



Σχολή Εφαρμοσμένων Τεχνών και Βιώσιμου  
Σχεδιασμού

Περιβαλλοντικός Σχεδιασμός (ΠΣΧ)

Διπλωματική Εργασία

Αντιμετώπιση του κενού της περιβαλλοντικής παιδείας στην  
Ελλάδα μέσω κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών  
εταιρικής υπευθυνότητας

Αθανασίου Σεράκη Μαρία

Επιβλέπων καθηγητής: Ευάγγελος Χάνδακας

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2022

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Αντιμετώπιση του κενού της περιβαλλοντικής παιδείας στην  
Ελλάδα μέσω κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών  
εταιρικής υπευθυνότητας

Αθανασίου Σεράκη Μαρία

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Ευάγγελος Χάνδακας

Ηλία Ιωάννα

Συνεργάτης Έρευνας Τμήμα Ιατρικής, Σχολή  
Δημόσιας Υγείας, Αυτοκρατορικό Κολέγιο  
Λονδίνου

Συνεργάτης Έρευνας Πανεπιστημίου Πατρών  
Ph.D., Διδάκτωρ ΕΜΠ,  
Γεωλόγος Πανεπιστημίου Πατρών  
M.Sc. Εφαρμοσμένης Περιβαλλοντικής  
Γεωλογίας ΕΚΠΑ

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2022

*Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Χάνδακα Ευάγγελο, που με την καθοδήγησή του,  
βοήθησε σημαντικά στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.*

## Περίληψη

Η Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη έχει έρθει στο προσκήνιο των σύγχρονων επιχειρηματικών στρατηγικών και μπορεί να αποτελέσει μέσο καλλιέργειας της περιβαλλοντικής παιδείας. Στην Ελλάδα, ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει ακόμη αδυναμία στην εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης και, αντίστοιχα, μειωμένες δυνατότητες προσφοράς περιβαλλοντικής παιδείας. Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εστιάσει στη διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών σχετικά με την αξιοποίηση της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, ως εργαλείο για την ανάδειξη της περιβαλλοντικής παιδείας στην Ελλάδα. Στην εργασία αυτή γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφικής έρευνας για την περιβαλλοντική παιδεία στην Ελλάδα και για το Διεθνές και Εθνικό Θεσμικό Πλαίσιο σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη. Έπειτα παρουσιάζεται η Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη από πέντε εταιρίες λιανικού εμπορίου στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, τη Walmart Stores Inc., την Carrefour, την Ahold Delhaize Group, τη Spar Group Ltd και τη Δ. Μασούτης Α.Ε. με την χρήση ποιοτικής μεθοδολογίας (μελέτη περίπτωσης & SWOT ανάλυση). Βασικό συμπέρασμα της εργασίας αυτής είναι η αναγκαιότητα της προώθησης της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης μέσω των Ελληνικών εταιριών προκειμένου αυτές να συμβαδίσουν με τις αντίστοιχες του εξωτερικού.

### Λέξεις – Κλειδιά

περιβαλλοντικός σχεδιασμός, βιωσιμότητα, περιβαλλοντική εκπαίδευση, Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη, βιώσιμη ανάπτυξη

# **Confrontation of the environmental literacy gap in Greece through the social and environmental corporate responsibility practices**

Athanasiou Seraki Maria

## **Abstract**

Corporate Social and Environmental Responsibility has come to the forefront of modern business strategies and can be a means of cultivating environmental literacy. In Greece, however, there still seems to be a weakness in the implementation of Corporate Social and Environmental Responsibility and, correspondingly, reduced opportunities to offer environmental literacy. The purpose of this study is to focus on the investigation of best practices regarding the utilization of Corporate Social and Environmental Responsibility, as a tool for the promotion of environmental literacy in Greece. This paper reviews the literature research on environmental education in Greece and on the International and National Institutional Framework regarding Corporate Social Responsibility. Then the Corporate Social and Environmental Responsibility of five retail companies in the supermarket sector, Walmart Stores Inc., Carrefour, Ahold Delhaize Group, Spar Group Ltd and D. Masoutis S.A. is presented using qualitative methodology (case study & SWOT Analysis). The main conclusion of this work is the necessity of promoting Corporate Social and Environmental Responsibility through Greek companies in order for them to keep up with their counterparts abroad.

## **Keywords**

environmental planning, sustainability, environmental literacy, Corporate Social and Environmental Responsibility, sustainable development

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	v
Abstract .....	vi
Κατάλογος Πινάκων.....	ix
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια .....	x
Εισαγωγή.....	1
1. Περιβαλλοντική παιδεία .....	3
1.1. Ιστορική εξέλιξη της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης .....	3
1.2. Περιβαλλοντική παιδεία .....	4
1.3. Περιβαλλοντική παιδεία και Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη .....	5
2. Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη .....	8
2.1. Ιστορικό πλαίσιο .....	8
2.2. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης .....	9
2.3. Διεθνές και Εθνικό Θεσμικό Πλαίσιο για την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη .....	11
2.4. Στόχοι για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη από τα Ηνωμένα Έθνη .....	16
2.5. Εφαρμογή Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης.....	20
3. Μεθοδολογία.....	21
3.1. Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων.....	21
3.2. Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων .....	24
4. Παραδείγματα Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, Πέντε Εταιριών Λιανικού Εμπορίου.....	25
4.1. Το παράδειγμα της Walmart Stores Inc. ....	26
4.2. Το παράδειγμα της Carrefour .....	30
4.3. Το παράδειγμα της Ahold Delhaize Group.....	36
4.4. Το παράδειγμα της Spar Group Ltd.....	43

4.5. Το παράδειγμα της Δ. Μασούτης Α.Ε. ....	47
5. Ανάλυση SWOT.....	50
5.1. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Walmart Stores Inc. ....	50
5.2. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Carrefour .....	58
5.3. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Ahold Delhaize Group.....	63
5.4. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Spar Group Ltd.....	67
6. Συζήτηση.....	73
7. Συμπεράσματα.....	75
Βιβλιογραφία.....	78



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Ενδεικτικές διεθνείς και ελληνικές διατάξεις για την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, χ.χ.) .....	16
Πίνακας 2 Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, της εταιρίας Walmart Inc.....	30
Πίνακας 3 Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, της εταιρίας Carrefour .....	36
Πίνακας 4 Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, του ομίλου Ahold Delhaize Group.....	43
Πίνακας 5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, της εταιρίας Spar Group Ltd.....	47
Πίνακας 6 Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε. ....	50
Πίνακας 7 Κάλυψη των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης της Ατζέντας 2030, από τις υπό μελέτη εταιρίες.....	74

## Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΑΠΕ	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερική
SWOT	Strength Weakness Opportunity Threat (Δύναμη Αδυναμία Ευκαιρία Απειλή)
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development (Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη)
ICC	International Commerce Council (Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο)
FTC	Federal Trade Commission (Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου)
e-WOM	Electronic Word of Mouth

## Εισαγωγή

Η περιβαλλοντική εκπαίδευση είναι ένας τομέας πολύ σημαντικός για την ευημερία της κοινωνίας, άλλωστε παρατηρούμε σε περιοχές με χαμηλή περιβαλλοντική εκπαίδευση, την υποβάθμιση της υγείας των ανθρώπων αλλά και του περιβάλλοντος (Hodakova, Zuzulova, Capayova, Schlosser, & Galkin, 2020). Η έλλειψη περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, η οποία οδήγησε στην έλλειψη περιβαλλοντικής παιδείας στις προηγούμενες δεκαετίες είχε ως φυσικό επακόλουθο την εμφάνιση διαφόρων προβλημάτων υγείας στους ανθρώπους, όπως οι πνευμονοπάθειες, καθώς και ραγδαίες αυξήσεις στη σοβαρότητα των περιβαλλοντικών προβλημάτων, όπως η παγκόσμια κλιματική αλλαγή, η απώλεια ενδιαιτημάτων και εξάντληση των φυσικών πόρων (Πετράκης, 2015). Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα γίνει ανάλυση της περιβαλλοντικής παιδείας, θα παρουσιαστεί το θεσμικό πλαίσιο σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη και θα αναλυθούν παραδείγματα κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών εταιρικής υπευθυνότητας. Πλέον έχει γίνει κατανοητό από τις εταιρίες η αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει» και παρατηρείται, μία τάση ανταγωνισμού μεταξύ τους όσον αφορά την Κοινωνική και Περιβαλλοντική Εταιρική Ευθύνη. Πιο συγκεκριμένα θα αναλυθεί με την μέθοδο της μελέτης περίπτωσης και τη SWOT ανάλυση η εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη από πέντε εταιρίες λιανικού εμπορίου στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, οι τέσσερις πρώτες έχουν παγκόσμια δράση, η Walmart Stores Inc., η οποία είναι η μεγαλύτερη σε έσοδα και πιο οργανωμένη εταιρία αυτού του κλάδου, η Carrefour, η Ahold Delhaize Group, η Spar Group Ltd και η Δ. Μασούτης Α.Ε., η οποία είναι μία αμιγώς ελληνική εταιρία λιανικού και χονδρικού εμπορίου.

Τελικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εστιάσει στη διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών σχετικά με την αξιοποίηση της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, ως εργαλείο για την ανάδειξη της περιβαλλοντικής παιδείας στην Ελλάδα.

Η εργασία αυτή έχει δομηθεί ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αυτής γίνεται συζήτηση σχετικά με την περιβαλλοντική εκπαίδευση και παιδεία. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση σχετικά με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης αποτελούμενη από πέντε παραδείγματα Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης. Επιπλέον

το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την ανάλυση SWOT, για τις παραπάνω πέντε περιπτώσεις. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση σχετικά με το κατά πόσο καλύφθηκε ο σκοπός της εργασίας και σχετικά με τους βιώσιμους στόχους της Ατζέντας 2030 που ασχολήθηκε η κάθε εταιρία. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα. Εν συνεχεία παρατίθεται η ξενόγλωσση και η ελληνική βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία.

## 1. Περιβαλλοντική παιδεία

### 1.1. Ιστορική εξέλιξη της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης

Τα διαρκώς αυξανόμενα περιβαλλοντικά προβλήματα της δεκαετίας του 1960 σε διεθνές επίπεδο οδήγησαν στην ανάπτυξη και ωρίμανση της ιδέας της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης. Η αρχή έγινε από κάποιους ευαισθητοποιημένους πολίτες στα ζητήματα των περιβαλλοντικών προβλημάτων, η οποία στη συνέχεια οδήγησε στα οικολογικά κινήματα του '60 και τα κινήματα της «προστασίας», της «διατήρησης» και της «μελέτης» της φύσης (Κούσουλας, 2008).

Ο πρώτος ορισμός της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης διατυπώθηκε το 1970 στην Νεβάδα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, όπου και πραγματοποιήθηκε η πρώτη διεθνής συνάντηση με θέμα την περιβαλλοντική εκπαίδευση (Κούσουλας, 2008).

Το 1980 στην Ελλάδα εμφανίζεται η περιβαλλοντική εκπαίδευση μέσω του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, η οποία και εισάγεται στο αναλυτικό πρόγραμμα μαθημάτων ως προαιρετική εκπαιδευτική καινοτομία. Επιπλέον στο Νόμο 1982/1990 - ΦΕΚ-101/31-7-1990 στο άρθρο 111 αναφέρεται ότι *«Η περιβαλλοντική εκπαίδευση αποτελεί τμήμα των προγραμμάτων των σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Σκοπός της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης είναι να συνειδητοποιήσουν οι μαθητές τη σχέση του ανθρώπου με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον, να ευαισθητοποιηθούν για τα προβλήματα που συνδέονται με αυτό και να δραστηριοποιηθούν, με ειδικά προγράμματα, ώστε να συμβάλουν στη γενικότερη προσπάθεια αντιμετώπισής τους.»*, το παραπάνω, οδήγησε στην ανάπτυξη της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα, είτε μέσω μαθημάτων είτε μέσω της δημιουργίας προγραμμάτων εκπαίδευσης από φορείς του δημοσίου (Κούσουλας, 2008).

Στο σήμερα η περιβαλλοντική εκπαίδευση εφαρμόζεται στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση μέσω της συνδρομής των Υπευθύνων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, μέσω των προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, τα οποία είναι πεντάμηνης διάρκειας, μέσω των Κέντρων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, των παιδαγωγικών ομάδων, των Περιβαλλοντικών Οργανώσεων και άλλων φορέων (Κούσουλας, 2008).

Ωστόσο η τόσο οργανωμένη περιβαλλοντική εκπαίδευση παρέχεται τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα οι προηγούμενες γενιές των Ελλήνων, οι οποίες ανήκουν στο εργατικό δυναμικό της χώρας ή οι ακόμη και μεγαλύτεροι σε ηλικία πολίτες να μην έχουν λάβει την πρέπουσα περιβαλλοντική εκπαίδευση και κατ' επέκταση ένα μεγάλο μέρος αυτών, να μην έχουν αποκτήσει περιβαλλοντική συνείδηση και ευρύτερη περιβαλλοντική παιδεία (Κούσουλας, 2008).

## 1.2. Περιβαλλοντική παιδεία

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την παιδεία, ωστόσο ένας από τους πιο σημαντικούς είναι αυτός του Μπαμπινιώτη: *«Παιδεία είναι η συστηματική παροχή γνώσεων, η διαδικασία αγωγής που στοχεύει στην άνοδο του πνευματικού επιπέδου»* Γ. Μπαμπινιώτης.

Άλλος ένας ορισμός είναι αυτός του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Ειδικότερα η αγωγή καθοδηγεί τους ανθρώπους ώστε να συγκροτήσουν και να εξετάσουν τις εμπειρίες τους με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Από την άλλη, η εκπαίδευση βοηθάει τους ανθρώπους στο να αποκτήσουν γνώσεις, και δεξιότητες προδιαθέσεων κτλ. Τέλος, η διδασκαλία είναι μία διαδικασία μετάδοσης, που συνδράμει τόσο στην απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και αξιών όσο και στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων

- Διδασκαλία: μέσο για την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης
- Εκπαίδευση: μέσο για την επίτευξη της αγωγής
- Αγωγή: μέσο για την επίτευξη της παιδείας» (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, χ.χ.)

Κατ' επέκταση θα μπορούσαμε να ορίσουμε την έννοια της περιβαλλοντικής παιδείας ως «η συστηματική παροχή γνώσεων σχετικά με το περιβάλλον, η οποία σε συνδυασμό με τη διαδικασία αγωγής οδηγεί σε ορθή περιβαλλοντική συνείδηση.» (Γκουλγκούτη, Πλακίτση, & Στύλος, 2021).

### 1.3. Περιβαλλοντική παιδεία και Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη

Τα τελευταία χρόνια οι αυξανόμενες ανησυχίες για το περιβάλλον αλλά και για την κοινωνική ισότητα οδήγησαν τις επιχειρήσεις στο να αναζητούν τρόπους να αποζημιώσουν για τις αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις τους, οι οποίες αφορούν τις δυσμενείς επιπτώσεις των εταιρικών πρακτικών που μπορεί να προκαλούν στο περιβάλλον και στην κοινωνία, (Mahdi, Al-Absy, & Alastal, 2021) το παραπάνω είναι γνωστό και ως Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη.

Στην Ελλάδα η Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη ξεκίνησε από τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και μετά ως μία στροφή των εταιριών και των μικρών επιχειρήσεων προς τις βιώσιμες και υπεύθυνες πρακτικές, (Κεφαλάς, 2021) κυρίως ως τέχνασμα μάρκετινγκ, με σκοπό να προσελκύσουν την προσοχή των καταναλωτών που είναι ευαισθητοποιημένοι σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα παρά για την ουσία της συγκεκριμένης ευθύνης (Μάνου, 2008) (Caroll, 2008), ωστόσο στην πορεία όσες επιχειρήσεις άρχισαν να αναλαμβάνουν σημαντικότερα ρίσκα, όπως η μετάβαση σε εναλλακτικές πηγές ενέργειας, άρχισαν να παρατηρούν ότι πολλές από αυτές τις πρακτικές που αφορούν την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη, τους βοήθησαν να εξοικονομήσουν μακροπρόθεσμα χρήματα όπως στις δαπάνες τις ηλεκτρικής ενέργειας ή ακόμη και στα έξοδα μεταφοράς φορτίων (Kassim, Noordin, Jaidi, & Tahajuddin, 2021). Για παράδειγμα η μείωση του μεγέθους της συσκευασίας ενός προϊόντος μπορεί να σώσει χιλιάδες δέντρα και να εξοικονομήσει εκατομμύρια ευρώ το χρόνο σε βαρέλια πετρελαίου από τα έξοδα μεταφοράς. (Schuellerman, 2013)

Οι μεγάλες εταιρίες έχουν μεγάλη δύναμη όχι μόνο να επηρεάζουν τις πρακτικές των συναδέλφων τους αλλά και των καταναλωτών και αυτό φαίνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, στο παράδειγμα της Walmart Inc. (Αμερικάνικες υπεραγορές λιανικής πώλησης) με την General Electric, η οποία όταν αποφάσισε να αλλάξει τους λαμπτήρες της σε νεότερους και ενεργειακά πιο αποδοτικούς, ήταν μία ενέργεια που θα είχε αντίκτυπο στον μεγαλύτερο προμηθευτή και συνεργάτη της, την General Electric, η οποία είχε επενδύσει σε εργοστάσια που παρήγαγαν παραδοσιακούς λαμπτήρες. Ο εκπρόσωπος της Walmart είπε «Πάμε στην Εταιρική Κοινωνική

Ευθύνη. Εσείς αποφασίζεται εάν θα έρθετε μαζί μας» και έτσι η General Electric αποφάσισε ότι ήταν καιρός να κάνουν και αυτοί μία αλλαγή (Schuellerman, 2013).

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης είναι η διαφάνεια, η διαφάνεια σχετίζεται με το να καθιστά διαθέσιμες για μία επιχείρηση, ορισμένες ή όλες τις πτυχές της στο κοινό. Η διαφάνεια ωφελεί τόσο τους καταναλωτές όσο και τις επιχειρήσεις γιατί επιτρέπει στους καταναλωτές να μαθαίνουν πληροφορίες για τις επιχειρήσεις και να παίρνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις (Παπαδόπουλος, 2008) (Masoud, 2021). Τέτοιου είδους πληροφορίες μπορεί να είναι για παράδειγμα με ποιον τρόπο συλλέγεται ένα προϊόν, πώς μεταφέρεται, πώς κατασκευάζεται ακόμη και το πώς αντιμετωπίζονται τυχόν παραβάσεις αλλά και παρατυπίες (Mahdi, Al-Absy, & Alastal, 2021).

Επιπλέον οι εταιρίες μπορούν επίσης να συμβάλλουν στη βιωσιμότητα συνάπτοντας αμοιβαίες επωφελείς συμμαχίες με Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, παρόλο που τα κίνητρα μπορούν να οδηγούνται μερικές φορές από την επιθυμία για μία καλύτερη εικόνα, τα αποτελέσματα είναι θετικά καθώς πολλές εταιρίες δεν παρέχουν μόνο οικονομική στήριξη στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς αλλά ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τους εργαζόμενούς τους να συμμετέχουν ενεργά στα περιβαλλοντικά έργα (Sibisi & Makka, 2022) (Alnamrouti, Rjoub, & Ozgit, 2022). Τέτοιου είδους συνεργασίες γίνονται από δύο ή και παραπάνω εμπλεκόμενους φορείς, οι οποίοι λειτουργούν ανεξάρτητα για το δικό τους κοινό συμφέρον και απαιτούν σημαντικά χαμηλά επίπεδα συμμετοχής. Συνεργασίες με μεγαλύτερα επίπεδα συμμετοχής είναι αυτές, οι οποίες αφορούν συνεργασία με Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς για προώθηση προγραμμάτων όπως π.χ. περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης. Τέτοιου είδους συνεργασίες σχετίζονται περισσότερο με το γεγονός ότι οι εταιρίες έχουν αρχίσει να συμβάλουν στην αντιμετώπιση του κενού της περιβαλλοντικής παιδείας. (Εμμανουήλ, 2018)

Επιπρόσθετοι τρόποι με τους οποίους οι εταιρίες μπορούν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση του κενού της περιβαλλοντικής παιδείας είναι μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού τους, σχετικά με την ορθότερη χρήση των εταιρικών πόρων (Padilla - Lozano & Collazzo, 2022), προκειμένου να ευαισθητοποιηθούν περιβαλλοντικά και να μειώσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους στην εταιρία, επιτυγχάνοντας συγχρόνως και τους οικονομικούς της στόχους (Παπαγιάννης, 2010). Ένα



παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η ορθή χρήση του ηλεκτρικού ρεύματος, δηλαδή το να ανάβουν οι υπάλληλοι μόνο τα φώτα που χρειάζονται την κάθε χρονική στιγμή, από το να είναι αναμμένα, όλα, καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας (Justyna, Koneczna, & Smol, 2022). Ένας άλλος τρόπος για την αντιμετώπιση του κενού της περιβαλλοντικής παιδείας θα μπορούσε να είναι η δημιουργία από τις εταιρίες ενός συστήματος επιβράβευσης των εργαζομένων, για την κάθε εθελοντική συμμετοχή τους σε εκδηλώσεις της τοπικής κοινότητας, όπως είναι για παράδειγμα οι καθαρισμοί δασών και τα περιβαλλοντικά εκπαιδευτικά εργαστήρια (Jun & Lin, 2022). Επιπλέον μία εταιρία θα μπορούσε να διενεργήσει έρευνα για τις παθογένειες της τοπικής κοινωνίας σχετικά με το περιβάλλον και το επίπεδο περιβαλλοντικής εκπαίδευσης των κατοίκων της και να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης των κατοίκων της περιοχής αλλά και των τουριστών, το οποίο να περιλαμβάνει μάθηση μέσω εργαστηρίων αλλά και παιχνιδιών (Adams, Attah-Boakye, Ullah, Rodgers, & Kimani, 2022). Ακόμη ένα παράδειγμα αντιμετώπισης του κενού της περιβαλλοντικής παιδείας θα μπορούσε να θεωρηθεί, η ενημέρωση των συνεργατών της εταιρίας για την ορθή χρήση των περιβαλλοντικών πόρων, δηλαδή η ενημέρωση των τοπικών αγροτών για την ορθή χρήση των λιπασμάτων, με σκοπό την αποφυγή της νιτρορύπανσης αλλά και η αύξηση του ποσοστού των προμηθευτών που θα επιλέγονται από την εταιρία βάσει των οικολογικών τους κριτηρίων (Ahold Delhaize, 2022). Η διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για μαθητές, μέσω των οποίων θα εκπαιδεύονται επάνω στις βασικές αρχές προστασίας του περιβάλλοντος την προσωπική τους ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία καθώς και την περιβαλλοντική ηθική. (Carrefour, 2022)

## 2. Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη

### 2.1. Ιστορικό πλαίσιο

Παρόλο που οι ρίζες της έννοιας «Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη» έχουν ένα μεγάλο ιστορικό εύρος, ωστόσο η έννοια όπως την ξέρουμε σήμερα είναι κυρίως παράγωγο του 20<sup>ου</sup> αιώνα, όπου και έκανε την εμφάνισή της και πιο συγκεκριμένα εμφανίστηκε, ως όρος από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 και υφίσταται έως και σήμερα (Hossain, Hecimovic, & Choudhury Lema, 2015); (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdótti, 2019). Παρά την πρόσφατη ανάπτυξη και δημοτικότητά της, μπορούν να εντοπιστούν στοιχεία βάσει των οποίων η επιχειρηματική κοινότητα έδειχνε ενδιαφέρον για την κοινωνία, στους προηγούμενους αιώνες. Κατ' επέκταση μπορούμε να θεωρήσουμε ως αφετηρία για την εμφάνιση της έννοιας Κοινωνική Ευθύνη, τα τέλη του 1800, ή τη Βιομηχανική Επανάσταση, την εποχή δηλαδή όπου παρατηρείται ότι η Κοινωνική Ευθύνη άρχισε να ανθίζει. (Farcane & Bureana, 2015). Η έννοια «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» αναφέρεται ως «Κοινωνική Ευθύνη» κατά την περίοδο πριν από την άνοδο και την κυριαρχία της εταιρικής μορφής της επιχειρηματικής οργάνωσης, στα πρώτα χρόνια της Βιομηχανικής Επανάστασης εμφανίζεται ως ατομική φιλανθρωπία ή ακόμη και επιχειρηματική φιλανθρωπία (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdótti, 2019). Παράδειγμα Κοινωνικής Ευθύνης αποτελεί γύρω στα 1900 στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, όπου το δικαστήριο επέτρεψε στην επιχείρηση κατασκευής πιάνων Steinway να αγοράσει μία παρακείμενη έκταση γης, την οποία θα χρησιμοποιούσαν οι υπάλληλοι της επιχείρησης για εκκλησία, βιβλιοθήκη και σχολείο, στην προκειμένη περίπτωση το δικαστήριο είδε ότι το σημαντικό όφελος που θα αποκομίσει η επιχείρηση, θα ήταν οι βελτιωμένες σχέσεις με τους εργαζόμενους, αυτό ήταν και ένα από τα πρώτα παραδείγματα επιχειρηματικής φιλανθρωπίας, ωστόσο οι επιχειρηματίες για χρόνια έδιναν χρήματα για να υποστηρίξουν κοινωνικούς σκοπούς, όπου σήμερα θα μπορούσαν να θεωρηθούν κοινωνικά υπεύθυνοι (Goodpaster, Rodbourne, Hernke, & Betzler, 2005). Στο σήμερα, η υπό εξέταση έννοια κινείται προς την πλήρη ενοποίηση της με τη στρατηγική διαχείριση της εταιρίας και την εταιρική διακυβέρνηση (Hakobyan, Khachatryan, Vardanyan, & Chortok, 2019) (Wanderley, Lusian, Farache, & Filho, 2008).

Τα επίσημα κείμενα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, είναι σε μεγάλο βαθμό προϊόν του 20<sup>ου</sup> αιώνα και ειδικά των τελευταίων 50 ετών. Παρόλο που είναι δυνατόν να δούμε στοιχεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε όλον τον κόσμο, ωστόσο τα περισσότερα γραπτά εμφανίστηκαν στις ανεπτυγμένες χώρες, όπου την πρωτιά την έχουν οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (McWilliams, 2001). Την τελευταία δεκαετία, ωστόσο η Ευρώπη δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, και αυτό φαίνεται με τη μορφή επίσημης έρευνας και συνεδρίων. Πλέον παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον από τις Ασιατικές χώρες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αναπτύσσεται στην πράξη και σε πολλές άλλες χώρες και σε διαφορετικές στιγμές (Crane, Matten, McWilliams, Moon, Siegel, & Carroll, 2009).

## **2.2. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης**

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης είναι μία δυναμική έννοια καθώς εξελίσσεται διαρκώς, το παραπάνω φαίνεται και από τους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς, μερικοί από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

- Ο Wood την όρισε ως μια μορφή εταιρικής δέσμευσης που δρα μέσα σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο (Wood, 1991).
- Το 1998, το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD) διατύπωσε τον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αναφέροντας πως πρόκειται για τη συνεχή δέσμευση των εταιριών να συνδράμουν στην οικονομική πρόοδο, στοχεύοντας παράλληλα στη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο των εργαζομένων και των οικογενειών τους όσο και της κοινωνίας γενικότερα (Carroll, 2008).
- Το 2002, το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο (ICC) υπογράμμισε πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων να πραγματοποιήσουν τις δραστηριότητές τους με υπεύθυνο τρόπο (Carroll, 2008).
- Το 2001 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όρισε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως «την αρχή αναφορικά με την οποία οι επιχειρήσεις εντάσσουν εθελοντικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα στις εμπορικές τους λειτουργίες και στις σχέσεις τους με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (Othman & Ameer, 2009).

- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τόνισε πως, η επιχειρηματική ευθύνη, για την επιρροή της στην κοινωνία, ορίστηκε ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη το 2011. (Το Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Επενδύσεων, για παράδειγμα.)
- Σύμφωνα με το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής συνυπολογίζει τόσο τους διεθνείς κανόνες, όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με τους Metaxa και Tsavdaridou (2010) οι βασικές αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στην πρωτοβουλία που αναλαμβάνεται, από τις επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς για τη λειτουργία των δραστηριοτήτων τους με ηθικό τρόπο.
- Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη προϋποθέτει την εκτέλεση πρωτοβουλιών και δράσεων πέρα από την ελάχιστη τήρηση της υφιστάμενης νομοθεσίας, αφού πρόκειται για εθελοντική αυτοδέσμευση.
- Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ένα σύνολο πολιτικών και διαδικασιών που επιλέγει κάθε επιχείρηση, για να καθορίσει τη σχέση της με την κοινωνία και το περιβάλλον, με βάση τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.
- Δεν περιορίζεται μόνο στη σήμανση των προϊόντων ως κοινωνικά ή περιβαλλοντικά υπεύθυνα. Εν ολίγοις, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) περιγράφει το καθήκον μιας εταιρίας να σκεφτεί τις επιπτώσεις των πράξεών της στην κοινότητα, το περιβάλλον και τον ευρύτερο κόσμο.
- Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μια εξελισσόμενη έννοια της οποίας οι αρχές και οι στόχοι εξελίσσονται ως αντίδραση στις νέες πραγματικότητες στην κοινωνία. Αυτά τα ζητήματα χρειάζονται άμεση προσοχή, αλλά πρέπει να αντιμετωπιστούν με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον. Η αποστολή βασίζεται σε αυτή τη μακροπρόθεσμη προοπτική, η οποία ενσωματώνει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη σε ένα ολιστικό σύνολο που δίνει προτεραιότητα στην ευημερία των σημερινών και των μελλοντικών γενεών.
- Κάθε άτομο που επηρεάζεται με οποιονδήποτε τρόπο από τις πρακτικές μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού σχετίζεται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, το περιβάλλον και τα μέλη του

κοινού είναι όλες ομάδες ενδιαφερομένων που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, χ.χ.).

### 2.3. Διεθνές και Εθνικό Θεσμικό Πλαίσιο για την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη

Σε διεθνές επίπεδο δεν έχει δημιουργηθεί ενιαίο θεσμικό πλαίσιο παρά μόνο επιμέρους ρυθμίσεις, οι οποίες προέρχονται από Διεθνείς Οργανισμούς και οικειοποιούνται από φορείς και κυβερνήσεις (Montero, Araque, & Rey, 2009). Τον ίδιο δρόμο ακολούθησε και η Ευρωπαϊκή Ένωση και ανέπτυξε στρατηγικές και Οδηγίες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, τις οποίες έχουν υιοθετήσει τα κράτη μέλη της (Hanke & Stark, 2009). Η Ελλάδα έχοντας λάβει υπόψη τις διεθνείς κατευθύνσεις αλλά και το Ευρωπαϊκό Θεσμικό Πλαίσιο έχει αναπτύξει τη δική της Εθνική Στρατηγική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και πέραν τούτου έχει ρυθμίσει αρκετά θέματα που σχετίζονται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εντός της εθνικής νομοθεσίας (Metaxas & Tsavdaridou, 2010). Παρακάτω παρουσιάζεται η προσπάθεια αποτύπωσης των Οδηγιών και των νομοθετημάτων του διεθνούς πλαισίου με χρονολογική σειρά, η οποία απεικονίζεται στη σελίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Πίνακας 1).

Νομοθέτημα	Περιγραφή
N.2079/1952	Η κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας 29 που αφορά την καταναγκαστική εργασία και την εξάλειψη της
N.3248/1955	Η κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας 95 που αφορά την προστασία του ημερομισθίου
N.3251/1955	Η κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας 102 που αναφέρεται στα ελάχιστα όρια της κοινωνικής ασφάλισης
N.4204/1961	Η κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας 87 που αφορά την προάσπιση του συνδικαλιστικού δικαιώματος.

Νομοθέτημα	Περιγραφή
N.4205/1961	Η κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας 98 που αναφέρεται στην επικύρωση του δικαιώματος της οργάνωσης και της συλλογικής διαπραγματεύσεως».
1976	Περιλαμβάνει τις πρώτες οδηγίες που δόθηκαν στις πολυεθνικές Επιχειρήσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD Guidelines for Multinational Enterprises), με όλες τις αναθεωρήσεις που προέκυψαν, με αποκορύφωμα την τελευταία το 2011
N.1182/1981	Η κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας 138 που αναφέρεται στο κατώτατο όριο ένταξης στην εργασιακή απασχόληση με σκοπό την κατάργηση της παιδικής εργασίας.
N.1426/1984	Η κύρωση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Χάρτη που προσφέρει κοινωνικά και οικονομικά δικαιώματα σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η στέγαση και η εργασία.
2000	Η αξιοποίηση μιας σειράς θεμελιωδών δικαιωμάτων από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Επιτροπή και το Συμβούλιο που διασφαλίζει την αναγνώριση δικαιωμάτων κοινωνικής, οικονομικής, αστικής, προσωπικής και πολιτικής φύσεως στους πολίτες και τους μόνιμους κατοίκους της Ευρωπαϊκής Ένωσης
2000	Το οικουμενικό Σύμφωνο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (United Nations Global Compact) που αποτελεί βάση για τις επιχειρήσεις που καλούνται να συμβαδίσουν τις στρατηγικές τους με δέκα παγκοσμίως αποδεκτές αρχές που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας και την καταπολέμηση της διαφθοράς.
N.2918/2001	Η κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας 182 αναφορικά με

Νομοθέτημα	Περιγραφή
	την εξάλειψη των χειρότερων μορφών παιδικής εργασίας και την άμεση κινητοποίηση με σκοπό την πάταξη της παιδικής εργασίας.
N.3304/2005	Αναφορικά με την προάσπιση του δικαιώματος της ίσης αντιμετώπισης στην εργασία ασχέτως εθνικής ή φυλετικής καταγωγής, πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.
2006	Τριμερής Διακήρυξη Αρχών που απευθύνονται σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις σχετικά με την Κοινωνική τους Πολιτική του ILO (International Labour Organization Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises on Social Policy).
ΠΔ 148/2009	Πρόκειται για νομοθεσία που σχετίζεται με την αναγνώριση της περιβαλλοντικής ευθύνης που μπορεί να υλοποιηθεί με την εφαρμογή αρχής που ορίζει πως ο ρυπαίνων επιβαρύνεται οικονομικά για την περιβαλλοντική ζημία που προκάλεσε.
N.3850/2010	Νομοθεσία που αφορά την προάσπιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων.
N.3855/2010	Η νομοθεσία αυτή σχετίζεται με τις Πράσινες Δημόσιες Συμβάσεις, όπου διατυπώνονται κάποιες διοικητικές δράσεις για την υλοποίηση εθνικής πολιτικής
N.3896/2010	Νομοθεσία που αφορά την ύπαρξη ίσων εργασιακών ευκαιριών και ίσης μεταχείρισης στην εργασία ανεξαρτήτως φύλου καθώς και στην απασχόληση στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.
2010	Έκδοση ISO 26000 – Πρότυπο Οδηγιών για την Κοινωνική Ευθύνη (ISO 26000 – Guidance Standard on Social



Νομοθέτημα	Περιγραφή
	Responsibility).
2011	Περιλαμβάνονται κάποιες επισημάνσεις του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) προς τις επιχειρήσεις αναφορικά με τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights).
CSR COM/2011/681	Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη «Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, a renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility».
N.4019/2011	Αναφέρεται στην κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα που αφορά τη δημιουργία επιχειρήσεων που στοχεύουν στην οικονομική και κοινωνική ένταξη περιθωριοποιημένων κατηγοριών, την καταπολέμηση της φτώχειας, των διακρίσεων και του κοινωνικού αποκλεισμού. Εδραιώνεται επίσης η έννοια των Κοινωνικά Υπεύθυνων Δημοσίων Συμβάσεων που εντάσσουν κοινωνικές διαστάσεις στα κριτήρια ανάθεσης της σύμβασης.
2011	Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τη συμπερίληψη των Ρομά από το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης σε μια προσπάθεια καταπολέμησης των διακρίσεων εξαιτίας διαφορετικής καταγωγής, φύλου, άλλων πεποιθήσεων ή θρησκείας.
Οδηγία 2012/27/ΕΕ	Μια σειρά μέτρων για την προώθηση της ενεργειακής απόδοσης εντός της Κοινότητας με συγκεκριμένους στόχους μέχρι το 2020.
N.4074/2012	Η κύρωση της Σύμβασης για τα Δικαιώματα των Ατόμων με



Νομοθέτημα	Περιγραφή
	Αναπηρίες.
N.4093/2012	Νομοθεσία που επικυρώνει τον κατώτατο μισθό και θέτει σε πιλοτική εφαρμογή πρόγραμμα αναφορικά με την διασφάλιση του ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος.
Οδηγία 2013/34/ΕΕ	Οδηγία αναφορικά με τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και τις συναφείς εκθέσεις επιχειρήσεων ορισμένων μορφών.
Υπουργική Απόφαση 135/2014	Σχετίζεται με την περιβαλλοντική αδειοδότηση δραστηριοτήτων και έργων, η οποία αποτελεί μία προσπάθεια αναγνώρισης της εθελοντικής ανάληψης περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.
Οδηγία 2013/34/ΕΕ	Οδηγία που αφορά τη δημοσίευση μη-χρηματοοικονομικών πληροφοριών.
2014	Εθνικό Σχέδιο Δράσης από το Υπουργείο Δικαιοσύνης που στοχεύει στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων
	ΕΣΠΑ για τον Πράσινο Τουρισμό: πρόκειται για ένα πρόγραμμα που παρέχει οικονομικά κίνητρα στις τουριστικές εταιρίες ώστε αυτές να υλοποιήσουν πράσινες πολιτικές.
	Πολιτικές για τη διαχείριση αποβλήτων, ( π.χ end-of-life policies) για οχήματα, ελαστικά αυτοκινήτων κ.α
	ΕΣΠΑ για την Νέα Καινοτομική Επιχειρηματικότητα: παρέχει οικονομικά κίνητρα στις νέες επιχειρήσεις, οι οποίες αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες.
	ΕΣΠΑ Πράσινη Επιχείρηση: πρόκειται για πρόγραμμα που βοηθά

Νομοθέτημα	Περιγραφή
	την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στην επιχειρηματική λειτουργία ώστε να γίνει προσπάθεια για τη μεταβολή διαδικασίας της παραγωγικής και της εφοδιαστικής αλυσίδας.
	Κατάρτιση για έξοδο από την κρίση: Πράσινη επιχειρηματικότητα – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Κοινωνική Οικονομία (ΕΣΠΑ): πρόγραμμα παροχής νέων γνώσεων και δεξιοτήτων σε εργαζόμενους για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους ώστε να ανταπεξέλθουν στη δύσκολη οικονομική συγκυρία.
	ΕΣΠΑ Eco-Commerce: πρόκειται για ένα πρόγραμμα με σκοπό την ενίσχυση των επιχειρήσεων προκειμένου να αποκτήσουν δραστηριότητες α) Πράσινης Επιχειρηματικότητας, β) Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

**Πίνακας 1** Ενδεικτικές διεθνείς και ελληνικές διατάξεις για την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, χ.χ.)

## 2.4. Στόχοι για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη από τα Ηνωμένα Έθνη

Τα Ηνωμένα Έθνη έθεσαν φιλόδοξους στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη αρχικά με τη Διακήρυξη της Χιλιετίας και στη συνέχεια με την Ατζέντα του 2030 με τους 17 στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Η Διακήρυξη της Χιλιετίας του ΟΗΕ, που πραγματοποιήθηκε στη Νέα Υόρκη στις 6-8 Σεπτεμβρίου 2000 είναι η μεγαλύτερη συγκέντρωση που έγινε ποτέ και αντικατοπτρίζει τις ανησυχίες 191 Εθνών και 147 αρχηγών Κρατών και Κυβερνήσεων (Clarkson, Ponn, Richardson, Rudzicz, Tsang, & Wang, 2020). Με την παραπάνω διακήρυξη κατοχυρώνεται ένα ευρύ φάσμα δεσμεύσεων για την καταπολέμηση της φτώχειας, του αναλφαριθτισμού, της πείνας, της υποβάθμισης του περιβάλλοντος, των διακρίσεων απέναντι στις γυναίκες, της καταπάτησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των ασθενειών (Clarkson, Ponn, Richardson, Rudzicz, Tsang, & Wang, 2020). Η Διακήρυξη της Χιλιετίας υιοθετήθηκε

από όλα τα μέλη των Ηνωμένων Εθνών, στην οποία αποσαφηνίζεται ο ρόλος όλων των επιμέρους μερών, από τους πολίτες μέχρι και τις κυβερνήσεις, ώστε να δραστηριοποιηθούν στο μέγιστο βαθμό για την επίτευξη των στόχων (Mazurkiewicz, 2004). Στην αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων που έγινε στην πρώτη δεκαετία παρατηρήθηκε, ότι δεν επιτεύχθηκαν οι στόχοι στον ζητούμενο βαθμό εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ταλάνισε τον πλανήτη (Γεροντέλη & Μιχαηλίδου, 2012). Κατ' επέκταση έγινε επικαιροποίηση και επαναπροσδιορισμός των στόχων της Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals), για την περίοδο 2015-2020, μέσω της νέας διακήρυξης με τίτλο «Το μέλλον που θέλουμε - The future we want», στη διάσκεψη του ΟΗΕ, που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2012 στο Ρίο ντε Τζανέιρο (European Environment Agency, 2021). Οι στόχοι είναι οι εξής:

- SDG1 Βιώσιμη Κατανάλωση και Παραγωγή
- SDG2 Βιώσιμα αγαθά, νεολαία και εκπαίδευση
- SDG3 Κλιματική βιωσιμότητα
- SDG4 Καθαρή ενέργεια
- SDG5 Βιοποικιλότητα
- SDG6 Νερό
- SDG7 Υγιείς θάλασσες και ωκεανοί
- SDG8 Υγιή δάση
- SDG9 Βιώσιμη γεωργία
- SDG10 Πράσινες πόλεις
- SDG11 Επιχορηγήσεις και επενδύσεις
- SDG12 Νέοι δείκτες προόδου
- SDG13 Πρόσβαση σε πληροφορία
- SDG14 Δημόσια συμμετοχή
- SDG15 Πρόσβαση σε υπηρεσίες περίθαλψης
- SDG16 Περιβαλλοντική δικαιοσύνη για τους φτωχούς και τους περιθωριοποιημένους
- SDG17 Βασική υγεία

Η Ατζέντα του 2030 εγκρίθηκε το 2015 από τους παγκόσμιους ηγέτες και περιλαμβάνει 17 στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, οι οποίοι είναι οι εξής: (Ηνωμένα Έθνη, χ.χ.)

1. Μηδενική φτώχεια: Η οικονομική ανάπτυξη δε θα πρέπει να συντελεί στον αποκλεισμό των ανθρώπων από τα βασικά αγαθά, θα πρέπει να προάγεται η ισότητα και να παρέχονται βιώσιμες θέσεις εργασίας. Η φτώχεια μπορεί να πάρει μορφές κοινωνικής διάκρισης και πείνας, καθώς και υποσιτισμού, ενώ μία άλλη μορφή της είναι η απουσία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η περιορισμένη πρόσβαση στην εκπαίδευση και σε άλλες βασικές υπηρεσίες.
2. Μηδενική πείνα: Σήμερα παρατηρείται ταχεία υποβάθμιση του εδάφους, του υπεδάφους, της βιοποικιλότητας και των υδάτινων πόρων, κάτι το οποίο σε συνδυασμό με την κλιματική αλλαγή έχει ως αποτέλεσμα την άσκηση όλο και μεγαλύτερης πίεσης στο οικοσύστημα. Σε περίπτωση που αξιοποιηθεί σωστά η γεωργία, η αλιεία και η δασοπονία και χρησιμοποιηθούν ορθές πρακτικές για το περιβάλλον αλλά και για τον άνθρωπο, οι οποίες θα βελτιώσουν τον τρόπο που καλλιεργούμε, που μοιραζόμαστε και που καταναλώνουμε την τροφή μας, θα βοηθήσει σημαντικά στην εξάλειψη της πείνας.
3. Καλή υγεία και ευημερία: Έχουν γίνει ήδη μεγάλες προσπάθειες διασφάλισης υγιών συνθηκών διαβίωσης, όπως η πρόσβαση σε καθαρό νερό και σε εγκαταστάσεις αποχέτευσης, ωστόσο χρειάζονται ακόμη πολλές διαφορετικές προσπάθειες για να προαχθεί η υγεία και η ευημερία σε καθημερινό επίπεδο.
4. Ποιοτική εκπαίδευση: Η φοίτηση σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης και από τα δύο φύλλα ήδη έχει παρουσιάσει σημαντική πρόοδο αλλά απαιτούνται ακόμη πολλές προσπάθειες μέχρι την καθολική εφαρμογή του στόχου, με σκοπό να δημιουργηθεί βιώσιμη ανάπτυξη και βελτίωση της ανθρώπινης ζωής.
5. Ισότητα των φύλων: Οι διακρίσεις έναντι των γυναικών συνεχίζουν να υφίστανται, παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί ανά τον κόσμο, προκειμένου να ενισχυθούν οι βιώσιμες οικονομίες θα πρέπει να υπάρξει ισότιμη πρόσβαση των γυναικών στην αξιοπρεπή εργασία, στην εκπαίδευση, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην υγειονομική περίθαλψη.
6. Καθαρό νερό και αποχέτευση: Οι κακές οικονομικές συνθήκες και οι ελλείψεις υποδομές ανά τον κόσμο έχουν ως αποτέλεσμα την έλλειψη πρόσβασης σε καθαρό νερό, κάτι το οποίο επιδεινώνει τις αρρώστιες και την κακή διατροφή.
7. Φθηνή και καθαρή ενέργεια: Σχεδόν όλες οι δραστηριότητες της σημερινής ζωής απαιτούν πρόσβαση σε ενέργεια. Η πρωτοβουλία Sustainable Energy for All

(Βιώσιμη Ενέργεια για Όλους) στοχεύει να βελτιώσει την αποδοτικότητα και τη χρήση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) και να διασφαλίσει την καθολική πρόσβαση σε αυτές.

8. Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη: Η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη προϋποθέτει ποιοτικές θέσεις εργασίας που θα δυναμώνουν την οικονομία χωρίς να βλάπτεται το περιβάλλον κατ' επέκταση θα πρέπει να γίνει εκσυγχρονισμός των οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών, οι οποίες στοχεύουν στην εξάλειψη της φτώχειας.

9. Βιομηχανία καινοτομία και υποδομές: Η περιβαλλοντικά ορθή βιομηχανική ανάπτυξη βοηθάει στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και κατ' επέκταση της καινοτομίας, τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου όλων των ανθρώπων.

10. Λιγότερες ανισότητες: Για την μείωση των ανισοτήτων πρέπει απαραίτητα να υπάρξει οικονομική κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη

11. Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες: Για να γίνουν βιώσιμες οι πόλεις πρέπει να βελτιωθεί η χρήση των πόρων, έτσι ώστε να αποφευχθεί η κατασπατάλησή τους και να μειωθεί η μόλυνση και η φτώχεια, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και προάγοντας την ευημερία οδηγούμεστε σε πόλεις που θα βοηθάνε τους ανθρώπους να προοδεύουν κοινωνικά και οικονομικά.

12. Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή: Ο απώτερος στόχος είναι να παράγουμε μεγαλύτερο όγκο προϊόντων με λιγότερες πρώτες ύλες, με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται τα καθαρά κέρδη ευημερίας καθώς μειώνεται η χρήση των πόρων και δεν υποβαθμίζεται η ποιότητα ζωής, καθώς και δεν επιβαρύνεται το περιβάλλον.

13. Δράσεις προς όφελος του κλίματος: Είναι γνωστό ότι η κλιματική αλλαγή έχει εμφανή επιρροή σε όλο τον πλανήτη, έχοντας σημαντικές επιπτώσεις στις χώρες, στις κοινότητες και στους ανθρώπους. Επιπτώσεις όπως η άνοδος της στάθμης της θάλασσας, η αλλαγή των καιρικών συνθηκών, η αύξηση της θερμοκρασίας της επιφάνειας του πλανήτη κ.α. Επίσης οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου οδηγούν στην κλιματική αλλαγή. Μία από τις δράσεις για την προστασία του κλίματος είναι η Συμφωνία των Παρισίων, η οποία αποτελεί καθολική και διεθνή δέσμευση για την προστασία του κλίματος.

14. Υδρόβια ζωή: Το νερό σε όλες τις εκφάνσεις του είναι ζωτικής σημασίας για όλο τον πλανήτη κατ' επέκταση πρέπει να γίνεται προσεκτική διαχείριση αυτού του τόσο σημαντικού πόρου για να υπάρξει ένα βιώσιμο μέλλον.
15. Ζωή στη στεριά: Τα δάση είναι κρίσιμα στον αγώνα εναντίον της κλιματικής αλλαγής και την προστασία της βιοποικιλότητας, η υποβάθμιση του εδάφους, η απώλεια αρόσιμης γης, η ξηρασία και η ερημοποίηση είναι κάποια από τα προβλήματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να υπάρξει βιώσιμη ανάπτυξη.
16. Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί: Προαγωγή των ειρηνικών κοινωνιών, στις οποίες να υπάρχει πρόσβαση για όλους στη δικαιοσύνη και οικοδόμηση συμμετοχικών, αποτελεσματικών και υπεύθυνων θεσμών.
17. Συνεργασία για τους στόχους: Οι μακροχρόνιες επενδύσεις αλλά και η προσέλκυση νέων επενδύσεων, στη βιώσιμη ενέργεια, τις μεταφορές, τις υποδομές, τις τεχνολογίες της επικοινωνίας και την πληροφόρηση θεωρούνται αναγκαίες για τις αναπτυσσόμενες χώρες έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ο ιδιωτικός τομέας θα πρέπει να προσδιορίσει τη σαφή του κατεύθυνση.

## 2.5. Εφαρμογή Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης

Σε παγκόσμιο επίπεδο εμφανίζεται αρκετή κινητοποίηση για την κατάρτιση Εθνικών Στρατηγικών σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη. Στην Ευρώπη η κινητικότητα αυτή άρχισε να γίνεται εντονότερη μετά τη υιοθέτηση της σχετικής Οδηγίας περί «δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών». Η παραπάνω οδηγία, η οποία δημοσιεύτηκε τον Οκτώβριο του 2014, στηρίζεται στο γεγονός ότι η δημοσιοποίηση πληροφοριών που δεν σχετίζονται με τα χρηματοοικονομικά είναι καίρια προκειμένου να βαδίσει ο άνθρωπος προς μία βιώσιμη παγκόσμια οικονομία, καθώς συνδυάζει την μακροπρόθεσμη κερδοφορία και τη κοινωνική δικαιοσύνη ενώ λαμβάνει υπόψη της ως κρίσιμο άξονα και την προστασία του περιβάλλοντος (Hossain, Hecimovic, & Choudhury Lema, 2015). Έτσι, η δημοσιοποίηση των πληροφοριών αυτών έχει ως αποτέλεσμα τη παρακολούθηση και τη κριτική ανασκόπηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και των επιπτώσεων που αυτές έχουν στην κοινωνία (Hakobyan, Khachatryan, Vardanyan, & Chortok, 2019). Αυτός ο κανόνας ισχύει για επιχειρήσεις και οργανισμούς με περισσότερους από 500 υπαλλήλους και απαιτεί να αποκαλύπτουν τις πολιτικές και τις πρακτικές τους

σχετικά με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, την προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την εξάλειψη της διαφθοράς και της δωροδοκίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετίζονται εξίσου με τις βασικές αρχές των διαφόρων εθνικών στρατηγικών για την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).

Στην Ελλάδα, οι περισσότερες εταιρίες είναι μικρές ή μεσαίες, γεγονός που τις αφήνει πιο ευάλωτες στις επιπτώσεις των διακυμάνσεων της διεθνούς οικονομίας στην επέκταση και την ανταγωνιστικότητά τους (Μπουγά, 2009). Ως αποτέλεσμα, αδυνατούν να ακολουθήσουν το παράδειγμα της σύγχρονης, ηθικής επιχειρηματικότητας, που διαμορφώνεται σύμφωνα με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων κ.λπ.). Οι μεγάλες εταιρίες και οι αλυσίδες εφοδιασμού τους έχουν καταβάλει περισσότερες προσπάθειες για να είναι κοινωνικά υπεύθυνες από το 2020, αλλά αυτή η προσοχή ήταν κυρίως αισθητική, καθώς δεν επεκτάθηκε στην ευημερία των εργαζομένων, στην τήρηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων ή στην εξάλειψη της δωροδοκίας και της διαφθοράς (Caroll, 2008).

Τα σημαντικότερα εργαλεία που έχει αρχίσει να μεταχειρίζεται η Πολιτεία για την προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι τα ακόλουθα: προώθηση διαλόγου και συνεργασίας μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των πολυεθνικών, δίκτυα ενδιαφερόμενων μερών, επιδοτήσεις, απαλλαγές φόρων, επιμορφωτικές δραστηριότητες, σεμινάρια, εκστρατείες ενημέρωσης, συνέδρια, οδηγίες και νόμοι. (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, χ.χ.) (Li & Yang, 2022)

### **3. Μεθοδολογία**

#### **3.1. Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων**

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εστιάσει στη διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών σχετικά με την αξιοποίηση της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, ως εργαλείο για την ανάδειξη της περιβαλλοντικής παιδείας στην Ελλάδα.



Για την υλοποίηση της παρούσας μελέτης αξιοποιήθηκαν δευτερογενείς πηγές δεδομένων (συγγράμματα, επιστημονικά περιοδικά, διδακτορικές/ μεταπτυχιακές εργασίες, σχέδια δημόσιων πολιτικών από κράτη κυρίως της Ευρώπης κ.α.).

Επιπλέον παρουσιάστηκαν ως μελέτη περίπτωσης, πέντε παραδείγματα εταιριών λιανικού εμπορίου, στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική τους ευθύνη, τα οποία στην πορεία, αναλύθηκαν με την ανάλυση τύπου SWOT και εξήχθησαν τα βέλτιστα δυνατά συμπεράσματα.

Η εργασία αυτή ακολούθησε συνδυαστική μεθοδολογία, της μελέτης περίπτωσης, με την χρήση της ανάλυσης SWOT, τα οποία υπάγονται στην ποιοτική μεθοδολογία.

Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν κατά την αναζήτηση ήταν στην Ελληνική και την Αγγλική γλώσσα οι παρακάτω ή ο συνδυασμός τους: περιβαλλοντικός σχεδιασμός, βιωσιμότητα, περιβαλλοντική εκπαίδευση, Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική ευθύνη, βιώσιμη ανάπτυξη, environmental planning, sustainability, environmental literacy, Corporate Social and Environmental Responsibility, sustainable development, Walmart, Spar, Carrefour, Ahold Delhaize, Μασούτης.

Τα κριτήρια επιλογής των πηγών αφορούσαν α) χρονολογικά κριτήρια – να είναι δημοσιευμένο μετά το 2000 και δόθηκε προτεραιότητα στα άρθρα πενταετίες και β) κριτήρια εγκυρότητας – να είναι δημοσιευμένο σε έγκυρο περιοδικό/ εφημερίδα/ ιστοσελίδα, να είναι δημοσιευμένο επώνυμα (στην περίπτωση ιστοσελίδας) και σε αξιόλογη ιστοσελίδα.

Τα κριτήρια αποκλεισμού έγιναν με βάση την ημερομηνία (άρθρα παλαιότερα του 2000 στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και παλαιότερα του 2010 στην ανάλυση SWOT εκτός αν γινόταν αναφορά σε παλαιότερο γεγονός. Επιπλέον αποκλείστηκαν άρθρα που ήταν ανώνυμα ή αποτελούσαν την υποκειμενική και αβάσιμη άποψη του συγγραφέα ή ήταν δημοσιευμένα σε μη έγκυρους ιστότοπους.

Χρησιμοποιήθηκαν οι βάσεις δεδομένων : Google, Scholar, Elsevier, Research Gate, Taylor και Francis, ενώ αναζητήθηκαν στο Google άρθρα της δημοσιότητας από ειδήσεις της Ευρώπης και του κόσμου.

Η επιλογή των εταιριών βασίστηκε στα εξής κριτήρια: ετήσια έσοδα και παρουσία στην Ελλάδα. Αρχικά η Walmart Stores Inc. είναι η πρώτη εταιρία παγκοσμίως, στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, βάσει των ετήσιων εσόδων της κατά το έτος 2021 και κατ' επέκταση επειδή η Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη εξαρτάται άμεσα από τα έσοδα μιας εταιρίας, η Walmart Stores Inc., θα πρέπει να αποτελεί την εταιρία πρότυπο ως προς την



Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη, παρόλο που δεν έχει παρουσία στην Ελλάδα. Οι υπόλοιπες δύο εταιρίες, Ahold Delhaize Group και Carrefour έχουν παρουσία στην Ελλάδα και συγχρόνως ανήκουν στις 15 πρώτες εταιρίες παγκοσμίως σε έσοδα στον κλάδο των σούπερ μάρκετ (Market Cap, 2022) και η Spar Group Ltd έχει επίσης παρουσία στην Ελλάδα και είναι το μεγαλύτερο ανεξάρτητο δίκτυο λιανικής πώλησης στον κόσμο. Η Ahold Delhaize Group με την επωνυμία «ΑΒ Βασιλόπουλος» απαριθμεί 601 καταστήματα στην Ελλάδα από το 1939 (Α.Β. Βασιλόπουλος, χ.χ.), η Spar Group Ltd απαριθμεί 26 καταστήματα στην Ελλάδα από το 2018 (Spar Hellas, χ.χ.) και η Carrefour άνοιξε τα πρώτα 5 καταστήματά της στην Ελλάδα το 2022 (Νικηφόρου, 2022), το ότι οι δύο τελευταίες εταιρίες ξεκίνησαν την παρουσία τους στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δεν περιορίζει το γεγονός ότι είναι δύο πολύ ισχυρές οικονομικά εταιρείες και κατ' επέκταση η μητρική εταιρία έχει ένα ολοκληρωμένο υπόβαθρο Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης. Τέλος το κριτήριο επιλογής για την τελευταία εταιρία που θα αναλυθεί στην μελέτη περίπτωσης, τη Δ. Μασούτης Α.Ε. είναι ότι είναι μία αμιγώς Ελληνική εταιρία με οικογενειακό χαρακτήρα. Η Δ. Μασούτης Α.Ε. είναι η τέταρτη εταιρία σε κατάταξη ως προς τα έσοδά της στην Ελλάδα (Κτένας, 2021) και επιλέχθηκε καθώς αποκλείστηκαν οι τρεις πρώτες εταιρίες σε έσοδα για τους εξής λόγους: Η Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. δεν έχει μία πλήρως ενημερωμένη ιστοσελίδα και κατ' επέκταση δεν έχει δημοσιευμένα τα οικονομικά της στοιχεία και τις πληροφορίες περί Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης (Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε., 2022), αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη σχετική Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί «δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών» και τον νόμο 4403/2016 που θεσπίζει υποχρεώσεις για τη δημοσίευση και μη χρηματοοικονομικών στοιχείων στους απολογισμούς μεγάλης μερίδας επιχειρήσεων, η δεύτερη εταιρία σε έσοδα στην Ελλάδα είναι η Α.Β. Βασιλόπουλος Α.Ε., της οποίας η Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη αναλύεται μέσω της Ahold Delhaize Group και η τρίτη εταιρία σε έσοδα, η METRO Α.Ε.Β.Ε. παρόλο που αναφέρει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην ιστοσελίδα της, αυτή περιορίζεται στις δράσεις του 2020 (METRO Α.Ε.Β.Ε, 2022), οι οποίες δεν αναφέρονται αναλυτικά, κάτι που επίσης έρχεται σε αντίθεση με τη σχετική Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί «δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών» και την αντίστοιχη νομοθεσία. Κατ' επέκταση η ανάλυση γίνεται στην τέταρτη σε έσοδα εταιρία στην Ελλάδα τη Δ. Μασούτης Α.Ε., η οποία στην ιστοσελίδα της διατηρεί ενημερωμένο ημερολόγιο Εταιρικής

Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης για το έτος 2021, επάνω σε αυτό το έτος θα αναλυθεί η Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη και των πέντε εταιριών. (Δ. Μασούτης Α.Ε., 2022).

### 3.2. Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων

Η εργασία αυτή ακολουθεί συνδυαστική μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης με την χρήση ανάλυσης SWOT. Αξιοποιούνται δευτερογενείς πηγές δεδομένων (συγγράμματα, επιστημονικά περιοδικά, διδακτορικές/μεταπτυχιακές εργασίες, σχέδια δημόσιων πολιτικών από κράτη κυρίως της Ευρώπης κ.α.) και η ανάλυση SWOT θα γίνει σε πέντε παραδείγματα εταιριών λιανικού εμπορίου από την Ελλάδα την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Αμερική, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν ως μελέτη περίπτωσης.

Οι μελέτες περίπτωσης είναι ένα κοινό είδος έρευνας. Ο ορισμός της έρευνας, συμπεριλαμβανομένων των περιπτώσιολογικών μελετών, είναι υποκειμενικός. Ωστόσο, με λίγα λόγια οι περιπτώσιολογικές μελέτες είναι μια λεπτομερής εξέταση ενός ατόμου, μιας μικρής ομάδας ατόμων ή μιας μονάδας, με σκοπό την παρέκταση σε μεγαλύτερο πληθυσμό (Lindgreen & Di Benedetto, 2021). Ουσιαστικά, είναι ένα άλλο όνομα για μια ενδελεχή, μεθοδική ανάλυση ενός μεμονωμένου ατόμου, ομάδας, κοινότητας ή άλλης ενότητας στην οποία ο ερευνητής εξετάζει εκτενή δεδομένα σχετικά με πολλά ζητήματα.

Είναι σύνηθες οι περιπτώσιολογικές μελέτες να δίνουν έμφαση σε ποιοτικά δεδομένα που συγκεντρώνονται μέσω συνεντεύξεων, παρατηρήσεων και άλλων μορφών ανάλυσης πρωτογενών και δευτερογενών πηγών (π.χ. άρθρα εφημερίδων, φωτογραφίες, επίσημα αρχεία).

Η ανάλυση SWOT γενικότερα, εξετάζει τα εσωτερικά πλεονεκτήματα της εταιρίας και πώς αυτά συγκρίνονται με εκείνα των ανταγωνιστών της. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, είναι απαραίτητο πρώτα να συγκεντρωθούν όλοι οι εσωτερικοί παράγοντες (δηλαδή, τόσο τα δυνατά σημεία όσο και οι αδυναμίες) πριν αξιολογηθεί ο αντίκτυπος εξωτερικών παραγόντων (ευκαιρίες και απειλές) (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan, & Rahman, 2021).

Η ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών (S-W) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εσωτερικών συνθηκών και θεωρείται μια προσέγγιση εσωτερικής αξιολόγησης. Ο πρωταρχικός στόχος είναι να επαληθευτεί η σχέση μεταξύ εξοικείωσης και επιτυχίας σε εσωτερικά οργανωτικά περιβάλλοντα. Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρίας

καθορίζονται από εσωτερικούς παράγοντες που βρίσκονται υπό τον έλεγχό της. Αυτά περιλαμβάνουν οικονομικούς πόρους, τεχνικούς πόρους, έρευνα και ανάπτυξη, οργανωτική κουλτούρα, ανθρώπινους πόρους, χαρακτηριστικά προϊόντος και πόρους μάρκετινγκ (Galtsova, Pulina, & Holonko, 2021).

Η ανάλυση ευκαιρίας και απειλής (O-T) είναι μια μέθοδος για την αξιολόγηση της εξωτερικής ρύθμισης. Πρωταρχικός στόχος είναι η επαλήθευση της αιτιότητας μεταξύ εξωτερικών επιχειρηματικών αντιπάλων. Οι ευκαιρίες και οι απειλές προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο περιλαμβάνει δεδομένα όπως ο ανταγωνισμός, η πολιτική, η οικονομία, το δίκαιο, η κοινωνία, ο πολιτισμός, η επιστήμη και η τεχνολογία και τα δημογραφικά στοιχεία της περιοχής (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan, & Rahman, 2021).

Η ανάλυση SWOT είναι χρήσιμη για την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, ένα τμήμα, ένας υπάλληλος ή μια ομάδα. Επίσης, μια ανάλυση SWOT μπορεί να είναι χρήσιμη για τον προσδιορισμό της βιωσιμότητας μιας συγκεκριμένης αλυσίδας εφοδιασμού, εσωτερικής διαδικασίας, αγοράς-στόχου ή τεχνολογικής προόδου (Galtsova, Pulina, & Holonko, 2021).

Δεδομένη ότι η ανάλυση SWOT βασίζεται συνήθως σε δευτερογενή δεδομένα και συχνά είναι υποκειμενική, μπορεί να βρεθεί υπό την «ομπρέλα» της ποιοτικής μεθοδολογίας.

#### **4. Παραδείγματα Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, Πέντε Εταιριών Λιανικού Εμπορίου**

Στο παρακάτω κείμενο θα αναλυθεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη από πέντε εταιρίες, που ανήκουν στον κλάδο του σούπερ μάρκετ. Οι εταιρίες είναι η Walmart Stores Inc., η Carrefour και η Ahold Delhaize Group (Kolmar, 2022). Επιπλέον θα αναλυθεί η εταιρία Spar Group Ltd, η οποία είναι το μεγαλύτερο ανεξάρτητο δίκτυο λιανικής πώλησης στον κόσμο βάσει των εσόδων της για το 2021 και τέλος θα αναλυθεί η Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της Δ. Μασούτης Α.Ε., η οποία είναι η τέταρτη εταιρία βάσει των εσόδων της, στον τομέα των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (Κτένας, 2021).

#### 4.1. Το παράδειγμα της Walmart Stores Inc.

Η Walmart Stores Inc. είναι μία παγκόσμια αλυσίδα εκπωτικών σούπερ μάρκετ με έδρα τις ΗΠΑ, που έχει περισσότερα από 11.000 καταστήματα σε 27 χώρες και εξυπηρετεί σχεδόν 260 εκατομμύρια πελάτες κάθε εβδομάδα. Ιδρύθηκε το 1962 από τον Sam Walton, σήμερα η Walmart απασχολεί 2,3 εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως και είναι ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής στον κόσμο με περισσότερα από 11.400 καταστήματα σε 24 χώρες. Η Walmart είχε ετήσια έσοδα για το 2021 ύψους 559,15 δισεκατομμυρίων δολαρίων στις Η.Π.Α., τα οποία αυξήθηκαν κατά 6,72% από το 2020. Ενώ τα λειτουργικά έξοδα ανήλθαν στα 22.548 δισεκατομμύρια δολάρια το 2021, τα οποία αυξήθηκαν κατά 9,63% από το 2020 (Walmart Inc., 2021).

Οι «Καθημερινές χαμηλές τιμές» είναι το μήνυμα επικοινωνίας μάρκετινγκ της Walmart και αυτό το μήνυμα χρησιμεύει ως κατευθυντήρια αρχή για την επιχειρηματική στρατηγική της Walmart. Συγκεκριμένα, η Walmart προσπαθεί να επιτύχει ηγετική θέση στο κόστος χρησιμοποιώντας οικονομίες κλίμακας σε μεγάλο βαθμό, ασκώντας την τεράστια διαπραγματευτική της δύναμη στις συναλλαγές με προμηθευτές (John Wiley & Sons, 2015). Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του 2021, την οποία έχει δημοσιεύσει στην ιστοσελίδα της η Walmart, για το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση προκύπτει ο παρακάτω πίνακας 2 σχετικά με τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της εταιρίας. (Walmart Inc., 2021):

Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Προμηθευτές
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Η Walmart εντός του 2021 αναμόρφωσε τα Πρότυπα των Προμηθευτών (τα οποία θέτουν και ελέγχουν τις προσδοκίες που έχει η Walmart από τους προμηθευτές της, για να συνεργαστεί μαζί τους, όπως η Οικονομική υπευθυνότητα, η Ασφάλεια τροφίμων και προϊόντων, οι Υπεύθυνες πηγές, η Ασφάλεια της εφοδιαστικής αλυσίδας).</li><li>• Μέσω της πρωτοβουλίας «America at work (Η Αμερική στην εργασία)», η Walmart δεσμεύτηκε να επενδύσει 250 δισεκατομμύρια δολάρια σε προϊόντα που υποστηρίζουν τη δημιουργία Αμερικάνικων θέσεων εργασίας μεταξύ 2013 και 2023. Από το Μάρτιο του 2021 ανακοίνωσαν δεκαετή δέσμευση, δηλαδή να επενδύσουν 350 δισεκατομμύρια δολάρια σε προϊόντα που παράγονται, καλλιεργούνται ή συναρμολογούνται στις Ηνωμένες Πολιτείες.</li><li>• Από το 2019, η Walmart έχει επενδύσει στην ανάπτυξη μικρομεσαίων, μικρών και μεσαίων προμηθευτών στην Ινδία, μέσω του προγράμματος Vriddhi και στην προετοιμασία τους να συμμετάσχουν στην παγκόσμια προσφορά σε αλυσίδες.</li><li>• Η Walmart απέτρεψε το 2021, την παραγωγή, 186 MMT από CO<sub>2</sub>, από τους</li></ul> |
|---|

προμηθευτές μέσω του προγράμματος «Project GigatonTM» από ένα συνολικό ποσό μεγαλύτερο των 416 MMT, το οποίο έχει αποφευχθεί από το 2017.

- Έως το 2050, η κλιματική αλλαγή είναι πιθανόν να επηρεάσει την παραγωγή, τη διανομή και την ποικιλία της τροφής και άλλων καταναλωτικών προϊόντων. Η Walmart σε συνεργασία με τους προμηθευτές της καλλιεργεί πρακτικές που προωθούν την καλλιέργεια ανθεκτικών στη θερμότητα αγαθών, για την πρόληψη μελλοντικών προκλήσεων θερμότητας.
- Το 2021, η Walmart ανακοίνωσε ότι τα επόμενα δέκα χρόνια σχεδίαζε να δαπανήσει επιπλέον 350 δισεκατομμύρια δολάρια σε προϊόντα που κατασκευάζονται, συναρμολογούνται ή αναπτύσσονται στις Ηνωμένες Πολιτείες.
- Το Sam's Club θυγατρική της Walmart κατέστησαν δυνατό να δοθούν 5.000 δάνεια από το Community Development Financial Institutions Fund (Ταμείο Κοινωνικής Ανάπτυξης Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων) σε μικρές επιχειρήσεις, που αντιμετωπίζουν οικονομικό πρόβλημα, ιδιαίτερα αυτές που ανήκουν σε γυναίκες, μειονότητες και βετεράνους.
- Η Walmart έχει βάλει στόχο έως το 2025 να διπλασιάσει τους συνεργαζόμενους της τοπικούς προμηθευτές.

#### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Εργαζόμενους**

- Η Walmart κάνει προσπάθειες ώστε να υπάρξει ίση κατανομή μεταξύ γυναικών και ανδρών στον όμιλο, σε όλες τις θέσεις εργασίας. Πέντε υποψήφιοι Διοικητικού Συμβουλίου διορίστηκαν τα τελευταία χρόνια από τους οποίους οι τρεις ήταν γυναίκες ή/ και είχαν φυλετική ποικιλομορφία.
- Στο 98% των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου της Walmart, το 25% των παρευρισκόμενων αποτελείται από γυναίκες και το 17% έχει φυλετική ποικιλομορφία.
- Η Walmart προσφέρει συνεχή εκπαίδευση στο προσωπικό της, ξεκινώντας από την πρώτη ημέρα που θα εργαστούν, η εκπαίδευση γίνεται είτε δια ζώσης είτε μέσω τηλεδιάσκεψης, γι' αυτόν τον λόγο έχει δημιουργήσει περισσότερες από 200 Walmart Academy (Ακαδημίες). Επιπλέον περισσότεροι από 942.000 εργαζόμενοι έλαβαν εκπαίδευση περί ηθικής.
- Η Walmart διατηρεί ενημερωμένο τον Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος παρέχει καθοδήγηση στους εργαζόμενους σχετικά με τη συμμόρφωσή τους με τις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις αλλά και με τις ηθικές επιλογές που προάγουν την ορθή λειτουργία της εταιρίας. Επιπλέον έχει γίνει αναμόρφωση στον Κώδικα Δεοντολογίας (Σεβασμός στη διαφορετικότητα, Εξυπηρέτηση του πελάτη, Προσπάθεια για την αριστεία και Δράση με ακεραιότητα).
- Στη Walmart οι περιγραφές θέσεων εργασίας είναι ουδέτερες ως προς το φύλο
- Η Walmart παρέχει στους εργαζόμενούς της επιδόματα μητρότητας και γονικής άδειας. Οι νέες μητέρες μπορούν να έχουν έως και δέκα εβδομάδες αμειβόμενης άδειας μητρότητας και έξι εβδομάδες γονικής άδειας μετ' αποδοχών. Η γονική άδεια ισχύει για εργαζόμενους που γίνονται γονείς μέσω γέννησης, υιοθεσίας ή ανάδοχης φροντίδας. Επιπλέον παρέχει επίδομα υιοθεσίας 5.000\$.
- Η Walmart παρέχει στους εργαζόμενούς της την εφαρμογή Even app, η οποία αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την οικονομική διαχείριση τους. Επιπλέον συνεργαζόμενη με εταιρίες όπως η Merrill παρέχει εκπαιδευτικά εργαλεία και πηγές



με σκοπό οι εργαζόμενοι να μάθουν να διαχειρίζονται σωστά τα οικονομικά και τις επενδύσεις τους.

- Η Walmart επιβραβεύει τους οδηγούς της, με μηδενική εμπλοκή σε ατυχήματα.
- Η Walmart προσφέρει προσιτή ιατρική κάλυψη στους εργαζόμενους της (31,40\$ ανά ημέρα) σε σχέση με άλλες εταιρίες, οι οποίες την προσφέρουν ακριβότερη κατά το 1/3.
- Η Walmart παρέχει δωρεάν υποστήριξη για τη ψυχική υγεία των εργαζομένων με το πρόγραμμα «Resources for Living (Πόροι για τη διαβίωση)». Επιπλέον έχει συνάψει συνεργασία με την Thrive Global για να προωθήσει σε όλους τους εργαζόμενους της την ιδέα για την ενίσχυση της σωματικής ευεξίας και της ψυχικής ανθεκτικότητας.
- Το πρόγραμμα «Live Better U (Ζήσε καλύτερα)», προσφέρει σε περίπου 1,6 εκατομμύρια εργαζόμενους της Walmart και του Sam's Club στις Η.Π.Α. ευκαιρίες επίσημης εκπαίδευσης, όπως η ολοκλήρωση του γυμνασίου, προγράμματα μικρής διάρκειας όπως Business Analytics και Διαχείριση Έργων μέχρι και πτυχία κολλεγίου. Επιπλέον παρέχει σύμβουλο σταδιοδρομίας στους μαθητές και φοιτητές. Πολλοί εργαζόμενοι συμμετέχουν στο πρόγραμμα με σκοπό να αποκτήσουν δεξιότητες υψηλής εξειδίκευσης και να εξελίσουν την καριέρα τους, δώδεκα από αυτούς έχουν προσληφθεί στο Υπουργείο Εσωτερικών.
- Η Walmart από το 2015 επενδύει σε οργανισμούς που εργάζονται για τη δημιουργία πολλαπλών οδών με σκοπό τη δίκαιη πρόοδο για εργαζόμενους που δεν έχουν πτυχία κολλεγίου. Αυτές οι προσπάθειες περιλαμβάνουν: Δημιουργία καινοτόμων μοντέλων μάθησης, μέσω της συνεργασίας με εταιρίες εκπαίδευσης όπως η EdX και το πρόγραμμα MicroBachelors κ.α.. Δημιουργία ενός συστήματος προσλήψεων και προαγωγής που μπορεί να αναγνωρίσει και να επαληθεύσει τις δεξιότητες που μαθαίνουν οι άνθρωποι μέσω όλων των μορφών μάθησης και εργασίας.
- Η Walmart δεσμεύεται σε προσπάθειες απασχόλησης δεύτερης ευκαιρίας που υποστηρίζουν την πρόσληψη και την προαγωγή ατόμων που είχαν φυλακιστεί.
- Η Walmart διενεργεί δωρεάν τεστ Covid 19 για τους εργαζόμενους της εντός των Ηνωμένων Εθνών.
- Η Walmart παρέχει την ψηφιακή πλατφόρμα «Open Door and Ethics (Ανοιχτή Πόρτα και ηθική)» στους εργαζόμενους της, για την αναφορά πιθανών παραπτώματων ή την αναζήτηση καθοδήγησης για ηθικά ζητήματα και είναι προσβάσιμη είτε μέσω διαδικτύου, 24 ώρες το 24ωρο, επτά ημέρες την εβδομάδα. Όλες οι αναφορές προωθούνται στον κατάλληλο εσωτερικό πόρο για επανεξέταση και άμεση απάντηση ή έρευνα.

#### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για το Περιβάλλον**

- Η Walmart έχει βάλει στόχο να έχει μηδενικές εκπομπές ρύπων CO<sub>2</sub> έως το 2040.
- Η Walmart δεσμεύτηκε να βοηθήσει να προστατευτούν, να αποκατασταθούν και να διαχειριστούν 50 εκατομμύρια στρέμματα γης και 1 εκατομμύριο τετραγωνικά μίλια ωκεανού έως το 2030.
- Η Walmart στοχεύει σε 12.1% μείωση των εκπομπών άνθρακα Πεδίου 1 (άμεσες εκπομπές που προέρχονται από πηγές που ελέγχονται ή ανήκουν σε έναν οργανισμό π.χ. εκπομπές που σχετίζονται με την καύση καυσίμου σε λέβητες, φούρνους, οχήματα κτλ) και Πεδίου 2 (έμμεσες εκπομπές που σχετίζονται με την αγορά ηλεκτρικής ενέργειας, ατμού, θερμότητας ή ψύξης).
- Στη Walmart περίπου το 36% των αναγκών του συνόλου της ηλεκτρικής ενέργειας

παραγόταν από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας έως και το 2021.

- Η Walmart το 2021 μείωσε 19% την ένταση άνθρακα ανά μονάδα εσόδων.
- Το 81% των απορριμμάτων που παράγονται από τη Walmart εκτρέπονται από τις χωματερές και από τους χώρους καύσης παγκοσμίως μέσω της ανακύκλωσης απορριμμάτων.
- Μέχρι το τέλος του 2021 η Walmart είχε περισσότερα από 600 έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας εντός και εκτός έδρας σε λειτουργία ή υπό ανάπτυξη σε περισσότερες από 10 χώρες.
- Η Walmart συμμετέχει και υποστηρίζει συνασπισμούς όπως η Ένωση Αγοραστών Καθαρής Ενέργειας (πρώην REBA), RE100 και άλλους για να βοηθήσει στη διαμόρφωση των ενεργειακών πολιτικών και στην προώθηση οικονομικά αποδοτικών βιώσιμων επιλογών στις περιοχές όπου δραστηριοποιείται.
- Τον Σεπτέμβριο του 2021, η Walmart εξέδωσε ένα 10ετές πράσινο ομόλογο 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων, το πρώτο στο πλαίσιο του Green Financing Framework (Πράσινο Χρηματοδοτικό Πλαίσιο). Το Πράσινο Χρηματοδοτικό Πλαίσιο περιγράφει τους τύπους της βιώσιμης χρηματοδότησης που μπορεί να εκδώσει η Walmart και τις χρήσεις, στις οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα έσοδα με επιλέξιμες κατηγορίες δαπανών, όπως ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, κτίρια υψηλής απόδοσης, βιώσιμες μεταφορές, μηδενικά απόβλητα και κυκλική οικονομία, διαχείριση νερού, αποκατάσταση και διατήρηση ενδιαιτημάτων.
- Η Walmart το 2021 έβαλε στόχο την αντικατάσταση και την αναβάθμιση του παλαιότερου εξοπλισμού της με εξοπλισμό υψηλότερης τεχνολογικής απόδοσης.
- Η Walmart χρησιμοποιεί τεχνολογία για την παρακολούθηση και τη βελτιστοποίηση της χρήσης ενέργειας στα κτίρια της και έχει εγκαταστήσει μετρητές ενέργειας σε χιλιάδες εγκαταστάσεις, σε όλο τον κόσμο. Αυτό επιτρέπει στους διαχειριστές ενέργειας να παρακολουθούν την κατανάλωση ενέργειας σχεδόν σε πραγματικό χρόνο στα καταστήματα λιανικής και στα κέντρα διανομής. Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της σύνταξης μηνιαίων αναφορών καταστήματος, της ενεργοποίησης συναγερμών διακύμανσης, της διάγνωσης προβλημάτων εξοπλισμού και της επικύρωσης της απόδοσης δοκιμών νέου εξοπλισμού.
- Η βιώσιμη ηλεκτροδότηση των εγκαταστάσεων και η επίτευξη μηδενικών εκπομπών σε όλα τα οχήματα και το δίκτυο μεταφορών αποτελεί βασική προτεραιότητα της Walmart για την επίτευξη του στόχου μηδενικών εκπομπών CO<sub>2</sub> έως το 2040.
- Η Walmart έβαλε σε εφαρμογή πρόγραμμα επισκευής και συντήρησης του υπάρχοντος εξοπλισμού, με σκοπό την ελαχιστοποίηση της διαρροής ψυκτικού αερίου, το οποίο οδήγησε σε ποσοστό διαρροής χαμηλότερου από το μέσο όρο του κλάδου των σούπερ μάρκετ σύμφωνα με την Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος των Η.Π.Α.
- Η Walmart έχοντας βάλει το στόχο για επίτευξη μηδενικών εκπομπών CO<sub>2</sub> έως το 2040, έχει ξεκινήσει να αντικαθιστά τον στόλο της με ηλεκτρικά οχήματα συμπεριλαμβανομένων των φορτηγών μεγάλων αποστάσεων. Η Walmart στις ΗΠΑ ανακοίνωσε σχέδια για αγορά 1.100 ηλεκτρικών φορτηγών Ford E-Transit για το 2022 και έχει κάνει κράτηση για 5.000 ηλεκτρικά φορτηγά παράδοσης BrightDrop, τα οποία θα κυκλοφορήσουν ήδη από το 2023. Η Walmart Καναδά ανακοίνωσε ότι έχει κρατήσει 130 Tesla Semi φορτηγά, ηλεκτρικά φορτηγά που έχουν σχεδιαστεί για να χρησιμοποιούν λιγότερο από 2 κιλοβατώρες ενέργειας ανά μίλι με μεικτό βάρος

οχήματος και ταχύτητα αυτοκινητόδρομου. Επιπλέον το 2023, η Walmart σχεδιάζει να εντάξει στον στόλο της πολλά ηλεκτρικά και υδρογόνου οχήματα Κλάσης 8.

#### Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για την Κοινωνία

- Δόθηκαν περισσότερα από 43 εκατομμύρια δολάρια από τη Walmart και το Ίδρυμα Walmart για την υποστήριξη των προσπαθειών κατά του COVID-19 παγκοσμίως.
- Δόθηκαν 1,4 δισεκατομμύρια δολάρια σε μετρητά και σε δωρεές σε είδος παγκοσμίως από τα Walmart και το Ίδρυμα Walmart.
- Προσλήφθηκαν 500.000 εργαζόμενοι εντός των Ηνωμένων Εθνών το 2021
- Περισσότερα από 745 εκατομμύρια κιλά φαγητού έχουν δωριστεί παγκοσμίως το 2021.
- Η Walmart συνεργάζεται με εταιρείες κοινής ωφέλειας, υποστηρικτικές και ρυθμιστικές αρχές για τη δημιουργία του μεγαλύτερου προγράμματος ηλιακής ενέργειας της χώρας, το οποίο θα δίνει 40 megawatts καθαρής ενέργειας σε κατοίκους με χαμηλό εισόδημα.
- Σε συνεργασία με την PepsiCo, η Walmart κυκλοφόρησε ένα σύνολο αρχών δημόσιας πολιτικής για να μεταφέρει στους ομοσπονδιακούς και κρατικούς φορείς χάραξης πολιτικής τους τύπους παρεμβάσεων πολιτικής, τον σχεδιασμό και την καθοδήγηση που μπορούν να υποστηρίξουν αυτήν τη μετάβαση. Αυτές οι αρχές αντικατοπτρίζουν την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρίας, προάγουν την αποτελεσματικότητα και τη βελτιστοποίηση, ως οδό μείωσης και ακολουθούν μια τεχνολογικά ουδέτερη προσέγγιση, ώστε να μπορεί να γίνει ευθυγράμμιση των αποτελεσμάτων του δικτύου διανομής, με τα περιβαλλοντικά και κοινοτικά οφέλη.
- Η Walmart εφαρμόζει την προστασία προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία κάθε χώρας
- Η Walmart προωθεί τη διαφάνεια σε όλα τα στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης, στην τήρηση της νομοθεσίας σε κάθε χώρα που έχει παρουσία η εταιρία.

Πίνακας 2 Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, της εταιρίας Walmart Inc.

## 4.2. Το παράδειγμα της Carrefour

Η Carrefour είναι μία γαλλική πολυεθνική εταιρία στον τομέα λιανικού εμπορίου, στον κλάδο των σούπερ μάρκετ. Εδρεύει στο Boulogne Billancourt της Γαλλίας, κοντά στο Παρίσι. Δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 30 χώρες, στην Ευρώπη, την Αμερική, την Ασία και την Αφρική. Τα ετήσια έσοδα της εταιρίας για το 2021 ήταν 87,88 δισεκατομμύρια ευρώ, και σημείωσε αύξηση 6,64% από το 2020. Οι ιδρυτές της εταιρίας είναι οι Ντένις Ντεφορέ, Μαρσέλ Φουρνιέ, Ζακ Ντεφορέ και Γκουστάβ Μπαντίν. Στον παρακάτω πίνακα 3 θα αναλυθεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της εταιρίας κατά το έτος 2021, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση, που έχει δημοσιεύσει η εταιρία στην ιστοσελίδα της. (Carrefour, 2022)



### Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Προμηθευτές

- Η Carrefour στις 21/01/2021 μέσω ανοιχτού διαλόγου, προσκάλεσε τους προμηθευτές της να υποβάλουν βιώσιμες προτάσεις για τις συσκευασίες των προϊόντων που θα παραλαμβάνει.
- Η Carrefour Γαλλίας ξεκίνησε μία ποιοτική σειρά γάλακτος με σκοπό να πληρώνει πιο δίκαια τους παραγωγούς και με άμεσο στόχο την μείωση της τιμής του γάλακτος για 3η συνεχόμενη χρονιά το 2021.
- Η Carrefour Γαλλίας δεσμεύτηκε να συνεργαστεί με περισσότερες από 3.400 τοπικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.
- Η Carrefour Βραζιλίας και η Coca Cola ένωσαν τις δυνάμεις τους υλοποιώντας ένα πρόγραμμα για τη στήριξη μικροεπιχειρηματιών στον τομέα των τροφίμων. Το πρόγραμμα ονομάζεται «Growing Together Micro-entrepreneur (Μεγαλώνοντας Μαζί Μικροεπιχειρηματία)», περιλαμβάνει διάφορες δράσεις και συνεργασίες για την προσφορά εκπαίδευσης και επιβραβεύσεων, λύσεων ψηφιοποίησης και μικροπιστώσεις.
- Η Carrefour δεσμεύεται στους παραγωγούς της μέσω του προγράμματος «Γραμμή Ποιότητας Carrefour», δίνοντάς τους εγγυήσεις όγκου για πολλά χρόνια και ορίζοντας δικαιότερες αμοιβές χάρη σε μία τιμή αγοράς, που καθορίζεται από κοινού λαμβάνοντας υπόψη τρία βασικά στοιχεία: το κόστος παραγωγής, τις τιμές των αγροτικών προϊόντων στην αγορά, την εξέλιξή τους και τεχνικές ιδιαιτερότητες που συνδέονται με την ανώτερη ποιότητα των προϊόντων που πληρούν τα προϊόντα του αντίστοιχου προγράμματος «Carrefour Quality Line Products (Carrefour Ποιοτική Γραμμή Προϊόντων)».
- Εκπαίδευση των προμηθευτών στις βιώσιμες πρακτικές εκτροφής μέσω ειδικών εργαστηρίων. Τα Carrefour έχουν αναπτύξει μία εφαρμογή για κινητά Smartphone τη SOLAAL, στην οποία μπορούν οι αγρότες να οργανώνουν τη συλλογή των απούλητων προϊόντων τους, σε λιγότερο από δύο λεπτά, η οποία γίνεται, μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας της Carrefour, ώστε να καταπολεμηθεί η σπατάλη τροφίμων. Το 2021 μαζέψανε 3.660 τόνους φαγητού, το οποίο ισοδυναμεί σε 7,3 εκατομμύρια γεύματα.
- Η Carrefour αναπτύσσει τοπικά έργα για να ανταποκριθεί στις ειδικές ανάγκες των προμηθευτών. Από το 2016, έχει τεθεί σε εφαρμογή ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των εργοστασίων των προμηθευτών της Carrefour στην βιομηχανία ένδυσης. Αυτό το «Clear Water Project (Έργο Καθαρό Νερό)» στοχεύει κυρίως στον έλεγχο της κατανάλωσης νερού που χρησιμοποιούν οι βιομηχανίες ένδυσης και στον έλεγχο των χημικών στη διαδικασία παραγωγής τους. Είναι σχεδιασμένο από την ομάδα βιώσιμης ανάπτυξης της Carrefour και στοχεύει στην ευαισθητοποίηση, στην εκπαίδευση και στην παρακολούθηση των προμηθευτών σχετικά με τη διαχείριση και την αποδοτικότητα της κατανάλωσης του νερού και των χημικών διεργασιών (π.χ. βαφή και φινίρισμα).

### Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Εργαζόμενους

- Η Carrefour Μπακλαντές ανανέωσε τη δέσμευσή της στο πρόγραμμα «Αποτροπή Φωτιάς και Ασφάλεια Κτιρίων» και δέχεται να προμηθεύεται μόνο από εργοστάσια, τα οποία πληρούν τα κριτήρια του παραπάνω προγράμματος.
- Η Carrefour παρέχει πρόγραμμα εσωτερικής κινητικότητας και επανεκπαίδευσης εργαζομένων που επηρεάζονται από αναδιοργανώσεις.
- Εξατομικευμένη παρακολούθηση εργαζομένων. Η Carrefour βοηθάει τους εργαζόμενους να μετεγκατασταθούν ή να προχωρήσουν στην αναζήτηση εργασίας εντός ή εκτός του ομίλου σε περίπτωση αναδιάρθρωσης.
- Ο όμιλος Carrefour έχει ορίσει στόχους αποζημίωσης, που ισχύουν σε όλες τις χώρες υποδοχής του, για να εξασφαλίσει έναν αξιοπρεπή μισθό για όλους τους μισθωτούς και τους έκτακτους υπαλλήλους.
- Η Carrefour παρέχει εκπαίδευση σε όλους τους εργαζόμενους σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, επιπλέον πραγματοποιεί κάθε χρόνο μία ανάλυση κινδύνων, η οποία περιλαμβάνει και ανάλυση σχετικά με τα εργατικά ατυχήματα και τις ασθένειες. Τέλος προσφέρει τεχνικές λύσεις προκειμένου να αποφευχθούν ατυχήματα στο χώρο εργασίας, όπως μειωμένο βάθος ραφιών, προθέρμανση πριν από την έναρξη της εργασίας κ.α.
- Η Carrefour επιτρέπει στους υπαλλήλους της να εργάζονται εξ' αποστάσεως, εφόσον το είδος της εργασίας τους το επιτρέπει.
- Η προληπτική αξιολόγηση της Carrefour στοχεύει στην αξιολόγηση των κινδύνων και στην ανάπτυξη των κατάλληλων σχεδίων δράσης σχετικά με την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Έχουν ήδη γίνει πολλές ενέργειες, όπως εκπαίδευση διαχείρισης άγχους, δωρεάν εξ' αποστάσεων ψυχολογική υποστήριξη κ.α.
- Πραγματοποιούνται συνεχώς ανώνυμες έρευνες εσωτερικής ικανοποίησης από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, οι οποίες αποκαλύπτουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων (ατμόσφαιρα, συνθήκες εργασίας, κατάρτιση, κοινωνική πολιτική κ.α.)
- Η Carrefour διατηρεί ενημερωμένο Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος παρέχει καθοδήγηση στους εργαζόμενους σχετικά με τη συμμόρφωσή τους με τις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις αλλά και με τις ηθικές επιλογές που προάγουν την ορθή λειτουργία της εταιρίας.
- Η Carrefour κάνει προσπάθειες ώστε να υπάρξει ίση κατανομή μεταξύ γυναικών και ανδρών στον όμιλο, σε όλες τις θέσεις εργασίας.

### Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για το Περιβάλλον

- Η Carrefour έχει βάλει ως στόχο να πετύχει ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα έως το 2040.
- Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στα καταστήματα και στα κέντρα διανομής της εταιρίας Carrefour.
- Συμμετοχή και σύναψη συμφωνίας μεταξύ των εμπόρων και της Carrefour της Γαλλικής Κυβέρνησης, στην πρωτοβουλία για βιώσιμο κακάο.
- Η Carrefour έχει μειώσει τις πλαστικές συσκευασίες στα προϊόντα της κατά 20.000 τόνους.
- Η Carrefour διασφάλισε ότι στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας η συσκευασία θα είναι 100% ανακυκλώσιμη, μέσω αυτής της πρωτοβουλίας εξοικονομεί 64% πλαστικού ετησίως.

- Σε συνεργασία με την εταιρία TerraCycle από το New Jersey της Αμερικής, η Carrefour έχει αναπτύξει την πρωτοβουλία «via the Loop (μέσω του Βρόχου)», το οποίο ουσιαστικά είναι ο επανασχεδιασμός των συσκευασιών ορισμένων προϊόντων, ώστε να είναι επαναχρησιμοποιούμενες. Τις παραπάνω συσκευασίες τις επιστρέφει ο πελάτης, τις καθαρίζουν και τις επαναγεμίζουν με το αντίστοιχο προϊόν.
- Η Carrefour Πολωνίας κατάφερε να μειώσει την σπατάλη τροφίμων και προϊόντων κατά 90% έως τον Ιανουάριο του 2021.
- Η Carrefour Γαλλίας και Ισπανίας ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2021 καμπάνια ενημέρωσης των πελατών της για τη σημασία της εποχικότητας και σταμάτησε την πώληση φράουλας για όλο τον Ιανουάριο του 2021.
- Η Carrefour Γαλλίας έχει ιδρύσει το Φιλανθρωπικό Ίδρυμα Carrefour, το οποίο έκλεισε το 2021, 20 χρόνια λειτουργίας.
- Η Carrefour Ισπανίας, προκειμένου να μειώσει τη σπατάλη τροφίμων ενθαρρύνει μέσω καμπάνιας την κατανάλωση φρέσκων τροφίμων με ατέλειες (πιπεριές, ντομάτες, κολοκυθάκια, καρότα, μελιτζάνες και μήλα), προσφέροντας 25% έκπτωση.
- Η Carrefour Βελγίου συνεργάζεται με την Denno και λανσάρουν την καμπάνια «Αποστολή Μηδενικά Απόβλητα». Σε αυτήν την καμπάνια προτρέπουν τους καταναλωτές να υποβάλλουν ιδέες και να ψηφίζουν για τις επόμενες πρωτοβουλίες της εταιρίας, με σκοπό τον μηδενισμό της σπατάλης τροφίμων και προϊόντων γενικά.
- Η Carrefour Βραζιλίας έγινε η πρώτη εταιρία που υιοθέτησε μία Μονάδα Περιβαλλοντικής Διατήρησης στον Αμαζόνιο.
- Η Carrefour συμμετείχε στην εβδομάδα για την υπεύθυνη αλιεία και υδατοκαλλιέργεια που έγινε στις 17-23 Φεβρουαρίου 2021.
- Η Carrefour έβαλε στόχο να δημιουργήσει έως το 2023 2.000 σταθμούς φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων στις υπεραγορές της, οι οποίοι θα τροφοδοτούνται με 100% πράσινη ενέργεια.
- Η Carrefour Πολωνίας έχει δημιουργήσει σύστημα κατάθεσης γυάλινων μπουκαλιών, χωρίς απόδειξη, όπου το κουπόνι πιστώνεται με τη μορφή ηλεκτρονικού κουπονιού, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί άμεσα για τις αγορές στα καταστήματα.
- Το Μάρτιο του 2021, η Carrefour συνεργάστηκε με τη L'Oréal France και τη TerraCycle προκειμένου να προωθηθεί η ανακύκλωση των πακέτων από τα καλλυντικά.
- Η Carrefour δεσμεύτηκε να προστατεύσει την ευημερία των ορνίθων μέσα από διάφορα μέτρα που πήρε. Μέσα από αυτή τη δέσμευση διακρίθηκε το 2021 από τον οργανισμό Open Cages.
- Η Carrefour Πολωνίας συνεργάστηκε με την εταιρία Koalicja 5 frakcji για τη δημιουργία ενός πιλοτικού προγράμματος για τη διευκόλυνση διαλογής απορριμμάτων.
- Η Carrefour Βελγίου υπέγραψε Πράσινη Συμφωνία για συστήματα οικολογικής ψύξης στα καταστήματά της.
- Η Carrefour Βραζιλίας συνεργάστηκε με την εταιρία BR+10 και δημιούργησε ένα σύστημα ανακύκλωσης γαντιών και μασκών.
- Η Carrefour Ισπανίας σε συνεργασία με την FSC Espagne προώθησαν τον Απρίλιο του 2021 την αναδάσωση στα βουνά Los Palancares στην Κουένκα της Ισπανίας, συμμετέχοντας στην εκστρατεία «Βιώσιμο Χιλιόμετρο».
- Η Carrefour Πολωνίας μείωσε διαδοχικά το βάρος της συσκευασίας από τα μπουκάλια νερού ιδιωτικής ετικέτας. Χάρη σε αυτή την πρωτοβουλία

εξοικονομήθηκαν 3,2 τόνοι πλαστικού.

- Η Carrefour λάνσαρε τη σειρά ρούχων «TEX Recycled», στην οποία χρησιμοποιούνται ανακυκλωμένες πρώτες ύλες.
- Η Carrefour τον Ιούλιο του 2021, υποστήριξε την εφαρμογή ενός φιλόδοξου ευρωπαϊκού πλαισίου για να πολεμήσει ενάντια στην αποψίλωση των δασών.
- Ο όμιλος Carrefour Βραζιλίας σε συνεργασία με την Onçafari βοηθάνε στην επαναφορά των άγριων ζώων στο φυσικό τους περιβάλλον.
- Η Carrefour Γαλλίας προκειμένου να καταπολεμήσει τη σπατάλη τροφίμων έχει ξεκινήσει την πώληση αυγών χύμα σε χαμηλές τιμές.
- Η Carrefour έχει θέσει στόχο την επίτευξη ουδετερότητας άνθρακα έως το 2040.
- Η Carrefour έχει αναπτύξει παγκόσμια πολιτική για τη μείωση των αντιβιοτικών και των ορμονών (εξαιρείται η θεραπευτική χρήση) στο πλαίσιο της Carrefour Quality Line και των βιολογικών προϊόντων της.
- Οι υδροφθοράνθρακες (HFC), ιδιαίτερα αυτοί που χρησιμοποιούνται σε ψυκτικές μονάδες, είναι υπαίτιοι γι την υπερθέρμανση του πλανήτη σε μεγαλύτερο βαθμό από τα φυσικά ψυκτικά μέσα όπως το CO<sub>2</sub>. Σύμφωνα με το Consumer Goods Forum (Φόρουμ Καταναλωτικών Αγαθών - CGF), η Carrefour δεσμεύεται να καταργήσει τη χρήση HFC έως το 2025.
- Η Carrefour έχει αρχίσει να χρησιμοποιεί φυσικό αέριο ως ψυκτικό στα ψυγεία της. Επιπλέον έχει αρχίσει να αναβαθμίζει τα ψυγεία της, με ψυγεία νεώτερης τεχνολογίας.

#### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για την Κοινωνία**

- Η Carrefour Γαλλίας και Ισπανίας ανακοίνωσε πως για να βοηθήσει τις συνθήκες αγοράς για τους πελάτες της, οι οποίοι έχουν αυτισμό, εβδομαδιαία θα έχει από τις 14:00 έως και τις 15:00, την ώρα ησυχίας. Κατά τη διάρκεια αυτής της ώρας ο φωτισμός θα είναι χαμηλωμένος, δε θα έχει μουσική το μαγαζί ούτε ανακοινώσεις από το μικρόφωνο και δε θα χρησιμοποιούνται μηχανές καθαρισμού. Επιπλέον οι πελάτες με αυτισμό θα έχουν προτεραιότητα στα ταμεία. Τοποθέτησε βοηθητικές εικόνες στα μαγαζιά της και συγχρόνως εκπαιδεύει τους εργαζόμενούς της ώστε να είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι με το συγκεκριμένο θέμα.
- Στις 08/01/2021, η Carrefour Πολωνίας έκανε την καμπάνια «Χαμηλές τιμές, όπως πριν», χαμηλώνοντας τις τιμές τις σε ένα μεγάλο μέρος των προϊόντων της.
- Από τις 11/01/2021 η Carrefour Αργεντινής αφαίρεσε από τα ράφια της όλα τα πλαστικά μίας χρήσης.
- Η Carrefour Ισπανίας φρόντισε να καταργήσει τα τεχνητά χρώματα, τις τεχνητές γεύσεις, τα συντηρητικά και το φοινικέλαιο από τα γιαούρτια και τα μπισκότα ιδιωτικής ετικέτας.
- Η Carrefour Βραζιλίας ίδρυσε την ημέρα Ορατότητας στις 29 Ιανουαρίου, που στοχεύει στην πρόσληψη τρανσέξουαλ ατόμων.
- Η δέσμευση της Carrefour για τη Διαφορετικότητα περιλαμβάνει την ενεργό προώθηση χωρίς διάκριση και έχοντας ίσες ευκαιρίες, την ένταξη στην εργασία για τους εργαζομένους με αναπηρία και το σεβασμό στην ισότητα μεταξύ των γυναικών και των ανδρών, την απασχόληση των νέων και των ατόμων της τρίτης ηλικίας.
- Στην Carrefour Βραζιλίας οι νέες θέσεις εργασίας περιλαμβάνουν και θέσεις για άτομα με αναπηρία, χωρίς να χρειάζεται απαραίτητη προϋπηρεσία σε κάποιες από



αυτές.

- Η Carrefour διενεργεί ανεξάρτητους ελέγχους στα καταστήματά της για την επαλήθευση της εφαρμογής του υγειονομικού καθεστώτος.
- Η Carrefour Βελγίου συνεργάζεται με την Pink Ribbon εδώ και έξι χρόνια. Το Φεβρουάριο του 2021 μέσα από δράσεις στα καταστήματά της και της καμπάνιας «Καρκίνος του Μαστού: Τακτοποίησε το λογαριασμό σου», κατάφερε να συγκεντρώσει 447.025,90€, από δωρεές πελατών, τα οποία και δώρισε για αυτό τον σκοπό.
- Η Carrefour Βραζιλίας υπέγραψε συνεργασία με την UniãoBR, έναν οργανισμό από εθελοντές από τη Βραζιλία, που υποστηρίζει τις ευάλωτες κοινότητες, με σκοπό να αγοραστούν φυτά που να παράγουν οξυγόνο για τους κατοίκους του Αμαζονίου.
- Η Carrefour Γαλλίας έχει δεσμευτεί να καταπολεμήσει την εμμηνορροϊκή φτώχεια, δωρίζοντας σε φοιτήτριες τα αντίστοιχα προϊόντα.
- Φιλανθρωπικές δράσεις για την καταπολέμηση της ενδοοικογενειακής βίας με οικονομικές δωρεές σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς
- Η Carrefour Βελγίου κατά τη διάρκεια της καραντίνας εξαιτίας του κορονοϊού πήρε την πρωτοβουλία να διαθέσει στα καταστήματά της φαγητά από τα τοπικά εστιατόρια, προκειμένου να στηρίξει αυτόν τον κλάδο.
- Η Carrefour Γαλλίας σε συνεργασία με τη start-up Virvolt, στο κατάστημα της εταιρίας στην Carré-Sénart δημιούργησαν ένα εργαστήριο, στο οποίο μπορεί ο καθένας να φέρει το «παραδοσιακό» ποδήλατό του, το οποίο και μετατρέπουν σε ηλεκτρικό από 820€. Βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο την κυκλική οικονομία και δίνοντας μία δεύτερη ζωή στα συμβατικά ποδήλατα.
- Η Carrefour Βραζιλίας σε συνεργασία με την οργάνωση AMPARA Animal, δώρισε 31.000 κιλά ζωοτροφών, φρόντισε ώστε να γίνουν 4.000 ευνουχισμοί και περισσότερες από 100 υιοθεσίες σκύλων και γατών. Επιπλέον δώρισε 100.000\$ στην εκστρατεία #viralatasemfome προκειμένου να συγκεντρωθούν κεφάλαια για την φροντίδα ζώων που ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές της χώρας.
- Το ίδρυμα Carrefour ανακοίνωσε τον Απρίλιο του 2021 διαγωνισμό με τίτλο «Food Innovation (Καινοτομία Φαγητού)» που έχει ως στόχο την επιβράβευση και την υποστήριξη πρωτοβουλιών που σχετίζονται με την προώθηση υγιεινών και οικονομικά προσιτών τροφίμων για τους μαθητές. Στους 10 πρώτους νικητές δόθηκαν έως και 30.000€ για την υλοποίηση της ιδέας τους.
- Τον Απρίλιο του 2021 ο όμιλος Carrefour ανακοίνωσε 30 θέσεις πρακτικής άσκησης, οι οποίες προορίζονταν αυστηρά για μειονότητες.
- Η Carrefour Βελγίου τον Απρίλιο του 2021 ξεκίνησε μία καμπάνια σε συνεργασία με τους Diablos Rouges (Κόκκινους Διαβόλους), προκειμένου να υποστηρίξει τα ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία για το hockey στον πάγο.
- Το Μάιο του 2021 η Carrefour Γαλλίας ξεκίνησε μία «πρόκληση» στο Tik Tok, μέσω της οποίας συγκέντρωσε 35 τόνους φαγητού για μαθητές σε επισφαλείς συνθήκες.
- Η Carrefour υποστηρίζει διάφορες δράσεις για συλλογή ρούχων και την προσφορά τους σε ανθρώπους που τα έχουν ανάγκη.
- Τα Carrefour οργανώνουν κάθε χρόνο εβδομάδα αιμοδοσίας.
- Η Carrefour Βραζιλίας ξεκίνησε πρόγραμμα δωρεάν προώθησης μαθημάτων άσκησης.
- Η Carrefour χρησιμοποιεί την τεχνολογία Blockchain στα προϊόντα μαναβικής, στο κρέας και στα ψάρια, ώστε ο πελάτης να έχει πρόσβαση σε όλο τον κύκλο ζωής του

προϊόντος, χρησιμοποιώντας το QR code της συσκευασίας, μπορεί να δει π.χ. για την μαναβική πληροφορίες σχετικά με την ιστορία της παραγωγής και μεταφοράς του προϊόντος, όπως προέλευση, συγκομιδή, ημερομηνία συλλογή, επεξεργασία στην εταιρία συσκευασίας και άφιξη στα ράφια.

- Διοργάνωση επισκέψεων μαθητών δημοτικών σχολείων σε λαχανόκηπους σε συνεργασία με φιλανθρωπικές οργανώσεις όπου και εκπαιδεύονται τα παιδιά μέσω αυτής της διαδικασίας, σχετικά με την καλλιέργεια λαχανικών και συζήτηση θεμάτων όπως η διαλογή απορριμμάτων, η κομποστοποίηση, τα οφέλη της ισορροπημένης διατροφής, το πόσο νερό χρειάζεται το βαμβάκι, το οποίο χρησιμοποιείται για να φτιαχτεί ένα τζιν παντελόνι κ.α.
- Τα Carrefour παρέχουν σε μαθητές δωρεάν εξ αποστάσεως εκπαίδευση σχετικά με τη σπατάλη τροφίμων
- Προστασία προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία κάθε χώρας
- Διαφάνεια σε όλα τα στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης, τήρηση της νομοθεσίας σε κάθε χώρα που έχει παρουσία η εταιρία.

**Πίνακας 3 Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, της εταιρίας Carrefour**

### 4.3. Το παράδειγμα της Ahold Delhaize Group

Η Ahold Delhaize Group είναι πολυεθνικός όμιλος εταιριών λιανικού εμπορίου τροφίμων με κύρια δραστηριότητα τη λειτουργία σούπερ μάρκετ τροφίμων και φαρμακείων, με έδρα το Ζάανταμ της Ολλανδίας. Η Ahold Delhaize δημιουργήθηκε τον Ιούλιο του 2016 από τη συγχώνευση της Ahold και του Ομίλου Delhaize, καινοτόμων λιανικής για σχεδόν 150 χρόνια, διαθέτει περισσότερα από 7.400 καταστήματα, στα οποία εργάζονται περισσότεροι από 413.000 υπάλληλοι. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε έντεκα χώρες και σε τρεις ηπείρους και περιλαμβάνει 19 εταιρίες, μεταξύ αυτών και την Α.Β. Βασιλόπουλος στην Ελλάδα. (Ahold Delhaize, 2022) Τα ετήσια έσοδα του ομίλου για το 2021 ήταν 75,6 δισεκατομμύρια ευρώ και σημείωσε 3,3% αύξηση από το 2020. Στον πίνακα 4 παρουσιάζεται η Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του 2021. (Ahold Delhaize, 2022)

#### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Προμηθευτές**

- Η Ahold Delhaize συνεργάζεται με τους προμηθευτές της, για τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>, που παράγουν μέσα από τη δραστηριότητά τους. Η Ahold Delhaize συλλέγει και κοινοποιεί τα δεδομένα για την κλιματική δράση, στους προμηθευτές της.
- Η Ahold Delhaize παρέχει κίνητρα στους αγρότες ώστε να μειώσουν τις εκπομπές άνθρακα, μέσω μακροπρόθεσμων συμβάσεων, συμπεριλαμβανομένων των τιμών

πριμοδότησης και με συγκεκριμένες περιβαλλοντικές απαιτήσεις και συνεπενδύσεις σε αγροκτήματα.

- Η Ahold Delhaize προκειμένου να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα του καφέ εκπαιδεύει τους αγρότες ώστε να επενδύουν σε ανθεκτικές στο κλίμα ποικιλίες καφές και να χρησιμοποιούν το νερό με βιώσιμο τρόπο.
- Η Albert Heijn μέλος του ομίλου Ahold Delhaize συνεργάζεται με περισσότερους από 1.000 αγρότες και προμηθευτές με σκοπό την προώθηση της βιώσιμης γεωργίας, έχοντας δημιουργήσει το πρόγραμμα «Better For (Καλύτερα για)» για να εστιάσει στη μείωση των εκπομπών άνθρακα στη αλυσίδα αξίας, στη βελτίωση της βιοποικιλότητας και στην αύξηση της διαφάνειας, στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων. Ένα παρακλάδι του προγράμματος είναι το «Better for Cow», όπου η Albert Heijn σε συνεργασία με την Royal A-ware στοχεύουν στην ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ της αγελάδας, της φύσης και του αγρότη. Στο πρόγραμμα συμμετέχουν 350 γαλακτοπαραγωγοί. Το πρόγραμμα έχει τους εξής στόχους: -την εξισορρόπηση του αριθμού των αγελάδων με τον αριθμό των στρεμμάτων των λιβαδιών με αυτόν τον τρόπο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην υγεία και την ευημερία των αγελάδων. - την βιοποικιλότητα του εδάφους με το να μην οργώνονται πλέον τα εδάφη, κάτι που βοηθάει και στη δέσμευση του CO<sub>2</sub> από το έδαφος, επιπλέον με αυτόν τον τρόπο εμφανίζονται περισσότερα πουλιά και έντομα στο λιβάδι και γίνεται φυσική επικονίαση, οι αγρότες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα χρησιμοποιούν μόνο πράσινη ενέργεια (Albert Heijn, 2022).
- Η Ahold Delhaize είναι ιδρυτικό μέλος της πρωτοβουλίας «10x20x30 Food Loss and Waste Initiative (Πρωτοβουλία απώλειας τροφίμων και σπατάλης)» και συνεργάζεται με βασικούς προμηθευτές για να αντιμετωπιστεί η σπατάλη τροφίμων σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού (Ahold Delhaize, 2022).
- Η Giant Company μέλος του ομίλου Ahold Delhaize σε συνεργασία με το Rodale Institute, υποστηρίζει τρεις βασικές πρωτοβουλίες του Rodale που επικεντρώνονται στη γεωργία, την παροχή συμβουλών στους αγρότες και στην εκπαίδευσή τους. Μέσω αυτής της συνεργασίας οι αγρότες θα λάβουν υποστήριξη κατά τη μετάβασή τους στη βιολογική γεωργία και κατάρτιση, στην αναγεννητική βιολογική γεωργία.
- Η Ahold Delhaize αναμένει από τους προμηθευτές της να επιδεικνύουν υψηλά πρότυπα εταιρικής ηθικής, δέσμευσης στο σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων και στην παροχή προϊόντων που είναι ασφαλή και παράγονται σε καθαρές και ασφαλείς εγκαταστάσεις με καλές συνθήκες εργασίας. Τα Πρότυπα των Δεσμεύσεων είναι αναπόσπαστο κομμάτι για τη συνεργασία με όλους τους προμηθευτές της εταιρίας.
- Αύξηση του αριθμού των προϊόντων χαμηλών εκπομπών άνθρακα, σε συνεργασία με τους προμηθευτές.
- Συνεργασία με τους προμηθευτές προκειμένου οι συσκευασίες των προϊόντων να γίνουν πλήρως ανακυκλώσιμες και να μειωθεί η χρήση του πλαστικού όπου είναι εφικτό. Η Ahold Delhaize ενθαρρύνει τους προμηθευτές της να δεσμευτούν στο πρόγραμμα «The Global Commitment», θέτοντας φιλόδοξους στόχους για το 2025 και να γίνουν μέλη του Ιδρύματος Ellen MacArthur. Επιπλέον παρακολουθεί την πρόοδό τους.
- Η Ahold Delhaize συνεργάζεται απευθείας με τους προμηθευτές της για να υιοθετήσουν βιώσιμες γεωργικές πρακτικές που περιλαμβάνουν τη διατήρηση των φυσικών πόρων, τη μείωση της μετατροπής της γης και τη βελτίωση της υγείας του

εδάφους.

### Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Εργαζόμενους

- Ετήσια εκπαίδευση του προσωπικού στον κώδικα δεοντολογίας
- Η Albert Heijn, μέλος του ομίλου Ahold Delhaize, δημιούργησε το πρόγραμμα «Prevention with Albert (Πρόληψη με την Albert)», το οποίο παρέχει στους εργαζόμενους ενημερωτικά διαδικτυακά σεμινάρια για τη φυσική και ψυχική υγεία και πληροφορίες για προϊόντα που βοηθάνε στο ανοσοποιητικό σύστημα (Albert Heijn, 2022).
- Η Ahold Delhaize δημιούργησε ένα πρόγραμμα εικονικής πραγματικότητας με σκοπό την εκπαίδευση στην ασφάλεια των εργαζομένων στα κέντρα διανομής.
- Η Ahold Delhaize διατηρεί ενημερωμένο Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος παρέχει καθοδήγηση στους εργαζόμενους σχετικά με τη συμμόρφωσή τους με τις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις αλλά και με τις ηθικές επιλογές που προάγουν την ορθή λειτουργία της εταιρίας.
- Η Ahold Delhaize παρέχει τη γραμμή Speak Up στους εργαζομένους της, για την αναφορά πιθανών παραπτώματων ή την αναζήτηση καθοδήγησης για ηθικά ζητήματα και είναι προσβάσιμο είτε μέσω τηλεφώνου είτε μέσω διαδικτύου, 24 ώρες το 24ωρο, επτά ημέρες την εβδομάδα. Όλες οι αναφορές προωθούνται στον κατάλληλο εσωτερικό πόρο για επανεξέταση και άμεση απάντηση ή έρευνα. Κάθε αναφορά αντιμετωπίζεται εμπιστευτικά, ώστε οι καλούντες να αισθάνονται άνετα να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες χωρίς φόβο για αντίποινα. Επιπλέον η γραμμή Speak Up έχει επεκταθεί και για τα παράπονα που δημιουργούνται από τους εργαζόμενους προς τους προμηθευτές, για οποιαδήποτε ζητήματα μπορεί να εμφανιστούν.
- Η Ahold Delhaize δημιούργησε έκθεση για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, η οποία τη βοήθησε να αναπτύξει μία μεθοδολογία που βοηθά κάθε επωνυμία να εξερευνήσει πώς επηρεάζει τους συνεργάτες, τους πελάτες, τις κοινότητες και τα άτομα στις αλυσίδες εφοδιασμού, ενώ εμπλέκουν και ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών (και μερικές φορές εξωτερικών) ενδιαφερόμενων μερών κατά μήκος όλων των λειτουργιών και των ρόλων. Επιπλέον προσπαθεί ώστε να υπάρχει σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας με οποιαδήποτε μορφή εντός της εταιρίας.
- Η Ahold Delhaize προκειμένου να κρατήσει τους εργαζόμενους ώστε να μην πάνε σε εταιρίες ανταγωνιστές, επένδυσε στην ανανέωση της κουλτούρας και του branding αυξάνοντας μισθούς και παροχές απασχόλησης.
- Η Giant Company μέλος του ομίλου Ahold Delhaize έθεσε σε λειτουργία μία εφαρμογή, η οποία βοηθάει τους εργαζόμενους να εμπλακούν στον καθημερινό προγραμματισμό των χώρων εργασίας τους και να επιλέξουν βάρδιες, που να είναι διαθέσιμες.
- Η Hannaford μέλος του ομίλου Ahold Delhaize σχεδιάζει ένα νέο γραφείο, που να ενθαρρύνει την κοινωνική σύνδεση και την ευημερία.
- Η AB Βασιλόπουλος μέλος του ομίλου Ahold Delhaize δημιουργεί τις πρώτες «Agile» ομάδες, οι οποίες είναι διαλειτουργικές ομάδες 5-11 ατόμων, όπου εξαιτίας



του μικρού μεγέθους τους, αυξάνεται η ποιότητα της επικοινωνίας και κατ' επέκταση λειτουργούν καλύτερα.

- Η Etos μέλος του ομίλου Ahold Delhaize διοργάνωσε μία ειδική εβδομάδα, κατά τη διάρκεια της οποίας οι εργαζόμενοι της έλαβαν εκπαίδευση στα δεδομένα και στις ψηφιακές διαδικασίες και δεξιότητες.
- Η ADUSA Supply Chain μέλος του ομίλου Ahold Delhaize χρησιμοποιεί φορητή ρομποτική για να βοηθήσει τους εργάτες του κέντρου διανομής με την ανύψωση.
- Η Peapod Digital Labs μέλος του ομίλου Ahold Delhaize στέλνει κιτ καλωσορίσματος στα σπίτια των νέων συνεργατών και αναπτύσσει μία διαδικασία ενσωμάτωσης 90 ημερών που περιλαμβάνει συναντήσεις ομαδικής γνωριμίας με στελέχη της εταιρίας.
- Η Ahold Delhaize παρέχει στους εργαζόμενους ένα πρόγραμμα απομακρυσμένης βοήθειας σε θέματα ψυχικής υγείας, το οποίο τους καθοδηγεί για τα «βήματα» που πρέπει να ακολουθήσουν και για το που θα μπορούσαν να απευθυνθούν για να ζητήσουν επιπλέον βοήθεια. Επιπλέον παρέχει προσωποποιημένη βοήθεια επάνω σε θέματα υγείας και ευημερίας αλλά και το πρόγραμμα «Employee Assistance (Βοήθεια εργαζομένου)», το οποίο παρέχει υπηρεσίες αυτοβοήθειας για τους εργαζόμενους.
- Η Ahold Delhaize έχει αναπτύξει την πλατφόρμα «Make it Count (Κάντο να μετρήσει)», η οποία επιτρέπει τους εργαζόμενους της να βλέπουν τις εθελοντικές πρωτοβουλίες που εφαρμόζονται σε Ολλανδικό έδαφος, εμπνέοντας τους να συμμετέχουν και να κάνουν τον κόσμο ένα καλύτερο μέρος.
- Η Ahold Delhaize ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της να αναπτύσσουν Ατομικά Σχέδια Ανάπτυξης «Individual Development Plans (IDPs)».
- Η Giant μέλος του ομίλου Ahold Delhaize ξεκίνησε το Πανεπιστήμιο Giant, μία δυναμική πλατφόρμα μάθησης που παρέχει στους εργαζόμενους της καινοτόμες ευκαιρίες μάθησης που ταιριάζουν στις ανάγκες και στα πολυάσχολα ωράριά τους.
- Η Hannaford μέλος του ομίλου Ahold Delhaize δημιούργησε έναν οδηγό που βοηθάει τους εργαζόμενους της, σχετικά με την απομακρυσμένη εργασία.
- Η Ahold Delhaize έχει αναπτύξει το πρόγραμμα «Gearing Up for Growth (Προετοιμασία για ανάπτυξη)», το οποίο εμπλέκει τα «τοπ» talέντα της εταιρίας σε μία προσωποποιημένη εικονική μάθηση και τα προετοιμάζει να αναλάβουν μία διαδικασία.
- Η Ahold Delhaize έχει αναπτύξει το πρόγραμμα «Leading with Purpose (Ηγεσία με σκοπό)», το οποίο βοηθάει τους εργαζόμενους σε επίπεδο διευθυντή να εντρυφήσουν μέσα στο δικό τους προσωπικό σκοπό και να βρουν τη σύνδεσή τους με την εταιρία.
- Η Ahold Delhaize κάνει προσπάθειες ώστε να υπάρξει ίση κατανομή μεταξύ γυναικών και ανδρών στον όμιλο, σε όλες τις θέσεις εργασίας.

#### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για το Περιβάλλον**

- Το Νοέμβριο του 2021 η Ahold Delhaize δεσμεύτηκε να επιτύχει μηδενικές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα έως το 2050 και 50% έως το 2030.
- Η Ahold Delhaize έχει ξεκινήσει την αντικατάσταση των συστημάτων ψύξης στα καταστήματα και στα κέντρα διανομής της με συστήματα ψύξης CO<sub>2</sub>, ή ακόμη να μετασκευάζει τα υπάρχοντα με πιο φιλικές προς το περιβάλλον εναλλακτικές λύσεις ψυκτικού μέσου. Επιπλέον εφαρμόζει μία σειρά από ελέγχους αλλά και ενέργειες ώστε να επιτευχθεί η μείωση διαρροής ψυκτικού υγρού από τα καταστήματά της και

ξεκίνησε να βάζει πόρτες σε όσα ψυγεία δεν είχαν.

- Η Ahold Delhaize έχει αρχίσει να αντικαθιστά τα φώτα του Ομίλου με φώτα LED, να βάζει αντλίες θερμότητας στις υποδομές του ομίλου και την αντικατάσταση του εξοπλισμού της με αντίστοιχο πιο αποδοτικό ενεργειακά.
- Η Ahold Delhaize έχει ξεκινήσει τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας σε όλες τις υποδομές του ομίλου. Για παράδειγμα στο κέντρο διεκπεραίωσης παραγγελιών bol.com στο Waalwijk της Ολλανδίας έχουν τοποθετηθεί 13.000 φωτοβολταϊκά, τα οποία το έχουν καταστήσει ενεργειακά αυτόνομο.
- Η Ahold Delhaize αξιοποιώντας την τεχνολογία έχει καταφέρει να γίνεται η μετακίνηση των φορτηγών της μέσω της βέλτιστης διαδρομής, όπως επίσης έχει καταφέρει τη βελτίωση του μηχανισμού πλήρωσης των φορτηγών, με σκοπό να μειώνονται οι συνολικές εκπομπές ρύπων αλλά και η συνολική χρήση ενέργειας. Επιπλέον έχει βάλει στόχο το μετασχηματισμό του στόλου της σε ηλεκτροκίνητα οχήματα με μπαταρία (BEV). Πέραν του παραπάνω έχει αρχίσει να αγοράζει φορτηγά με τεχνολογία υδρογόνου διπλού καυσίμου. Το φορτηγό αυτό μπορεί να αναμιγνύει υδρογόνο ως καύσιμο στον κινητήρα ντίζελ που έχει μετατραπεί για να καταναλώνει λιγότερο ντίζελ και να παράγει λιγότερο CO<sub>2</sub>. Εάν είναι απαραίτητο, ο κινητήρας μπορεί επίσης να λειτουργεί εξ ολοκλήρου με ντίζελ. Εκτός από το CO<sub>2</sub>, είναι επίσης μειωμένες οι εκπομπές NOx, στο -70%, αλλά λόγω της πολύ οικολογικής μεταχείρισης στους νέους κινητήρες ντίζελ, αυτό έχει ως αποτέλεσμα και τη μείωση της κατανάλωσης AdBlue. Με γεμάτη δεξαμενή υδρογόνου, το φορτηγό έχει αυτονομία 500 km και, αν χρειαστεί, το φορτηγό μπορεί να διανύσει άλλα 3000 km με ντίζελ.
- Από το 2021, ο όμιλος Ahold Delhaize εφαρμόζει ένα εσωτερικό μοντέλο τιμής άνθρακα στις επενδυτικές του προτάσεις.
- Αύξηση του αριθμού των προϊόντων χαμηλών εκπομπών άνθρακα.
- Χρήση στην Ahold Delhaize της τεχνολογίας Blockchain και της τεχνητής νοημοσύνης προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη διαφάνεια σε όλα τα φρέσκα προϊόντα.
- Η Ahold Delhaize πραγματοποιεί διάφορες δράσεις με σκοπό τη μείωση της ποσότητας των απορριμμάτων τροφίμων.
- Το 2020, η Ahold Delhaize πραγματοποίησε την πρώτη της παγκόσμια ανάλυση – σύμφωνα με τις συστάσεις του TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) – των κινδύνων που σχετίζονται με το κλίμα και των πιθανών υλικών επιπτώσεων στην επιχείρησή. Επιπλέον έχει πρόγραμμα διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, το οποίο παρέχει μια περιοδική και ολοκληρωμένη κατανόηση των βασικών επιχειρηματικών κινδύνων της εταιρίας και των πρακτικών διαχείρισης, πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζονται για τον μετριασμό αυτών. Για τους κινδύνους που είναι δύσκολο να προβλεφθούν και προκύπτουν απροσδόκητα ως ανατρεπτικά γεγονότα που απειλούν να βλάψουν τον οργανισμό ή τα ενδιαφερόμενα μέρη του ενεργοποιείται η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων του Ahold Delhaize.
- Προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα του καφέ, η Ahold Delhaize έχει φροντίσει όλοι οι καφέδες που πουλάει να είναι πιστοποιημένοι με πιστοποίηση UTZ, Rainforest Alliance, Fair Trade ή bio-skal.
- Η Ahold Delhaize έχει υπογράψει την Παγκόσμια Δέσμευση New Plastics Economy, με επικεφαλής το Ίδρυμα Ellen MacArthur σε συνεργασία με το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα του ΟΗΕ, για την αντιμετώπιση των πλαστικών απορριμμάτων και της

ρύπανσης, από την πηγή τους. Η δέσμευση καλεί τις εταιρίες και τις κυβερνήσεις να εξαλείψουν το πλαστικό που δεν χρειάζονται και να καινοτομούν ώστε όλο το πλαστικό που χρησιμοποιούν να είναι 100% επαναχρησιμοποιήσιμο, ανακυκλώσιμο ή κομποστοποιήσιμο. Ο όμιλος έχει δεσμευτεί να ολοκληρώσει το στόχο τροποποιώντας όλες τις συσκευασίες από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έως το 2025.

- Η Albert Heijn εταιρία που ανήκει στον όμιλο Ahold Delhaize κατήργησε τις δωρεάν πλαστικές σακούλες από το τμήμα της μανάβικης και πλέον ο πελάτης θα πρέπει να αγοράσει βιώσιμες σακούλες, οι οποίες μπορούν να πληθούν και μπορούν να έχουν παραπάνω από μία χρήση. Αυτό εξοικονομεί 243.000 κιλά πλαστικό ετησίως. (Albert Heijn, 2022)
- Η Ahold Delhaize έχει καταφέρει να βοηθήσει στη μείωση της σπατάλης τροφίμων, μέσω διάφορων ενεργειών σε όλες τις δραστηριότητες των επωνυμιών της, συμπεριλαμβανομένων των καταστημάτων, των αποθηκών και των μεταφορών. Επιπλέον, εκτρέπει τα πλεονάζοντα τρόφιμα σε τράπεζες τροφίμων, φιλανθρωπικές οργανώσεις και καινοτόμες δραστηριότητες, όπως εστιατόρια που μαγειρεύουν με απούλητα τρόφιμα και στέλνει τρόφιμα που δεν είναι πλέον κατάλληλα για ανθρώπινη κατανάλωση σε άλλες μεθόδους ανακύκλωσης, για να αποτραπεί η μετάβασή τους σε χώρους υγειονομικής ταφής. Αυτές οι μέθοδοι μπορεί να περιλαμβάνουν παραγωγή ζωοτροφών, εγκαταστάσεις πράσινης ενέργειας (παραγωγή βιοαερίου) ή βιομηχανικές χρήσεις. (Ahold Delhaize, 2022)
- Δράσεις της AB Βασιλόπουλος εταιρία, η οποία ανήκει στον όμιλο Ahold Delhaize κατά της σπατάλης τροφίμων: -Ποσοτικοποίηση, καταμέτρηση επιπέδων σπατάλης μέσω εσωτερικών διαδικασιών και συστηματικής παρακολούθησης αυτών. -Δράσεις για τη ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών σχετικά με το φαινόμενο της σπατάλης τροφίμων και τους τρόπους για την πρόληψή της, εκπαιδευτικές δράσεις για μαθητές, εκπαίδευση προσωπικού εταιριών, εκπαίδευση σπουδαστών επαγγελματικών σχολών και φοιτητών, μηνύματα σε σημεία διάθεσης τροφίμων σχετικά με τη λήψη της επιθυμητής ποσότητας κατανάλωσης για την αποφυγή σπατάλης -Επένδυση στην τεχνολογία, η οποία βοηθάει στην πρόβλεψη παραγγελιών -Μέσω διάφορων διαδικασιών διευκολύνεται αλλά και προωθείται η δωρεά τροφίμων για κοινωνικές σκοπούς - Διαφήμιση συνταγών με περισσεύματα τροφίμων - Αξιοποίηση των μη κατάλληλων για ανθρώπινη κατανάλωση περισσευμάτων φαγητού για την παραγωγή ζωοτροφών και λιπασμάτων -Επισήμανση της ημερομηνίας λήξης στα τρόφιμα -Προσπάθειες ενημέρωσης των παραγωγών για τους τρόπους μείωσης της σπατάλης τροφίμων κατά τη διαδικασία της παραγωγής. (AB Βασιλόπουλος, 2021)
- Η Albert Heijn δημιουργεί σακούλες γεμάτες με προϊόντα που πλησιάζει η ημερομηνία λήξης τους ή που περισσεύουν στο τέλος της ημέρας (π.χ. μερίδες φαγητού). Τις σακούλες αυτές μπορεί να τις αγοράσει ο πελάτης μέσω της εφαρμογής για κινητά τηλέφωνα, την Overblijvers σε εκπτώτική τιμή. Μέσω αυτής της πρωτοβουλίας από 50 καταστήματα έχουν αποτραπεί 4,5 εκατομμύρια κιλά σπατάλης τροφίμων ετησίως. (Albert Heijn, 2022)
- Μετάβαση σε πρωτοβουλίες θέρμανσης χαμηλών εκπομπών άνθρακα, συμπεριλαμβανομένων των αντλιών θερμότητας και των τεχνικών ανάκτησης θερμότητας, όπου η θερμότητα υψηλής θερμοκρασίας χρησιμοποιείται για έναν σκοπό και η απορριπτόμενη θερμότητα από αυτή τη διαδικασία εφαρμόζεται σε ένα

άλλο στάδιο της διαδικασίας, και ούτω καθεξής. Με αυτόν τον τρόπο υπολογίζεται ότι θα μειωθούν οι απώλειες ενέργειας κατά 80%.

- Η Ahold Delhaize ξεκίνησε να εγκαθιστά μόνωση σε όλα τα κτίρια της εταιρίας με σκοπό να μειωθούν οι απώλειες ενέργειας κατά 20% τουλάχιστον.
- Η Ahold Delhaize συνεργάστηκε με το Packaging Waste Fund για να ερευνήσει τη βιωσιμότητα της PET συσκευασίας.
- Η Ahold Delhaize συνεργάστηκε με τη Fost Plus στο Βέλγιο για να εξετάσουνε τρόπους για την αύξηση των ποσοστών ανακύκλωσης και αφαίρεσης των πλαστικών που διαταράσσουν την ανακύκλωση.
- Τα καταστήματα της Giant Company, μέλος του ομίλου Ahold Delhaize, άλλαξε τους δίσκους μεταφοράς στη συσκευασία του κοτόπουλου ιδιωτικής ετικέτας από δίσκους αφρού EPS σε άκαμπτους δίσκους PET . Μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο κατά 450 τόνους τα απορρίμματα από τους δίσκους αφρού, από τη ροή αποβλήτων ετησίως. Το παράδειγμα ακολούθησαν και άλλες εταιρίες του ομίλου.
- Η Ahold Delhaize επενδύει σε κέντρα ανακύκλωσης μεγαλύτερης χωρητικότητας, τα οποία επιστρέφουν τα ανακυκλωμένα υλικά ως δεύτερη ύλη σύμφωνα με την πιστοποίηση ISO 14001.
- Η Albert Heijn, προκειμένου να μειώσει τη σπατάλη τροφίμων, έχει εφαρμόσει την πρωτοβουλία «Yesterday's Bread (το χθεσινό ψωμί)», όπου πουλάει την επόμενη ημέρα, το ψωμί που δεν έχει πουληθεί την ημέρα της παραγωγής του σε πολύ χαμηλές τιμές.

#### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για την Κοινωνία**

- Η Hannaford, εταιρία που ανήκει στον όμιλο Ahold Delhaize, έχει θεσπίσει ένα πρόγραμμα, κατά το οποίο ο πελάτης αγοράζοντας κάποιο συγκεκριμένο προϊόν από το κατάστημα (π.χ. μία ανακυκλώσιμη σακούλα) πραγματοποιείται αυτόματα δωρεά 1\$ σε μία διαφορετική, κάθε μήνα, Μη Κερδοσκοπική Οργάνωση. (Hannaford, 2022)
- Η Ahold Delhaize προωθεί την υγιεινή διατροφή μέσω διάφορων δράσεων.
- Η Ahold Delhaize πραγματοποιεί φιλανθρωπικές δωρεές στην τοπική κοινωνία αλλά και σε οργανώσεις/ ιδρύματα με σκοπό την ανακούφιση των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων από την πείνα. Η Albert Heijn για παράδειγμα, δώρισε δύο νέα φορητά ψυγεία για να βοηθήσει τις τράπεζες τροφίμων να παραδώσουν απούλητα φρέσκα τρόφιμα σε όσους έχουν ανάγκη, επιπλέον το ίδρυμα Albert Heijn επενδύει σε έργα στέγασης, εκπαίδευσης, υγείας και προσωπικής ανάπτυξης σε κοινότητες προμηθευτών, ιδιαίτερα στην Αφρική και τη Νότια Αμερική (Ahold Delhaize, 2022).
- Η εταιρία GIANT μέλος του ομίλου Ahold Delhaize ξεκίνησε το πρόγραμμα επιχορήγησης «Healing the Planet (γιατρεύοντας τον πλανήτη)», το οποίο θα χορηγήσει 250.000\$ σε επιχορηγήσεις για την υποστήριξη έργων που βασίζονται στην περιβαλλοντική διαχείριση, συνδέοντας οικογένειες με κοινοτικούς χώρους πρασίνου.
- Η Ahold Delhaize δημιούργησε το πρόγραμμα «Mega for All», το οποίο σχετίζεται με τη Διαφορετικότητα και τον Αποκλεισμό και ξεκίνησε να λειτουργεί το 2021, το σλόγκαν του είναι «At Mega Image, we label products, not people (Ότι στη μεγάλη εικόνα, βάζουμε ταμπέλες στα προϊόντα και όχι στους ανθρώπους)» και βασίζεται σε ομιλίες στις τοπικές κοινότητες με σκοπό την καταπολέμηση της βίας. στοχεύει στο να δημιουργήσει την αίσθηση του «μαζί» στην κοινότητα, να χτίσει μία νοοτροπία όπου όλοι είναι αποδεκτοί, νιώθουν άνετα, ότι αξίζουν και ότι μπορούν πλήρως να



εκφράσουν τις προοπτικές τους, ασχέτως φύλου, ηλικίας, πίστης, εθνικότητας, κοινωνικού στάτους, αναπηρίας. Το πρόγραμμα έχει εφαρμογή και εντός της εταιρίας.

- Προστασία προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία κάθε χώρας.
- Διαφάνεια σε όλα τα στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης, τήρηση της νομοθεσίας σε κάθε χώρα που έχει παρουσία η εταιρία
- Η Ahold Delhaize δώρισε 1 εκατομμύριο ευρώ στον Ερυθρό Σταυρό για την παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας, στην Ουκρανία και στις γειτονικές χώρες για να στηρίξει τους ανθρώπους που φεύγουν από την κλιμακούμενη βία.
- Η Ahold Delhaize παρέχει βοήθεια στις τοπικές κοινότητες, που έχουν πληγεί από ακραία καιρικά φαινόμενα, όπως για παράδειγμα όταν ένας ανεμοστρόβιλος έπληξε το Κεντάκι, η Food Lion, μέλος του ομίλου Ahold Delhaize, δώρισε κουτιά τροφίμων και νερό στους πληγέντες.

**Πίνακας 4 Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, του ομίλου Ahold Delhaize Group**

#### 4.4. Το παράδειγμα της Spar Group Ltd

Η Spar Group Ltd, είναι μία Ολλανδική πολυεθνική εταιρία αποθήκευσης και διανομής, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο στον τομέα των λιανοπωλητών τροφίμων και φαρμάκων. Ο όμιλος είναι ιδιοκτήτης της μάρκας λιανικής SPAR, αλλά, ουσιαστικά, υποστηρίζει ένα δίκτυο ανεξάρτητων λιανοπωλητών που εμπορεύονται με την επωνυμία Spar, μέσω των κέντρων διανομής. Ιδρύθηκε το 1932 στην Ολλανδία από τον Adriaan van Well και τώρα αποτελείται από περισσότερα από 13.600 καταστήματα σε 48 χώρες της Ευρώπης, της Ασίας, της Αμερικής και της Αφρικής, επιπλέον διαθέτει 240 κέντρα διανομής και παρουσίασε ετήσιο κύκλο εργασιών 41,15 δισεκατομμύρια ευρώ για το 2021, με αύξηση κατά 3,3% από το 2020. Το 32,4% του τζίρου της εταιρία γίνεται σε ξένο νόμισμα. Διεθνώς η Spar Group Ltd είναι το μεγαλύτερο ανεξάρτητο δίκτυο λιανικής πώλησης σούπερ μάρκετ στον κόσμο. Ως μέρος μιας παγκόσμιας επωνυμίας, οι λιανοπωλητές είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τον διεθνή σχεδιασμό λιανικής και τις τάσεις που έχουν διατηρήσει το εμπορικό σήμα SPAR στην πρώτη γραμμή του λιανικού εμπορίου τροφίμων. (Spar Group Ltd, χ.χ.) Στον παρακάτω πίνακα 5, θα αναλυθεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της εταιρίας κατά το έτος 2021, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση, που έχει δημοσιεύσει στην ιστοσελίδα της. (Spar International, 2022)

### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Προμηθευτές**

- Με επίκεντρο την κυκλική οικονομία (μείωση, επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση) η Spar σε συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και μέσω των συνεργασιών με τους προμηθευτές της ανέπτυξε ανθεκτικές και βιώσιμες συσκευασίες στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Φροντίζει ώστε να γίνεται συνεχής επανεξέταση και επανασχεδιασμός των συσκευασιών των τροφίμων ιδιωτικής ετικέτας και αφαίρεση του περίσσιου υλικού από αυτές. Επιπλέον φροντίζει ώστε να είναι ανακυκλώσιμες ή/ και επαναχρησιμοποιούμενες οι συσκευασίες στα παραπάνω προϊόντα αφαιρώντας τα μη ανακυκλώσιμα υλικά από αυτές σε όλα τα επίπεδα συσκευασίας.
- Η Spar σε συνεργασία με τους προμηθευτές της έχει ξεκινήσει μία προσπάθεια ώστε να ενσωματωθούν αειφόρα υλικά και τεχνολογίες που να βελτιώνουν την απόδοση του προϊόντος αλλά συγχρόνως να μειώνουν τις εκπομπές CO<sub>2</sub>.
- Η Spar συνεργάζεται με τους προμηθευτές, με σκοπό να αναπτύξει προγράμματα ανάπτυξης νέων προϊόντων στην κατηγορία ταχυκίνητα προϊόντα, όπως είναι ο καφές (FMCG- Fast Moving Consumer Goods), σύμφωνα με τις νέες καταναλωτικές τάσεις σχετικά με τη συνειδητή κατανάλωση, τα προϊόντα βασισμένα σε φυτά (π.χ. γάλα αμυγδάλου) και τη μείωση της ζάχαρης από τα τρόφιμα.
- Συνεργασία της Spar με τοπικούς προμηθευτές από κάθε περιοχή.

### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Εργαζόμενους**

- Η Spar μέσω της Spar Training Academy, εκπαιδεύει το προσωπικό της εταιρίας μέσω τηλεδιάσκεψης ή δια ζώσης, ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Πιο συγκεκριμένα η πλατφόρμα εκπαίδευσης της Spar Αυστρίας έχει βραβευτεί στην κατηγορία «Open Source» από το eLearning Journal, το οποίο είναι περιοδικό για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Το υλικό είναι διαθέσιμο σε 90.000 εργαζόμενους σε 5 χώρες και προσφέρει 470 ηλεκτρονικά (e-learning) μαθήματα και περισσότερα από 800 σεμινάρια.
- Η Spar διατηρεί ενημερωμένο Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος παρέχει καθοδήγηση στους εργαζόμενους σχετικά με τη συμμόρφωσή τους με τις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις αλλά και με τις ηθικές επιλογές που προάγουν την ορθή λειτουργία της εταιρίας.
- Η Spar κάνει προσπάθειες ώστε να υπάρξει ίση κατανομή μεταξύ γυναικών και ανδρών στον όμιλο, σε όλες τις θέσεις εργασίας.

### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για το Περιβάλλον**

- Η Spar έχει ενισχύσει σημαντικά τις πρωτοβουλίες ανακύκλωσης σε συνεργασία με τους πελάτες της και εκπαιδεύοντάς τους σχετικά με τους τρόπους μείωσης των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων μέσω εξατομικευμένων προγραμμάτων ανακύκλωσης.
- Η Spar εφαρμόζει πρόγραμμα για την ελαχιστοποίηση των απωλειών (χαλασμένα, κατεστραμμένα προϊόντα).
- Η Spar φροντίζει να γίνεται συνεχής έλεγχος στα συστήματα ψύξης ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι απώλειες σε ενέργεια και έχει φροντίσει για την αντικατάσταση του παλιού εξοπλισμού με καινοτόμα προϊόντα ψύξης. Η Spar Νορβηγίας ερευνώντας

ευκαιρίες για να μειώσει το CO<sub>2</sub>, αντιλήφθηκε ότι τα συστήματα ψύξης της δεν ήταν σχεδιασμένα για να λειτουργούν στις κλιματικές συνθήκες της Νορβηγίας. Εξαιτίας αυτής της διαπίστωσης εφάρμοσαν ένα νέο σύστημα ψύξης προσανατολισμένο στο να μειώνει τη χρησιμοποιούμενη ενέργεια κατά 58%. Με αυτή τη νέα λύση, υπολογίζεται ότι στα καταστήματα της Νορβηγίας μειώθηκε η χρήση ενέργειας κατά 200.000 kWh ανά έτος, το οποίο οδήγησε στην εξοικονόμηση 15.000€ ανά κατάστημα.

- Εύρεση των βέλτιστων διαδρομών για τα φορτηγά στην αλυσίδα εφοδιασμού, όπου είναι δυνατόν, ώστε να μην επιβαρύνεται επιπλέον το περιβάλλον.
- Εφαρμογή προγραμμάτων με σκοπό τη μείωση της σπατάλης τροφίμων σε όλη την εταιρία. Η Spar έχει αναπτύξει έναν «οδικό» χάρτη που εντοπίζει τη σπατάλη τροφίμων μέσω ψηφιακών λύσεων και μέσω ενός συστήματος αυτόματης αναπλήρωσης, έχει καταφέρει να βελτιώσει τις διαδικασίες αναπλήρωσης εντός του καταστήματος. Μέσω του προγράμματος γίνονται εκπτώσεις σε πραγματικό χρόνο σε προϊόντα με κοντινή ημερομηνία λήξης, καθώς και αναδιανομή πλεονάσματος.
- Η Spar Νορβηγίας παρουσίασε και εφαρμόζει το πρόγραμμα NGFlyt (που αναπτύχθηκε από την ASCO), η οποία βοηθάει στη βελτιστοποίηση των προτάσεων των παραγγελιών στα καταστήματα, παρέχοντας οπτικές ενδείξεις ραφίου. Χρησιμοποιώντας τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης, το πρόγραμμα βρίσκει σε ποια από τα προϊόντα που βρίσκονται στο ράφι πλησιάζει η ημερομηνία λήξης τους, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην μείωση της σπατάλης τροφίμων. Στην συνέχεια προτείνει ενέργειες για την πώλησή τους. Η εφαρμογή λειτουργεί ως αυτόματο σύστημα παραγγελιών, το οποίο βελτιώνει τον όγκο των παραγγελιών και βοηθάει συγχρόνως στη μείωση των απορριμμάτων.
- Συνεργασία με την εταιρία «Too Good To Go», με σκοπό τη μείωση της σπατάλης των τροφίμων. Μέσω της εφαρμογής για κινητά τηλέφωνα, ο πελάτης μπορεί να εντοπίσει εκπτωτικά πακέτα τροφών (φρέσκα ή ξηρά) στα καταστήματα Spar. Οι πελάτες σε 13 Ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιούν αυτήν τη εφαρμογή και έως τον Δεκέμβριο του 2021 κατάφεραν να «σωθούν» 1.383.262 γεύματα και εξοικονομήθηκαν 3.458.155Kg CO<sub>2</sub> από 2.832 καταστήματα.
- Η Spar της Βόρειας Ιρλανδίας έχει συνάψει παγκόσμια συμφωνία με την Gander, μία εταιρία τεχνολογίας, η οποία παρέχει μία εφαρμογή, που επιτρέπει τους πελάτες να βλέπουν σε πραγματικό χρόνο τα προϊόντα με κοντινή ημερομηνία λήξης, τα οποία όπως είναι επόμενο βγαίνουν σε έκπτωση.
- Η Spar Αυστρίας διευκολύνει τους πελάτες που θέλουν να χρησιμοποιούν τις δικές τους συσκευασίες για τα προϊόντα κοπής μέσω ειδικών δίσκων, οι οποίοι διασφαλίζουν την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων. Επιπλέον από το 2019 χρησιμοποιούνται σακούλες από αντικολητικό χαρτί με πιστοποίηση FCS, για φρούτα και λαχανικά, οι οποίες είναι πλήρως ανακυκλώσιμες και ανθεκτικές στην υγρασία.
- Κατασκευή φωτοβολταϊκών στα κέντρα διανομής, αλλά και στα καταστήματα ώστε η ενέργεια που παράγεται να προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. (Μέση περίοδος απόσβεσης από τρία έως έξι χρόνια). Η Spar επενδύει περίπου 1.000.000€ ετησίως στην τοποθέτηση φωτοβολταϊκών συστημάτων στα Κέντρα Διανομής και στα καταστήματά της. Επιπλέον στα Κέντρα Διανομής της εταιρίας έχουν αρχίσει να τοποθετούνται συστήματα συλλογής βρόχινου νερού.
- Η Spar Ελβετίας πρόσθεσε ένα μοντέρνο και φιλικό προς το περιβάλλον ηλεκτρικό

φορτηγό υδρογόνου στο στόλο της. Το φορτηγό είναι το Hyundai XCIENT Fuel Cell 36 τόνων και διευκολύνει τις παραδόσεις τροφίμων σε μεγάλες αποστάσεις χωρίς να έχει εκπομπές ρίπων. Το πράσινο υδρογόνο που χρησιμοποιεί προέρχεται από 100% βιώσιμη ενέργεια και επιτρέπει το φορτηγό να ταξιδεύει περισσότερο από 400 χλμ, για να εξυπηρετήσει τα καταστήματα.

- Η αγορά νέων αρθρωτών τρέιλερ, τα οποία περιλαμβάνουν εξελιγμένα συστήματα ψύξης, με βελτιωμένη κατανάλωση καυσίμων, βοήθησε την Spar Σκωτίας να μειώσει τις εκπομπές CO<sub>2</sub>, στον στόλο της κατά 30%.
- Η Spar έχει ξεκινήσει την αλλαγή των λαμπτήρων φωτισμού σε όλες τις εγκαταστάσεις της με λαμπτήρες LED.
- Οι Spar Σκωτίας, Ιρλανδίας και Αφρικής έχουν εφαρμόσει την έξυπνη και αξιόπιστη Fronius φόρτιση στα φορτηγά τους, για την εσωτερική διακίνηση αγαθών. Ο σκοπός είναι η ύπαρξη ενός πιο αποτελεσματικού συστήματος γρήγορης φόρτισης, το οποίο να αυξάνει την ενεργειακή απόδοση και να μειώνει τις εκπομπές ρίπων.
- Η Spar Σκωτίας έβαλε στόχο να μειώσει τις εκπομπές CO<sub>2</sub> κατά 265.000kg έως το 2027.
- Η Spar σε συνεργασία με τον προμηθευτή HL Display έχει αναπτύξει μία ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων, με μηδενική συσκευασία, η οποία αφορά προϊόντα που πωλούνται χύμα.
- Στην Αφρική, η Spar, συνεργάζεται με προμηθευτές για να παραδίδουν εμπορεύματα στα μαγαζιά για λογαριασμό της, σε οχήματα, τα οποία σε άλλη περίπτωση θα επέστρεφαν άδεια.

#### **Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για την Κοινωνία**

- Η Spar Ουγγαρίας δώρισε 188 τόνους φαγητού στην τοπική κοινωνία.
- Η Spar σε συνεργασία με την υπηρεσία ASPIAG στην Ιταλία προωθεί ενεργά τις υγιεινές διατροφικές συνήθειες μέσω της σχολικής πρωτοβουλίας «Καλές συνήθειες», στην οποία συμμετείχαν 2.000 εκπαιδευτικοί και 15.000 παιδιά τα τελευταία 11 χρόνια.
- Η Spar Μεγάλης Βρετανίας συγκέντρωσε 2 εκατομμύρια δολάρια, τα οποία δώρισε στο ίδρυμα Μαρί Κιουρί ως φιλανθρωπία.
- Οι έμποροι από την Spar της Νότιας Αφρικής συγκέντρωσαν κεφάλαια για να δωρίσουν συνολικά 1400 αναπηρικά καροτσάκια σε όσους το έχουν ανάγκη.
- Η Spar προωθεί διάφορες αθλητικές πρωτοβουλίες με σκοπό να γνωρίσει ο κόσμος τα οφέλη της άσκησης.
- Η Spar Αυστρίας ξεκίνησε να προωθεί μία σειρά 200 προϊόντων, τα οποία δεν περιλαμβάνουν ζάχαρη, είναι βιολογικά και ανταποκρίνονται σε παιδικές διατροφικές ανάγκες.
- Η Spar Σκωτίας δημιούργησε το «Πρόγραμμα Υγιεινή Ζωή» με τους λιανοπωλητές να δίνουν δωρεάν φρούτα στα παιδιά.
- Η Spar Ουγγαρίας έφτασε στο ορόσημο των 97 τόνων περικοπής ζάχαρης από τα προϊόντα της ιδιωτικής ετικέτας.
- Οι παγκόσμιες στρατηγικές των Spar μεταξύ άλλων είναι προσαρμοσμένες και στη μείωση της ζάχαρης, του αλατιού και των κορεσμένων λιπαρών στα τρόφιμα δίνοντας προτεραιότητα στις βιώσιμες πρακτικές παραγωγής, στις φιλικές συσκευασίες για το περιβάλλον, σε προϊόντα καλής ποιότητας, τα οποία περιλαμβάνουν επαρκείς



διατροφικές πληροφορίες για την εξασφάλιση της ισορροπημένης διατροφής.

- Η Spar παρακολουθεί την εθνική και την περιφερειακή πολιτική για τυχόν αλλαγές σε όλους τους τομείς ενδιαφέροντος, συμπεριλαμβανομένων των διατροφικών αξιών των συσκευασιών.
- Η Spar Αφρικής σε συνεργασία με τον προμηθευτή παπουτσιών Bata, εφάρμοσε ένα πρόγραμμα για την παροχή 500.000 ζευγαριών παπουτσιών σε μη προνομιούχα παιδιά.
- Η Spar Σρι Λάνκας έτρεξε την πρωτοβουλία «Πόσο μεγάλη είναι η καρδιά σου» για την υποστήριξη της τοπικής κοινότητας, κατά την οποία συγκέντρωσε χρηματοδότηση για τα γηροκομεία, στα οποία επιπλέον δώρισε φαγητό και μάσκες προσώπου.
- Η DESpar Ιταλίας έτρεξε τη φιλανθρωπική καμπάνια «Ο κόσμος χρειάζεται τις γυναίκες» με σκοπό την ενδυνάμωση των γυναικών και κατάφερε να συγκεντρώσει περισσότερα από 260.000€ για αυτόν το σκοπό.
- Η Spar Κίνας έχει υποστηρίξει διάφορα έργα στις τοπικές κοινότητες, ένα από αυτά είναι η κατασκευή γέφυρας στο απομακρυσμένο χωριό Molong στο Guangxi της Κίνας.
- Προστασία προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία κάθε χώρας.
- Διαφάνεια σε όλα τα στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης, τήρηση της νομοθεσίας σε κάθε χώρα που έχει παρουσία η εταιρία.

**Πίνακας 5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, της εταιρίας Spar Group Ltd**

#### **4.5. Το παράδειγμα της Δ. Μασούτης Α.Ε.**

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. ιδρύθηκε το 1976 στη Θεσσαλονίκη, από τον Διαμαντή Μασούτη. Είναι μία εταιρία με οικογενειακό χαρακτήρα και μία αμιγώς ελληνική επιχείρηση. Έπειτα από τις εξαγορές που έχει κάνει έχει καταφέρει να έχει πανελλήνια παρουσία. Διαθέτει 369 καταστήματα και ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα διανομής στα Βαλκάνια, έκτασης 145.000 τ.μ., στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης. Επιπλέον ο αριθμός των εργαζομένων στη εταιρία φτάνει τους 9.200 έως σήμερα. Τέλος τα έσοδα της εταιρίας για το 2021 ήταν 883 εκατομμύρια ευρώ και σημείωσε αύξηση 1% από το 2020. (Δ. Μασούτης Α.Ε., χ.χ.). Στον παρακάτω πίνακα 6 θα αναλυθεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για το 2021, σύμφωνα με την ιστοσελίδα της εταιρίας (Δ. Μασούτης Α.Ε., 2022).

<b>Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Προμηθευτές</b>
<b>Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για τους Εργαζόμενους</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Δ. Μασούτης μέσω του τμήματος Εκπαίδευσης, εκπαιδεύει το προσωπικό της εταιρίας μέσω τηλεδιάσκεψης ή δια ζώσης, ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους.</li> <li>• Η Δ. Μασούτης διατηρεί ενημερωμένο Εσωτερικό Κανονισμό Εργασίας, ο οποίος παρέχει καθοδήγηση στους εργαζόμενους σχετικά με τη συμμόρφωσή τους με τις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις αλλά και με τις ηθικές επιλογές που προάγουν την ορθή λειτουργία της εταιρίας. Επιπλέον διαθέτει ενημερωμένες Οδηγίες Ασφάλειας Εργαζομένων.</li> <li>• Η Δ. Μασούτης έχει εκπονήσει Μελέτη Επαγγελματικού Κινδύνου, η οποία περιγράφει τις αρχές λειτουργίας των επιχειρήσεων της εταιρίας και τεκμηριώνει τον τρόπο πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων που εφαρμόζει η εταιρία.</li> <li>• Η Δ. Μασούτης κάνει προσπάθειες ώστε να υπάρξει ίση κατανομή μεταξύ γυναικών και ανδρών στον όμιλο, σε όλες τις θέσεις εργασίας.</li> </ul>
<b>Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για το Περιβάλλον</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Δ. Μασούτης σε συνεργασία με τη Garnier, το Μάρτιο του 2021 στήριξε το έργο της All For Blue, η οποία είναι μια περιβαλλοντική μη κερδοσκοπική οργάνωση, για την προστασία της θαλάσσιας ζωής.</li> <li>• Η Δ. Μασούτης σε συνεργασία με τη μύρα Νύμφη, τον Σεπτέμβριο, μίσθωσαν ειδικό αντιρρυπαντικό σκάφος και καθάρισαν απορρίμματα από το παραλιακό μέτωπο της Θεσσαλονίκης.</li> <li>• Η Δ. Μασούτης χρησιμοποιεί τεχνολογία για την παρακολούθηση και της χρήσης ενέργειας στα κτίρια της και έχει εγκαταστήσει μετρητές ενέργειας στις εγκαταστάσεις της. Αυτό επιτρέπει στους διαχειριστές ενέργειας να παρακολουθούν την κατανάλωση ενέργειας σχεδόν σε πραγματικό χρόνο στα καταστήματα λιανικής και στα κέντρα διανομής.</li> <li>• Η Δ. Μασούτης της και ξεκίνησε να βάζει πόρτες σε όσα ψυγεία δεν είχαν</li> <li>• Η Δ. Μασούτης χρησιμοποιεί τεχνολογία για την παρακολούθηση και τη βελτιστοποίηση της χρήσης ενέργειας στα κτίρια της και έχει εγκαταστήσει μετρητές ενέργειας στις εγκαταστάσεις της.</li> <li>• Η Δ. Μασούτης έχει στα καταστήματά της κάδους, για την ανακύκλωση ηλεκτρικών συσκευών, λαμπτήρων, μπαταριών και τηγανέλαιων.</li> </ul>
<b>Εταιρικές πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για την Κοινωνία</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Δ. Μασούτης συνέχισε το 2021 για 5η χρονιά το πρόγραμμα «Μαζί όπου υπάρχει ανάγκη», κατά τη διάρκεια του οποίου έχει μοιράσει 1.863.680 μερίδες φαγητού.</li> <li>• Η Δ. Μασούτης δώρισε περισσότερα από 20.000 ατομικά πακέτα διατροφής, στα εμβολιαστικά κέντρα ΔΕΘ Θεσσαλονίκης και HELEXPO Μαρούσι, στηρίζοντας με αυτόν τον τρόπο την επιχείρηση Εθνικού Εμβολιασμού «Ελευθερία».</li> <li>• Η Δ. Μασούτης δώρισε το Πάσχα του 2021, 2021 Γεύματα Αγάπης.</li> </ul>

- Η Δ. Μασούτης έπειτα από το μεγάλο σεισμό που έπληξε την περιοχή του Δήμου Ελασσόνας το Μάρτιο του 2021, δώρισε τρόφιμα και είδη πρώτης ανάγκης στους κατοίκους της περιοχής.
- Η Δ. Μασούτης από το 2008 στηρίζει 2 φορές το μήνα τα κοινωνικά παντοπωλεία των ακόλουθων Δήμων: Δήμος Μηχανιώνας, Θέρμης, Καλαμαριάς, Π. Μελά, Θεσσαλονίκης, και Λήμνου και 1 φορά το μήνα το Συσσίτιο του Δ. Θερμαϊκού και το κοινωνικό παντοπωλείο του Δήμου Ν. Ιωνίας Αττικής.
- Η Δ. Μασούτης έχει τοποθετήσει 450 πινακίδες στο ιστορικό κέντρο της Θεσσαλονίκης, στις οποίες ο ενδιαφερόμενος με τη χρήση του QR-Code και τις τεχνολογίας NFC, μπορεί να πάρει ιστορικές πληροφορίες για την περιοχή που βρίσκεται.
- Η Δ. Μασούτης στο Αττικό Ζωολογικό Πάρκο έχει υιοθετήσει το χώρο της Αφρικανικής Σαβάνας.
- Η Δ. Μασούτης έχει γίνει χορηγός σε διάφορες αθλητικές δραστηριότητες, όπως το 4ο Olympic Day Run, το οποίο πραγματοποιήθηκε στις 26 Σεπτεμβρίου το 2021 στη Θεσσαλονίκη.
- Η Δ. Μασούτης κάνει δωρεές σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε σχολεία και κοινωνικούς φορείς, κέντρα πολιτισμού, νοσοκομεία και φιλανθρωπικές οργανώσεις που το έχουν ανάγκη, τον Ιανουάριο του 2021 δώρισε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στο 38ο νηπιαγωγείο Περιστερίου.
- Η Δ. Μασούτης σε συνεργασία με άλλες εταιρίες πραγματοποιεί δωρεές σε κοινωνικούς φορείς που το έχουν ανάγκη, όπως το Φεβρουάριο συνεργάστηκε με την εταιρία Αλλατίνη με σκοπό να βοηθήσει το έργο του Ελληνικού Παιδικού Χωριού στο Φίλυρο.
- Η Δ. Μασούτης συνεργάστηκε με την P&G και την ένωση «Μαζί για το παιδί» και στήριξαν 500 μονογονεϊκές οικογένειες.
- Η Δ. Μασούτης σε συνεργασία με την Cajoline, ανέλαβαν το Φεβρουάριο του 2021 τα ετήσια έξοδα υιοθεσίας μίας αρκούδας από τον Αρκτούρο.
- Η Δ. Μασούτης το Μάρτιο του 2022 έκανε δωρεά στην Ελληνική Λέσχη Βιβλίου.
- Η Δ. Μασούτης τον Απρίλιο του 2022 στήριξε τον Ερυθρό Σταυρό Φλώρινας καλύπτοντας την ετήσια ανάγκη του σε θέρμανση.
- Η Δ. Μασούτης τον Απρίλιο του 2021 σε συνεργασία με την Ballistic Bikes και τα Αβγά Τσακίρη, μέσα από τη δράση «Ποδηλατώ και Προσφέρω στους Αστεγούς» στήριξαν τους άστεγους της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας με 10.000 προϊόντα πρώτης ανάγκης.
- Η Δ. Μασούτης τον Απρίλιο του 2021 σε συνεργασία με την Henkel χάρισε στα παιδιά των Παιδικών Χωριών SOS τα Πασχαλινά τους δώρα.
- Η Δ. Μασούτης δώρισε σε συλλόγους και σε σχολεία δώρα για την εκπλήρωση των διάφορων εκδηλώσεών τους όπως για παράδειγμα τον Ιούνιο του 2021 προσέφερε στο 1ο Νηπιαγωγείο Καλλικράτειας δώρα τεχνολογίας για τη λαχειοφόρο αγορά που οργάνωσε.
- Η Δ. Μασούτης τον Αύγουστο κατά τη διάρκεια της πυρκαγιάς στη Βαρυμπόμπη και την Εύβοια, προσέφερε ψυγεία με νερά και ξηρά τροφή στους εθελοντές, στους πυροσβέστες και στους πληγέντες δήμους.
- Η Δ. Μασούτης τον Αύγουστο του 2021, προσέφερε ζωοτροφές ιδιωτικής ετικέτας στην ομάδα «Γατούλες της Μεταμόρφωσης»
- Η Δ. Μασούτης τον Αύγουστο του 2021 κάλυψε τις ετήσιες ανάγκες σε νερό των

αθλητών του Φιλαθλητικού Ομίλου Πρωτέας Γρεβενών.

- Η Δ. Μασούτης σε συνεργασία με την εταιρία Henkel, το Σεπτέμβριο του 2021 για 8η συνεχόμενη χρονιά, τοποθέτησε στα καταστήματά της κουτιά «Μαζί Χτίζουμε το Αύριο» για συλλογή γραφικής ύλης, η οποία δίνεται στα Παιδικά Χωρία SOS.
- Η Δ. Μασούτης τον Οκτώβριο του 2021 συμμετείχε μέσα από δράσεις και πρωτοβουλίες στην εκστρατεία ενημέρωσης κατά του καρκίνου του μαστού.
- Η Δ. Μασούτης σε συνεργασία με τη L'Oreal Paris και τη W.I.N. Hellas ενίσχυσαν, τον Οκτώβριο του 2021, το πρόγραμμα Stand Up, που στόχο έχει την ενημέρωση και εκπαίδευση των μαθητών πανελλαδικά ενάντια σε κάθε μορφή παρενόχλησης.
- Η Δ. Μασούτης το Νοέμβριο του 2021 δώρισε μηχανή ροφημάτων στο Κ.Ε.Σ.Φ. Καβάλας για εκπαιδευτικούς και μαθητές.
- Η Δ. Μασούτης δίνει συμβουλές υγείας και σωστής διατροφής μέσω τις ιστοσελίδας της.
- Προστασία προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία.
- Διαφάνεια σε όλα τα στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης, τήρηση της σχετικής νομοθεσίας.

Πίνακας 6 Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021, της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε.

## 5. Ανάλυση SWOT

### 5.1. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Walmart Stores Inc.

#### Δυνατά Σημεία (Strengths) της εταιρίας Walmart Stores Inc.

##### 1. Πληθώρα καταστημάτων και Πελατειακής Βάσης

Η Walmart έχει περισσότερα από 11.000 καταστήματα σε 27 χώρες και εξυπηρετεί σχεδόν 260 εκατομμύρια πελάτες κάθε εβδομάδα σε 24 χώρες (Walmart Inc., 2021).

##### 2. Πραγματοποίηση υψηλών πωλήσεων

Η Walmart πραγματοποίησε καθαρές πωλήσεις το 2021 ύψους 559.151 δισεκατομμυρίων δολαρίων στις Η.Π.Α., το οποίο αυξήθηκε κατά 6,72% από το 2020. Ενώ τα λειτουργικά έξοδα ανήλθαν στα 22.548 δισεκατομμύρια δολάρια το 2021, τα οποία αυξήθηκαν κατά 9,63% από το 2020 (Walmart Inc., 2021)

### **3. Χαμηλές τιμές και χρήση οικονομίας κλίμακας**

Οι «Καθημερινές χαμηλές τιμές» είναι κατευθυντήρια αρχή για την επιχειρηματική στρατηγική της Walmart. Συγκεκριμένα, η Walmart διεκδικεί ηγετική θέση στο κόστος χρησιμοποιώντας οικονομίες κλίμακας σε μεγάλο βαθμό, ασκώντας την τεράστια διαπραγματευτική της δύναμη στις συναλλαγές με προμηθευτές (John Wiley & Sons, 2015).

### **4. Τεράστιος αριθμός υπαλλήλων**

Η Walmart απασχολεί 1,5 εκατομμύρια ανθρώπους στην Αμερική μόνο και η εταιρία είναι ο μεγαλύτερος ιδιωτικός εργοδότης στην Αμερική σε 22 πολιτείες. Σύμφωνα με το Business Insider, το 1% όλων των εργαζομένων στις ΗΠΑ απασχολείται στη Walmart. Εκτός αυτού η Walmart προωθεί την απασχόληση γυναικών, μειονοτήτων και την εργασιακή επανένταξη πρώην φυλακισμένων. (Desjardins, 2017) (Walmart Inc., 2021)

### **5. Μεγάλη γκάμα προϊόντων και προηγμένο σύστημα στα κέντρα διανομής**

Περισσότερα από 160 εκατομμύρια προϊόντα πωλούνται στα καταστήματα της Walmart το 2022 (Marques, 2022). Επιπλέον έχει άκρως αυτοματοποιημένα κέντρα διανομής, τα οποία υποστηρίζουν την παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού της. Χρησιμοποιώντας αναλύσεις δεδομένων, παρακολουθεί τις πωλήσεις όλων των προϊόντων σε όλα τα κανάλια και σε όλες τις χώρες, μέσω ενός καλά διαχειριζόμενου συστήματος πληροφοριών. (MBA Knowledge Base, 2021)

### **6. Επιτυχημένη υιοθέτηση ηλεκτρονικού εμπορίου**

Η επιτυχής διεξόδου της Walmart στο ηλεκτρονικό εμπόριο συνέβαλε σε ένα ρεκόρ εσόδων για το πρώτο εξάμηνο του 2021 όπου και ανέφερε αύξηση εσόδων στο ηλεκτρονικό εμπόριο κατά 79% (Morgan, 2021) και αυτό γιατί η Walmart σημείωσε πτώση στην κίνηση των πελατών της εντός των καταστημάτων της, ως συνέπεια των γεγονότων που προκάλεσε ο Covid-19, τα οποία ώθησαν την εταιρία να επενδύσει στις ηλεκτρονικές αγορές της. Η Walmart το 2021 είχε δει το συνολικό όγκο των πωλήσεών της να αυξάνεται σε επίπεδο που δεν είχε ξαναδεί και κατ' επέκταση και τα έσοδά της και αντιμετώπισε πολύ καλύτερα από άλλες εταιρίες την κρίση του Covid-19. (Fitzgerald, 2020). Επιπλέον στο παραπάνω βοήθησε και η ανάπτυξη από μέρους της Walmart, ισχυρής διαδικτυακής παρουσίας στα κοινωνικά δίκτυα, για παράδειγμα στο Facebook έχει 32.578.900 ακολούθους αλλά και η επένδυση της

εταιρίας στην ηλεκτρονική διαφήμιση. Η επιτυχής διείσδυση της Walmart στο ηλεκτρονικό εμπόριο βοήθησε την εταιρία να αποκτήσει νέα ροή εσόδων.

#### **7. Εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης μέσω επιτυχημένων προγραμμάτων κατάρτισης και μάθησης.**

Από το 2015, η Walmart και το Ίδρυμα Walmart έχουν επενδύσει πάνω από 190 εκατομμύρια δολάρια για να επιταχύνουν την κινητικότητα σταδιοδρομίας στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Επιπλέον παρέχει το πρόγραμμα «Live Better U (Ζήσε καλύτερα)» που προσφέρει σε περίπου 1,6 εκατομμύρια εργαζόμενους της Walmart και του Sam's Club στις Η.Π.Α. ευκαιρίες επίσημης εκπαίδευσης και συγχρόνως συνεργάζεται με οργανισμούς για τη δημιουργία πολλαπλών οδών για τη δίκαιη πρόοδο για εργαζόμενους που δεν έχουν πτυχία κολλεγίου (Walmart Inc., 2022)

#### **8. Αξιόπιστοι προμηθευτές**

Διαθέτει μια ισχυρή βάση αξιόπιστων προμηθευτών, επιτρέποντας έτσι στην εταιρία να ξεπεράσει τυχόν προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού. Ως πωλητής πολλών διαφορετικών προϊόντων, η Walmart διαθέτει μια εκτεταμένη αλυσίδα εφοδιασμού που αποτελείται από περισσότερους από 100.000 προμηθευτές σε όλο τον κόσμο. (Best, 2022)

#### **9. Επενδύει σε τοπικά προϊόντα**

Το 2021, η Walmart ανακοίνωσε ότι τα επόμενα δέκα χρόνια σχεδίαζε να δαπανήσει επιπλέον 350 δισεκατομμύρια δολάρια σε προϊόντα που κατασκευάζονται, συναρμολογούνται ή αναπτύσσονται στις Ηνωμένες Πολιτείες. Με αυτόν τον τρόπο, ελπίζει να βοηθήσει στην αναζωογόνηση της αμερικανικής μεταποιητικής βιομηχανίας και στην αύξηση των θέσεων εργασίας. Επιπλέον, πιστεύει ότι η προμήθεια αγαθών πιο κοντά στους πελάτες της και η μείωση του αποτυπώματος άνθρακα θα να βοηθήσουν το περιβάλλον. (Best, 2022)

#### **10. Η Walmart δημιούργησε δική της επιχείρηση πώλησης διαφημίσεων**

Η Walmart ανακοίνωσε ότι δημιούργησε τη δική της επιχείρηση πώλησης διαφημίσεων, η οποία μάλιστα έχει ξεπεράσει το όριο των 2 δισεκατομμυρίων ευρώ σε έσοδα, αυτή η κίνηση αλλάζει τα δεδομένα της αγοράς έως τώρα καθώς έχει καταφέρει πλέον να αναδιαμορφώσει



τις παραδοσιακές σχέσεις του «αγοραστή», του «πωλητή» και της «εταιρίας μέσω ενημέρωσης». (Doty, 2022)

### **Αδύναμα σημεία (Weaknesses) της εταιρίας Walmart Stores Inc.**

#### **1. Κακομεταχείριση υπαλλήλων**

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και οι εγκαταστάσεις, στις οποίες εργάζονται έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών μηνύσεων και κριτικής κατά της Walmart. Οι χαμηλοί μισθοί, η ανεπαρκής υγειονομική περίθαλψη και τα μη ασφαλή εργασιακά περιβάλλοντα είναι μερικά μόνο από τα ζητήματα που έχουν τραβήξει την προσοχή και την κατακραυγή του κοινού (Page, 2020).

#### **2. Ρατσισμός και Σεξισμός**

Δημιουργήθηκε ένα σκάνδαλο το 2007 που κατηγορούσε τη Walmart για άδικη μεταχείριση γυναικών. Αυτή η περίπτωση υποδηλώνει ότι οι γυναίκες βίωναν μεροληψία όσον αφορά τους μισθούς και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. (Page, 2020)

Επιπλέον, οι πρόσφατες διαμαρτυρίες κατά της φυλετικής ανισότητας ώθησαν αρκετές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις πολιτικές τους κατά των διακρίσεων. Τον Ιούνιο του 2020, η Walmart αντιμετώπισε αντιδράσεις για το κλείδωμα των πολυπολιτισμικών προϊόντων περιποίησης μαλλιών πίσω από το γυαλί, ενώ άφησε ξεκλειδωτά τα προϊόντα των λευκών (Page, 2020). Τέλος, η Walmart έχει κατηγορηθεί ότι δεν έλαβε μέτρα να προστατεύσει τους υπαλλήλους της κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης του COVID-19. Αυτού του είδους συμπεριφορές της εταιρίας είναι πρώτον βλαπτικές απέναντι στην κοινωνία και δεύτερον τραβούν την προσοχή από τις πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης καθώς απαιτούν χρηματικά ποσά για τη διευθέτησή τους, τα οποία θα μπορούσαν να είχαν χρησιμοποιηθεί για πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης (Page, 2020).

#### **3. Υπερβολική εξάρτηση από την Αμερικάνικη αγορά**

Η υπερσυγκέντρωση στην αμερικανική αγορά μπορεί να είναι προβληματική γιατί βασίζεται σε μία μόνο οικονομία έναντι ποικιλομορφίας χαρτοφυλακίου παγκοσμίως. Οι πωλήσεις

στην Αμερικάνικη αγορά το 2020 ανήλθαν σε περίπου 370 δισεκατομμύρια δολάρια, έναντι 393,30 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2021 στην αμερικανική αγορά (Marketplace Pulse, 2022)

#### **4. Σκάνδαλο Greenwashing**

Το 2022 η Federal Trade Commission (FTC - Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου) υπέβαλε μήνυση κατά της Walmart για «παραπλανητικές πράσινες διαφημίσεις» σχετικά με πολλά κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα. Για τον λόγο αυτό η εταιρία συμφώνησε να πληρώσει 3 εκατομμύρια δολάρια σε αστικές ποινές. Η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου κατέθεσε μήνυση κατά της Walmart στις 8 Απριλίου ισχυριζόμενη ότι ο λιανοπωλητής επισήμανε ψευδώς τουλάχιστον δύο ντουζίνες κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων ως «κατασκευασμένα από μπαμπού» και «παρασκευασμένα με φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους», ενώ, στην πραγματικότητα, ήταν κατασκευασμένα από ρεγινόν, η οποία «απαιτεί τη χρήση τοξικών χημικών ουσιών και καταλήγει σε επικίνδυνους ρύπους». (LaFave, 2022)

### **Ευκαιρίες (Opportunities) της εταιρίας Walmart Stores Inc.**

#### **1. Επέκταση σε νέες αγορές**

Η Walmart αυτή τη στιγμή είναι υπερβολικά επικεντρωμένη στην Αμερική και την Αφρική και έτσι θα μπορούσε να επεκταθεί σε νέες αγορές ακόμα και ανεπτυγμένων χωρών. Πιθανά παραδείγματα αποτελούν οι χώρες της Ευρώπης. (Walmart Inc., 2022)

#### **2. Αναδιάρθρωση του HR**

Δεδομένων των ζητημάτων που αναφέρθηκαν στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων η Walmart μπορεί να επωφεληθεί από την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών αιχμής ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένης της σημασίας του ρόλου του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, η ευκαιρία για καινοτομία σε αυτό το τμήμα είναι ζωτικής σημασίας και ικανοποιεί κοινωνικές πτυχές της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης της (Walmart Inc., 2021).



### **3. Εστίαση στο πράσινο ηλεκτρονικό εμπόριο**

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί ο αριθμός των ατόμων που επιλέγουν να ψωνίσουν στο διαδίκτυο. Αυτή μπορεί να είναι μια ευκαιρία για τη Walmart να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο διαδίκτυο, εστιάζοντας όμως στο πράσινο ηλεκτρονικό εμπόριο. Το πράσινο ηλεκτρονικό εμπόριο (ή βιώσιμο ηλεκτρονικό εμπόριο) αναφέρεται στην ηλεκτρονική πώληση αγαθών λαμβάνοντας υπόψη τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και λαμβάνοντας μέτρα για τη μείωση του εν λόγω αντίκτυπου (Walmart Inc., 2021).

### **4. Νέοι πελάτες από τις διαδικτυακές πλατφόρμες**

Τα τελευταία χρόνια η εταιρία έχει επενδύσει τεράστιο χρηματικό ποσό στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες. Αυτή η επένδυση άνοιξε νέο κανάλι πωλήσεων για την Walmart. Τα επόμενα χρόνια η εταιρία μπορεί να αξιοποιήσει αυτή την ευκαιρία γνωρίζοντας καλύτερα τους πελάτες της και εξυπηρετώντας τις ανάγκες τους χρησιμοποιώντας ανάλυση μεγάλων δεδομένων. (Hercher, 2022) Η ανάπτυξη της αγοράς θα οδηγήσει σε μείωση του πλεονεκτήματος του ανταγωνιστή και θα επιτρέψει στην Walmart να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της σε σύγκριση με τους άλλους ανταγωνιστές.

### **5. Μείωση του κόστους μεταφοράς εξαιτίας της αλλαγής του στόλου σε ηλεκτροκίνητο και υδρογόνου**

Η μείωση του κόστους μεταφοράς λόγω αλλαγής του στόλου σε ηλεκτροκίνητο και υδρογόνου μπορεί επίσης να μειώσει το κόστος των προϊόντων της Walmart, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία στην εταιρία, είτε να ενισχύσει την κερδοφορία της, είτε να μεταβιβάσει τα οφέλη στους πελάτες για να κερδίσει μερίδιο αγοράς (Walmart Inc., 2021).

### **6. Ενσωμάτωση νέων καινοτόμων τεχνολογιών**

Η νέα τεχνολογία παρέχει την ευκαιρία στην Walmart να εφαρμόσει διαφοροποιημένη στρατηγική τιμολόγησης στη νέα αγορά. Θα επιτρέψει στην εταιρία να διατηρήσει τους πιστούς πελάτες της με εξαιρετική εξυπηρέτηση και να προσελκύσει νέους πελάτες μέσω άλλων προτάσεων προσανατολισμένων στην αξία. Η Walmart καινοτομεί στον εξορθολογισμό της εκπλήρωσης των παραγγελιών και της εμπειρίας του πελάτη. Το 2020, η Walmart παρουσίασε το Alphabot, μια πλατφόρμα που μπορεί να επιλέγει, να συσκευάζει

και να παραδίδει ηλεκτρονικές παραγγελίες παντοπωλείου πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια από τους ανθρώπους. (Morgan, 2021)

### **Απειλές (threats) της εταιρίας Walmart Stores Inc.**

#### **1. Συνεχής Ανταγωνισμός**

Ως η μεγαλύτερη αλυσίδα σούπερ μάρκετ στον κόσμο, η Walmart αποτελεί πρωταρχικό στόχο για τους πολλούς ανταγωνιστές της. Η Target, εταιρία στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, στην Αμερική, για παράδειγμα, προσφέρει προϊόντα παρόμοια, αλλά ανώτερης ποιότητας (Gruber, 2022). Υπάρχει επίσης και η αντίληψη ότι η Target αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της καλύτερα από ότι η Walmart. (Gruber, 2022).

Επιπλέον, έχουν συχνά αναφερθεί ζητήματα στην πλοήγηση, στην ιστοσελίδα της Walmart, η οποία είναι δύσκολη και χρειάζεται πολύς χρόνος για να φορτώσει. Η Amazon, από την άλλη πλευρά, έχει εξαιρετική φήμη για την ταχύτητα, την αποτελεσματικότητα και την οργάνωση του ιστοσελίδας της, τα οποία συμβάλλουν σε μια ικανοποιητική εμπειρία διαδικτυακών αγορών (Hunersen, 2022).

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού η Walmart είναι λιγότερο πιθανό να αφιερώσει περισσότερους πόρους στην προσπάθεια μιας πιο «πράσινης» προσέγγισης στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης της, η οποία ενδεχομένως είναι πιο ακριβή, δεδομένου ότι πρέπει να αφιερώσει πόρους στο να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της (Blake, 2022). Επιπλέον, είναι πιο πιθανό η κακή μεταχείριση και η εκμετάλλευση απέναντι στους εργαζόμενους της να συνεχίσουν, δεδομένου του μικρού περιθωρίου κέρδους που έχει η εταιρία, κάτι που οδηγεί σε χαμηλότερους μισθούς και εξαντλητικά ωράρια για τους εργαζόμενους της Walmart, προκειμένου η εταιρία να βγάλει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Έτσι, το πλήγμα στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη θα είναι μεγάλο (Page, 2020).

#### **2. Πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες**

Η αβεβαιότητα στην οικονομία αποτελεί σημαντική απειλή για τους λιανοπωλητές, δεδομένου ότι ο τομέας του λιανικού εμπορίου τείνει να πληγεί σκληρά κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, της πρόσφατης πανδημίας καθώς και της οικονομικής και εφοδιαστικής κρίσης εξαιτίας του πολέμου στην Ουκρανία. Για τους παραπάνω λόγους η Walmart είναι

ευάλωτη στην οικονομική αβεβαιότητα και είναι πολύ πιθανόν να υπάρξει λίγο πιο συγκρατημένη στις επενδύσεις της σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη, σε ένα περιβάλλον υψηλού ρίσκου (Stackpole, 2022).

### **3. Τοπικοί προμηθευτές**

Η αυξανόμενη δύναμη των τοπικών προμηθευτών αποτελεί επίσης απειλή σε ορισμένες αγορές, καθώς ο ανταγωνισμός πληρώνει υψηλότερα περιθώρια κέρδους στους τοπικούς προμηθευτές (Walser, 2001).

### **4. Διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο σε κάθε χώρα**

Οι νόμοι περί ευθύνης είναι διαφοροποιημένοι από χώρα σε χώρα και η Walmart μπορεί να εκτεθεί σε διάφορες αξιώσεις ευθύνης λόγω αλλαγής των πολιτικών σε αυτές τις αγορές.

Η εταιρία μπορεί να αντιμετωπίσει αγωγές, σε διάφορες αγορές δεδομένου της ύπαρξης διαφορετικών νόμων και συνεχών διακυμάνσεων σχετικά με τα πρότυπα προϊόντων σε αυτές τις αγορές (Roy, 2018).

### **5. Αύξηση τιμών**

Η αύξηση των τιμών της ενέργειας, οι τρέχουσες συναλλαγματικές ισοτιμίες και άλλοι εμπορικοί κανονισμοί, που αυξάνουν όλα τα έξοδα, έχουν αντίκτυπο στην κερδοφορία της εταιρίας. Τα παραπάνω οδηγούν στην αύξηση των τιμών των προϊόντων και κατ' επέκταση στη μείωση των εσόδων για την εταιρία, η οποία με τη σειρά της μπορεί να σταματήσει να εστιάζει σε πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης που μπορεί να μην είναι τόσο προσοδοφόρες (Stackpole, 2022).

## 5.2. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Carrefour

### Δυνατά Σημεία (Strengths) της εταιρίας Carrefour.

#### **1. Η Carrefour είναι παγκόσμια εταιρία και βρίσκεται στην 7<sup>η</sup> θέση στον κλάδο της παγκοσμίως.**

Το 2021, τα έσοδά της ήταν 87,88 δισεκατομμύρια ευρώ. Η Carrefour είναι η 7<sup>η</sup> μεγαλύτερη εταιρία, στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, παγκοσμίως (Kolmar, 2022). Η Carrefour δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 30 χώρες σε όλο τον κόσμο. Όπως Τυνησία, Μαρόκο, Κένυα, Αίγυπτος, Γεωργία, Αρμενία, Αλβανία, Τουρκία, Ισπανία, Κίνα κ.α. Η εταιρία λιανικής διαθέτει ένα δίκτυο περίπου 12.225 αλυσίδων καταστημάτων (Carrefour, 2022).

#### **2. Η Carrefour είναι ελκυστικός εργοδότης**

Το Carrefour κατατάχθηκε ως το νούμερο #29 από 58.647 φοιτητές Επιχειρήσεων/Εμπορίου, σε αυτήν την κατάταξη για τους πιο ελκυστικούς εργοδότες της Κίνας για το 2022 (Univsum, 2022). Το Carrefour κατατάχθηκε επίσης στους κορυφαίους 100 από τους φοιτητές πληροφορικής της Etudiants, στην αντίστοιχη κατάταξη για τους πιο ελκυστικούς εργοδότες της Γαλλίας για το 2021. (Univsum, 2021)

#### **3. Αποτελεί την προτίμηση των προμηθευτών**

Η Carrefour έχει κερδίσει πολλά βραβεία, όπως το βραβείο Retailer of the Year - Chosen by Suppliers (Εμπορος Λιανικής της Χρονιάς - Επιλεγμένος από τους προμηθευτές), το 2019 (Carrefour, 2022). Αυτό σαν γεγονός αποδεικνύει τη δέσμευση της εταιρίας απέναντι στους προμηθευτές της. (Carrefour, 2020)

#### **4. Ποικιλομορφία χαρτοφυλακίου**

Το ευρύ φάσμα των εταιριών που συνθέτουν το μεγάλο χαρτοφυλάκιο λιανικής της Carrefour περιλαμβάνει υπεραγορές, εκπωτικά καταστήματα, χονδρική και παντοπωλεία. Η εταιρία, ωστόσο, προσφέρει επίσης ένα ευρύ φάσμα προϊόντων σε πολλές άλλες αγορές. (Carrefour, 2022).

## **5. Έχει αναπτύξει σχέδια δράσης σχετικά με την ψυχική υγεία των εργαζομένων της**

Η Carrefour έχει αναπτύξει μία σειρά από σχέδια δράσης προκειμένου να παράσχει υποστήριξη σε θέματα ψυχικής υγείας στους εργαζόμενούς της. Το παραπάνω περιλαμβάνει δωρεάν εξ' αποστάσεως ψυχολογική υποστήριξη και εκπαίδευση σε καίρια θέματα ψυχικής υγείας. (Carrefour, 2022) Το παραπάνω την καθιστά ελκυστικό εργοδότη.

## **6. Αξιόπιστοι προμηθευτές**

Διαθέτει μια ισχυρή βάση αξιόπιστων προμηθευτών, επιτρέποντας έτσι στην εταιρία να ξεπεράσει τυχόν προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού.

### **Αδύναμα σημεία (Weaknesses) της εταιρίας Carrefour.**

#### **1. Η Carrefour έχει χάσει μερίδιο αγοράς στις εξειδικευμένες αγορές, όπως αυτή της Κίνας**

Η Carrefour ανακοινώσε ότι πούλησε τα 80% της Κινεζικής επιχείρησης λιανικής πώλησης Carrefour σε έναν τοπικό φορέα. Τελικά το σχέδιο είναι να πουλήσει το υπόλοιπο και να φύγει εντελώς από τη χώρα. (Shoulberg, 2019)

#### **2. Λεπτά ζητήματα σε πολλές χώρες**

Μια κατάρρευση κτιρίου στο Μπαγκλαντές, μια αλυσίδα εφοδιασμού που περιλαμβάνει δουλειά, κατηγορίες για ψευδή διαφήμιση στη Γαλλία, ένα περιστατικό δηλητηρίασης μονοξειδίου του άνθρακα στην Ινδονησία, ένα μοϊκοτάζ στην Κίνα λόγω της γαλλικής κληρονομιάς της εταιρίας, η δολοφονία από έναν υπάλληλο της Carrefour στη Βραζιλία - είναι πολλά αυτά που είχε να αντιμετωπίσει η Carrefour όλα αυτά τα χρόνια (Casara, 2020). Λόγω των παραπάνω η εταιρία κατηγορήθηκε για Greenwashing και οι τακτικές της πλέον αντιμετωπίζονται με δυσπιστία (Ozemela, 2020). Αυτά βλάπτουν την εταιρία με διάφορους τρόπους, όπως άμεσες οικονομικές ζημιές λόγω οικονομικής αποζημίωσης αλλά και λόγω δυσφήμισης, κάτι που πιθανότατα λειτουργεί αποτρεπτικά για την Carrefour ώστε να επενδύσει περισσότερο στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της. Κάτι αντίστοιχο μπορούμε να παρατηρήσουμε στην υπόθεση της Hewlett-Packard, Αμερικανικής πολυεθνικής εταιρίας τεχνολογίας πληροφοριών, όπου μετά τη δημοσιοποίηση της

σεξουαλικής παρενόχλησης της Jodie Fisher (η οποία για πολλούς ακόμα παραμένει στο μυαλό ως τακτική δυσφήμισης, ο CEO της εταιρίας παραιτήθηκε, με αποτέλεσμα την πτώση 18% στην αξία των μετοχών της εταιρίας και η εταιρία να υποστεί μεγάλη οικονομική ζημιά (Finkle & Leske, 2012). Αντίστοιχη πτώση στην αξία των μετοχών της τάξης του 13% είχε και η Γερμανική εταιρία DWS (εταιρία διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων) μετά από την δυσφήμιση που δέχτηκε έπειτα από κατηγορίες greenwashing (μία μορφή διαφήμισης, όπου το πράσινο μάρκετινγκ χρησιμοποιείται παραπλανητικά για να πεισθεί το κοινό ότι οι στόχοι και οι πολιτικές είναι φιλικές προς το περιβάλλον). (Miller, Flood, Mooney, & Morris, 2021)

### **3. Τερματισμός τριετούς συνεργασίας μεταξύ της Carrefour και της Tesco**

Η συνεργασία μεταξύ της Tesco (Βρετανική πολυεθνική εταιρία λιανικού εμπορίου) και της Carrefour, η οποία οριστικοποιήθηκε το 2018, αναμενόταν να ενισχύσει τις σχέσεις με τους προμηθευτές, να επεκτείνει τη γκάμα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και να μειώσει τις τιμές για ορισμένα προϊόντα συγκεντρώνοντας την αγοραστική τους δύναμη. Ωστόσο, η απόφαση να χωρίσουν οι δρόμοι τους υποδηλώνει ότι η συμμαχία δεν πρόσφερε αρκετά ισχυρές οικονομίες για να δικαιολογήσει την παράταση πέρα από τις 31 Δεκεμβρίου 2021 και έπειτα. (Makortoff, 2021).

### **4. Περιορισμένη παρουσία στις αναπτυσσόμενες χώρες**

Η Carrefour έχει πολύ περιορισμένη παρουσία σε αφρικανικές και ασιατικές χώρες. Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν εξαιρετικές δυνατότητες ανάπτυξης. (Carrefour, 2018)

## **Ευκαιρίες (Opportunities) της εταιρίας Carrefour**

### **1. Ηλεκτρονικό Εμπόριο - νέα Πλατφόρμα Ηλεκτρονικού Εμπορίου**

Λόγω της εξάπλωσης του COVID-19, οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου έχουν αναπτυχθεί ραγδαία εξαιτίας του lockdown και της απομόνωσης (Brewster, 2022). Ωστόσο, η Carrefour έχει μεγάλες ευκαιρίες να αναπτύξει τις δραστηριότητές της στο ηλεκτρονικό εμπόριο και να εκμεταλλευτεί τις αναδυόμενες τάσεις. Επιπλέον η Carrefour εγκαινίασε μία νέα πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου. Η πλατφόρμα αυτή είναι πολύ πιο ανθεκτική και προσαρμόζεται στον αριθμό των επισκέψεων στην ιστοσελίδα, οι οποίες

αυξάνονται κάθε μήνα. Στοιχεία από την κατάταξη του E-commerce Brasil δείχνουν ότι η ιστοσελίδα της Carrefour ήταν η έβδομη ιστοσελίδα με τις περισσότερες επισκέψεις τον Σεπτέμβριο του 2021. Η δομή της παραμένει ενεργή, ανεξάρτητα τον όγκο των συναλλαγών, η παραπάνω πλατφόρμα αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία. Σε περιόδους έντονης χρήσης, όπως τα Χριστούγεννα, το σύστημα παραμένει σταθερό και η περιήγηση δεν επηρεάζεται. Καθώς ο αριθμός των επισκέψεων αυξάνεται, το σύστημα γίνεται αυτόματα πιο ισχυρό για να συνεχίσει να λειτουργεί. (Carrefour, 2022)

## **2. Σχέση με προμηθευτές**

Η Carrefour επιβραβεύει τους προμηθευτές με συμφωνίες εμπιστοσύνης (Long Term Confidence Plans) (Carrefour, 2022).

## **3. Σχέση με τους πελάτες**

Η Carrefour ρίχνοντας τιμές σε επιλεγμένα προϊόντα (Reuters, 2022) καταφέρνει να διευρύνει την πελατειακή της βάση καθώς επίσης και με την επιλογή της να ακολουθήσει στρατηγικές ανακύκλωσης και καμπάνιες Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης ανοίγει την πελατειακή της βάση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ευαίσθητο κοινό. (Carrefour, 2022)

### **Απειλές (threats) της εταιρίας Carrefour.**

#### **1. Αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών**

Στον απόηχο της παγκόσμιας πανδημίας COVID-19 και του ενεργειακής κρίσης, οι προτιμήσεις των καταναλωτών έχουν αλλάξει προς όφελος των διαδικτυακών αγορών και των υπηρεσιών παράδοσης κατ' οίκον (Brewster, 2022). Το παραπάνω σημαίνει ότι η Carrefour θα πρέπει να συνεχίσει να επενδύει στην ψηφιακή της ανάπτυξη για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις.

#### **2. Ανταγωνιστές**

Η Aldi, η Amazon, η Costco, η Kroger, η Walmart, η Tesco, η Lidl είναι μερικοί από τους κύριους ανταγωνιστές της Carrefour. Ανταγωνίζονται την Carrefour σε διαφορετικές κατηγορίες και η ανάπτυξή τους μειώνει το μερίδιο αγοράς της Carrefour (Craft, 2022).



### 3. Αύξηση τιμών

Η αύξηση των τιμών της ενέργειας, οι τρέχουσες συναλλαγματικές ισοτιμίες και άλλοι εμπορικοί κανονισμοί, που αυξάνουν όλα τα έξοδα, έχουν αντίκτυπο στην κερδοφορία της εταιρίας. Τα παραπάνω οδηγούν στην αύξηση πάγιων εξόδων και κατ' επέκταση στην αύξηση των τιμών στα προϊόντα της εταιρίας αυτό με τη σειρά του οδηγεί στη μείωση των εσόδων για την εταιρία, η οποία, με σκοπό τη μέγιστη κερδοφορία της, μπορεί να σταματήσει να εστιάζει σε πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης που μπορεί να μην είναι τόσο προσοδοφόρες.

### 4. Ασταθής παγκόσμια πολιτικοοικονομική κατάσταση

Ο πρόσφατος πόλεμος Ρωσίας-Ουκρανίας έχει σίγουρα τεράστιο αντίκτυπο στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα, εμποδίζοντας τη ροή των αγαθών που προορίζονται προς κατανάλωση και τροφοδότησε δραματικές αυξήσεις κόστους και ελλείψεις προϊόντων, ειδικότερα τροφίμων σε όλο τον κόσμο και κατ' επέκταση και σε όλα τα καταστήματα του κλάδου της Carrefour (Stackpole, 2022).

Η πανδημία του COVID-19 δεν έχει, επίσης, δείξει το πλήρες αντίκτυπο της ακόμα (Brewster, 2022). Αυτές οι αλλαγές, μαζί με τη συνεχιζόμενη εμπορική διαμάχη μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και της Κίνας, έχουν τροφοδοτήσει την άνοδο του οικονομικού εθνικισμού (Bieber, 2022). Λόγω των αυξανόμενων πολιτικών και ανταγωνιστικών πιέσεων, οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο θα επανεξετάσουν τη χρήση στρατηγικών λιτής παραγωγής που συνεπάγονται μείωση της ποσότητας αποθέματος που διατηρείται σε όλες τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού τους και αύξηση της τοπικής παραγωγής και απασχόλησης (Shih, 2020).

Τέλος, η πρόσφατη άνοδος των τιμών της ενέργειας που πηγάζει από την ενεργειακή κρίση που προκάλεσε ο πόλεμος στην Ουκρανία,, υπογραμμίζει ένα μέλλον όπου μια στροφή σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, που δεν ρυθμίζεται σωστά ή δεν έχει δοκιμαστεί επαρκώς, έναντι των ελλείψεων και της αστάθειας μπορεί να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες κρίσεις της αγοράς και να εμποδίσει την δυναμική απαλλαγής από τον άνθρακα.

Το πολιτικά και οικονομικά ρευστό περιβάλλον που περιγράφηκε παραπάνω κάνει κατανοητό το γεγονός ότι η επένδυση στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη

αυτή τη συγκεκριμένη στιγμή δεν είναι μία εγγυημένη επιλογή και, μάλιστα, μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλού κινδύνου.

### **5.3. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Ahold Delhaize Group**

#### **Λοιπά Σημεία (Strengths) της εταιρίας Ahold Delhaize Group**

##### **1. Μεγάλο Γεωγραφικό εύρος δραστηριοτήτων και δίκτυο καταστημάτων**

Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε έντεκα χώρες και σε τρεις ηπείρους (Ahold Delhaize, 2022) ενώ διαθέτει περισσότερα από 7.400 καταστήματα, στα οποία εργάζονται περισσότεροι από 413.000 υπάλληλοι (Ahold Delhaize, 2022).

##### **2. Πληθώρα πόρων**

Η εταιρία διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους και είναι σε θέση να αναπτύξει μια ποικιλία πρωτοβουλιών με σκοπό την προσέλκυση νέων πελατών και την περαιτέρω ανάπτυξη της. Το Νοέμβριο του 2021 ανακοίνωσε επιταχυνόμενη ανάπτυξη και επενδυτικό σχέδιο για να αυξήσει την αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη (Ahold Delhaize, 2021).

##### **3. Εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών**

Η Ahold Delhaize Group διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων αλλά και συνεργατών, το οποίο την βοηθάει στη διαχείριση ανταγωνιστικών προκλήσεων αλλά και στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών για τους πελάτες. (Ahold Delhaize, 2022) (Goldschmidt, 2022)

##### **4. Ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων**

Η Ahold Delhaize Group διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το οποίο μπορεί να επιτρέψει στον οργανισμό να επεκτείνει την πελατειακή βάση και να αντισταθμίσει τις απώλειες από μία κατηγορία προϊόντων με οφέλη από την άλλη (Ahold Delhaize, 2022).

## 5. Ισχυρή διαδικτυακή παρουσία

Η ισχυρή διαδικτυακή παρουσία σε διαφορετικούς ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης και η αποτελεσματική διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να ενισχύσουν την επίδραση του θετικού e-WOM (Electronic Word of Mouth) -όταν οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα, συχνά αναζητούν πληροφορίες γραμμένες από άλλους καταναλωτές στο διαδίκτυο- και με αυτόν τον τρόπο να αναπτύξει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες. (Van Rompaey, 2021) (Van Rompaey, 2022) (Ahold Delhaize, 2022)

## 6. Εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης μέσω επιτυχημένων προγραμμάτων κατάρτισης και μάθησης.

Η Ahold Delhaize Group επενδύει τεράστιους πόρους στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της, με αποτέλεσμα να έχει ένα εργατικό δυναμικό που δεν είναι μόνο υψηλά καταρτισμένο αλλά και επιπλέον να έχει κίνητρο για να πετύχει περισσότερα. (Ahold Delhaize, 2022)

## Αδύναμα σημεία (Weaknesses) της εταιρίας Ahold Delhaize Group

### 1. Αδιαφάνεια

Η Ahold Delhaize Group, μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στον κόσμο, παραβίασε τη νομοθεσία επειδή δεν αποκάλυψε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη χρήση πλαστικών και τον κίνδυνο που ενέχει για τους επενδυτές. Η αδιαφάνεια αυτή πέραν ότι ενέχει οικονομικό κίνδυνο για την εταιρία και επηρεάζει αρνητικά την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, μπορεί συγχρόνως να οδηγήσει σε κατηγορίες greenwashing (ClientEarth Communications, 2021).

### 2. Εξάρτηση από το πλαστικό

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από το Ολλανδικό Plastic Soup Foundation, το 82% των προϊόντων των σούπερ μάρκετ της Ahold Delhaize Group είναι συσκευασμένα σε πλαστικό μιας χρήσης. Αυτό σίγουρα δυσχεραίνει πολύ την εφαρμογή των στόχων που έχει θέσει η εταιρία σε σχέση με την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της και προκαλεί ένα επιπλέον πρόβλημα στους επενδυτές της. (Plastic Soup Foundation, 2022)

### **3. Κατηγορίες κακοποίησης ζώων και ζητήματα υγιεινής**

Προμηθευτές αυγών της εταιρίας στην Ινδονησία κατηγορήθηκαν για κακοποίηση ζώων καθώς και για κακές συνθήκες υγιεινής στην διαδικασία παραγωγής τους, τα παραπάνω θέτουν σε κίνδυνο την υγεία των καταναλωτών και απομακρύνουν την εταιρία από την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη. (Klompmaaker & Portnaar, 2020).

## **Ευκαιρίες (Opportunities) της εταιρίας Ahold Delhaize Group**

### **1. Επένδυση στο ηλεκτρονικό εμπόριο**

Η Ahold Delhaize Group ανακοίνωσε ότι θα επιταχύνει τις επενδύσεις, στην ψηφιακή της ανάπτυξη με σκοπό να δημιουργήσει βαθύτερες ψηφιακές σχέσεις με τους πελάτες της. Με αυτόν τον τρόπο αναμένει να διπλασιάσει τα έσοδα από τις διαδικτυακές πωλήσεις της έως το 2025. Η ισχυρότερη διαδικτυακή παρουσία μπορεί να οδηγήσει στην περαιτέρω επέκταση της εταιρίας παγκοσμίως. Επιπλέον τα επόμενα χρόνια η εταιρία μπορεί να αξιοποιήσει αυτή την ευκαιρία γνωρίζοντας καλύτερα τους πελάτες της και εξυπηρετώντας τις ανάγκες τους χρησιμοποιώντας αναλύσεις μεγάλων δεδομένων. (Ahold Delhaize, 2021).

### **2. Επένδυση σε τεχνολογικές καινοτομίες**

Η Ahold Delhaize Group επενδύει σε τεχνολογικές καινοτομίες, μέσω των οποίων διευκολύνονται οι διαδικασίες, εξοικονομούνται χρήματα και προστατεύεται το περιβάλλον, όπως για παράδειγμα χρήση της τεχνολογίας για την εύρεση της βέλτιστης διαδρομής στη μετακίνηση των φορτηγών, χρήση της τεχνολογίας Blockchain κ.α. (Ahold Delhaize, 2022). Η επένδυση στην τεχνολογία θα επιτρέψει την εταιρία να αυξήσει το περιθώριο κέρδους και να προσελκύσει νέους ευαισθητοποιημένους πελάτες ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη.

### **3. Προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης και διαφάνεια**

Αποβάλλοντας την εξάρτηση της από το πλαστικό η Ahold Delhaize Group θα μπορέσει να προβάλλει μία πιο θετική εικόνα στον κόσμο, προωθώντας ταυτόχρονα την Εταιρική

Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της μέσω μίας εικόνας διαφάνειας και προσελκύοντας μεγαλύτερη πελατειακή βάση καθώς και επενδυτές που εστιάζουν σε πολιτικές Κοινωνικής Ευθύνης (Ahold Delhaize, 2022).

#### **4. Σταθερή ελεύθερη ταμειακή ροή**

Η σταθερή ελεύθερη ταμειακή ροή παρέχει ευκαιρίες για επενδύσεις. Με περισσότερα μετρητά στην τράπεζα, η εταιρία μπορεί να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, σε τομείς νέων προϊόντων καθώς και στην την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη. Αυτό θα ανοίξει ένα παράθυρο ευκαιρίας για την Ahold Delhaize Group για περαιτέρω επενδύσεις (Ahold Delhaize, 2021) (Ahold Delhaize, 2022).

#### **5. Μείωση του κόστους μεταφοράς**

Ο στόχος που έχει βάλει η Ahold Delhaize Group να αναβαθμίσει τον στόλο της σε ηλεκτροκίνητα οχήματα και σε φορτηγά υδρογόνου διπλού καυσίμου μπορεί επίσης να οδηγήσει στη μείωση του κόστους των προϊόντων της, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία στην εταιρία - είτε να ενισχύσει την κερδοφορία της είτε να μεταβιβάσει τα οφέλη στους πελάτες για να κερδίσει μερίδιο αγοράς.

### **Απειλές (threats) της εταιρίας Ahold Delhaize Group**

#### **1. Ενεργειακή κρίση**

Τα έξοδα της Ahold Delhaize Group έχουν αυξηθεί ως συνέπεια της ενεργειακής κρίσης, εξαιτίας του πολέμου στην Ουκρανία. Η αύξηση των εξόδων, αυξάνει το κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας και αυτό μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά ως προς την εστίαση της εταιρίας στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της. (Times of Malta, 2022)

#### **2. Κίνδυνος μείωσης προσέλκυσης επενδυτών και πελατών**

Στα τέλη του 2020 η Ahold Delhaize Group κατηγορήθηκε για τη συνεργασία της με εταιρία, η οποία κακοποιεί τα ζώα και διακινδυνεύει τη δημόσια υγεία στις Ασιατικές αγορές (Klompmaaker & Portnaar, 2020). Εκτός αυτού, η εξάρτηση της από τα πλαστικά συνεχίζει να

της δίνει κακή φήμη. Όλα αυτά πλήττουν την προσπάθεια της για μία αποτελεσματική Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη καθώς οδηγούν στη μείωση των εσόδων της, λόγω της διστακτικότητας τόσο των πελατών όσο και των επενδυτών να την εμπιστευθούν. (Plastic Soup Foundation, 2022)

## **5.4. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Spar Group Ltd**

### **Δυνατά Σημεία (Strengths) της εταιρίας Spar Group Ltd**

#### **1. Μεγάλο Γεωγραφικό εύρος δραστηριοτήτων**

Αποτελείται από περισσότερα από 13.600 καταστήματα σε 48 χώρες της Ευρώπης, της Ασίας, της Αμερικής και της Αφρικής, επιπλέον διαθέτει 240 κέντρα διανομής (Spar Hellas, χ.χ.) (Spar International, 2022). Η γεωγραφική παρουσία σε διαφορετικές περιοχές μπορεί να λειτουργήσει ως ένα από τα σημαντικότερα δυνατά σημεία της εταιρίας Spar Group Ltd. γιατί καθορίζει την προσέγγιση της επιχείρησης στην αγορά-στόχο και διασφαλίζει την εύκολη προσβασιμότητα.

#### **2. Υψηλά κέρδη που αυξάνονται**

Διεθνώς η Spar Group Ltd είναι το μεγαλύτερο ανεξάρτητο δίκτυο λιανικής πώλησης σούπερ μάρκετ στον κόσμο. Η Spar Group Ltd πραγματοποίησε καθαρές πωλήσεις το 2021 ύψους 41,15 δισεκατομμυρίων ευρώ, το οποίο αυξήθηκε κατά 3,3% από το 2020, παρά την παγκόσμια οικονομική ύφεση (Spar International, 2022). Αυτό υποδεικνύει την ανθεκτικότητα της. Η ισχυρή οικονομική θέση μπορεί να επιτρέψει στην εταιρία να πραγματοποιήσει περαιτέρω επενδύσεις στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της.

#### **3. Ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων**

Το ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων μπορεί να επιτρέψει στην Spar Group Ltd να επεκτείνει την πελατειακή της βάση και να αντισταθμίσει τις απώλειες από τη μία κατηγορία προϊόντων με οφέλη από την άλλη. (The Spar Group, 2021)



#### **4. Εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών**

Η Spar Group Ltd διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων αλλά και συνεργατών, το οποίο την βοηθάει στη διαχείριση ανταγωνιστικών προκλήσεων αλλά και στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών για τους πελάτες. (Spar International, 2020).

#### **5. Εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης**

Εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης μέσω επιτυχημένων αλλά και βραβευμένων προγραμμάτων κατάρτισης και μάθησης. Η Spar Group Ltd μέσω της Spar Training Academy, επενδύει τεράστιους πόρους στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της, με αποτέλεσμα ένα εργατικό δυναμικό που δεν είναι μόνο υψηλά καταρτισμένο αλλά και έχει κίνητρο για να πετύχει περισσότερα. (Spar International, 2022)

### **Αδύναμα σημεία (Weaknesses) της εταιρίας Spar Group Ltd**

#### **1. Προβλήματα ταμειακών ροών**

Μικτά περιθώρια και λειτουργικά περιθώρια που θα μπορούσαν να βελτιωθούν και στο μέλλον ενδέχεται να ασκήσουν πίεση στις οικονομικές καταστάσεις του ομίλου SPAR. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την οικονομική αβεβαιότητα στην εταιρία και μπορεί να είναι ανασταλτικό για τις επενδύσεις σε Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη. Επιπλέον, είναι πιθανό ότι επενδύσεις σε Εταιρική Κοινωνική Περιβαλλοντική Ευθύνη μπορεί να χρειαστεί ξαφνικά να σταματήσουν ή να μειωθούν σημαντικά για να καλυφθούν τυχόν προβλήματα. (Nasdaq, 2022)

#### **2. Δυσκολία στον περιβαλλοντικό σχεδιασμό των καταστημάτων**

Εξαιτίας του γεγονότος ότι η Spar Group Ltd υποστηρίζει ένα δίκτυο ανεξάρτητων λιανοπωλητών που εμπορεύονται με την επωνυμία Spar, μέσω των κέντρων διανομής, δύναται δύσκολος ο περιβαλλοντικός σχεδιασμός των καταστημάτων καθώς μερικά από τα καταστήματα δεν είναι ιδιόκτητα, και κατ' επέκταση είναι δύσκολο να επενδυθούν τόσο μεγάλα κεφάλαια (Spar International, 2022).

## **Ευκαιρίες (Opportunities) της εταιρίας Spar Group Ltd**

### **1. Τεχνολογική καινοτομία - Ψηφιακή Ανάπτυξη**

Η Spar Group Ltd επένδυσε σημαντικά κεφάλαια στην τεχνολογία και στην ψηφιακή ανάπτυξη με σκοπό την ανάπτυξη νέων εργαλείων για τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και διανομής, οι οποίες θα είναι πιο αποδοτικές και φιλικές προς το περιβάλλον αλλά και την δημιουργία εφαρμογών ηλεκτρονικών καταστημάτων, για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών (Briggs, 2019). Η ενσωμάτωση τεχνολογίας αιχμής μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση πόρων, αυξημένη απόδοση και επιταχυνόμενη διάθεση προϊόντων (Briggs, 2019) (Spar International, 2022).

### **2. Τάση προς τον υγιεινό τρόπο ζωής**

Οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν και ως εκ τούτου έλκονται από τα βιολογικά/οικολογικά προϊόντα ακόμα και αν αυτά είναι περισσότερο ακριβά (Busato, Chiarini, Cisco, & Ferrara, 2022). Επιπλέον, υπάρχει η τάση για προτίμηση προϊόντων με μηδενικό αποτύπωμα άνθρακα ή προϊόντα τα οποία είναι ανακυκλώσιμα (pwc, 2019). Η Spar Group Inc. ήδη έχει αρχίσει την προώθηση αυτού του τρόπου ζωής και κατ' επέκταση είναι μία ευκαιρία για να κερδίσει επιπλέον πελάτες αλλά και έσοδα, προωθώντας συγχρόνως την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη.

## **Απειλές (threats) της εταιρίας Spar Group Ltd**

### **1. Αύξηση κόστους ενέργειας - αύξηση τιμών**

Τα έξοδα της Spar Group Ltd έχουν αυξηθεί ως συνέπεια της ενεργειακής κρίσης, εξαιτίας του πολέμου στην Ουκρανία (Stackpole, 2022). Η αύξηση των εξόδων, αυξάνει το κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας και αυτό μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά ως προς την εστίαση της εταιρίας στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της (Spar International, 2022).

## 5.5. Ανάλυση SWOT ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε.

### Δυνατά Σημεία (Strengths) της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε

#### 1. Αναπτυσσόμενη εταιρία

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. είναι μία εταιρία που αναπτύσσεται μέσω εξαγορών μικρότερων αλυσίδων το 2022 η εταιρία εξαγόρασε την ΣΥΝ.ΚΑ Κρήτης και επέκτεινε την παρουσία της σε Κέρκυρα, νησιά του Αιγαίου και Κρήτη. Πλέον έχει παρουσία στις περιφέρειες της Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, Κεντρικής Μακεδονίας, Δυτικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Θεσσαλίας, Στερεάς Ελλάδας, Δυτικής Ελλάδας, Αττικής και στα νησιά Κέρκυρα, Θάσο, Λήμνο, Λέσβο, Χίο, Σκιάθο, Άνδρο, Τήνο, Σύρο, Πάρο, Νάξο, Μήλο, Σαντορίνη, Κάλυμνο και Κρήτη και με αυτόν τον τρόπο έχει καταφέρει να ισχυροποιήσει τη θέση της. (Δ. Μασούτης Α.Ε., χ.χ.)

#### 2. Κέντρο διανομής της Δ. Μασούτης Α.Ε.

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα κέντρο διανομής στα Βαλκάνια, έκτασης 145.000 τ.μ., στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης. Το παραπάνω της επιτρέπει να αναπτύσσεται χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα εφοδιασμού. (Δ. Μασούτης Α.Ε., χ.χ.)

#### 3. Πιστότητα πελατών

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. προσφέρει εκπτώσεις «αφοσίωσης» στους τακτικούς πελάτες της, με σύστημα εγγραφής και κάρτας πόντων για τα δικά της προϊόντα, έχοντας καταφέρει με αυτόν τον τρόπο να αποκτήσει αφοσιωμένους πελάτες (Δ. Μασούτης Α.Ε., χ.χ.).

#### 4. Δραστηριοποίηση σε δωρεές

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. παρουσιάζει έντονη φιλανθρωπική δράση όσον αφορά τις δωρεές τροφίμων και ειδών πρώτης ανάγκης (Δ. Μασούτης Α.Ε., 2022). Το παραπάνω έχει βοηθήσει στην απόκτηση αφοσιωμένων πελατών.

## **5. Καλύτερο εργασιακό περιβάλλον**

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. το 2022 κατάφερε να είναι στις δέκα πρώτες θέσεις της λίστας Great Place to Work (Υπέροχο μέρος για εργασία) για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. (Capital.gr, 2022). Το παραπάνω κάνει περισσότερο ελκυστική την εταιρία στην προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού.

### **Αδύναμα σημεία (Weaknesses) της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε**

#### **1. Περιορισμένη γκάμα στρατηγικών**

Οι στρατηγικές της Δ. Μασούτης Α.Ε. για το 2021 σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη της, περιορίζονται σε μεγάλο βαθμό σε φιλανθρωπικές δράσεις και εράνους, χωρίς να λαμβάνονται ουσιαστικά μέτρα για βελτίωση της κοινωνίας, τη μείωση των διακρίσεων κλπ. κάτι που γίνεται εμφανές από το ημερολόγιο στρατηγικών Κοινωνικής Ευθύνης στην ιστοσελίδα της εταιρίας (Δ. Μασούτης Α.Ε., 2022). Μέσω του παραπάνω ημερολογίου παρατηρείται η απουσία της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, σε σχέση με τους προμηθευτές και τους εργαζόμενους της καθώς και περιορισμένη δράση σχετικά με την ενασχόληση της με το περιβάλλον.

#### **2. Περιορισμένοι πόροι**

Εξαιτίας του εγχώριου χαρακτήρα της, ο τζίρος της είναι περιορισμένος και σαφέστατα μικρότερος από τις υπόλοιπες εταιρίες που έχουν αναλυθεί μέχρι στιγμής (Δ. Μασούτης Α.Ε., χ.χ.). Έτσι, οι πόροι που μπορεί να διαθέσει σε στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης που απαιτούν χρήματα είναι λιγότεροι, μειώνοντας τις επιλογές της σε χαμηλού κόστους στρατηγικές.

#### **3. Αποτύπωμα άνθρακα**

Η εταιρία μέχρι και σήμερα δεν έχει δεσμευτεί να μειώσει το αποτύπωμα του άνθρακα της, σύμφωνα με τις πληροφορίες που παρέχει στην ιστοσελίδα της (Δ. Μασούτης Α.Ε., 2022).

## **Ευκαιρίες (Opportunities) της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε**

### **1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τους προμηθευτές**

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. μπορεί να στραφεί σε τακτικές Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης που θα δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της όπως οι αντίστοιχες πρακτικές επιβράβευσης και αφοσίωσης του Carrefour καθώς και εκπαίδευση προμηθευτών σε βιώσιμες πρακτικές (Carrefour, 2022).

### **2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τους εργαζόμενους**

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές στήριξης των εργαζομένων της, προσφέροντας τους διαδικτυακά σεμινάρια σχετικά με τη σωματική και ψυχική υγεία (Ahold Delhaize, 2022) αλλά και προωθώντας τη στήριξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (Gould, Harris, Mullin, & R., 2020). Επίσης, μπορεί να μεριμνήσει ώστε να δημιουργηθούν θέσεις εργασίας για άτομα με ειδικές ανάγκες (Walmart Inc., 2021).

### **2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για το περιβάλλον**

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. θα μπορούσε να ξεκινήσει με κάποια περιβαλλοντική δέσμευση αντικατάστασης των συσκευασιών της με ανακυκλώσιμα πλαστικά καθώς και με τη δέσμευση για τη μείωση των ρύπων CO<sub>2</sub> (Walmart Inc., 2021).

## **Απειλές (threats) της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε**

### **1. Ανταγωνισμός**

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. έχει σίγουρα έναν μεγάλο ανταγωνιστή στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης και αυτός είναι ο Α.Β. Βασιλόπουλος, καθώς η εταιρία ανήκει στον Όμιλο εταιριών της Ahold Delhaize, η οποία όπως έχει αναλυθεί παραπάνω έχει πολύ πιο ισχυρή οικονομική και παγκόσμια παρουσία και κατ' επέκταση μπορεί να επενδύσει μεγαλύτερα ποσά στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης (Ahold Delhaize, 2022).

## 2. Πολιτική και οικονομική κατάσταση

Οι εντάσεις στην Ουκρανία πρόσφατα οδήγησαν σε αναταράξεις στην εφοδιαστική αλυσίδα με αποτέλεσμα να υπάρξει αύξηση τιμών σε βασικά καταναλωτικά αγαθά (Blas, 2022). Επιπλέον, η πανδημία της COVID-19, ο πόλεμος στην Ουκρανία και η γενικότερη οικονομική κρίση έχει οδηγήσει σε συνολική αύξηση τιμών, και κατ' επέκταση στη μείωση της αγοραστικής δύναμης (Stackpole, 2022).

## 6. Συζήτηση

Η παραπάνω μελέτη πραγματοποιήθηκε με σκοπό να αποτελέσει ένα βοήθημα για τη βελτίωση της στρατηγικής των εταιριών όσον αφορά την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη και κατ' επέκταση να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του κενού της περιβαλλοντικής παιδείας στην Ελλάδα.

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες, οι οποίοι δυσκόλεψαν την επίτευξη του σκοπού ήταν ο χρονικός περιορισμός, ως προς τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων από τις υπό μελέτη εταιρίες και η έλλειψη δημοσιευμένων πληροφοριών, ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη για το έτος 2021 από εταιρίες, οι οποίες θα μπορούσαν να γίνουν αντικείμενο μελέτης, όπως η Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. και η Μετρό Α.Ε.Β.Ε.. Επομένως, η έρευνα βασίστηκε στις δημοσιευμένες ετήσιες εκθέσεις για το έτος 2021 των υπό μελέτη εταιριών αλλά και στις επιπλέον πληροφορίες που υπήρχαν σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη στις ιστοσελίδες τους.

Οι εταιρίες που αναλύθηκαν στις μελέτες περίπτωσης (Walmart Stores Inc, Ahold Delhaize Group, Spar Group Ltd, Carrefour και Δ. Μασούτης Α.Ε.) είναι ανόμοιες ως προς το μέγεθος αλλά και ως προς τα έσοδα τους και κατ' επέκταση το να πραγματοποιηθεί σύγκριση της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης τους δεν θα ήταν ορθό για καμία από τις εταιρίες, ωστόσο σύμφωνα με τα δεδομένα που παρέχονται από τις μελέτες περίπτωσης αλλά και από τη SWOT ανάλυση, θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν στον παρακάτω πίνακα ως προς τους 17 στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης που η κάθε μία προσπάθησε να καλύψει κατά το έτος 2021 σύμφωνα με την Ατζέντα του 2030. Το πράσινο χρώμα σημαίνει ότι η εταιρία έχει πραγματοποιήσει ενέργειες για την κάλυψη του αντίστοιχου στόχου:



	Walmart Stores Inc.	Carrefour	Ahold Delhaize Group	Spar Group Ltd	Δ. Μασούτης Α.Ε.
1.Μηδενική φτώχεια					
2.Μηδενική πείνα					
3.Καλή υγεία και ευημερία					
4.Ποιοτική εκπαίδευση					
5.Ισότητα των φύλων					
6.Καθαρό νερό και αποχέτευση					
7.Φθηνή και καθαρή ενέργεια					
8.Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη					
9.Βιομηχανία καινοτομία και υποδομές					
10.Λιγότερες ανισότητες					
12.Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή					
13.Δράσεις προς όφελος του κλίματος					
14.Υδρόβια ζωή					
15.Ζωή στη στεριά					
16.Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί					
17.Συνεργασία για τους στόχους					

Πίνακας 7 Κάλυψη των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης της Ατζέντας 2030, από τις υπό μελέτη εταιρίες

## 7. Συμπεράσματα

Η εργασία αυτή κατέγραψε και ανέλυσε την στρατηγική στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη πέντε μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ με τις εξής μεθόδους ανάλυσης: τη μελέτη περίπτωσης και τη SWOT ανάλυση. Μία τέτοια ανάλυση γίνεται για πρώτη φορά σε Ελληνικό Πανεπιστήμιο καθώς συνδυάζει για πρώτη φορά (κατά τη γνώση της συγγραφέα και έπειτα από εκτενή βιβλιογραφική έρευνα) τη χρήση της μελέτης περίπτωσης για την αξιολόγηση στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης με τη μέθοδο SWOT για να αναλύσει εταιρίες στον κλάδο των σούπερ μάρκετ. Παρόμοιες μελέτες έχουν γίνει όσον αφορά Ελληνικό Πανεπιστήμιο από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς η διπλωματική εργασία με τίτλο «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η εφαρμογή της από την «Interamerican» (Ζωγράφου, 2017), η οποία καταλήγει στο εξής συμπέρασμα: ότι οι εταιρίες που εφαρμόζουν την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη, κερδίζουν οικονομικά, επιπλέον τονίζει την αναγκαιότητα της ύπαρξης συνέπειας από τη μεριά των εταιριών αλλά και τη συνεχή υλοποίηση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης από αυτές. Επιπλέον παρόμοιες μελέτες από το εξωτερικό είναι οι ακόλουθες: SWOT Analysis of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry (SWOT Ανάλυση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία), η οποία δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Journal of Information and Computational Science (Rajesh & Dorsa, 2022) και καταλήγει στα εξής συμπεράσματα: στο ότι μόνο όσο προσφέρουν οι εταιρίες στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη θα μπορέσουν να επιβιώσουν και στο ότι οι εταιρίες στην Ινδία έχουν να διανύσουν αρκετό δρόμο ακόμη για να φτάσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη. Μία ακόμη μελέτη είναι η SWOT Analysis of CSR Strategies of Indian Companies (SWOT Ανάλυση Στρατηγικών ΕΚΕ Ινδικών Εταιρειών) (Jindal, Ahuja, & Singh, 2015), η οποία δημοσιεύτηκε στο περιοδικό IOSR Journals of Business and Management και καταλήγει στα παρακάτω συμπεράσματα: στο ότι οι εταιρίες θα επιβιώσουν μόνο εάν συνεχίσουν να ενδιαφέρονται για την κοινωνία, το περιβάλλον, τη διακυβέρνηση και τα ενδιαφερόμενα μέλη, καθώς η φήμη μίας εταιρίας, η επιτυχία της αλλά και η επιβίωσή της βρίσκονται στα χέρια της κοινωνίας και επιπροσθέτως αναφέρει ότι στην Ινδία οι εταιρίες απέχουν αρκετά από την πλήρη εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης.

Η αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης απασχολεί τώρα περισσότερο από ποτέ τις μεγάλες επιχειρήσεις και εταιρίες καθώς η συμμόρφωση με τις Οδηγίες του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών και της Ευρωπαϊκής Ένωσης γίνεται πιο καίρια από ποτέ. Η εργασία αυτή προσφέρει μία συγκεντρωτική οπτική για τα δυνατά και αδύναμα σημεία καθώς και για τις δυνατότητες και απειλές των στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, που μπορούν να οδηγήσουν έναν μελετητή ή/και υπεύθυνο περιβαλλοντικού σχεδιασμού σε μία εκτενέστερη και πιο αποτελεσματική στρατηγική.

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, οι εταιρίες που μελετήθηκαν στην εργασία αυτή αναπτύσσουν πολιτικές που ευνοούν τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, την κοινωνία και το περιβάλλον. Αυτό, όμως, που γίνεται εμφανές, είναι ότι η οι μεγαλύτερες εταιρίες σε έσοδα έχουν πιο ολοκληρωμένες δράσεις όσον αφορά την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη, οι οποίες συμβαδίζουν με τους Ευρωπαϊκούς στόχους για βιώσιμη ανάπτυξη. Οι υπό μελέτη εταιρίες, οι οποίες είναι παγκόσμιου εύρους, η Walmart Stores Inc., η Ahold Delhaize Group, η Spar Group Ltd και η Carrefour διαθέτουν τα οικονομικά μέσα για να υλοποιήσουν τις δράσεις της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, συγχρόνως όμως «αναγκάζονται» να τις πραγματοποιήσουν εξαιτίας της παγκόσμιας αυξανόμενης τάσης για εταιρική υπευθυνότητα. Επιπλέον μέσω των περιπτώσιολογικών μελετών διαπιστώθηκε ότι, η Walmart Stores Inc., η Ahold Delhaize Group, η Spar Group Ltd και η Carrefour, οι οποίες έχουν θυγατρικές εταιρίες, οι θυγατρικές αυτές ακολουθούν σε σημαντικό βαθμό τα πρότυπα της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης, της μητρικής εταιρίας. Στις αμιγώς Ελληνικές εταιρίες ήταν φανερό η έλλειψη δημοσιευμένων πληροφοριών στην ιστοσελίδα τους, όπως στην Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. ή και η ελλιπής ενημέρωση των πληροφοριών για το έτος 2021, όπως στην Μετρό Α.Ε.Β.Ε.. Επιπλέον μέσω του παραδείγματος της Δ. Μασούτης Α.Ε. κρίνεται σημαντικό οι ελληνικές εταιρίες στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, να καλύψουν όλο και περισσότερους από τους Ευρωπαϊκούς στόχους της Βιώσιμης Ανάπτυξης στην στρατηγική τους, ως προς την Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη, ώστε να επεκταθεί περαιτέρω η εταιρική υπευθυνότητα ως προς τους προμηθευτές, ως προς τους εργαζόμενους, ως προς το περιβάλλον και ως προς την κοινωνία.

Μία στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης μπορεί να αποτελέσει έμμεσο ή ακόμα και άμεσο τρόπο καλλιέργειας της περιβαλλοντικής παιδείας στην κοινωνία και τον κόσμο. Όσο πιο δραστήρια είναι μία εταιρία σχετικά με την στρατηγική της στην Εταιρική Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη, τόσο πιο πολλές ευκαιρίες έχει να παράσχει περιβαλλοντική παιδεία. Επιπλέον, αν και η Ελλάδα έχει τη δική της Εθνική Στρατηγική για την προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης σε εθνικό, περιφερειακό, ακόμη και σε τοπικό επίπεδο, μέσω των παραδειγμάτων διαπιστώνεται ότι χρειάζεται ακόμη περαιτέρω προσπάθεια, για την καθολική εφαρμογή της, από τις αμιγώς Ελληνικές εταιρίες στον υπό εξέταση κλάδο. Αυτό θα βελτιώσει το γενικότερο κενό στην περιβαλλοντική παιδεία στην Ελλάδα και θα κάνει ακόμα πιο σημαντική την ενεργή καλλιέργεια της σε κάθε ευκαιρία. Κρίνεται απαραίτητο οι μεγάλες και οι μικρές Ελληνικές εταιρίες του κλάδου των σούπερ μάρκετ να χρησιμοποιήσουν ως παράδειγμα, τις ξένες αντίστοιχες τους στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης. Η αναγκαιότητα της προώθησης της Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης μέσω των Ελληνικών εταιριών προκειμένου αυτές να συμβαδίσουν με τις αντίστοιχες του εξωτερικού δεν περιορίζεται σε δραστηριότητες σχετικές με την κοινωνία και τους εργαζόμενους αλλά επεκτείνονται στους προμηθευτές και στο περιβάλλον. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται λύσεις περιβαλλοντικού σχεδιασμού και βιώσιμης ανάπτυξης στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, οι οποίες σε συνδυασμό με την χρήση καινοτόμων στρατηγικών και υλικών, θα οδηγήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην εξοικονόμηση πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, θα γίνει ευκολότερη η προσέγγιση των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, όπως αυτοί έχουν τεθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση και οι εταιρίες θα συνδράμουν σε ένα καλύτερο μέλλον.

## Βιβλιογραφία

Adams, D., Adams, K., Attah-Boakye, R., Ullah, S., Rodgers, W., & Kimani, D. (2022). Social and Environmental Practices and Corporate Financial Performance of Multinational Corporations in Emerging Markets: Evidence from 20 oil-rich African Countries, Vol 78. *Resources Policy* , σσ. 1-13. doi: 10.1016/j.resourpol.2022.102756.

Ahold Delhaize. (2021). *Ahold Delhaize Announces Accelerated Growth and Investment Plan to Drive more Customer Value*. Ανάκτηση Ιούλιος 6, 2022, από Ahold Delhaize: <https://www.aholddelhaize.com/en/news/ahold-delhaize-announces-accelerated-growth-and-investment-plan-to-drive-more-customer-value/>

Ahold Delhaize. (2022). *Ahold Delhaize's Strong Global Portfolio Delivers Growth in Q1 Net Sales and Diluted EPS; 2022 Outlook Increased*. Ανάκτηση Ιούλιος 5, 2022, από Ahold Delhaize: <https://www.aholddelhaize.com/en/news/ahold-delhaize-s-strong-global-portfolio-delivers-growth-in-q1-net-sales-and-diluted-eps-2022-outlook-increased/>

Ahold Delhaize. (2022). *Annual Report 2021*. Ανάκτηση Αύγουστος 1, 2022, από Ahold Delhaize: [https://media.aholddelhaize.com/media/2zdi1gsi/aholddelhaize\\_ar21\\_interactive.pdf?t=637819090356130000](https://media.aholddelhaize.com/media/2zdi1gsi/aholddelhaize_ar21_interactive.pdf?t=637819090356130000)

Ahold Delhaize. (2022). *Community engagement*. Ανάκτηση Ιούλιος 14, 2022, από Ahold Delhaize: <https://www.aholddelhaize.com/en/sustainability/our-position-on-societal-and-environmental-topics/community-engagement/>

Ahold Delhaize. (2022). *Eliminate Waste*. Ανάκτηση Ιούλιος 20, 2022, από Ahold Delhaize: <https://www.aholddelhaize.com/en/sustainability/eliminate-waste/>

Ahold Delhaize. (2022). *Who We Are*. Ανάκτηση Αύγουστος 2, 2022, από Ahold Delhaize: <https://www.aholddelhaize.com/about/>

Albert Heijn. (2022). *Albert Heijn breidt Overblijvers uit*. Ανάκτηση Ιούλιος 17, 2022, από Albert Heijn: <https://nieuws.ah.nl/albert-heijn-breidt-overblijvers-uit/>

Albert Heijn. (2022). *Minder Verspillen*. Ανάκτηση Ιούλιος 16, 2022, από AH: <https://www.ah.nl/over-ah/duurzaamheid/minder-verspillen>

Alnamrouti, A., Rjoub, H., & Ozgit, H. (2022). Do Strategic Human Resources and Artificial Intelligence Help to Make Organisations More Sustainable? Evidence from Non-Governmental Organisations, Vol 14 (No 12). *MDPI* , σσ. 1-23. doi: 10.1002/pbc.29854.

Benzaghta, M., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review, Vol 6 (No 3). *Journal of Global Business Insights* , σσ. 55-73. doi:10.5038/2640-6489.6.1.1148.

Best, R. (2022). *5 Key Suppliers of Walmart*. Ανάκτηση Αύγουστος 20, 2022, από Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/insights/050116/walmart-stock-analyzing-5-key-suppliers-wmt.asp>

Bieber, F. (2022). Global Nationalism in Times of the COVID-19 Pandemic, Vol 50 (No 1). *Nationalities Papers* , σσ. 13-25. doi: doi.org/10.1017/nps.2020.35.

Blake, M. (2022). *Amazon or Target?* Ανάκτηση Ιούνιος 3, 2022, από Forbes: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2021/06/14/who-wins-the-battle-of-walmart-vs-amazon/?sh=3ee969e95ba7>

Blas, J. (2022). *Don't Abandon Small Businesses in the Energy Crisis*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 5, 2022, από Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-09-02/europe-s-energy-crisis-don-t-abandon-small-businesses?leadSource=uverify%20wall>

Brewster, M. (2022). *Annual Retail Trade Survey Shows Impact of Online Shopping on Retail Sales During COVID-19 Pandemic*. Ανάκτηση Αύγουστος 5, 2022, από Census: <https://www.census.gov/library/stories/2022/04/ecommerce-sales-surged-during-pandemic.html>

Briggs, F. (2019). *Spar International Drives Profitable Growth in Digital World*. Ανάκτηση Ιούλιος 18, 2022, από Retail Times: <https://www.retailtimes.co.uk/spar-drives-profitable-growth-in-digital-world/>

Busato, F., Chiarini, B., Cisco, G., & Ferrara, M. (2022). Green preferences. *Springer Nature* , σσ. 50-62. doi: 10.1007/s10668-022-02179-9.



Capital.gr. (2022). *Η Μασούτης στις 10 Κορυφαίες Εταιρείες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα για το 2022*. Ανάκτηση Αύγουστος 14, 2022, από Capital.gr: <https://www.capital.gr/market-news/3634016/h-masoutis-stis-10-korufaies-etaireies-me-to-kalutero-ergasiako-periballon-stin-ellada-gia-to-2022>

Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. Στο *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (σσ. 19-46. doi:10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001). Oxford University Press.

Carrefour. (2018). *Carrefour Bolsters its Presence in Africa by Selling Carrefour- Branded Products on the Jumia e-commerce Website*. Ανάκτηση Ιούλιος 10, 2022, από Carrefour: <https://www.carrefour.com/en/newsroom/carrefour-bolsters-its-presence-africa-selling-carrefour-branded-products-jumia-e-commerce>

Carrefour. (2022). *Carrefour Launches New e-Commerce Platform and Positions Itself for Future Growth*. Ανάκτηση Αυγουστος 23, 2022, από Carrefour: <https://www.carrefour.com/en/actuality/carrefour-launches-new-e-commerce-platform-and-positions-itself-future-growth>

Carrefour. (2020). *Carrefour Polska is the Main Winner of the Retailer of the Year 2019 Competition*. Ανάκτηση Αύγουστος 28, 2022, από Carrefour: <https://www.carrefour.com/en/newsroom/carrefour-polska-main-winner-retailer-year-2019-competition>

Carrefour. (2022). *CSR Library*. Ανάκτηση Ιούλιος 5, 2022, από Carrefour: <https://www.carrefour.com/en/reference-documents>

Casara, M. (2020). *Racism and death at Carrefour are the Tip of the Iceberg Involving Multinationals*. Ανάκτηση Αύγουστος 29, 2022, από Brasil de Fato: <https://www.brasildefato.com.br/2020/11/26/racism-and-death-at-carrefour-are-the-tip-of-the-iceberg-involving-multinationals>

Clarkson, P. M., Ponn, J., Richardson, G. D., Rudzicz, F., Tsang, A., & Wang, J. (2020). A Textual Analysis of US Corporate Social Responsibility Reports, Vol 56 (No 1). *Abacus* , 56 (1), σσ. 3-34. doi: 10.1111/abac.12182.

ClientEarth Communications. (2021). *We are Taking Action Against a Global Supermarket Giant on Plastics*. Ανάκτηση Αύγουστος 29, 2022, από Client Earth: <https://www.clientearth.org/latest/latest-updates/news/we-are-taking-action-against-a-global-supermarket-giant-on-plastics/>

Craft. (2022). *Carrefour Competitors and Similar Companies*. Ανάκτηση Ιούλιος 5, 2022, από Craft: <https://craft.co/carrefour/competitors>

Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., Siegel, D. S., & Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, σσ. 19-46. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002.

Desjardins, J. (2017). *Walmart Nation: Mapping the Largest Employers in the U.S.* Ανάκτηση Αύγουστος 30, 2022, από Visual Capitalist: <https://www.visualcapitalist.com/walmart-nation-mapping-largest-employers-u-s/>

Doty, D. (2022). *Walmart, Target, And Other Mega Retailers Leverage First-Party Data To Become New Media Giants*. Ανάκτηση Αύγουστος 23, 2022, από Forbes: <https://www.forbes.com/sites/daviddoty/2022/04/26/walmart-target-and-other-mega-retailers-leverage-first-party-data-to-become-new-media-giants/?sh=20481b8a2335>

European Environment Agency. (2021). *The Future We Want – Declaration of the UN Conference on Sustainable Development, Rio (2012)*. Ανάκτηση Ιανουάριος 30, 2022, από European Environment Agency: <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/the-future-we-want-2013declaration>

Farcane, N., & Bureana, E. (2015). History of "Corporate Social Responsibility" Concept, Vol 17 (No 2). *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, σσ. 31-48. doi: 10.29302/oeconomica.2015.17.2.3.

Finkle, J., & Leske, N. (2012). *HP Braces for Huge Loss After \$8 Billion EDS Writedown*. Ανάκτηση από Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-hewlettpackard-outlook-idUSBRE8770RF20120809>

Fitzgerald, B. (2020). *Walmart Makes Run to All-Time Highs Amid Coronavirus Market Plunge*. Ανάκτηση Αύγουστος 29, 2022, από CNBC: <https://www.cnbc.com/2020/03/19/walmart-makes-run-to-all-time-highs-amid-coronavirus-market-plunge.html>

Galtsova, O., Pulina, T., & Holovko, O. (2021). The Use Of SWOT Analysis Methodology For Complex Evaluation of Enterprises"Cluster Association Development Under Globalization", Vol 6 (No 5). *Baltic Journal of Economic Studies* , σσ. 163-170. doi: 10.30525/2256-0742/2020-6-5-163-170.

Goldschmidt, B. (2022). *Ahold Delhaize USA Now Partnering With 200+ CPG Suppliers*. Ανάκτηση Αύγουστος 8, 2022, από Progressive Grocer: <https://www.progressivegrocer.com/ahold-delhaize-usa-now-partnering-200-cpg-suppliers>

Goodpaster, K., Rodbourne, D., Hernke, B., & Betzler, L. (2005). *Corporate Social Responsibility - The shape of a History, 1945-2004*. Ανάκτηση Ιανουάριος 28, 2022, από CDN: [https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/CSR-The\\_Shape\\_of\\_a\\_History.pdf](https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/CSR-The_Shape_of_a_History.pdf)

Gould, R., Harris, S., Mullin, C., & R., J. (2020). Disability, Diversity, and Corporate Social Responsibility: Learning from Recognized Leaders in Inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, Vol 52 (No 1) , σσ. 29-42. doi: 10.3233/JVR-191058.

Gruber, B. (2022). *Target vs. Walmart: Which Is Best?* Ανάκτηση Σεπτέμβριος 13, 2022, από Readers Digest: <https://www.rd.com/article/target-vs-walmart/>

Hakobyan, N., Khachatryan, A., Vardanyan, N., & Chortok, Y. V. (2019). The implementation of Corporate Social and Environmental Responsibility practices into competitive strategy of the company Vol 2019 (No 2). *Marketing and Management of Innovations* , σσ. 42-51. doi: 10.21272/mmi.2019.2-04.

Hanke, T., & Stark, W. (2009). Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility, Vol 85 (No 3). *Journal of Business Ethics* , σσ. 507-516. doi: 10.1007/s10551-009-0215-9.

Hercher, J. (2022). *Walmart Breaks Out Ad Business Revenue At \$2.1 Billion And Details How Ads Power Its Retail Evolution*. Ανάκτηση Αύγουστος 21, 2022, από ad exchanger: <https://www.adexchanger.com/ecommerce-2/walmart-breaks-out-ad-business-revenue-at-2-1-billion-and-details-how-ads-power-its-retail-evolution/>

Hodakova, D., Zuzulova, A., Capayova, S., Schlosser, T., & Galkin, A. (2020). Assessment and management of environmental noise in Slovakia, Vol 2020 (No 4.1). *20th International*

*Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2020*, (σσ. 305-312. doi:10.5593/sgem2020/4.1/s19.038).

Hossain, M., Hecimovic, A., & Choudhury Lema, A. (2015). Corporate social and environmental responsibility reporting practices from an emerging mobile telecommunications market, Vol 25 (No 4). *Australian Accounting Review* , σσ. 389-404. doi: 10.1111/auar.12076.

Hunersen, C. (2022). *Why Amazon is a Leader in Customer Experience*. Ανάκτηση Αύγουστος 22, 2022, από qualtrics: <https://www.qualtrics.com/blog/amazon-customer-experience-leader/>

John Wiley & Sons. (2015). *Course 205: Economic Moats, Low - Cost Producer or Economies of Scale*. Ανάκτηση Αύγουστος 5, 2022, από Morningstar: <https://news.morningstar.com/classroom2/course.asp?docId=144752&page=3&CN>

Jun, Y., & Lin, Z. (2022). Corporate Ambidexterity: Uncovering the Antecedents of Enduring Sustainable Performance, Vol 365. *Journal of Cleaner Production* , σσ. 1-13. doi:10.1016/j.jclepro.2022.132740.

Justyna, C., Koneczna, R., & Smol, M. (2022). Corporate Social Responsibility as a Significant Factor of Competitive Advantage - a Case Study of Energy Companies in Poland, Vol 8. *Energy Reports* , σσ. 7689-8001. doi:10.1016/j.egyr.2022.06.032.

Kassim, A., Noordin, R., Jaidi, J., & Tahajuddin, S. (2021). The Quality of Corporate Social Responsibilities Disclosures in Malaysian Companies, Vol 487. *International Conference on Business and Technology*, (σσ. 703-713. doi:10.1007/978-3-031-08084-5\_51).

Klompmaaker, M., & Portnaar, D. (2020, Νοέμβριος 2020). *Ahold Delhaize risks its reputation if the misery surrounding eggs in Indonesia is not resolved*. Ανάκτηση Αύγουστος 17, 2022, από Risk & Compliance: <https://www.riskcompliance.biz/news/ahold-delhaize-risks-its-reputation-if-the-misery-surrounding-eggs-in-indonesia-is-not-resolved/>

Kolmar, C. (2022). *The 15 Largest Food Retailers in the World*. Ανάκτηση Ιούλιος 6, 2022, από Zippia: <https://www.zippia.com/advice/largest-food-retailers/>

LaFave, G. (2022). Ανάκτηση Αύγουστος 28, 2022, από Insight Grocery: <https://www.winsightgrocerybusiness.com/retailers/ftc-hits-walmart-3-million-greenwashing-penalty>

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdótti, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, Vol 4 (No 1). *International Journal of Corporate Social Responsibility* , σσ. 1-23. doi: 10.1186/s40991-018-0039-y.

Li, Y., & Yang, A. (2022). Stakeholder Influence, Government Power, and New Opportunities for Chinese Internet Companies: A Multilevel Network Analysis of Cross-Sector Networks, Vol 48 (No 3). *Public Relations Review* , σσ. 1-10, doi: 10.1016/j.pubrev.2022.102197.

Lindgreen, A., & Di Benedetto, A. (2021). How to write up case-study methodology sections, Vol 96 (No 1). *Industrial Marketing Management* , σσ. 7-10. doi:10.1016/j.indmarman.2020.04.012.

Mahdi, S., Al-Absy, M., & Alastal, A. (2021). Corporate Social Responsibility and Firm's Performance: Evidence from Bahrain, Vol 495 LNNS. *International Conference on Business and Technology*, (σσ. 957-967. doi:10.1007/978-3-031-08954-1\_80).

Market Cap. (2022). *Largest Supermarket Chains by Market Cap*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 5, 2022, από Market Cap: <https://companiesmarketcap.com/supermarkets/largest-companies-by-market-cap/>

Marketplace Pulse. (2022). *Walmart US Retail Sales*. Ανάκτηση Αύγουστος 29, 2022, από Marketplace Pulse: <https://www.marketplacepulse.com/stats/walmart/walmart-us-retail-sales-118>

Marques, T. (2022). *How Many Products Does Walmart Sell?* Ανάκτηση Αύγουστος 20, 2022, από QuerySprout: <https://querysprout.com/how-many-products-does-walmart-sell/>

Masoud, N. (2021). The Impact of AC Characteristics on CSR Disclosure During COVID-19: Empirical Evidence from Kuwait Listed Firms, Vol 495 LNNS. *International Conference on Business and Technology*, (σσ. 570-581, doi: 10.1007/978-3-031-08954-1\_50).

Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible. *World Bank* , 2 (1), σσ. 1-18.

MBA Knowledge Base. (2021). *Case Study: Wal-Mart's Distribution and Logistics System*. Ανάκτηση Αύγουστος 20, 2022, από MBA Knowledge Base: <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-of-walmart-logistics-management/>

McWilliams, S. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective, Vol 26 (No1). *Academy of Management* , σσ. 117-127. doi:10.5465/amr.2001.4011987.

Metaxas, T., & Tsavdaridou, M. (2010). Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece, Vol 18 (No1). *Journal of Contemporary European Studies* , σσ. 25-46. doi:10.1080/14782801003638679.

METRO A.E.B.E. (2022). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Ανάκτηση Αύγουστος 14, 2022, από My market: <https://www.mymarket.gr/el-GR/Etairiki-koinoniki-efthini/%CE%A0%CE%B1%CE%BC%CE%B5-%CE%9C%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%B1-%CE%94%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%B5-%CE%A0%CE%B9%CF%83%CF%89/%CE%9F-%CF%87%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BC%CE%B5-%CF%8>

Miller, J., Flood, C., Mooney, A., & Morris, S. (2021, Αύγουστος 26). *DWS shares slide after greenwashing claims prompt BaFin investigation*. Ανάκτηση Αύγουστος 17, 2022, από ft: <https://www.ft.com/content/0eb64160-9e41-44b6-8550-742a6a4b1022>

Montero, M. J., Araque, R. A., & Rey, J. M. (2009). Occupational Health and Safety in the Framework of Corporate Social Responsibility, Vol 47 (No 10). *Safety Science* , σσ. 1440-1445. doi:10.1016/j.ssci.2009.03.002.

Morgan, B. (2021, Ιούλιος 14). *Who Wins The Battle Of Walmart Vs. Amazon?* Ανάκτηση Αύγουστος 22, 2022, από Forbes: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2021/06/14/who-wins-the-battle-of-walmart-vs-amazon/?sh=379c67c75ba7>

Nasdaq. (2022, Ιανουάριος). *Is SPAR Group (NASDAQ:SGRP) Using Too Much Debt?* Ανάκτηση από Nasdaq: <https://www.nasdaq.com/articles/is-spar-group-nasdaq:sgrp-using-too-much-debt>



Othman, R., & Ameer, R. (2009). Corporate Social and Environmental Reporting: Where are we Heading? A Survey of Literature, Vol 6 (No 4). *International Journal of Disclosure and Governance* , σσ. 298-320. doi: 10.1057/jdg.2009.7.

Ozemela, L. (2020). Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2022, από Linkedin: [https://www.linkedin.com/pulse/greenwashing-controversy-surrounding-carrefour-brazil-ozemela-phd?trk=read\\_related\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/greenwashing-controversy-surrounding-carrefour-brazil-ozemela-phd?trk=read_related_article-card_title)

Padilla - Lozano, C., & Collazzo, P. (2022). Corporate Social Responsibility, Green Innovation and Competitiveness – Causality in Manufacturing, Vol 32 (No 7). *International Conference on Business and Technology* , σσ. 21-39. doi:10.1108/CR-12-2020-0160.

Page, V. (2020). *Walmart's Biggest Liability: Labor Costs*. Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2022, από CNBC: <https://www.investopedia.com/articles/investing/020916/walmarts-biggest-liability-labor-costs-wmt.asp>

Plastic Soup Foundation. (2022). *Plasticbeleid Ahold Delhaize is verbeterd, Maar Nog Lang Niet Goed Genoeg*. Ανάκτηση Αύγουστος 29, 2022, από Plastic Soup Foundation: <https://www.plasticsoupfoundation.org/2022/04/plasticbeleid-ahold-delhaize-is-verbeterd-maar-nog-lang-niet-goed-genoeg/>

pwc. (2019). *It's Time for a Consumer-Centred Metric: Introducing 'Return on Experience'*. Ανάκτηση Αύγουστος 29, 2022, από pwc: [https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2019/report.pdf?utm\\_campaign=sbpwc&utm\\_medium=site&utm\\_source=articletext](https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2019/report.pdf?utm_campaign=sbpwc&utm_medium=site&utm_source=articletext)

Reuters. (2022). *French Retailer Carrefour to Freeze Prices on 100 Products to Tackle Inflation*. Ανάκτηση Αύγουστος 25, 2022, από Reuters: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/french-retailer-carrefour-freeze-prices-100-products-tackle-inflation-2022-08-22/>

Roy, E. (2018). *7 Examples of How Product Liability Laws Change From Country to Country*. Ανάκτηση Αύγουστος 3, 2022, από Trade Ready: <https://www.tradeready.ca/2018/topics/import-export-trade-management/7-examples-product-liability-laws-change-country/>

Schuellerman, D. (2013). *General Electric*. Ανάκτηση Απρίλιος 30, 2022, από GE to Invest \$30 Million, Adding 150 Jobs; GE-Walmart Announce Agreement for U.S. Manufactured Product: <https://www.ge.com/news/press-releases/ge-invest-30-million-adding-150-jobs-ge-walmart-announce-agreement-us-manufactured>

Shih, W. (2020). *Global Supply Chains in a Post-Pandemic World*. Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2022, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world>

Shoulberg, W. (2019). *Carrefour Is The Latest Victim Of The China Retail Syndrome*. Ανάκτηση Αυγούστου 2022, 25, από Forbes: <https://www.forbes.com/sites/warrenshoulberg/2019/06/24/carrefour-is-the-latest-victim-of-the-china-retail-syndrome/?sh=4a3c53822037>

Sibisi, N., & Makka, A. (2022). Financial challenges experienced by South African non-profit organisations regarding CSR implementation, Vol 8 (No 6). *Social Responsibility Journal*, σσ. 1089-1105. doi:10.1108/SRJ-12-2019-0397.

Spar Group Ltd. (χ.χ.). *Group Profile*. Ανάκτηση Ιούλιος 06, 2022, από The Spar Group: <https://thespargroup.com/ir2017/who-we-are/group-profile/>

Spar Hellas. (χ.χ.). *Καταστήματα*. Ανάκτηση Αύγουστος 14, 2022, από Spar Hellas: <https://sparhellas.com/stores/>

Spar International. (2020). *Better Together: Buying Strategies that Improve Value for Both SPAR Retailers and Consumers*. Ανάκτηση Ιούλιος 15, 2022, από Spar International: <https://spar-international.com/news/better-together-buying-strategies-that-improve-value-for-both-spar-retailers-and-consumers/>

Spar International. (2022). *Spar International Annual Review*. Ανάκτηση Ιούλιος 8, 2022, από Spar International: [https://spar-international.com/wp-content/uploads/2022/05/SPAR\\_AR21.pdf](https://spar-international.com/wp-content/uploads/2022/05/SPAR_AR21.pdf)

Stackpole, B. (2022). *Ripple Effects from Russia-Ukraine War Test Global Economies*. Ανάκτηση Αύγουστος 28, 2022, από MIT: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/ripple-effects-russia-ukraine-war-test-global-economies>

The Spar Group. (2021). *Our Brands and Store Formats*. Ανάκτηση Ιούλιος 14, 2022, από The Spar Group: [https://thespargroup.com/pdf/Our\\_brands\\_and\\_store\\_formats\\_2021.pdf](https://thespargroup.com/pdf/Our_brands_and_store_formats_2021.pdf)

Times of Malta. (2022). *Food retailer Ahold Delhaize Delays Bol.com IPO*. Ανάκτηση Αύγουστος 16, 2022, από Times of Malta: <https://timesofmalta.com/articles/view/food-retailer-ahold-delhaize-delays-bol-com-ipo.973607>

Universum. (2021). *Carrefour - Most Attractive Employers*. Ανάκτηση Αύγουστος 17, 2022, από Universum: <https://rankings.universumglobal.com/en/most-attractive-employers-top-100-fr-carrefour-france-etudiants-ingenieurs--2021/>

Universum. (2022). *Carrefour - Most Attractive Employers*. Ανάκτηση Αύγουστος 28, 2022, από UNIVERSUM: <https://rankings.universumglobal.com/most-attractive-employers-ranking-carrefour-china-business-commerce-2022/>

Van Rompaey, S. (2022). *Ahold Delhaize Sets Another Record, Focuses on Online Growth*. Ανάκτηση Ιούλιος 2, 2022, από Retail Detail: <https://www.retaildetail.eu/news/food/ahold-delhaize-sets-another-record-focuses-online-growth/>

Van Rompaey, S. (2021). *Strong Start for Ahold Delhaize, Spectacular Growth Online*. Ανάκτηση Ιούλιος 5, 2022, από Retail Detail: <https://www.retaildetail.eu/news/food/strong-start-ahold-delhaize-spectacular-growth-online/>

Walmart Inc. (2021). *Environmental, Social and Governance*. Ανάκτηση Ιούνιος 5, 2022, από Walmart: [https://corporate.walmart.com/esgreport/media-library/document/walmart-2021-esg-annual-summary/\\_proxyDocument?id=0000017a-82c5-d7dc-ad7a-bac574130000](https://corporate.walmart.com/esgreport/media-library/document/walmart-2021-esg-annual-summary/_proxyDocument?id=0000017a-82c5-d7dc-ad7a-bac574130000)

Walmart Inc. (2022). *Human Capital: Good Jobs & Advancement for Associates*. Ανάκτηση Αύγουστος 20, 2022, από Walmart: <https://corporate.walmart.com/esgreport/human-capital-good-jobs-advancement-for-associates>

Walmart Inc. (2022). *Location Facts*. Ανάκτηση Αύγουστος 21, 2022, από Walmart Inc.: <https://corporate.walmart.com/about/location-facts>

Walser, C. (2001). *Distributors Should Capitalize on Strengths*. Ανάκτηση Ιούλιος 16, 2022, από EE Times: Distributors should capitalize on strengths

Wanderley, L., Lusian, R., Farache, F., & Filho, J. (2008). CSR Information Disclosure on the Web: a Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector, Vol 82 (No 2). *Bussiness Ethics* , σσ. 369-378. doi: 10.1007/s10551-008-9892-z.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, Vol 16 (No 4). *he Academy of Management Review* , σσ. 691-718. doi: 10.2307/258977.

A.B. Βασιλόπουλος. (χ.χ.). *Ιστορία*. Ανάκτηση Αύγουστος 14, 2022, από ab: <https://www.ab.gr/ourcompany/history>

AB Βασιλόπουλος. (2021). *Δράσεις Πρόληψης & Μείωσης Σπατάλης Τροφίμων*. Ανάκτηση Ιούλιος 15, 2022, από Food Saving Alliance Greece: [https://foodsavingalliancegreece.gr/wp-content/uploads/ekthesi/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-2%CE%B7-%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_2021\\_%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C.pdf](https://foodsavingalliancegreece.gr/wp-content/uploads/ekthesi/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-2%CE%B7-%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_2021_%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C.pdf)

Γεροντέλη, Α., & Μιχαηλίδου, Ε. (2012). *Πτυχιακή Εργασία "Διάσκεψη Κορυφής Rio +20 (UNCSD) "Το Μέλλον που Θέλουμε - The Future we Want" Μετά Είκοσι Έτη"*. Ανάκτηση Ιανουάριος 12, 2022, από Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο: <http://old.ntua.gr/MIRC/keimena/Geronteli%20Michailidou%20-%20Rio+20.pdf#page=1&zoom=auto,-18,851>

Γκουλγκούτη, Α., Πλακίτση, Α., & Στύλος, Γ. (2021). *Περιβαλλοντικός Γραμματισμός στην Ελλάδα: Στάσεις Μελλοντικών Νηπιαγωγών προς το Περιβάλλον, Vol 2021 (No 1)*. Ανάκτηση Απρίλιος 10, 2022, από Πανεπιστήμιο Κρήτης: <https://ejournals.lib.uoc.gr/index.php/edusci/article/download/1515/1405/#page=1&zoom=auto,-16,688>

Δ. Μασούτης Α.Ε. (2022). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Ανάκτηση Αύγουστος 8, 2022, από Masoutis: <https://www.masoutis.gr/Eke>

Δ. Μασούτης Α.Ε. (χ.χ.). *Παρουσίαση*. Ανάκτηση Αύγουστος 5, 2022, από Μασούτης: <https://www.masoutis.gr/Company>

Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. (2022). *Σκλαβενίτης*. Ανάκτηση Αύγουστος 14, 2022, από Σκλαβενίτης: <https://www.sklavenitis.gr/>

Εμμανουήλ, Σ. (2018). *Οι ΜΚΟ και οι Επιχειρηματικές Συμμαχίες*. Ανάκτηση Μάρτιος 11, 2022, από CSR index: <https://csrindex.gr/oi-mko-kai-oi-epicheirimatikes-symmachies/>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2014). *ΟΔΗΓΙΑ 2014/95/ΕΕ ΤΟΥ Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου*. Ανάκτηση Φέβρουάριος 13, 2022, από EUR-Lex Δίκαιο της Ε.Ε.: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EL>

Ηνωμένα Έθνη. (χ.χ.). *Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, 17 Στόχοι για να Αλλάξουμε τον Κόσμο*. Ανάκτηση Ιανουάριος 12, 2022, από Ηνωμένα Έθνη: <https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/>

Κεφαλάς, Α. (2021). *Το Σύγχρονο Περιεχόμενο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Μία Ιστορική Αναδρομή*. Ανάκτηση Μάρτιος 5, 2022, από *Economia*: <https://www.economia.gr/%CF%84%CE%BF-%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B5%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE/>

Κούσουλας, Γ. (2008). *"ESTIA" Πρόγραμμα ΥΠΕΧΩΔΕ*. Ανάκτηση Απρίλιος 03, 2022, από Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών: <https://www.ekke.gr/projects/estia/Inteduc/KousoulasEnvEduApr.pdf>

Κτένας, Σ. (2021). *Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ: Ο Μεγάλος «Πρωταγωνιστής» Πριν και Κατά τη Διάρκεια της Πανδημίας*. Ανάκτηση Αύγουστος 4, 2022, από *NewMoney*: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/epixeiriseis/alisides-souper-market-o-megalos-protagonistis-prin-ke-kata-ti-diarkia-tis-pandimias/>

Μάνου, Μ. (2008). *Διπλωματική εργασία "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων της Πληροφορικής στην Ελλάδα"*. Ανάκτηση Μάρτιος 10, 2022, από Ιδρυματικό Καταθετήριο Επιστημονικών Εργασιών: <http://ikee.lib.auth.gr/record/108175/files/gri-2008-1758.pdf>

Μπουγά, Ν. (2009). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα: η Περίπτωση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Νικηφόρου, Ρ. (2022). *Νέα Εποχή για τα Carrefour στην Ελλάδα – Άνοιξαν τα Πρώτα 5 Καταστήματα*. Ανάκτηση Αύγουστος 14, 2022, από CNN: <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/312905/nea-epoxi-gia-ta-carrefour-stin-ellada-anoixan-ta-prota-5-katastimata>

Παπαγιάννης, Α. (2010). *Διπλωματική Εργασία "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού"*. Ανάκτηση Μάρτιος 10, 2022, από Hellanicus: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13520/file0.pdf?sequence=2>

Παπαδόπουλος, Ι. (2008). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Θέματα και Προοπτικές*. Αθήνα: Πάντειο.

Πετράκης, Μ. (2015). *Περιβάλλον και Υγεία. Διαχείριση Περιβαλλοντικών Θεμάτων με Επιπτώσεις στην Υγεία*. Ανάκτηση Μάρτιος 5, 2022, από Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1313135/theFile>

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. (χ.χ.). *Ορισμός ΕΚΕ*. Ανάκτηση Ιανουάριος 12, 2022, από Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων: <http://www.opengov.gr/γροian/?p=5185>

Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. (χ.χ.). *Παιδεία*. Ανάκτηση Απρίλιος 20, 2022, από Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων: <https://www.minedu.gov.gr/grafeio-typoy/298-uncategorised/255-paideia>



Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.