

# Βιωσιμότητα/αειφορία εφοδιαστικής αλυσίδας και ο ρόλος των ΠΣΔ

ΜΑΘΗΜΑ: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διδάσκων: Δρ. Δ. Σταμούλης

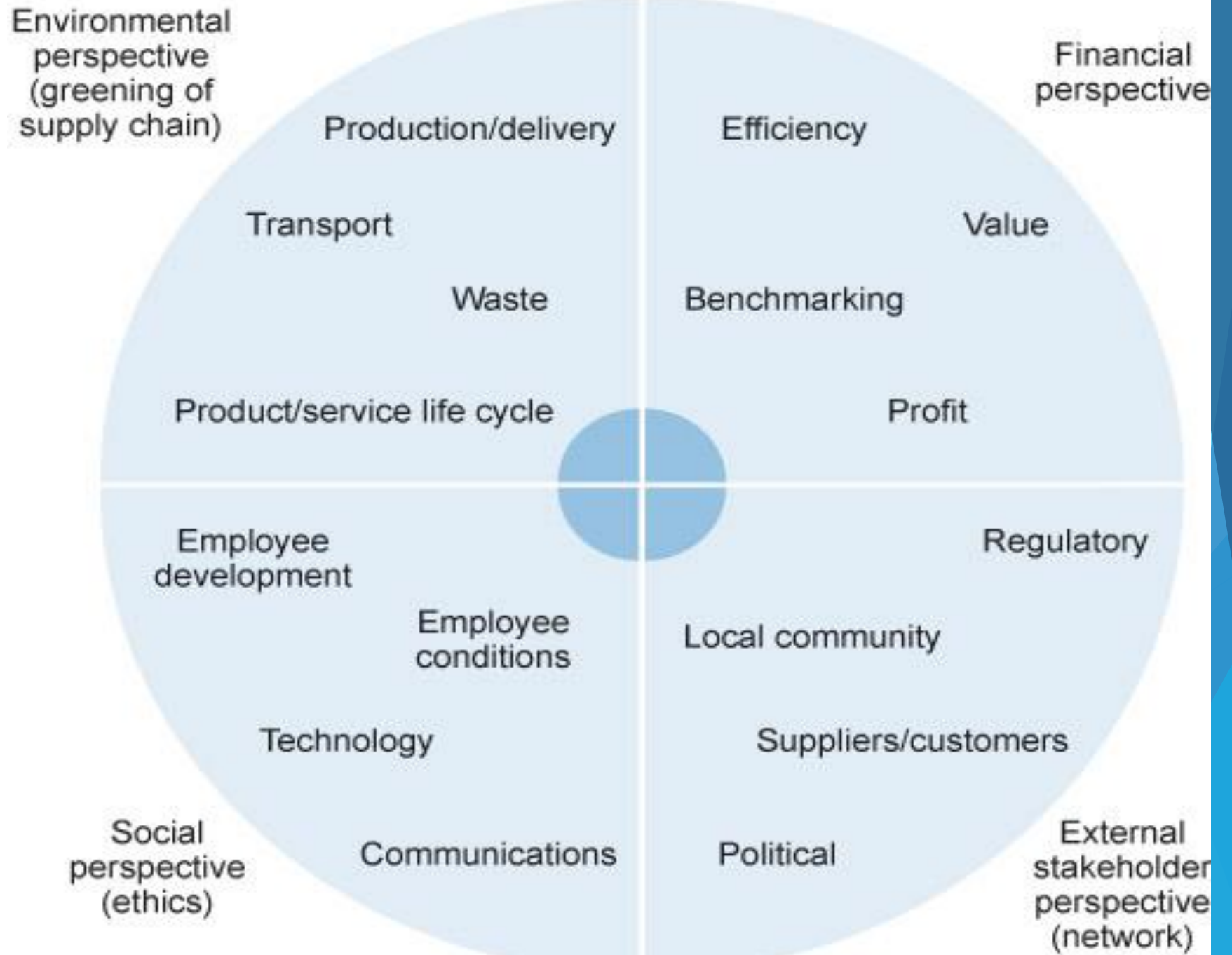
# Η έννοια της βιωσιμότητας / αειφορίας

- ▶ Συνδέεται με τις ακόλουθες έννοιες/φράσεις:
  - ▶ φιλικό προς το περιβάλλον
  - ▶ που διαρκεί πολύ
  - ▶ συνεχώς αυξάνεται
  - ▶ οργανικό
  - ▶ βιοδιασπώμενο
  - ▶ μονοκατοικία της γης.

# Βιωσιμότητα σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο

- ▶ Οι Crandall et al. (2015, σελ. 602) χρησιμοποιούν τον ακόλουθο ορισμό: «βιωσιμότητα, για μια επιχείρηση, είναι η ικανότητα να συνεχίσει να λειτουργεί με επιτυχία».
  - ▶ μια βιώσιμη επιχείρηση είναι μια επιχείρηση που μπορεί να συνεχίσει να κάνει τις δραστηριότητές της.
  - ▶ Ο Anderson (2006) ορίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη ως «ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος κόσμου χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες» και δίνει μια άλλη οπτική γωνία στη βιωσιμότητα: αυτή του να μην επηρεάζει αρνητικά τις μελλοντικές γενιές.
- ▶ Συνοπτικά, η βιωσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να συνεχίσει να λειτουργεί με επιτυχία χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ανταποκριθούν στις δικές τους ανάγκες.

# Οι 4 πτυχές



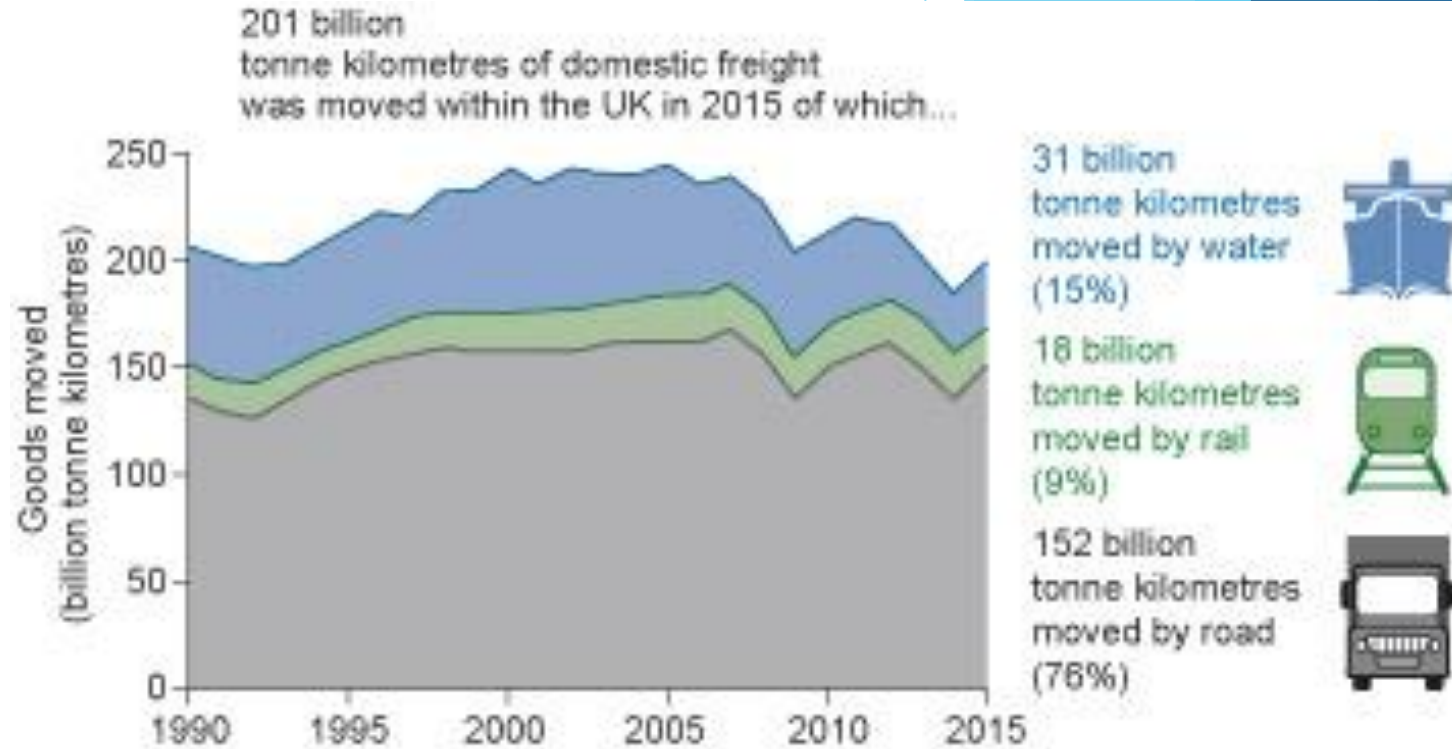
# τέσσερις προοπτικές της βιωσιμότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας

- ▶ Το επάνω αριστερό τεταρτημόριο φέρει την ένδειξη «Περιβαλλοντική προοπτική (πρασίνισμα της εφοδιαστικής αλυσίδας)» και περιλαμβάνει παραγωγή/παράδοση, μεταφορά, απόβλητα και κύκλο ζωής προϊόντος/υπηρεσίας.
- ▶ Το άνω δεξιό τεταρτημόριο φέρει την ένδειξη «Δημοσιονομικές προοπτικές» και περιλαμβάνει την αποτελεσματικότητα, την αξία, τη συγκριτική αξιολόγηση και το κέρδος.
- ▶ Το κάτω αριστερό τεταρτημόριο ονομάζεται «Κοινωνική προοπτική (ηθική)» και περιλαμβάνει την ανάπτυξη των εργαζομένων, την τεχνολογία, τις συνθήκες των εργαζομένων και τις επικοινωνίες.
- ▶ Το κάτω δεξιό τεταρτημόριο φέρει την ένδειξη «Προοπτική εξωτερικού ενδιαφερομένου (δικτύωση)» και περιλαμβάνει τοπική κοινότητα, ρυθμιστικούς φορείς, προμηθευτές/πελάτες και πολιτικούς.

# Οι επιπτώσεις στο περιβάλλον

- ▶ Όταν συζητάμε για τα logistics, λαμβάνονται υπόψη τόσο τα εισερχόμενα όσο και τα εξερχόμενα logistics. Με άλλα λόγια, οι μετακινήσεις που σχετίζονται με την προμήθεια και την αναπλήρωση των πρώτων υλών, εξαρτημάτων ή τελικών προϊόντων που απαιτούνται για μια επιχειρηματική διαδικασία, καθώς και οι μετακινήσεις αγαθών από έναν οργανισμό στους πελάτες του, πίσω στους προμηθευτές ή προς διάθεση και ανακύκλωση.
- ▶ Στο πλαίσιο των logistics, το κύριο μέλημα τείνει να είναι η ρύπανση ή ο αντίκτυπος των εκπομπών των οχημάτων στην ατμόσφαιρα, στο δρόμο ή στο νερό. Οι εκπομπές των οχημάτων σχετίζονται γενικά με την καύση ορυκτών καυσίμων και τις εκπομπές αερίων και σωματιδίων από τους κινητήρες.

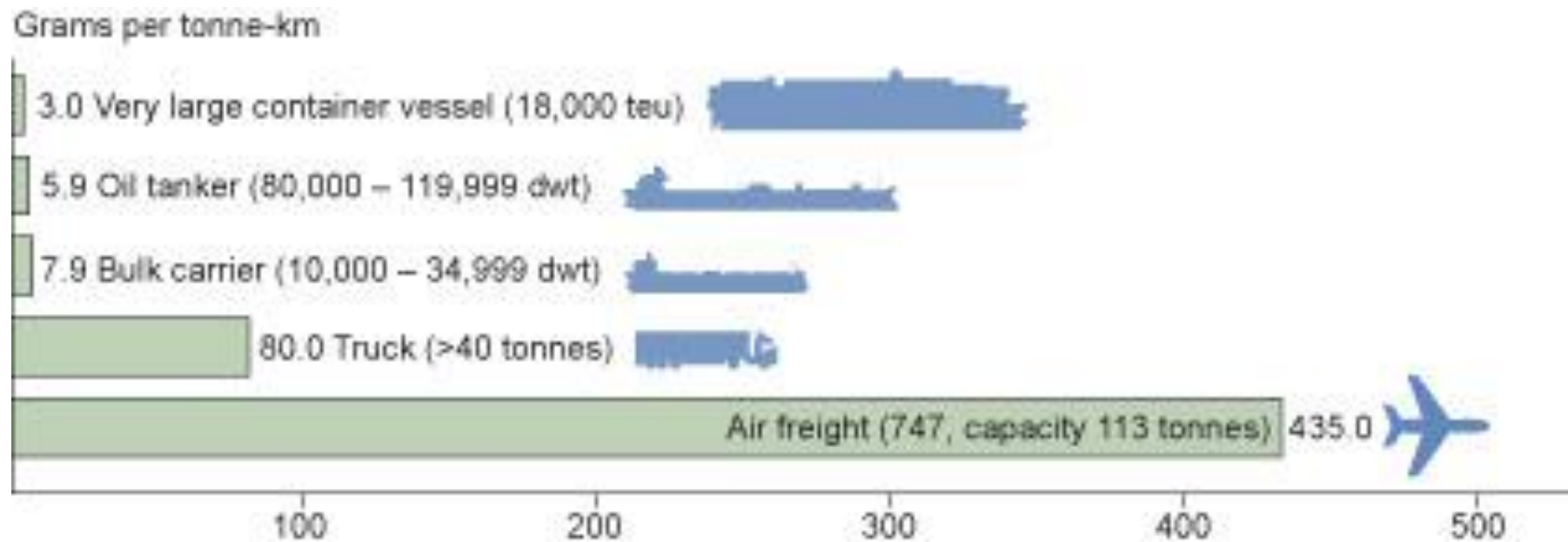
- ▶ Για να κατανοήσουμε την κλίμακα των επιπτώσεων που έχουν αυτές οι εκπομπές στο περιβάλλον, ας ρίξουμε μια ματιά στα στατιστικά στοιχεία μεταφορών της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου από το 2016.
- ▶ Το Σχήμα δείχνει τον όγκο των εμπορευμάτων που μετακινούνται κάθε χρόνο. (Ένα «τόνο χιλιόμετρο» είναι η μονάδα που αντιπροσωπεύει έναν τόνο που μετακινήθηκε ένα χιλιόμετρο, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το βάρος όσο και την απόσταση. Άρα, 1 τόνος που μετακινήθηκε 50 χιλιόμετρα είναι το ίδιο με 50 τόνους που μετακινήθηκαν 1 χιλιόμετρο σε αυτό το διάγραμμα.) Το διάγραμμα δείχνει ότι 76 % των φορτίων που διακινήθηκαν στο ΗΒ ήταν οδικώς, και αυτό ανήλθε συνολικά σε 152 δισεκατομμύρια τονοχιλιόμετρα.



- ▶ Εάν συνδέσετε τα τονοχιλιόμετρα με τις στατιστικές για τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, μπορείτε να δείτε ότι το 2014, 514,4 MtCO<sub>2</sub>e (εκατομμύρια τόνοι ισοδύναμου διοξειδίου του άνθρακα) απελευθερώθηκαν στο περιβάλλον - το 23% των οποίων προέρχεται από εμάς, μεταφέροντας κιβώτια αντικειμένων από τον έναν κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας στον άλλο.
- ▶ Τώρα σκεφτείτε τα logistics στον δικό σας οργανισμό. Όσον αφορά τις πρώτες ύλες, τα εξαρτήματα και τα τελικά προϊόντα, ποιο βάρος αγαθών μετακινείται και πόσο μακριά; Εάν έχετε έδρα στο Ηνωμένο Βασίλειο, ποια ήταν η συνεισφορά του οργανισμού σας στα 152 δισεκατομμύρια τονοχιλιόμετρα των οδικών μεταφορών; Ήταν πλήρως δικαιολογημένη αυτή η συνεισφορά; Για να εκτιμηθεί αυτό, δεν είναι μόνο το βάρος και η απόσταση του φορτίου που πρέπει να ληφθούν υπόψη.



- ▶ Ο τρόπος με τον οποίο μεταφέρεται το φορτίο είναι βασικός παράγοντας, όπως δείχνει το σχήμα



# Οι επιπτώσεις της μεταποίησης και της παραγωγής στο περιβάλλον

- ▶ Όταν εξετάζουμε τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της παραγωγής, εξετάζουμε δύο βασικά στοιχεία:
- ▶ η ρύπανση που προκαλείται από την παραγωγή της ενέργειας που χρησιμοποιείται στην παραγωγή
- ▶ τη ρύπανση που προκαλείται από την ίδια τη διαδικασία παραγωγής.

# Μόλυνση από την παραγωγή ενέργειας

- ▶ Εκτός από τις μεγάλες παραδοσιακές βιομηχανίες, πολλή ενέργεια χρησιμοποιούν κι άλλες βιομηχανίες όπως αυτή της ΤΠΕ. Το Κοινοβουλευτικό Γραφείο Επιστήμης και Τεχνολογίας του Ηνωμένου Βασιλείου (2008) προβλέπει ότι οι ΤΠΕ θα είναι υπεύθυνες για το 3% των παγκόσμιων εκπομπών μέχρι το 2020.
- ▶ Η διατήρηση των διαθέσιμων δεδομένων που διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί τεράστιες ποσότητες ενέργειας.
  - ▶ Τα κέντρα δεδομένων των ΗΠΑ κατανάλωσαν περίπου 70 δισεκατομμύρια κιλοβατώρες ηλεκτρικής ενέργειας το 2014, το 2% της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας της χώρας.
  - ▶ Αυτό ισοδυναμεί με την ποσότητα που καταναλώνουν περίπου 6,4 εκατομμύρια κατά μέσο όρο αμερικανικά σπίτια το ίδιο έτος. Πρόκειται για μια αύξηση 4% στη συνολική κατανάλωση ενέργειας του κέντρου δεδομένων από το 2010 έως το 2014 και μια τεράστια αλλαγή σε σχέση με τα προηγούμενα πέντε χρόνια, κατά τα οποία η συνολική κατανάλωση ενέργειας στα κέντρα δεδομένων στις ΗΠΑ αυξήθηκε κατά 24% και μια ακόμη μεγαλύτερη αλλαγή από το πρώτο εξάμηνο της τελευταίας δεκαετίας, όταν η κατανάλωση ενέργειας αυξήθηκε σχεδόν κατά 90%.
- ▶ Συνολικά το 90% όλης της ενέργειας που χρησιμοποιείται σε ένα κέντρο δεδομένων προορίζεται για ψύξη.

# Μόλυνση από παραγωγικές διεργασίες

- ▶ Η ρύπανση που δημιουργείται στις διαδικασίες παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών είναι λιγότερο εμφανής. Σκεφτείτε μια μονάδα παραγωγής ενέργειας που αντλεί νερό από ένα ποτάμι για να ψύξει τα συστήματά του και στη συνέχεια επιστρέφει το θερμότερο νερό πίσω στο ποτάμι. Ακόμα κι αν δεν προστεθούν χημικά στο νερό και υπάρχουν διασφαλίσεις για να διασφαλιστεί ότι τα ψάρια δεν αποθούνται, το θερμότερο νερό αλλάζει το περιβάλλον και επηρεάζει τα είδη που ζουν εκεί.
- ▶ Οποιαδήποτε μονάδα παραγωγής θα έχει ένα επίπεδο εκπομπών σε κάποιο βαθμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, στόχος είναι ο εντοπισμός και ο έλεγχος των εκπομπών.
- ▶ Στο ΗΒ, ο ρόλος της Υπηρεσίας Περιβάλλοντος είναι να νομοθετεί και να επιθεωρεί τις λειτουργίες. Παρόμοια πρακτορεία λειτουργούν στην υπόλοιπη Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο. Οι αρμόδιοι της Υπηρεσίας Περιβάλλοντος έρχονται σε επαφή με οργανισμούς για να διασφαλίσουν ότι η περιβαλλοντική απόδοση είναι βελτιστοποιημένη. Τίθενται αυστηρά όρια για την έκλυση ρύπων και επιβάλλονται μέσω της νομοθεσίας.

# Η επίπτωση των αποβλήτων στο περιβάλλον

- ▶ Απόβλητα: «ανεπιθύμητο ή άχρηστο υλικό, ουσίες ή υποπροϊόντα». Τα απόβλητα αναφέρονται σε «κάθε ουσία ή αντικείμενο που ο κάτοχος απορρίπτει ή σκοπεύει ή υποχρεούται να απορρίψει»
- ▶ Συχνά πιστεύουμε ότι τα απόβλητα είναι ένα ζήτημα για το τμήμα παραγωγής (λειτουργιών) και όχι στο πλαίσιο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM).
- ▶ Τρόποι διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) μπορεί να επηρεάσει τα απόβλητα:
  - ▶ η παραγγελία πολλών αντικειμένων μπορεί να καταλήξει στην απόρριψη του πλεονάσματος
  - ▶ απόβλητα που δημιουργούνται κατά τη μεταφορά είτε λόγω ζημιάς, φθορισμότητας ή απαξίωσης
  - ▶ ανακριβής προδιαγραφή των προϊόντων θα μπορούσε να οδηγήσει σε σπατάλη ή επανεπεξεργασία
  - ▶ Τοποθέτηση των απορριμμάτων.
- ▶ 1990: ένα πλοίο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων έφυγε από την Ιαπωνία γεμάτο μονάδες CD 2× ταχύτητας για την αγορά οικιακών η/υ. Ο χρόνος μεταφοράς ήταν περίπου οκτώ εβδομάδες. Μέχρι την παράδοση, η βιομηχανία των υπολογιστών είχε προχωρήσει και το νέο πρότυπο με ταχύτητα 8×. Αυτό σήμαινε ότι η αποστολή ήταν αδιάθετη και έτσι διαλύθηκε. Εκτός από τον αντίκτυπο που έχουν αυτά τα ζητήματα στο περιβάλλον, συχνά συνεπάγονται επίσης σημαντικό κόστος.

# Οικονομική Βιωσιμότητα

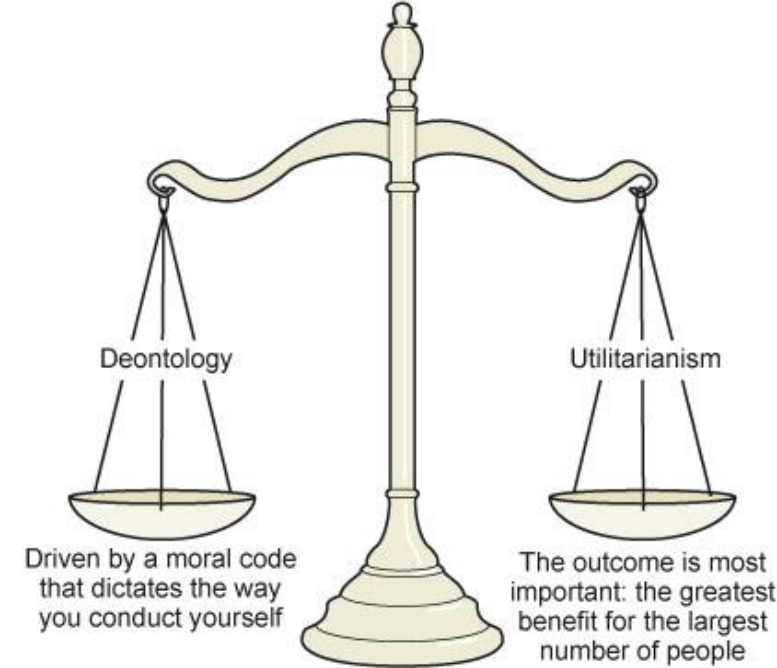
- ▶ Η αποστολή κάθε οργανισμού είναι να γίνει οικονομικά βιώσιμος. Για τους εμπορικούς οργανισμούς, αυτό σημαίνει γενικά ότι πρέπει να αποκομίσουν κέρδη για τους ιδιοκτήτες του.
- ▶ όταν όλα τα έξοδα που πραγματοποιούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης αφαιρούνται από τα κέρδη (η παραδοσιακή κατώτατη γραμμή) θα πρέπει να παραμείνει ένας θετικός αριθμός. Οι μη εμπορικοί οργανισμοί δεν έχουν αυτό το κίνητρο κέρδους. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι μπορούν να αγνοήσουν την οικονομική πτυχή. Όπως οι εμπορικοί οργανισμοί, οι μη εμπορικοί οργανισμοί πρέπει να καλύπτουν τα έξοδα που προκύπτουν, είτε μέσω επιδοτήσεων, επιχορηγήσεων, δωρεών ή άλλων ειδών δραστηριοτήτων συγκέντρωσης κεφαλαίων. Η διαφορά είναι ότι στο τέλος της οικονομικής περιόδου δεν αναμένεται πλεόνασμα.
- ▶ Η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην οικονομική βιωσιμότητα ενός οργανισμού σε 4 άξονες:
  - ▶ Αποδοτικότητα
  - ▶ Αξία
  - ▶ συγκριτική αξιολόγηση
  - ▶ κέρδος.

# Παράδειγμα αξιολόγησης της οικονομικής βιωσιμότητας

Μετρική	Βαθμολόγηση	Βάση για την βαθμολόγηση	Πως μπορείς να ελέγξεις την βαθμολόγηση;
Αποδοτικότητα (Efficiency)			
Αξία (value)			
Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)			
Κερδοφορία (Profit)			

# Κοινωνικές και ηθικές πλευρές της Βιωσιμότητας

- ▶ Η αποστολή κάθε οργανισμού είναι να γίνει οικονομικά βιώσιμος.
- ▶ οι **Δεοντολόγοι** πιστεύουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθούν ορισμένες αρχές, ανεξάρτητα από τις συνέπειες. Αυτά περιλαμβάνουν την ειλικρίνεια και τη μεταχείριση των ανθρώπων ως αυτοσκοπό και όχι ως εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί.
  - ▶ Αναπτύχθηκε από τον Immanuel Kant τον δέκατο όγδοο αιώνα, αυτή η ηθική προσέγγιση εστιάζει σε ένα άτομο που ακολουθεί μια ηθική υποχρέωση πάνω από ένα φυσικό ένστικτο, που αναφέρεται από τον Kant ως «η κατηγορηματική επιταγή». Το επίκεντρο αυτής της ηθικής προσέγγισης είναι η καθημερινή συμπεριφορά και όχι οι συνέπειες.
- ▶ Οι **ωφελιμιστές** πιστεύουν ότι οι συνέπειες των πράξεών κάποιου είναι το σημαντικό πράγμα και ότι οι οργανισμοί πρέπει να εργαστούν για να προσφέρουν το μεγαλύτερο όφελος στον μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων.
  - ▶ Αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε μια απλή αξιολόγηση των ενεργειών, συγκρίνοντας τον αριθμό των ατόμων που ωφελούνται με τον αριθμό των ατόμων που ενδέχεται να υποφέρουν ως αποτέλεσμα οποιασδήποτε ενέργειας. Η εστίαση είναι στο τελικό αποτέλεσμα και όχι στη συμπεριφορά που οδηγεί στις ενέργειες.





# Η προσέγγιση του ΟΗΕ

- ▶ Ένα καλό παράδειγμα μιας προσέγγισης που βασίζεται στη δεοντολογία είναι η προσέγγιση των Ηνωμένων Εθνών. Το 1987, ανέθεσε μια έκθεση που εξακολουθεί να θεωρείται ως ένα από τα θεμελιώδη έγγραφα που ορίζουν την ηθική προσέγγιση της αιφόρου ανάπτυξης.
- ▶ Η Έκθεση της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (Brundtland): *Το κοινό μας μέλλον εξέτασε τις απειλές που αντιμετωπίζει ο κόσμος και πρότεινε πώς πρέπει να προχωρήσουμε «προς τη βιώσιμη ανάπτυξη».*
- ▶ Η επίτευξη κοινωνικής βιωσιμότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού συνεπάγεται ότι οι μεμονωμένοι οργανισμοί δεν πρέπει μόνο να επανεξετάζουν και να αξιολογούν τις δικές τους επιχειρηματικές πρακτικές, αλλά και να λαμβάνουν υπόψη τις πρακτικές των άλλων μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας

# Κρίνεσαι από τους συνεργάτες σου στην εφοδιαστική αλυσίδα

- ▶ Με βάση την ωφελιμιστική / χρηστική προσέγγιση, εάν μια αλυσίδα εφοδιασμού πρόκειται να είναι κοινωνικά βιώσιμη, όλα τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να συμμορφώνονται με τις επικρατούσες προσδοκίες του τελικού πελάτη που εξυπηρετεί αυτή η αλυσίδα εφοδιασμού.
- ▶ Δεν είναι δύσκολο να βρεθούν παραδείγματα μεγάλων οργανισμών που αντιμετωπίζουν δαπανηρά προβλήματα για την προμήθεια των πελατών τους με προϊόντα που αποδείχθηκαν μολυσμένα. Γύρω στο τέλος του αιώνα, οι πωλήσεις της κορυφαίας μάρκας αθλητικών ειδών Nike επηρεάστηκαν σοβαρά όταν ανακαλύφθηκε ότι οι προμηθευτές τους στην Καμπότζη χρησιμοποιούσαν παιδική εργασία για την παραγωγή των ενδυμάτων τους.

- ▶ Η υπόθεση Nike έχει γίνει το κλασικό παράδειγμα στην ηθική της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- ▶ Πυρκαγιά (2012) στο εργοστάσιο ενδυμάτων ενός από τους υπεργολάβους της Wal-Mart που σκότωσε 100 εργάτες. Σημειώστε το σχόλιο του δημοσιογράφου του BBC προς το τέλος του άρθρου (BBC News, (2012): «Οι θανατηφόρες πυρκαγιές είναι συχνές στον μεγάλο κλάδο παραγωγής ενδυμάτων του Μπαγκλαντές. Τα χαλαρά πρότυπα ασφαλείας, η κακή καλωδίωση και ο συνωστισμός ενοχοποιούνται για την πρόκληση πολλών φονικών πυρκαγιών σε εργοστάσια κάθε έτος.»
- ▶ Μόνο έξι μήνες μετά τη φονική πυρκαγιά, το 2013, ένα άλλο εργοστάσιο ρούχων στο Μπαγκλαντές έγινε πρωτοσέλιδο όταν κατέρρευσε, σκοτώνοντας 1000 εργάτες που έφτιαχναν ρούχα, μεταξύ άλλων, για τη βρετανική εταιρεία λιανικής Primark - αυτό αναφέρει ένα άρθρο της Daily Mail του 2014.
- ▶ 2016: «Παιδιά πρόσφυγες στην Τουρκία φτιάχνουν ρούχα για καταστήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο» (BBC News), που ενέπλεκε τις αλυσίδες εφοδιασμού της Marks και Spencer και ASOS.

# Η πλευρά της δικτύωσης

- ▶ Με την ευρεία έννοια, «ενδιαφερόμενος» / εμπλεκόμενος είναι κάθε άτομο, ομάδα ή οργανισμός που επηρεάζεται με κάποιο τρόπο από τη δράση ή την αδράνεια κάποιου άλλου. Οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι έχουν αντίκτυπο στην αλυσίδα εφοδιασμού.
- ▶ Ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος ορισμός του ενδιαφερομένου είναι: «ομάδες και άτομα που ωφελούνται ή βλάπτονται από, και των οποίων τα δικαιώματα παραβιάζονται ή γίνονται σεβαστά από, εταιρικές ενέργειες» (Freeman, 2001, σ. 42).
- ▶ Μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα η βιωσιμότητα των ενδιαφερομένων που είναι εξωτερικά στον οργανισμό και των οποίων ο αντίκτυπος συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. :
  - ▶ προμηθευτές πρώτων υλών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών
  - ▶ κυβερνήσεις που επιβάλλουν διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς
  - ▶ πελάτες και καταναλωτές
  - ▶ κοινωνία γενικότερα
  - ▶ ανταγωνιστές.

# Άσκηση

Stakeholder	Potential impact
Supplier	
Governments	
Customer/consumer	
Society	
Competitors	

Stakeholder	Potential impact
Supplier	Μια μη βιώσιμη προμηθεύτρια εταιρία μπορεί να προκαλέσει προμήθεια από αντικαταστάτη, να αυξήσει το κόστος μέσω περιορισμένης προσφοράς ή να απειλήσει τη βιωσιμότητα εάν το προϊόν ήταν μοναδικό ή εμπορικά ευαίσθητο.
Governments	Φορολογικά κίνητρα για την προσέλκυση επιχειρήσεων, φορολογικές εισφορές για την προστασία των εθνικών συμφερόντων ή κίνητρα ή εισφορές για την υποστήριξη πρωτοβουλιών ή στόχων (κλιματική αλλαγή ή εκπομπές).
Customer/ consumer	τα ηθικά ζητήματα επηρεάζουν την προθυμία των πελατών να συναλλάσσονται με έναν οργανισμό. Η βιωσιμότητα της αγοράς θα μπορούσε να επηρεάσει τη βιωσιμότητα της αλυσίδας εφοδιασμού. χωρίς ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία, δεν υπάρχει αλυσίδα εφοδιασμού.
Society	Η κοινωνία μπορεί να έχει τεράστιο αντίκτυπο στη ζήτηση, τόσο θετικό όσο και αρνητικό. Η κοινωνία στο σύνολό της τείνει να λειτουργεί με βάση αντιλήψεις και όχι αιτιολογημένα γεγονότα.
Competitors	Η βιωσιμότητα του ανταγωνισμού θα μπορούσε να έχει σημαντικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Η διακοπή λειτουργίας ενός μεγάλου ανταγωνιστή θα μπορούσε να αυξήσει τις ευκαιρίες οργανισμό αλλά και να αυξήσει τις τιμές, οδηγώντας τους πελάτες να αναζητήσουν εναλλακτικές λύσεις που μπορεί να βλάψουν την αγορά μακροπρόθεσμα. Αντίθετα, μια σημαντική επιτυχία ενός ανταγωνιστή μπορεί να καταναλώσει μερίδιο αγοράς αλλά θα μπορούσε επίσης να είναι καταλύτης για την ανάπτυξη της αγοράς.

- ▶ Σκεφτείτε τοπικά, δράστε παγκόσμια (**Think locally, act globally**)
  - ▶ κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ενδιαφερόμενοι σε διαφορετικές χώρες και διαφορετικούς τομείς αντιλαμβάνονται την απόδοση βιωσιμότητας της εταιρείας σας και τις προσδοκίες τους. Αυτό θα σας επιτρέψει να χρησιμοποιήσετε στρατηγικές επικοινωνίας και συνεργασίας προσαρμοσμένες ώστε να ταιριάζουν σε μεμονωμένους συνεργάτες της αλυσίδας εφοδιασμού.
- ▶ Συνδυάστε την επικοινωνία των ενδιαφερομένων με την τεχνογνωσία και την καινοτομία
  - ▶ Οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη διοικούνται καλύτερα από εμπειρογνώμονες και συναδέλφους από τις σχετικές επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίοι κατανοούν πλήρως τις συναφείς λειτουργίες και μπορούν να επικεντρωθούν στην καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση.
- ▶ Επικοινωνήστε και συμμετέχετε
  - ▶ Η επικοινωνία και η συμμετοχή συνεπάγεται αναφορά, παροχή πληροφοριών, εκπαίδευση και αποτροπή συγκρουσιακής συμπεριφοράς, αλλά περιλαμβάνει επίσης προσπάθειες για την κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων και των ανησυχιών των τοπικών κοινοτήτων και των μη κυβερνητικών οργανώσεων.
    - ▶ Χρησιμοποιήστε ομάδες εστίασης, δημοσκοπήσεις, επίσημες συναντήσεις αξιολόγησης προόδου, δίκτυα πολλών ενδιαφερομένων, ιστότοπους με ανοιχτά φόρουμ, ενημερωτικά δελτία, αναζήτηση τοπικών επιχειρήσεων, προβολές πληροφοριών κοινότητας κ.λπ.

## ▶ Συνεργαστείτε και συνεργαστείτε

- ▶ Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων θα πρέπει να είναι αμοιβαία. Αναλάβετε ενεργό ρόλο και δημιουργήστε νέους τύπους σχέσεων με ρυθμιστικούς φορείς, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών.

## ▶ Επιβάλετε μια προστιθέμενη αξία, στρατηγική και ολιστική προσέγγιση

- ▶ Εξετάστε στρατηγικά τις οικονομικές και κοινωνικές ανησυχίες των ενδιαφερομένων και αναλάβετε τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε αυτούς. Εφαρμόστε την έννοια της προστιθέμενης αξίας τόσο σε οικονομικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Αυτό θα οδηγήσει σε μια διαφορετική φιλοσοφία βιώσιμης αλυσίδας εφοδιασμού. Εξετάστε τις από άκρο σε άκρο αλυσίδες εφοδιασμού ως αλυσίδες αξίας και σκεφτείτε τις ανεξερεύνητες αναποτελεσματικές πηγές πόρων και το κόστος ευκαιρίας σε επίπεδο προμηθευτών, καναλιών και πελατών.
- ▶ Αυτό θα σας επιτρέψει να δείτε τους ρυθμιστικούς φορείς ως οδηγούς καινοτομίας και θα παρακινήσει τον οργανισμό να συνεργαστεί με ρυθμιστικές αρχές για τη διαμόρφωση κινήτρων και την ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων εφοδιαστικής αλυσίδας.



# Αξιολόγηση μερών εφοδιαστικής αλυσίδας

	Organisational Performance	Criteria Importance	Outcome (OP X CI)
<b>Environmental Perspective</b>			
Environmental performance in house			
Environmental performance out sourced			
Environmental performance logistics			
Environmental performance of product or service			
<b>Social Perspective</b>			
Employee learning and development			
Employee working conditions in house			
Employee working conditions out sourced			
Internal communications and processes			
Employee welfare / treatment in house			
Employees welfare / treatment out sourced			
<b>External Stakeholder Perspective</b>			
Impact on local community			
Compliance with local regulation			
Compliance with international regulation			
Anticipation of changes in legal and trading situation			
Perception of organisation by action groups			
<b>Finance Perspective</b>			
Profitability against industry standard			
Efficiency against industry standards			
Market value trend			

# Ο ρόλος των ΠΣΔ

- ▶ Συλλογή δεδομένων τεκμηρίωσης για την βιωσιμότητα/ αειφορία για κάθε μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας
- ▶ Αποθήκευση δεδομένων αξιολόγησης / βαθμολόγησης για κάθε μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας
- ▶ Συγκριτικοί πίνακες για τον έλεγχο συνέπειας / αξιοπιστίας της βαθμολογίας ανά χρονική περίοδο
- ▶ Δεδομένα για τον ίδιο τον οργανισμό προκειμένου να μπορεί να τεκμηριώσει την ίδια βιωσιμότητα / αειφορία
- ▶ Οικονομική αποτίμηση των ενεργειών που γίνονται στο πλαίσιο της βιωσιμότητας π.χ. Οικονομικός αντίκτυπος δραστηριοτήτων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.