ο πρώτος του είδους του στη διεθνή βιομηχανία ένδυσης. Ενώ οι εταιρείες στις ΗΠΑ εισήγαγαν τέτοιους κώδικες στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η χρήση κωδίκων δεν έγινε ευρέως διαδεδομένη μεταξύ των ευρωπαϊκών εταιρειών μέχρι τα τέλη του 1990.
- Εν ολίγοις, **ένας κώδικας συμπεριφοράς είναι ένα έγγραφο που δηλώνει μια σειρά από κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα** και αρχές που αναμένεται να εκπληρώσουν οι προμηθευτές μιας επιχείρησης. Οι κώδικες δεοντολογίας **εισάγονται όλο και περισσότερο στις συμβάσεις μεταξύ μιας αγοραστικής εταιρείας και των προμηθευτών της.** Συνήθως βασίζονται στις αξίες που επιθυμεί να συσχετιστεί η μεμονωμένη εταιρεία και οι αρχές της προέρχονται συχνά από την τοπική νομοθεσία και διεθνείς συμβάσεις, πρότυπα και αρχές, όπως το Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ, οι Παγκόσμιες Αρχές Σάλιβαν, η Κοινωνική Λογοδοσία 8000, το ISO 14001, η Παγκόσμια Πρωτοβουλία Αναφοράς και η Διακήρυξη του ΔΟΕ για τις θεμελιώδεις αρχές και δικαιώματα στην εργασία. Σε πολλές μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, οι κώδικες συνοδεύονται από περίτεχνα συστήματα διαχείρισης για διατύπωση, επιβολή και αναθεώρηση των προτύπων που περιγράφονται στους κώδικες.
- Ωστόσο, εμπειρικά στοιχεία έχουν δείξει ότι **πολλές πολυεθνικές εταιρείες έχουν δυσκολευτεί με το ζήτημα του πώς να εφαρμόσουν τους κώδικες συμπεριφοράς στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού τους.**
- Αν και οι εταιρικοί κώδικες δεοντολογίας χρησιμοποιούνται πλέον ευρέως από πολυεθνικές εταιρείες, δεν έχουν όλοι οι μελετητές θετική στάση απέναντι στους κώδικες. Ο Klein υποστηρίζει έτσι ότι **«οι κώδικες συμπεριφοράς είναι απαίσιος ολισθηροί».** Αυτή η δήλωση βασίζεται στο επιχείρημα ότι οι κώδικες δεν **μπορούν να επιβληθούν με τον ίδιο τρόπο όπως οι νομικές απαιτήσεις,** ούτε συντάσσονται ως απάντηση στις ανάγκες των εργαζομένων των εταιρειών προς τις οποίες απευθύνονται. Ο Sethi επικρίνει επίσης τους κώδικες συμπεριφοράς επειδή συχνά παρουσιάζονται ως **δημόσιες δηλώσεις υψηλών προθέσεων και σκοπών χωρίς συγκεκριμένο περιεχόμενο.**

- Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται ότι οι κώδικες συμπεριφοράς στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού δεν είναι πραγματικά εθελοντικοί, αλλά μπορούν να θεωρηθούν ως χρήσιμο συμπλήρωμα της εθνικής εργατικής νομοθεσίας. Συχνά υιοθετούνται κώδικες συμπεριφοράς για την αποτροπή πίεσης από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων.
- Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές εμπειρικές μελέτες για τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες εργάζονται με ζητήματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ στις αλυσίδες εφοδιασμού τους.
- Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες δεν περιορίζονται μόνο σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, αλλά περιλαμβάνουν και ΜΜΕ. Οι Carter και Jennings εξέτασαν τους οδηγούς, τα εμπόδια και τις επιπτώσεις των κοινωνικά υπεύθυνων αγορών των αμερικανικών εταιρειών και τους τρόπους υπέρβασης αυτών των φραγμών. Ο ΔΟΕ διεξήγαγε μια εξέταση εφαρμογής κωδίκων δεοντολογίας, η οποία επικεντρώθηκε κυρίως στην κατανόηση των διαφόρων συστημάτων διαχείρισης που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές εταιρείες και οι προμηθευτές τους για τη δημιουργία, την επικοινωνία και την αξιολόγηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων των κωδίκων συμπεριφοράς τους.
- Ο Welford εξέτασε τις γραπτές πολιτικές ΕΚΕ των εταιρειών σε 15 χώρες στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Ασία.
- Παρά τις προσπάθειες πολλών εταιρειών να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την ΕΚΕ στις αλυσίδες εφοδιασμού τους, συχνά υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ των ηθικών προτύπων που εκφράζονται και των πραγματικών συνθηκών στους προμηθευτές. **Με άλλα λόγια, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι μέχρι στιγμής μόνο ένας περιορισμένος αριθμός πολυεθνικών εταιρειών «ασχολείται» με την ΕΚΕ στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού τους.**

8. Σύγχρονη δουλειά: πώς οι καταναλωτές μπορούν να κάνουν τη διαφορά

- Λίγοι άνθρωποι θέλουν να αγοράσουν προϊόντα που περιλαμβάνουν την εκμετάλλευση ή την υποδούλωση των εργαζομένων που τα κατασκευάζουν – αλλά αυτό ακριβώς κάνουμε οι περισσότεροι από εμάς σε καθημερινή βάση.
- Οι εκτιμήσεις αποκαλύπτουν ότι υπάρχουν **40,3 εκατομμύρια άνθρωποι σε δουλειά σε όλο τον κόσμο**. Η ακραία εργασιακή εκμετάλλευση και άλλες μορφές σύγχρονης δουλειάς είναι ενσωματωμένες στις αλυσίδες εφοδιασμού πολλών από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιλέγουμε να καταναλώνουμε τακτικά, όπως φορητούς υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα και ρούχα.
- Αυτό εγείρει σημαντικά ερωτήματα: **πόσο υπεύθυνοι είμαστε για τη δουλειά που συνδέεται άμεσα με την κατανάλωσή μας και τι ρόλο πρέπει να διαδραματίσουν οι**

καταναλωτές στη μείωση της ζήτησης και της προσφοράς για προϊόντα και υπηρεσίες που παράγονται από εκμεταλλεόμενους εργάτες;

- Από τη μια πλευρά, τα λίγα παραδείγματα κυβερνητικής νομοθεσίας – συμπεριλαμβανομένου του νόμου για τη σύγχρονη δουλεία του Ηνωμένου Βασιλείου του 2015 – αποδίδουν σαφώς **κάποιο επίπεδο ευθύνης στους καταναλωτές να ενημερώνονται**, να ενεργούν και να κάνουν επιλογές που βοηθούν στην εξάλειψη της σύγχρονης δουλείας. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν την αναφορά ύποπτων περιπτώσεων εκμετάλλευσης και μποϊκοτάζ γνωστών προϊόντων δουλείας.
- Άλλοι υποστηρίζουν όλο και περισσότερο ότι **δεν εξαρτάται από τους καταναλωτές να αστυνομεύουν τη σύγχρονη δουλεία**. Διάφοροι σχολιαστές μας υπενθυμίζουν ότι οι αιτίες της δουλείας είναι συστημικές, ενσωματωμένες στις διαδικασίες και τις δομές του εμπορίου και της διακυβέρνησης. Προτείνουν δε ότι η δουλεία και οι μορφές ακραίας εργασιακής εκμετάλλευσης δεν μπορούν να περιοριστούν χωρίς να αντιμετωπιστεί ο δομικός ρόλος της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων.
- Οι **παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού είναι πολύπλοκες και γενικά δεν είναι ορατές ή κατανοητές από τους καταναλωτές**. Επομένως, το να τους ζητήσουμε να αναλάβουν την ευθύνη για τον τρόπο κατασκευής των προϊόντων μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις (που είναι υπεύθυνες) και τις κυβερνήσεις (που έχουν τη δύναμη να αλλάξουν τα πράγματα) **να νιώσουν απαλλαγμένες από τις δικές τους ευθύνες**.
- Οι καταναλωτές ασφαλώς δεν αγνοούν τους κινδύνους της δουλείας και της ακραίας εργασιακής εκμετάλλευσης. Ακόμη πιο ανησυχητικό είναι ότι ορισμένοι καταναλωτές εκφράζουν ρητά την αδιαφορία τους για τέτοια θέματα.
- Το τρέχον σύστημα βασίζεται στους καταναλωτές για την αναφορά και το μποϊκοτάζ της δουλείας ως βασικό μηχανισμό στο συνολικό σχέδιο εξάλειψης.
- Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι οι καταναλωτές-πολίτες δεν είναι εξοικειωμένοι με την ανάληψη δράσης σε σημαντικά ζητήματα. Για παράδειγμα, η κατανόηση ότι έχουμε περιβαλλοντικές ευθύνες ως καταναλωτές είναι καλά επαναλαμβανόμενη. Είναι αποδεκτό ότι «πρέπει να φέρουμε στον καταναλωτή τουλάχιστον μέρος της ευθύνης για να κάνουμε την οικονομία βιώσιμη».
- Φανταστείτε δράση για την κλιματική αλλαγή που δεν περιλάμβανε ρόλο για τους καταναλωτές στην ανάληψη κάποιου επιπέδου ευθύνης για τον αντίκτυπό τους μέσω των καταναλωτικών επιλογών που κάνουν. Η αλλαγή του τρόπου κατανάλωσης είναι ζωτικής σημασίας για τη μετάβαση σε μια καθαρότερη και πιο δίκαιη κοινωνία, παρόλο που οι επιχειρήσεις είναι δυσανάλογα υπεύθυνες για τις εκπομπές άνθρακα.
- **Η οπτική των καταναλωτών θα πρέπει να θεωρείται ως χρήσιμος σύμμαχος των στρατηγικών των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων στην εκστρατεία για την εξάλειψη της σύγχρονης δουλείας.**

