

**Σύγκριση της επίδοσης του
συνεταιριστικού μοντέλου ως προς τους
στόχους βιώσιμης ανάπτυξης σε σχέση
με μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις
στον αγροτικό τομέα.**



Τομέας: Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας

Επιβλέπων: Αθανάσιος Ρεντιζέλας, Επίκουρος Καθηγητής ΕΜΠ

Υπεύθυνη δήλωση για λογοκλοπή και για κλοπή πνευματικής ιδιοκτησίας:

Έχω διαβάσει και κατανοήσει τους κανόνες για τη λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών που περιέχονται στον οδηγό συγγραφής Διπλωματικών Εργασιών. Δηλώνω ότι, από όσα γνωρίζω, το περιεχόμενο της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι προϊόν δικής μου εργασίας και υπάρχουν αναφορές σε όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτή τη Διπλωματική εργασία είναι του συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών ή του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Οδυσσέας Τσομπάνογλου

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «Σύγκριση της επίδοσης του συνεταιριστικού μοντέλου ως προς τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης σε σχέση με μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις στον αγροτικό τομέα» εκπονήθηκε υπό την επίβλεψη του Επίκουρου Καθηγητή ΕΜΠ κ. Αθανάσιου Ρεντιζέλα, τον οποίο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για τις πρώτες καίριες συμβουλές του επί της εκπόνησής της, για τη συνεχή καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της διενέργειας της έρευνας και τα πολύτιμα σχόλια κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γιάννη Μανδάλα, Διευθύνοντα Σύμβουλο της MEDITERRA A.E. A.E., που με δέχθηκε στα γραφεία της εταιρείας για την πραγματοποίηση συνέντευξης τον Μάρτιο του 2023. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω συνολικά την Ε.Μ.Χ.- MEDITERRA A.E. και ιδιαίτερα τον κ. Ηλία Σμυρνιούδη, Διευθυντή Έρευνας & Ανάπτυξης της Ε.Μ.Χ., για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που είχα αποστείλει, καθώς κατάφερα με αυτόν τον τρόπο να συλλέξω τα απαραίτητα στοιχεία για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη

Το 10% του παγκόσμιου πληθυσμού εργάζεται σε συνεταιρισμούς, ενώ το 2022, οι 300 μεγαλύτερες συνεταιριστικές επιχειρήσεις εξασφάλισαν περισσότερα από 2 τρισεκατομμύρια σε έσοδα. Έτσι μπορεί να λεχθεί πως το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα από τα επικρατέστερα μοντέλα οργάνωσης εργασίας παγκοσμίως. Η ιδιαιτερότητα αυτού του μοντέλου είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι παράλληλα και ιδιοκτήτες, ενώ υπάρχει αναγκαστικά λόγω της δομής και οργάνωσης των συνεταιριστικών επιχειρήσεων μία άρρηκτη σύνδεση με την κοινότητα στην οποία εδρεύουν. Αυτές οι ιδιαιτερότητες αποτελούν και αιτία διαμάχης για την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητά τους. Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR) με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDG's) του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.) στον χώρο των επιχειρήσεων. Με βάση τη σύνδεση αυτή επιλέχθηκαν και δημιουργήθηκαν ορισμένοι δείκτες βιωσιμότητας που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύγκριση μεταξύ του συνεταιριστικού και μη συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου ως προς τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης. Για την πραγματοποίηση της έρευνας επιλέχθηκαν να συγκριθούν, με βάση τα ετήσια κέρδη (annual revenue), οι τρεις μεγαλύτερες μη συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις- Nestlé (Ελβετία), Danone (Γαλλία) και Unilever (Ολλανδία) - έναντι των τριών ισχυρότερων συνεταιριστικών επιχειρήσεων - Arla (Δανία), Friesland Campina (Ολλανδία) και Kerry Group (Ιρλανδία) – που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της γαλακτοκομίας με έδρα στην Ευρώπη. Όλες οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν είναι αγροτοβιομηχανικές και εμπορικές, με σημαντικές υποδομές έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγή και διακίνηση των προϊόντων σε μια πλήρη λειτουργία της αξιακής αλυσίδας, ενώ έχουν θέση ως προτεραιότητα την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας του Ο.Η.Ε για το 2030. Μέσα από τη συγκριτική αυτή μελέτη προκύπτει πως οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν παρόμοιες επιδόσεις με τις μη συνεταιριστικές ως προς τους οικονομικούς δείκτες, ενώ ως προς τους δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν κατά μέσον όρο καλύτερη επίδοση.

Τέλος, επιχειρείται μια σύντομη παρουσίαση και ανάλυση των επιδόσεων της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου – MEDITERRA A.E. μέσω marketing analysis του μικρο- και μακρο-περιβάλλοντος της εταιρείας και χρήσης των δεικτών βιωσιμότητας. Παρατίθενται επίσης ορισμένες προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής της με βάση τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης, όπως η περεταίρω επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η προώθηση της δημιουργίας συστήματος αφαλάτωσης στο νησί και η ακόμα μεγαλύτερη επένδυση σε κέντρα έρευνας με αντικείμενο τη μαστίχα.

Λέξεις Κλειδιά: Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, Μη-συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, Δ.Β.Α, Ε.Κ.Ε, Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις Γαλακτοκομικών, EMX-MEDITERRA A.E.

Abstract

Ten percent (10%) of the world's population works in cooperatives, while in 2022, the 300 largest cooperative enterprises secured more than 2 trillion in revenue. Thus, it can be said that the cooperative enterprise model is one of the most prevalent models of work organization worldwide. The particularity of this model is that employees are also owners, while, due to the organizational structure of the cooperative enterprises, there is an inextricable connection with the community in which they operate. These particularities are also the cause of debate about economic, environmental, and social sustainability of the model of enterprise. The objective of this thesis is to explore the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and the Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations (UN) in the business field. Based on this link, a number of sustainability indicators were selected and created for comparing the cooperative and non-cooperative enterprise models with regards to the Sustainable Development Goals (SDGs). To this end, based on the annual revenue, the three largest non-cooperative companies, i.e. Nestlé (Swiss), Danone (French) and Unilever (Dutch) and the three most successful cooperative enterprises, i.e. Arla (Danish), Friesland Campina (Dutch) and Kerry Group (Ireland) were selected. All are agro-industrial and commercial enterprises operating in the dairy sector within the value chain framework, with significant infrastructure to support research and development of products and their delivery to the market, whilst prioritizing the achievement of the UN 2030 sustainability goals. The comparison between the two enterprise models overall revealed that the cooperative enterprises performed similarly to non-cooperative ones in terms of economic indicators, whereas in terms of sustainability non-cooperative enterprises performed better on average.

Finally, a brief presentation and an overview of the performance of the Chios Mastic Growers Association - MEDITERRA A.E. company is attempted using the marketing analysis of its micro and macro environment and sustainability indicators. As a result of the above analysis, a number of proposals are made to improve the company's performance based on the sustainable development goals, i.e. further investment in renewable energy sources, promotion of the development of a desalination system on the island, and greater investment in mastic research centres.

Key words: Cooperative enterprises, Non-Cooperative enterprises, SDG's, CSR, European Dairy Business, MEDITERRA S.A.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1 Στόχος και αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας	9
1.2 Μεθοδολογία.....	9
1.3 Δομή εργασίας.....	11
2. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ – ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	13
2.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility - CSR)	13
2.1.1 Ορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	13
2.1.2 Ιστορική αναδρομή.....	13
2.2 Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (Sustainable Development Goals-SDGs)	19
2.2.1 Ορισμός.....	19
2.1.2 Ιστορική αναδρομή.....	20
2.2.3 Οι Βιώσιμοι Αναπτυξιακοί Στόχοι (Sustainable Development Goals-SDGs)	23
2.3 Σύνδεση των SDGs με το CSR.....	29
2.4 Τα ESGs (Environmental, Social, and Governance).....	31
3. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ	33
3.1 Ορισμός των Συνεταιρισμών	33
3.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου	33
3.3 Διεθνής ιστορία του Συνεταιριστικού κινήματος.....	35
3.3.1 Σημαντικές προσωπικότητες του συνεταιριστικού κινήματος	35
3.3.2 Χρονολογίες-ορόσημα του συνεταιριστικού κινήματος.....	37
3.3.3 Σημαντικοί διεθνείς συνεταιρισμοί στο σήμερα.....	38
3.4 Μορφές συνεταιρισμών	40
3.5 Ο θεσμός των συνεταιρισμών στον ελλαδικό χώρο	42
3.5.1 Ιστορική αναδρομή του συνεταιριστικού κινήματος στον ελλαδικό χώρο	42
3.5.2 Η συνεταιριστική νομοθεσία.....	43
3.5.3 Σύγχρονοι σημαντικοί ελληνικοί συνεταιρισμοί.....	44
3.6 Συνεταιριστικά και μη συνεταιριστικά επιχειρηματικά μοντέλα	47
4. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	49
4.1 Συνεταιρισμοί και βιώσιμη ανάπτυξη	49
4.2 Βιωσιμότητα των αγροτικών συνεταιρισμών	50
5. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	52
5.1 Οι συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις	52
5.1.1 Arla	52
5.1.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή	52
5.1.1.2 Σημερινή κατάσταση	52
5.1.2 Friesland Campina.....	53

5.1.2.1	Σύντομη ιστορική αναδρομή	53
5.1.2.2	Σημερινή κατάσταση	54
5.1.3	Kerry Group	54
5.1.3.1	Σύντομη ιστορική αναδρομή	55
5.1.3.2	Σημερινή κατάσταση	55
5.2	Οι μη συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις	57
5.2.1	Nestlé	57
5.2.1.1	Σύντομη ιστορική αναδρομή	57
5.2.1.2	Σημερινή κατάσταση	58
5.2.2	Danone	59
5.2.2.1	Σύντομη ιστορική αναδρομή	59
5.2.2.2	Σημερινή κατάσταση	59
5.2.3	Unilever	60
5.2.3.1	Σύντομη ιστορική αναδρομή	60
5.2.1.2	Σημερινή κατάσταση	61
5.3	Συγκεντρωτική παρουσίαση στοιχείων εταιρειών	62
5.3.1	Σύγκριση μεγέθους εταιρειών	62
5.3.1.1	Σύγκριση ως προς τον αριθμό υπαλλήλων - αγροτών	62
5.3.1.2	Ετήσια παραγωγή	63
5.3.1.3	Σύγκριση εγκαταστάσεων	64
5.3.1.4	Σύγκριση ως προς σημαντικούς δείκτες μεγέθους	65
5.3.2	Σύγκριση Οικονομικών μεγεθών	68
5.3.2.1	Σύγκριση εσόδων(ολικού και γαλακτοκομικού τομέα)	68
5.3.2.2	Σύγκριση εσόδων ανά υπάλληλο και ανά παραγωγό	68
5.3.2.3	Σύγκριση καθαρού κέρδους	70
5.3.2.4	Σύγκριση λοιπών οικονομικών δεικτών	71
5.3.3	Συμπεράσματα 5 ^{ου} Κεφαλαίου	76
6.	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	79
6.1	Σύγκριση με βάση δημοσιευμένους δείκτες	79
6.1.1	Σύγκριση με βάση το CSR Hub	79
6.1.2	Σύγκριση με βάση την WWF	79
6.2	Απόδοση ως προς τους περιβαλλοντικούς δείκτες	80
6.2.1	Ενέργεια (SDG 7)	80
6.2.1.1	Ενέργεια ανά τελικό προϊόν	80
6.2.1.2	Ενεργειακές πηγές	81
6.2.2	Εκπομπές ρύπων (SDG 13)	82
6.2.3	Νερό (SDG 6)	84
6.2.4	Απορρίμματα (SDG 6)	85
6.2.5	Συσκευασίες (SDG 12)	86

6.2.6 Προμηθευτές (SDG 12)	87
6.3 Κοινωνική – κυβερνητική απόδοση.....	88
6.3.1 Ισότητα των φύλων (SDG 5).....	88
6.3.2 Ασφάλεια στην εργασία (SDG 8)	89
6.3.3 Έργα ως προς την κοινωνία (SDG 8)	90
6.4 Συμπεράσματα βου Κεφαλαίου	92
7. Η Ε.Μ.Χ – MEDITERRA	96
7.1 Ιστορική αναδρομή	96
7.2 Marketing analysis της εταιρείας.....	97
7.2.1 Το εξωτερικό (μακρο) περιβάλλον της αγοράς.....	97
7.2.1.1 Πολιτικό, νομικό και θεσμικό περιβάλλον	98
7.2.1.2 Οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον	99
7.2.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον.....	100
7.2.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον	101
7.2.2 Το εσωτερικό (μικρο) περιβάλλον	102
7.2.2.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	102
7.2.2.2 Η ισχύς των προμηθευτών.....	103
7.2.2.3 Η ισχύς των αγοραστών.....	104
7.2.2.4 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	104
7.2.2.5 Αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών	105
7.3 Σχέση Ε.Μ.Χ - MEDITERRA με τη βιωσιμότητα.....	106
7.3.1 Κοινωνική – κυβερνητική απόδοση	106
7.3.1.1 Πράξεις προς την κοινωνία	106
7.3.1.2 Ως προς τους εργαζόμενους	106
7.3.1.3 Ως προς την ισότητα φύλων	107
7.3.2 Περιβαλλοντική απόδοση	107
7.4 Προτάσεις για μια πιο βιώσιμη επιχείρηση	109
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	112
9. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ.....	115
10. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	128
11. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	130
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	131

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Στόχος και αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας

Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη και η κατανόηση του κατά πόσο το συνεταιριστικό μοντέλο των πιο πετυχημένων αγροτικών επιχειρήσεων διαφοροποιείται σε σχέση με αυτό των μη συνεταιριστικών αγροτικών επιχειρήσεων ως προς την επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της σύγκρισης της απόδοσης των τριών ισχυρότερων μη συνεταιριστικών (Nestlé, Danone, Unilever) έναντι των τριών ισχυρότερων συνεταιριστικών (Arla, FrieslandCampina, Kerry Group) γαλακτοκομικών ευρωπαϊκών αγροτικών επιχειρήσεων με βάση τις ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητάς τους (sustainability reports). Τέλος, θα επιχειρηθεί και μία σύντομη ανάλυση για την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, καθώς και ορισμένες προτάσεις για τη βελτίωσή της ως προς την βιωσιμότητά της.

1.2 Μεθοδολογία

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας αρχικά πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω στις έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.), των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης και των συνεταιρισμών. Κατόπιν της συγκέντρωσης των παραπάνω στοιχείων έγινε η συγγραφή των κεφαλαίων 2,3,4, τα οποία αποτελούν το θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Για το ερευνητικό μέρος της εργασίας κατόπιν μελέτης και αναζήτησης επιλέχθηκαν να μελετηθούν οι μεγαλύτερες αγροτικές επιχειρήσεις (συνεταιριστικού και μη συνεταιριστικού τύπου), που έχουν ως έδρα σε κάποιο κράτος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ειδικεύονται στην παραγωγή γαλακτοβιομηχανικών προϊόντων.

Έτσι για τον σκοπό της παρούσας έρευνας επιλέχθηκαν 6 επιχειρήσεις (3 συνεταιριστικές και 3 μη συνεταιριστικές), με βάση τα ετήσια έσοδά τους (annual revenue) από την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων για το έτος 2021 (Ledman and Scheper, 2022).

Στις μη συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις, οι 3 μεγαλύτερες είναι η Lactalis (22,6 δισεκατομμύρια), Nestlé (18 δισεκατομμύρια), Danone (17,7 δισεκατομμύρια). Επειδή όμως η Lactalis Group δεν έχει δημοσιεύσει κανενός τύπου ενιαίο ετήσιο sustainability report (υπάρχει μόνο ένα CSR Lactalis ingredients report, που παρέχει ελάχιστες πληροφορίες πάνω στις επιδόσεις της εταιρίας ως προς την βιωσιμότητα), ενώ επιπλέον έχει διάσπαρτα τα δεδομένα της, καθώς το Lactalis group λειτουργεί ως όμιλος πολλών Lactalis επιχειρήσεων (Lactalis UK&Ireland, Lactalis Australia, Lactalis American Group, Lactalis Canada) ήταν αδύνατον να βρεθούν τα απαραίτητα

στοιχεία, οπότε επιλέχθηκε προς μελέτη η Unilever (4η μεγαλύτερη στην Ευρώπη με ετήσια έσοδα 7 δισεκατομμύρια).

Από τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις επιλέχθηκαν οι εξής: η 1^η (Friesland Campina με 11,5 δισεκατομμύρια), η 2^η (Arla foods με 11,2 δισεκατομμύρια) και η 4^η (Kerry Group με 1,5δισεκατομμύρια) ως προς το ετήσιό τους κέρδος. Η DMK (3^η σε κέρδος) δεν συμπεριλήφθηκε στην έρευνα (όπως Lactalis στην περίπτωση των μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων) εξαιτίας των ελάχιστων στοιχείων που δημοσιεύει ο συνεταιρισμός ως προς τους στόχους βιωσιμότητας. Ακόμα, εξαιτίας της φύσης της Kerry Group (42,5% συνεταιριστική) κρίθηκε πολύ ενδιαφέρον να προστεθεί στην έρευνα μία επιχείρηση που είναι συνάμα ιδιωτικού και συνεταιριστικού χαρακτήρα.

Μετά την επιλογή των επιχειρήσεων έγινε συγκριτική έρευνα ανάμεσα στις ετήσιες εκθέσεις των εταιρειών (annual reports) προκειμένου να μπορέσει να γίνει η επιλογή των κατάλληλων δεδομένων, αφού πρώτα είχαν οριστεί οι δείκτες που θα εξεταστούν στην παρούσα διπλωματική εργασία. Κατά τη διάρκεια της μελέτης των εκθέσεων είναι σημαντικό να τονιστεί πως τα δυσκολότερα ως προς την εύρεση μεγέθη ήταν οι τόνοι τελικών προϊόντων ετησίως, καθώς και οι συνολικές καταναλώσεις ως προς νερό, ρεύμα και απορρίμματα στους χώρους παραγωγής των επιχειρήσεων.

Μετά την άντληση των παραπάνω δεδομένων, δημιουργήθηκε αρχείο MicrosoftExcel, με στόχο τη σύγκριση των 6 υπό μελέτη επιχειρήσεων ως προς ορισμένους οικονομικούς δείκτες και δείκτες βιωσιμότητας. Σε όλες τις υπό μελέτη κατηγορίες, κατόπιν υπολογισμού των μέσων όρων υπήρξε και μία σφαιρική αποτύπωση ως προς τη συνολική επίδοση των συνεταιριστικών έναντι των μη συνεταιριστικών μοντέλων, ενώ μπόρεσαν να εξαχθούν και ορισμένα συμπεράσματα.

Τέλος, με βάση τους δείκτες βιωσιμότητας που εφαρμόστηκαν παραπάνω επιλέχθηκε να μελετηθεί η E.M.X.-MEDITERRA A.E. ως μία από τις πιο επιτυχημένες και μακροβιότερες συνεταιριστικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο προκειμένου να αναδειχθεί η οποιαδήποτε διαφορά της εταιρείας σε σχέση με τις κορυφαίες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του αγροτικού κλάδου, ενώ με βάση τα αποτελέσματα αναπτύχθηκαν προτάσεις βελτίωσης της εταιρείας πάνω στους δείκτες SDGs. Οι απαιτούμενες πληροφορίες για την εταιρεία προέκυψαν ύστερα από ημιδομημένη συνέντευξη με τον κ. Μανδάλια, Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας (CEO) στα γραφεία της MEDITERRA A.E. στην Αθήνα, τον Μάρτιο 2023, και από τη συμπλήρωση του απεσταλμένου ερωτηματολογίου στον κ. Μανδάλια και στον κ. Σμυρνιούδη, Διευθυντή Έρευνας και Ανάπτυξης της E.M.X στην Χίο, καθώς και από το κεφάλαιο που έγραψα με τίτλο «Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου: Παράδειγμα

Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας» (Τσομπάνογλου, 2021), το οποίο δημοσιεύτηκε στο βιβλίο «Κοινωνικές Επιστήμες και Γεωγραφία: Θεωρία, Μέθοδοι & Τεχνικές Χωρικής Ανάλυσης».

1.3 Δομή εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται σε οκτώ (8) κεφάλαια. Τα κεφάλαια 2-4 αφορούν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, ενώ τα κεφάλαια 5-8 στο ερευνητικό μέρος της.

Στο 1^ο κεφάλαιο (εισαγωγή) αναφέρεται το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας –ο στόχος, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνησή της και η δομή της εργασίας.

Στο 2^ο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός και η ιστορική αναδρομή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Έπειτα γίνεται ιστορική αναφορά της προέλευσης των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ γίνεται και λεπτομερή παρουσίαση του κάθε στόχου ξεχωριστά. Τέλος αναφέρονται τα κοινά τους σημεία, ενώ γίνεται και μία σύντομη αναφορά στην Περιβαλλοντικών, Κοινωνικών και σχετικών με τη διακυβέρνηση έκθεση (ESG report).

Στο 3^ο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός του συνεταιρισμού, ενώ αναλύονται και τα είδη συνεταιριστικών μοντέλων που υπάρχουν. Αρχικά, επιχειρείται μία σύντομη ιστορική αναδρομή του συνεταιριστικού κινήματος και αναφορά σε ορισμένους σημαντικούς πρωτοπόρους αυτού καθώς και σε κάποιες πολύ σημαντικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις της Ευρώπης στο σήμερα. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στην ιστορία του συνεταιριστικού κινήματος στην Ελλάδα. Στο τέλος υπάρχει σύντομη περιγραφή ορισμένων από τους πιο επιτυχημένους ελληνικούς συνεταιρισμούς, ενώ γίνεται και μία σύντομη αναδρομή στην ελληνική νομοθεσία πάνω στους συνεταιρισμούς.

Συνεχίζοντας, στο 4^ο κεφάλαιο αναπτύσσεται η σύνδεση του αγροτικού συνεταιριστικού μοντέλου με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο 5^ο κεφάλαιο αρχικά γίνεται μία σύντομη παρουσίαση, ως προς την ιστορική αναδρομή και την τωρινή κατάσταση, των 6 υπό μελέτη εταιρειών [3 συνεταιριστικές (Arla, Friesland Campina, Kerry Group) και 3 μη συνεταιριστικές (Nestle, Danone, Unilever)]. Έπειτα γίνεται μία συγκεντρωτική παρουσίαση και σύγκριση βασικών μεγεθών των υπό μελέτη επιχειρήσεων (συνολικά κέρδη, αριθμός υπαλλήλων), ενώ στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου γίνεται ολική σύγκριση ως προς τις οικονομικές επιδόσεις, ανάμεσα στις δύο υπό μελέτη κατηγορίες, με βάση συγκεκριμένους οικονομικούς δείκτες που επιλέχθηκαν και προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα.

Στο 6^ο κεφάλαιο γίνεται η σύγκριση των δύο υπό μελέτη μοντέλων (συνεταιριστικών και μη) πάνω σε δείκτες που, ως κεντρικό στοιχείο, έχουν τους στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SGDs) του Ο.Η.Ε. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά επιλέγεται να γίνει η σύγκριση πάνω σε ορισμένους προϋπάρχοντες δείκτες, οι οποίοι είναι του CSRhub και του Παγκόσμιου Ταμείου για τη Φύση (World Wide Fund for Nature – WWF). Έπειτα πάνω σε δείκτες που αφορούν το περιβάλλον, με τις υπό μελέτη κατηγορίες να είναι: το ρεύμα, οι ρύποι, το νερό, τα απορρίμματα, οι συσκευασίες και οι προμηθευτές. Στην συνέχεια σε δείκτες που έχουν ως επίκεντρο την πολιτική και την κοινωνία, με τις εξεταζόμενες κατηγορίες να είναι: η ισότητα φύλων, η ασφάλεια στην εργασία και τα έργα ως προς την κοινωνία. Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθενται συνολική αποτύπωση των αποτελεσμάτων και ορισμένα συμπεράσματα.

Στο 7^ο κεφάλαιο μελετάται η συνεταιριστική επιχείρηση Ε.Μ.Χ – MEDITERRA Α.Ε. Αρχικά περιγράφεται εν συντομία η ιστορική της αναδρομή, ενώ στη συνέχεια γίνεται marketing analysis της εταιρείας ως προς το εξωτερικό (μακρο) περιβάλλον της αγοράς χρησιμοποιώντας την μέθοδο PEST και ως προς το εσωτερικό (μικρο) περιβάλλον χρησιμοποιώντας το μοντέλο των 5 δυνάμεων (Porter). Έπειτα και με τη βοήθεια των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο γίνεται αναφορά της επίδοσης της εταιρείας ως προς ορισμένους δείκτες βιωσιμότητας και στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται προτάσεις για τη βελτίωση των επιδόσεων της εταιρείας με βάση τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο 8^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας, καθώς και οι περιορισμοί αυτής.

2. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ – ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility - CSR)

2.1.1 Ορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν δοθεί για την εταιρική κοινωνική ευθύνη κατά καιρούς. Θεωρήθηκε πως ο πιο αντιπροσωπευτικός ορισμός είναι ο παρακάτω «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.), ορίζεται η εφαρμοζόμενη από επιχειρήσεις πολιτική, η οποία αφορά σε δράσεις, ενέργειες και προγράμματα κοινωνικού, περιβαλλοντικού, πολιτιστικού, εκπαιδευτικού και ερευνητικού χαρακτήρα (Εξωτερική Ε.Κ.Ε.), καθώς και οι δράσεις που αφορούν την ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική ανθρωπίνων πόρων, τον σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, τον σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Εσωτερική Ε.Κ.Ε.)» (Hohnen and Potts, 2007).

Δύο ακόμα ενδιαφέροντες ορισμοί για Ε.Κ.Ε. είναι αυτός:

- του παγκόσμιου επιχειρηματικού συνεδρίου για την βιώσιμη ανάπτυξη - «...η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους όπως επίσης των κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα» (World Business Council for Sustainable Development, 1999).
- της Ευρωπαϊκής Επιτροπής – «...η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και στις συναλλαγές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους» (European Commission, 2001).

2.1.2 Ιστορική αναδρομή

Οι ρίζες της Ε.Κ.Ε. θα μπορούσαν να εντοπιστούν στα τέλη του 19ου αιώνα, κατά την περίοδο δηλαδή της Βιομηχανικής επανάστασης, τότε που εξαιτίας των πολλών προβλημάτων και καταπιέσεων που συνέβαιναν στη μεταχείριση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις (παιδική εργασία, υπερωρίες, άθλιες εργασιακές συνθήκες) άρχισαν να ακούγονται έντονες κριτικές από ένα μεγάλο μέρος της προοδευτικής μερίδας των πολιτών, που είχαν σχηματίσει το βιομηχανικό κίνημα κοινωνικής πρόνοιας (Chandler, 1973). Παράλληλα, εκείνη

την περίοδο, ορισμένοι ισχυροί επιχειρηματίες, όπως ο Rockefeller και ο Vanderbilt, πραγματοποιούσαν πολλές πράξεις φιλανθρωπίας (ο Rockefeller είχε δωρίσει μισό δισεκατομμύριο σε κοινωφελείς σκοπούς έχοντας έντονα επηρεαστεί από το έργο *"Gospel of Wealth"* του Andrew Carnegie), πράξεις οι οποίες είναι δυσδιάκριτο αν μπορούν να θεωρηθούν πως είχαν ως βασικό σκοπό την υστεροφημία του εκάστοτε επιχειρηματία ή είχαν ως στόχο την ίδια την κοινωνική ευμάρεια (Carroll, 2008).

Κατά τις αρχές του 20ου αιώνα, η κοινωνική βοήθεια που προσέφεραν οι ιδιοκτήτες ορισμένων επιχειρήσεων πήρε πατερναλιστικό χαρακτήρα με σαφή στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Ορισμένα παραδείγματα ήταν η πόλη που έφτιαξε η εταιρεία Pullman Palace Car Company, μία αρκετά σύγχρονη πόλη με πληθώρα εγκαταστάσεων, στην οποία μέναν οι υπάλληλοι της εταιρείας και η YMCAs (Young Men's Christian Associations), η οποία λειτουργούσε ως μη κερδοσκοπική εταιρεία, βρίσκονταν σε διάφορες πόλεις, δέχονταν χρηματοδοτήσεις από εταιρείες και επιχειρηματίες και προσέφερε κοινωνικό έργο στην κοινότητα που δραστηριοποιόταν (Carroll, 2008).

Το 1932, ο Καθηγητής Merrick Dodd δημοσίευσε στο περιοδικό *Harvard Law Review* ένα άρθρο με τίτλο *"For Whom Are the Corporate Managers Trustees"*, στο οποίο υποστήριζε ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να δρουν με μοναδικό στόχο το κέρδος, αλλά θα πρέπει επίσης να συμπεριφέρονται και ως κοινωνικές οντότητες με σκοπό, εκτός από το κέρδος, να προσφέρουν στους υπαλλήλους, στους πελάτες, αλλά και στην ίδια την κοινότητα διάφορα οφέλη (Elson and Goossen, 2007).

Το 1953, ο οικονομολόγος και για πολλούς "πατέρας" της E.K.E. Howard Bowen δημοσίευσε το βιβλίο *«Social Responsibilities of the Businessman»*, το οποίο θεωρείται μέχρι και σήμερα το πρώτο βιβλίο που έθεσε ρητά τη σπουδαιότητα της E.K.E. και την αναγκαιότητα υιοθέτησής της από όλες τις επιχειρήσεις (Bowen et al., 2013). Στο βιβλίο του, ο Howard Bowen υποστηρίζει πως είναι καθήκον του κάθε επιχειρηματία να μεριμνά για την κοινωνία προάγοντας και εφαρμόζοντας στην πράξη πολιτικές και αποφάσεις υπέρ αυτής, ενώ το πρόβλημα με την ιδέα του Laissez Faire για τη συνύφανση ιδιωτικής και κοινωνικής οικονομίας είναι πως είναι ψευδές να πιστεύουμε ότι ο καθένας θα δρα με γνώμονα το καλό των γύρω του, δίχως την ύπαρξη κάποιων ηθικών κανόνων και υποχρεώσεων (Bowen et al., 2013). Με αφορμή τη δημοσιοποίηση του βιβλίου άρχισαν να δημοσιεύονται πολλές μελέτες, με μία από τις σημαντικότερες αυτή του Keith Davis (1960) με τίτλο *"Can business afford to ignore social responsibilities?"*, στην οποία επισημαίνεται πως ο ρόλος της κάθε

εταιρείας είναι να συνεισφέρει στη βελτίωση των συνθηκών της κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, από τη στιγμή που και αυτή κομμάτι της ίδιας κοινότητας (Davis, 1960).

Στα μέσα της δεκαετίας του '60, λόγω κυρίως της εξάπλωσης των κοινωνικών κινημάτων τα οποία επιτακτικά προσδοκούσαν από τις επιχειρήσεις να είναι πιο 'πράσινες' και προσεκτικές με τις πρακτικές που ακολουθούσαν, άρχισε να καλλιεργείται μία τάση από τους μάνατζερ των επιχειρήσεων να προσπαθούν να εντάξουν την έννοια της Ε.Κ.Ε. μέσα στους οργανισμούς που διοικούσαν (Latarí Agudelo et al., 2019).

Το 1971 δημοσιεύεται το βιβλίο *"Social Responsibilities of Business Corporations"* από την Επιτροπή για την Κοινωνική και Οικονομική Ανάπτυξη (CED: Community for Economic Development). Στο εν λόγω βιβλίο προτείνεται η θεσμοθέτηση μιας μορφής κοινωνικού συμβολαίου ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την ίδια την κοινωνία (Carroll, 2008). Μέσα στο κοινωνικό συμβόλαιο ξεχωρίζουν οι εξής τρεις βασικοί πυλώνες υπευθυνότητας που είναι σημαντικό να υπάρχουν σε μία εταιρεία: (α) η δημιουργία θέσεων εργασίας και η διαρκής οικονομική της ανάπτυξη, (β) η λειτουργία της εταιρείας υπό συνθήκες απόλυτης διαφάνειας όσον αφορά στους πελάτες και τους υπαλλήλους της, και (γ) η διαρκής βελτίωση της κοινότητας και του περιβάλλοντος, στο οποίο βρίσκεται. Τονίζεται μέσα στο βιβλίο πως *«η εταιρεία οφείλει να λειτουργεί με κοινή συναίνεση και ο βασικός της σκοπός είναι να εξυπηρετεί εποικοδομητικά τις ανάγκες της κοινωνίας - προς ικανοποίηση της κοινωνίας»*(C.E.D, 1971).

Τα επόμενα χρόνια της δεκαετίας του 1970 ιδρύθηκαν ορισμένες από τις κοινωνικά υπευθυνότερες εταιρείες ("Ben and Jerry", "Body Shop"), με αποτέλεσμα η δεκαετία του '70 να ονομαστεί από πολλούς ως η δεκαετία της "διαχείρισης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης". Παρόλη την σπουδαιότητα που άρχισε να αποκτάει η έννοια της κοινωνικής ευθύνης, δεν υπήρχε ακόμα ένας ξεκάθαρος ορισμός για το τι ακριβώς είναι αυτή, με αποτέλεσμα να μην είναι σαφές ποια από τις πράξεις της εταιρείας είναι όντως κοινωνικά υπεύθυνη (Latarí Agudelo et al., 2019). Το 1979 αυτή η σύγχυση λύθηκε με τη δημοσίευση από τον Archie Carroll ενός άρθρου, στο οποίο παρουσίασε μία ολοκληρωμένη πρόταση για τον ορισμό της Ε.Κ.Ε., επισημαίνοντας ότι: *«Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς σε μια δεδομένη χρονική στιγμή»* (Carroll, 1979, p. 500).

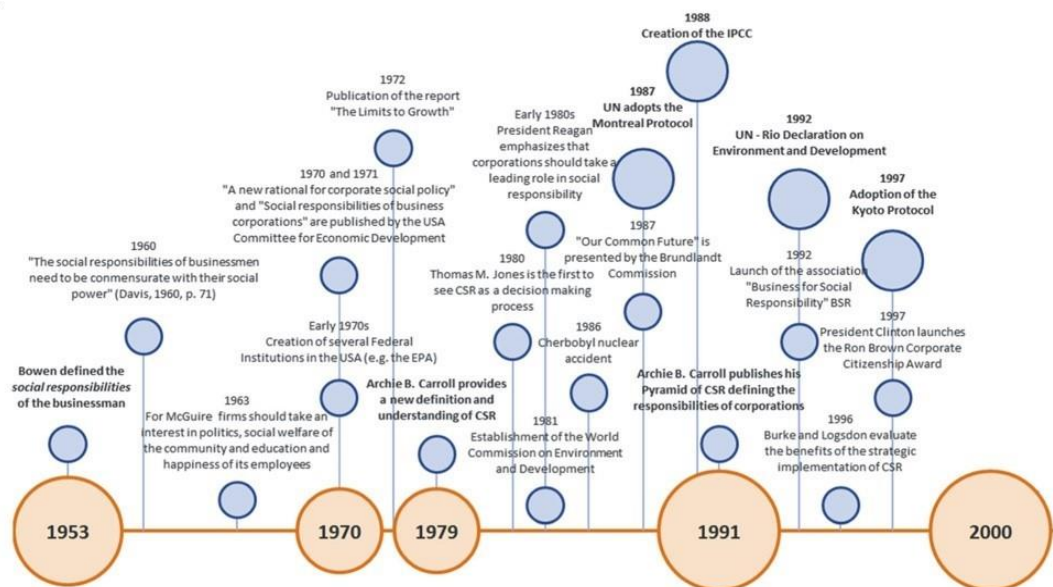
Τη δεκαετία του '80, παράλληλα με τη δημιουργία πολλών επιτροπών που είχαν ως στόχο την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης (European Commission's

Environment Directorate-General, Brundtland Commission, “*Our Common Future*”) και της στροφής ορισμένων κυβερνήσεων, όπως αυτή του Ronald Reagan στις Η.Π.Α. που υποστήριξε ένθερμα την ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, αρκετοί μελετητές αναζήτησαν νέους ορισμούς και εφαρμογές σε σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως ο Jones (1980), οι Tuzzolino και Armandi (1981), ο Strand (1983) και οι Wartick και Cochran (1985), με αποτέλεσμα να μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τη δεκαετία αυτή ως τη δεκαετία, όπου η ιδέα της εταιρικής ηθικής και της οικονομικής διαχείρισης των μετόχων, αποτέλεσε αναπόσπαστη παράμετρο του τρόπου λειτουργίας σχεδόν κάθε επιχείρησης. Ειδικότερα το 1980, ο Thomas Jones μελέτησε πως η υιοθέτηση της Ε.Κ.Ε. (CSR: Corporate Social Responsibility) ως μια διαδικασίας στη λήψη αποφάσεων μπορεί να επηρεάσει την εταιρική συμπεριφορά μιας εταιρείας (Jones, 1980), ενώ το 1981 στο άρθρο “*A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility*”, οι Tuzzolino και Armandi, ιδιαίτερα επηρεασμένοι από την πυραμίδα του Maslow, πρότειναν μία ιεραρχική πυραμίδα καταγραφής και αξιολόγησης της κοινωνικής απόδοσης την οποία βασίζουν σε 5 κριτήρια: κέρδος, οργανωτική ασφάλεια, αλληλεπίδραση και βιομηχανικό πλαίσιο, θέση στην αγορά και ανταγωνιστικότητα, αυτοπραγμάτωση (Tuzzolino and Armandi, 1981). Το 1984, ο Edward Freeman δημοσίευσε το κλασικό βιβλίο “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, το οποίο συνέβαλε στο να δίνουν οι επιχειρήσεις βαρύτητα σε θέματα όπως η εταιρική ηθική και η κοινωνική ευθύνη (Freeman, 1984). Το 1985, οι Wartick και Cochran ανέλυσαν εκτενέστερα το έργο του Archie Carroll πάνω στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και διαμόρφωσαν ένα πλαίσιο με αρχές, διαδικασίες και πολιτικές που θα πρέπει να ακολουθούνται ώστε να μπορεί αυτή να εφαρμόζεται σωστά (Wartick and Cochran, 1985).

Τη δεκαετία του '90, η έννοια της Ε.Κ.Ε. άρχισε να εξαπλώνεται διεθνώς, κυρίως εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της πολιτικής κάποιων κυβερνήσεων (πρωταγωνιστικό ρόλο έπαιξε ο Πρόεδρος των Η.Π.Α. Bill Clinton που ίδρυσε το βραβείο Ron Brown Corporate Citizenship Award για τις επιχειρήσεις που βάζουν σε προτεραιότητα την Ε.Κ.Ε.), αλλά και του αυξανόμενου διεθνούς ενδιαφέροντος για τη βιώσιμη ανάπτυξη από όλους τους διεθνείς θεσμούς (Latarí Agudelo et al., 2019), ενώ παράλληλα δημοσιεύτηκαν νέες επιστημονικές μελέτες πάνω στην έννοια της Ε.Κ.Ε. Πιο συγκεκριμένα, το 1991 η καθηγήτρια Donna Wood δημοσίευσε το άρθρο “*Corporate Social Performance Revisited*”, στο οποίο διερεύνησε την επίδραση που είχε στις επιχειρήσεις η εφαρμογή των μεθόδων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δίνοντας έτσι μία πιο λεπτομερή ερμηνεία για το τι ακριβώς μπορεί να είναι η Ε.Κ.Ε., ενώ την ίδια χρονιά ο Archie Carroll δημοσίευσε ένα σημαντικό άρθρο με τίτλο “*The Pyramid of Corporate*

Social Responsibility”, στο οποίο παρουσίασε τις 4 βασικές ευθύνες που είναι σημαντικό να έχει μία επιχείρηση : την οικονομική, την νομική, την ηθική και την φιλανθρωπική (Carroll, 1991). Το 1992, δημιουργήθηκε ο πρώτος μη κερδοσκοπικός οργανισμός Business for Social Responsibility που παρείχε συμβουλές σε επαγγελματίες για την εφαρμογή των μεθόδων της E.K.E. στις επιχειρήσεις (Carroll, 2008). Το 1994, ο Elkington δημιούργησε το μοντέλο “The Triple Bottom Line”, ένα πλαίσιο βιωσιμότητας για κάθε εταιρεία, στο οποίο ισομερίζεται το κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό της αντίκτυπο, ενώ το 1998 τεκμηρίωσε πως για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό το μοντέλο, είναι αναγκαίο να υπάρχει αποδοτική και διαρκής συνεργασία ανάμεσα στους μετόχους, αλλά και μεταξύ του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (Elkington, 1998). Το 1999, οι Burke και Logsdon παρουσίασαν το μοντέλο των πέντε διαστάσεων της E.K.E. [κεντρικότητα (centrality), εξειδίκευση (specificity), προορατικότητα/προβλεπτικότητα (proactivity), εθελοντισμός (voluntarism), ορατότητα (visibility)], σύμφωνα με το οποίο η στρατηγική εφαρμογή της E.K.E. από μία επιχείρηση μπορεί να την κάνει ακόμα πιο επικερδή μακροπρόθεσμα (Burke and Logsdon, 1999).

ISO



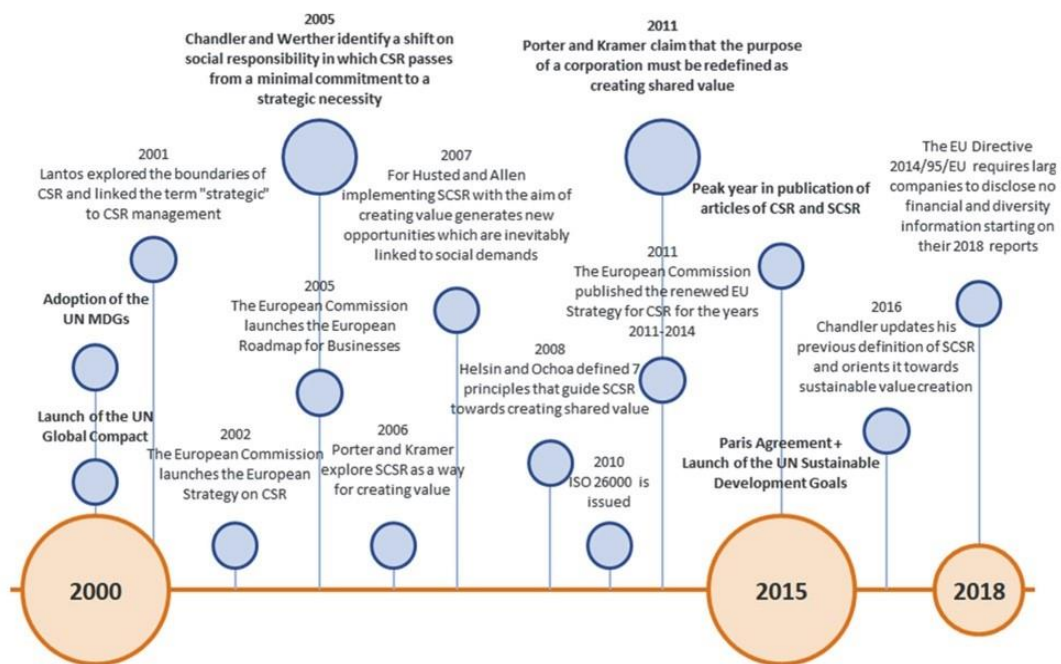
Εικόνα 1: Ιστορία της E.K.E. έως το 2000 (Πηγή: Latarí Agudelo et al., 2019)

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης άρχισε να αποκτάει μεγάλη απήχηση στις αρχές του 2000 (εξαιτίας πολλών ηθικών σκανδάλων με κορυφαίο αυτό της Enron) με αποτέλεσμα να τεθεί σε ισχύ το 2002 στις Η.Π.Α. το Arbanes-Oxley Act (SOX), ένας νόμος που προσπάθησε να ελέγξει τις οικονομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων (Carroll, 2015). Παράλληλα το 2002, η

Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε το Green paper με τίτλο *“Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”*, την πρώτη επίσημη στρατηγική της πάνω στην προώθηση της Ε.Κ.Ε. (Latarí Agudelo et al., 2019). Την ίδια χρονιά, η Επιτροπή Πολιτικής Καταναλωτών του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) προσπάθησε να δημιουργήσει κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με την εφαρμογή της Ε.Κ.Ε. για τη συμπλήρωση των προτύπων ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης (ISO 9001 και ISO 14001). Το 2003, ο Marrewijk στο άρθρο του με τίτλο *“Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion”* επιχείρησε να παρουσιάσει τις νέες προοπτικές για την εφαρμογή της Ε.Κ.Ε. υποστηρίζοντας πως ο ορισμός της μπορεί να εγκαταλειφθεί αν αποδεχτούμε διάφορους πιο συγκεκριμένους ορισμούς, που ταιριάζουν με τα επίπεδα ανάπτυξης, ευαισθητοποίησης και φιλοδοξίας των Οργανισμών, προτείνοντας πέντε νέες ερμηνείες για το τι είναι τελικά η Ε.Κ.Ε. (Van Marrewijk, 2003). Το 2005, οι Werther και Chandler στο άρθρο τους με τίτλο *“Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance”* μελέτησαν τη σπουδαιότητα της Ε.Κ.Ε. για κάθε επιχείρηση που φιλοδοξεί να είναι επιτυχημένη μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και πρότειναν πως η Ε.Κ.Ε. είναι απαραίτητο στοιχείο για κάθε εταιρεία, καθώς πλέον αποτελεί στρατηγική αναγκαιότητα (Werther and Chandler, 2005). Το 2007, οι Husted και Allen επηρεασμένοι από την θεωρία των πέντε διαστάσεων των Burke και Logsdon (1999) και κατόπιν έρευνας σε δείγμα 111 πολυεθνικών επιχειρήσεων στο Μεξικό κατέληξαν ότι οι στρατηγικές διαστάσεις της κεντρικότητας, της ορατότητας και του εθελοντισμού των προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης που αυτές εφαρμόζουν σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας (value creation) που ορίζεται ως οικονομικά οφέλη που αναμένει να λάβει η επιχείρηση (Husted and Allen, 2007). Το 2008, λόγω της οικονομικής κρίσης αποκαλύφθηκε πως πολλές επιχειρήσεις δεν ακολουθούσαν πιστά την πολιτική Ε.Κ.Ε., με αποτέλεσμα μετά την οικονομική κρίση, να αυξηθεί η πίεση από τους θεσμούς, αλλά και τους καταναλωτές, ούτως ώστε όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις να εκδίδουν ετησίως CSR εκθέσεις (Carroll, 2015).

Τη δεκαετία του 2010, άρχισε να επικρατεί η στρατηγική της δημιουργίας κοινής αξίας (shared value) για τις επιχειρήσεις. Δημιουργήθηκε επίσης η πρώτη πιστοποίηση CSR ISO 26000, ενώ ο Ο.Η.Ε δημιούργησε τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης, τα λεγόμενα εν συντομία SDGs, τα οποία εμμέσως άρχισαν να ασκούν πίεση πάνω στις πολιτικές των επιχειρήσεων. Ειδικότερα το 2010, έπειτα από πέντε χρόνια συσκέψεων και με τη βοήθεια 500 ειδικών, δημιουργήθηκε η πρώτη CSR πιστοποίηση ISO 26000, η οποία έχει τον ρόλο του οδηγού για τις επιχειρήσεις, βοηθώντας τες να εντάξουν με άρτιο τρόπο την

Ε.Κ.Ε. στον τρόπο λειτουργίας τους (ISO, 2020). Οι Porter και Kramer ανέπτυξαν εκτενώς την έννοια της κοινής αξίας (shared value) και υποστήριξαν πως είναι σημαντικό να αντικατασταθεί η Ε.Κ.Ε. με άλλους δείκτες βιωσιμότητας, επειδή η έννοια της είναι πλέον αρκετά ξεπερασμένη και περιορισμένη και λειτουργεί κυρίως για τη βελτίωση της φήμης μιας εταιρείας και όχι ουσιαστικά για τη βελτίωση της ίδιας της κοινωνίας (Porter and Kramer, 2011). Το 2012, η Trapp μελετώντας την Vattenfall, μία Σουηδική κρατική εταιρεία ενέργειας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μπορεί μία εταιρεία όταν αντιμετωπίζει σαφή και σημαντικά περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα (στην προκειμένη περίπτωση το φαινόμενο της κλιματικής αλλαγής), να καταφέρει να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της δημιουργίας εικόνας επωνυμίας της εταιρείας, πετυχαίνοντας έτσι και τους οικονομικούς της στόχους (Trapp, 2012). Η Trapp θεωρούσε ότι πλέον βρισκόμαστε στην τρίτη γενιά της Ε.Κ.Ε., κατά την οποία ο ιδιωτικός, ο δημόσιος και ο κοινωνικός τομέας βρίσκονται σε πλήρη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους (Latarí Agudelo et al., 2019).



Εικόνα 2: Ιστορία της Ε.Κ.Ε. στον 21ο αιώνα (Πηγή: Latarí Agudelo et al., 2019)

2.2 Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (Sustainable Development Goals-SDGs)

2.2.1 Ορισμός

Οι στόχοι για την βιώσιμη ανάπτυξη (ΣΒΑ, αγγλικά: SDGs) είναι μία δέσμη στόχων που αφορά στην μελλοντική διεθνή ανάπτυξη και εγγυάται ένα βιώσιμο αύριο

για τις επόμενες γενιές, τόσο οικονομικά, όσο και περιβαλλοντικά. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν μία συλλογική προσπάθεια για έναν κόσμο δικαιότερο, πιο ειρηνικό και ευημερούντα και για έναν υγιή πλανήτη. Οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης που εφεξής θα αναφέρονται ως SDGs είναι 17 και έχουν προταθεί και εγκριθεί ομόφωνα από τους ηγέτες όλα των κρατών μελών του Ο.Η.Ε. στις 25 Σεπτεμβρίου 2015 κατά τη 70η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών, αντικαθιστώντας τους στόχους ανάπτυξης για τη χιλιετία, των οποίων το χρονοδιάγραμμα επίτευξης θα εξέπνεε το 2015. Πρέπει δε να πραγματοποιηθούν μέχρι το έτος 2030 (*United Nations, 2016*).

2.1.2 Ιστορική αναδρομή

Το 1962, η βιολόγος Rachel Louiz Carson έγραψε το βιβλίο “*Silent Spring*”, το οποίο έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία του πρώτου παγκόσμιου περιβαλλοντικού κινήματος (Ghorbani, 2021). Στο βιβλίο της αναφέρθηκε σε διάφορα περιστατικά ρίψης DDT(είδος φυτοφάρμακου) από αεροσκάφη του Υπουργείου Γεωργίας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (ΗΠΑ) για την εξάλειψη μυρμηγκιών που καταστρέφανε τις καλλιέργειες. Η Carson κατάφερε να αποδείξει ύστερα από έρευνα, ότι το DDT ήταν υπεύθυνο για πολλά προβλήματα υγείας των ανθρώπων και ζώων που ζούσαν σε εκείνες τις περιοχές. Έτσι, μετά από την έκδοση του βιβλίου της, το Υπουργείο Γεωργίας αποφάσισε να απαγορεύσει την ρίψη φυτοφαρμάκων τύπου DDT. Επτά χρόνια αργότερα, τον Ιανουάριο του 1969, η έκρηξη σε πλατφόρμα άντλησης πετρελαίου που ήταν αγκυροβολημένη στα ανοικτά της Σάντα Μπάρμπαρα απελευθέρωσε πάνω από 15 εκατομμύρια λίτρα πετρελαίου στις ακτές της Καλιφόρνια επιφέροντας μόλυνση σε υδροβιότοπους και θάνατο σε χιλιάδες ψάρια και πουλιά. Η καταστροφή αυτή που θεωρήθηκε ως η μεγαλύτερη περιβαλλοντική και ενδεχομένως οικολογική καταστροφή από πετρελαιοκηλίδα μέχρι τότε, τράβηξε την παγκόσμια προσοχή και έκρουσε κώδωνα κινδύνου για την ευαισθητοποίηση της ανθρωπότητας σε σχέση με το περιβάλλον. Αυτό οδήγησε στην πρώτη Ημέρα της Γης (22 Απριλίου 1970), όπου 20 εκατομμύρια άνθρωποι συγκεντρώθηκαν για να γιορτάσουν τον Πλανήτη.

Το 1968, ο Garret Hardin δημοσίευσε στο επιστημονικό περιοδικό ‘*Science*’ το άρθρο με τίτλο “*The tragedy of commons*”, στο οποίο αναφέρθηκε στους κινδύνους που εγκυμονούν από τον υπερπληθυσμό του πλανήτη. Ο λόγος είναι ότι ο άνθρωπος κατά κύριο λόγο σκέφτεται το βραχυπρόθεσμο προσωπικό συμφέρον του και το μέλλον της ανθρωπότητας μπορεί να απειληθεί, αν όλοι οι άνθρωποι έχουν ως στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγής ενός αγαθού (Hardin, 1968). Το εν λόγω άρθρο έχει λάβει μέχρι σήμερα τις περισσότερες

αναφορές στο πεδίο της οικολογίας, ενώ προκάλεσε έντονα την κοινή γνώμη της εποχής.

Το 1972, στη Στοκχόλμη πραγματοποιήθηκε η πρώτη «Συνδιάσκεψη για το Ανθρώπινο Περιβάλλον», στην οποία συμμετείχαν όλα τα κράτη μέλη του Ο.Η.Ε. Εκεί αναγνωρίστηκε ότι η οικονομία από τη μία πλευρά και το περιβάλλον από την άλλη πλευρά, βρίσκονταν σε πορεία σύγκρουσης. Τέθηκε ως επιτακτική ανάγκη η προστασία του περιβάλλοντος, καθώς θεωρήθηκε ότι η ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη της οικονομίας με συνεπαγόμενο το αυξανόμενο βάρος της ανθρώπινης δραστηριότητας στη φύση θα οδηγούσε σε περιβαλλοντικούς κινδύνους πρωτοφανούς μεγέθους (Sachs, 2019). Το 1972, επίσης δημοσιεύτηκε η μελέτη *“Limits to Growth”* από το Club of Rome σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT), η οποία προέβλεπε μέσω χρήσης λογισμικού ότι αν συνεχιζόταν με τον ίδιο εκθετικό βαθμό η ανάπτυξη παγκοσμίως, σε κάποιες δεκαετίες ο πλανήτης Γη δεν θα μπορούσε πλέον να έχει τους φυσικούς πόρους για να διατηρηθεί η ζωή πάνω του (Meadows et al., 1972). Η μελέτη αυτή συγκλόνισε τον κόσμο, καθώς ήταν η πρώτη που αμφισβήτησε τη βιωσιμότητα της συνεχιζόμενης ανάπτυξης λόγω του ανθρώπινου οικολογικού αποτυπώματος, προβλέποντας ότι ο πολιτισμός μας πιθανότατα θα κατέρρεε πριν από το 2100.

Το 1983, λόγω της προσοχής που δόθηκε στη μη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, ο Ο.Η.Ε. ίδρυσε την επιτροπή ‘Brundtland Commission’ υπό την ηγεσία του Gro Harlem Brundtland, η οποία το 1987 δημοσίευσε την πρώτη έκθεση με τίτλο *“Our Common Future”*. Στην εν λόγω έκθεση δόθηκε για πρώτη φορά ο ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης (*«Πρόκειται για μία ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σημερινής γενιάς χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες»*) και τέθηκαν ορισμένοι στόχοι βιωσιμότητας που θα έπρεπε να επιτευχθούν μακροχρόνια (μέχρι το έτος 2000). Παράλληλα, προτάθηκαν οι αντίστοιχες στρατηγικές για την επίτευξή αυτών τις οποίες θα έπρεπε να ακολουθήσουν τα κράτη μέλη του Ο.Η.Ε. Τονίστηκε η σημασία και η ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των κρατών, είτε αυτά είναι ανεπτυγμένα, είτε αναπτυσσόμενα και προτάθηκε η δημιουργία μιας ατζέντας για πολύ σημαντικές δράσεις στις επόμενες δεκαετίες (Brundtland et al., 1987).

Το 1992, έλαβε χώρα η Διάσκεψη Κορυφής του Ρίο, γνωστή ως Earth Summit, η οποία διοργανώθηκε από τον ΟΗΕ, όπου υιοθετήθηκε η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης ως κοινής παγκόσμιας αντίληψης και η ιδέα της ανάπτυξης βάσει στόχων. Κατά τη διάρκεια της Διάσκεψης συμφωνήθηκε ένα σχέδιο δράσης για τη βιώσιμη ανάπτυξη, επονομαζόμενο Agenda 21, εστιάζοντας σε στόχους για να

βοηθήσουν στον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας των πολιτών σε μια κοινή κατεύθυνση. Έτσι στο πρόγραμμα Agenda 21 προτάθηκαν καινούργιες στρατηγικές οι οποίες θα έπρεπε να ακολουθηθούν στο εγγύς μέλλον προκειμένου να επιτευχθεί ένα πιο βιώσιμο μέλλον για τον πλανήτη Γη και τις νεότερες γενιές τον 21 αιώνα (*United Nations, 1992*). Η Διάσκεψη του Ρίο κατάφερε να προσδιορίσει τους άξονες σύγκλισης των πολιτικών της διεθνούς κοινότητας με τη σύσταση συγκεκριμένου νομικού και θεσμικού πλαισίου για την προστασία του περιβάλλοντος καθώς και να αναπτύξει μία ενιαία στρατηγική για την επίλυση αυτών των προβλημάτων. Έτσι κατά την διάρκεια της Διάσκεψης υπογράφηκαν δύο σημαντικές Συμβάσεις (κείμενα *hard law*) : (α) Η Σύμβαση-Πλαίσιο του Ο.Η.Ε. για την κλιματική αλλαγή (UNFCCC), και (β) η Σύμβαση-Πλαίσιο του Ο.Η.Ε. για τη Βιολογική Ποικιλότητα ή αλλιώς Βιοποικιλότητα. Επίσης υιοθετήθηκαν τρία *soft law* κείμενα: (α) «Η Διακήρυξη Αρχών για μία παγκόσμια συμφωνία για τη Διαχείριση, την Προστασία και τη Διαρκή Ανάπτυξη των Δασών όλων των τύπων», (β) «Η Διακήρυξη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη», και (γ) η «Agenda 21». Η Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη περιλαμβάνει 27 αρχές, σύμφωνα με τις οποίες επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα στο περιβάλλον και την ανάπτυξη. Μεταξύ άλλων, η Διακήρυξη δηλώνει ότι οι χώρες καθώς εφαρμόζουν τις πολιτικές ανάπτυξής τους δεν πρέπει να προκαλούν βλάβες στο φυσικό περιβάλλον άλλων κρατών και ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την εξάλειψη της φτώχειας, τη μείωση των ανισοτήτων και την πλήρη ένταξη των γυναικών στις συμμετοχικές διαδικασίες (Sachs, 2019).

Το 2000, η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών συνέταξε τη Διακήρυξη της Χιλιετίας στην οποία τα 191 κράτη μέλη του Ο.Η.Ε., αλλά και τουλάχιστον 22 Διεθνείς Οργανισμοί δεσμεύτηκαν να συμβάλλουν στην επίτευξη οκτώ αναπτυξιακών στόχων για την Χιλιετία, γνωστών ως MDGs (Millenium Development Goals) (βλ. Εικόνα 3). Αυτοί ήταν οι εξής:

- 1ος στόχος: Εξάλειψη φτώχειας και πείνας.
- 2ος στόχος: Να έχουν όλα τα παιδιά του κόσμου πρόσβαση στην εκπαίδευση.
- 3ος στόχος: Να ενισχυθεί η θέση της γυναίκας και να υπάρξει ισότητα των φύλων.
- 4ος στόχος: Να μειωθεί κατά 2/3 η θνησιμότητα των παιδιών κάτω από 5 χρονών.
- 5ος στόχος: Να μειωθεί κατά 3/4 η θνησιμότητα των γυναικών λόγω επιπλοκών της κύησης, της διακοπής της και του τοκετού.

- 6ος στόχος: Να μειωθεί κατά το ήμισυ ο αριθμός των φορέων του AIDS, των θυμάτων της ελονοσίας και άλλων μολυσματικών ασθενειών.
- 7ος στόχος: Να διασφαλιστεί η περιβαλλοντική βιωσιμότητα.
- 8ος στόχος: Να αναπτυχθεί παγκόσμια συνεργασία (ανάμεσα στα έθνη και στους Οργανισμούς) για την ανάπτυξη.



Εικόνα 3 : Οι 8 Αναπτυξιακοί Στόχοι του Ο.Η.Ε. για τη Χιλιετία MDGs

2.2.3 Οι Βιώσιμοι Αναπτυξιακοί Στόχοι (Sustainable Development Goals-SDGs)

Οι 17 Βιώσιμοι Αναπτυξιακοί Στόχοι, εφεξής SDGs είναι οι εξής :

Μηδενική φτώχεια (SDG1): “Εξάλειψη της ακραίας φτώχειας σε όλες τις μορφές” (United Nations, 2015, p.19). Υπάρχουν συνολικά 7 στόχοι και 14 ενδείξεις, ενώ προβλέπεται ότι μέχρι το 2030 το ποσοστό της ακραίας φτώχειας θα μειωθεί στο 7% (προβλέπεται ότι ο στόχος SDG1 δεν θα επιτευχθεί). Οι άνθρωποι που βγάζουν λιγότερα από 1,25 δολάρια την ημέρα θεωρείται ότι βρίσκονται κάτω από το όριο της φτώχειας, ενώ αυτή τη στιγμή περίπου 700 εκατομμύρια άνθρωποι ζουν σε κατάσταση ακραίας φτώχειας (Mcalpine at al., 2022).

Μηδενική πείνα (SDG2): “Τερματισμός της πείνας, να επιτευχθεί επισιτιστική ασφάλεια και βελτιωμένη διατροφή και να προωθηθεί η βιώσιμη γεωργία” (United Nations, 2015, p.19). Υπάρχουν συνολικά 8 στόχοι και 14 ενδείξεις, ενώ δεν προβλέπεται πως θα έχει επιτευχθεί πλήρως ο γενικός στόχος της μηδενικής πείνας μέχρι το 2030. Αυτήν την στιγμή 690 εκατομμύρια άνθρωποι ζουν σε κατάσταση υποσιτισμού ή αλλιώς το 8,9 % του παγκόσμιου πληθυσμού (Küfeoglu, 2022, p.210).

Καλή υγεία και ευημερία (SDG3): “Η διασφάλιση υγιών συνθηκών διαβίωσης καθώς και προαγωγή της ευημερίας για όλους και όλες τις ηλικίες” (United

Nations, 2015, p.20). Υπάρχουν συνολικά 13 στόχοι και 28 ενδείξεις. Οι κυριότεροι στόχοι είναι η ιατρική κάλυψη όλων των πολιτών του κόσμου, η εκμηδένιση της θνησιμότητας παιδιών ηλικίας κάτω των 5 ετών και το τέλος όλων των επιδημιών (*United Nations*, 2020). Υπάρχει μεγάλη βελτίωση στις συνθήκες διαβίωσης των πολιτών του κόσμου τα τελευταία χρόνια, όμως εξαιτίας της πανδημίας COVID-19, αλλά και σημαντικών κοινωνικοπολιτικών συνθηκών δεν θα επιτευχθούν οι στόχοι μέχρι το 2030.

Ποιοτική εκπαίδευση (SDG4): “Διασφάλιση ισότιμης, χωρίς αποκλεισμούς, πρόσβασης στην ποιοτική εκπαίδευση και προώθηση ευκαιριών δια βίου μάθησης για όλους” (*United Nations*, 2015, p.21). Υπάρχουν συνολικά 10 στόχοι και 11 ενδείξεις. Οι κυριότεροι στόχοι είναι η εξάλειψη του αναλφαβητισμού και η πρόσβαση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση για όλους. Τα ποσοστά της φοίτησης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση παγκοσμίως, ενώ και το ποσοστό μη αναλφάβητων ανέρχονταν στο 91% το 2015 (Kuroda and Nakasato, 2023). Εξαιτίας της πανδημίας COVID-19, 24 εκατομμύρια παιδιά δεν θα ξαναεπιστρέψουν στο σχολείο και περίπου 147 εκατομμύρια έκαναν τα μαθήματά τους εξ αποστάσεως (*United Nations*, 2022, p.13).

Ισότητα των φύλων (SDG5): “Επίτευξη της ισότητας των φύλων και ενδυνάμωση όλων των γυναικών και των κοριτσιών” (*United Nations*, 2015, p.22). Υπάρχουν συνολικά 9 στόχοι και 14 ενδείξεις με ορισμένους από αυτούς να είναι η εξάλειψη της κάθε μορφής ανισότητας ανάμεσα στα δύο φύλα, το τέλος της οποιαδήποτε μορφής βίας απέναντι στις γυναίκες και η ισότητα στον μισθό. Τα τελευταία χρόνια, κυρίως εξαιτίας της πανδημίας, τα φαινόμενα ενδοοικογενειακής βίας ενάντια στις γυναίκες αυξήθηκαν κατακόρυφα (Onyango, 2022).

Καθαρό νερό και αποχέτευση (SDG6): “Διασφάλιση καθολικής και ισότιμης πρόσβασης σε ασφαλές και πόσιμο νερό για όλους - βιώσιμη διαχείριση νερού και αποχέτευσης για όλους” (*United Nations*, 2015, p.22). Υπάρχουν συνολικά 8 στόχοι και 11 ενδείξεις. Κάποιοι από αυτούς τους στόχους είναι η διασφάλιση πόσιμου νερού για όλους, η βελτίωση της ποιότητας του νερού, η καλύτερη διαχείριση των δικτύων ύδρευσης και η αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων νερού για μελλοντικές ανάγκες. Ο Antonio Guterres, Γενικός Γραμματέας του Ο.Η.Ε, ανέφερε το 2020 ότι ο στόχος SDG6 βρίσκεται αρκετά μακριά από εκεί που θα επιθυμούσαν να βρίσκεται, καθώς 2,2 δισεκατομμύρια άνθρωποι δεν έχουν πρόσβαση σε καλής ποιότητας πόσιμο νερό (Szymanski, 2020).

Φθινή και καθαρή ενέργεια (SDG7): “Διασφάλιση πρόσβασης σε οικονομικά προσιτή, αξιόπιστη, βιώσιμη και σύγχρονη ενέργεια” (*United Nations*, 2015,

p.23). Υπάρχουν συνολικά 5 στόχοι και 6 ενδείξεις. Κάποιοι από τους στόχους είναι : η καθολική πρόσβαση όλων των νοικοκυριών σε ηλεκτρική ενέργεια, ο διπλασιασμός της απόδοσης της ενεργειακής αποδοτικότητας, η αύξηση του ποσοστού των ανανεώσιμων πηγών στο παγκόσμιο μείγμα ενέργειας και η επέκταση και αναβάθμιση των ενεργειακών υπηρεσιών στις αναπτυσσόμενες χώρες. Για να μην ξεπεράσει η θερμοκρασία του πλανήτη το όριο του 1,5 βαθμού Κελσίου το 2100, θα πρέπει να επενδυθούν 4 τρισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2030 στη βελτίωση των υποδομών και σε καινούργια ηλεκτρικά έργα, ενώ το 2021 (κυρίως εξαιτίας του COVID-19) αυξήθηκε κατά 2% (πλέον βρίσκεται στο 13%) το ποσοστό του πληθυσμού του πλανήτη που ζει χωρίς ενέργεια (International Energy Agency, 2021). Ο πόλεμος στην Ουκρανία παράλληλα ενδέχεται να προκαλέσει μεγάλη ενεργειακή κρίση στην Ευρώπη τα επόμενα χρόνια, καθώς πλέον πολλά Ευρωπαϊκά κράτη στρέφονται στην καύση λιγνίτη εξαιτίας της διακοπής των οικονομικών σχέσεων με τη Ρωσία που ήταν ο κύριος πάροχος φυσικού αερίου (*Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2022*).

Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη (SDG8): “Προώθηση της βιώσιμης, χωρίς αποκλεισμούς οικονομικής ανάπτυξης, της πλήρους και παραγωγικής απασχόλησης και της αξιοπρεπούς εργασίας για όλους” (*United Nations, 2015, p.23*). Υπάρχουν 12 στόχοι και 17 ενδείξεις. Ορισμένοι στόχοι είναι : η εκμηδένιση της ανεργίας, η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και αναβάθμιση της οικονομικής παραγωγικότητας, το τέλος της παιδικής εργασίας, η προώθηση πολιτικών για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και η καθολική πρόσβαση σε οικονομικές υπηρεσίες. Σύμφωνα με την έκθεση του Γενικού Γραμματέα του Ο.Η.Ε., κυρίως εξαιτίας του COVID-19, η οικονομία βρίσκεται στα πρόθυρα μεγάλης οικονομικής κρίσης, καθώς χάθηκαν στο δεύτερο τετράμηνο του 2020, 310 εκατομμύρια ώρες εργασίας (πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν), ενώ και ο ρυθμός ανάπτυξης των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών βρισκόταν στο 4,5%, ένα ποσοστό αρκετά μικρότερο από το επιθυμητό 7% της Agenda 2030 (*United Nations, 2020*).

Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές (SDG9): “Δημιουργία ανθεκτικών υποδομών, προώθηση της χωρίς αποκλεισμούς βιώσιμης βιομηχανικής ανάπτυξης και προώθηση της καινοτομίας” (*United Nations, 2015, p.24*). Υπάρχουν 8 στόχοι και 12 ενδείξεις . Κάποιοι σημαντικοί στόχοι είναι : η αναβάθμιση των ήδη υπάρχοντων υποδομών, η υποστήριξη έρευνας και βελτίωσης των βιομηχανικών τεχνολογιών και η ενδυνάμωση των εγχώριων και τοπικών τεχνολογιών σε σπίτια και επιχειρήσεις. Εξαιτίας του COVID-19, μεγάλο πλήγμα δέχθηκαν οι αεροπορικές εταιρείες (από 4,5 δισεκατομμύρια επιβάτες το 2019, το 2021 οι επιβάτες ήταν 2,3 δισεκατομμύρια), ενώ πολλές μικρομεσαίες

εταιρείες προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα υιοθέτησαν καινούργιες τεχνολογίες, καθώς φάνηκε μέσα από την πανδημία ότι είναι πιο ευάλωτες σε περιόδους κρίσης (*United Nations*, 2022, p.18).

Λιγότερες ανισότητες (SDG10): “Μείωση της ανισότητας εντός και μεταξύ των χωρών” (*United Nations*, 2015, p.25). Υπάρχουν 10 στόχοι και 11 ενδείξεις, με ορισμένους στόχους να είναι : η μείωση της εισοδηματικής ανισότητας, η διασφάλιση ισότητας ευκαιριών και το τέλος των διακρίσεων, η βελτίωση των ρυθμίσεων λειτουργίας στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα και η ενίσχυση των κινήτρων για επενδύσεις στις πιο υποανάπτυκτες περιοχές. Εξαιτίας κυρίως του COVID-19, οι ανισότητες αυξήθηκαν, ενώ παράλληλα οι πιο ευάλωτες ομάδες (τρίτη ηλικία, παιδιά, γυναίκες, άτομα με αναπηρία, μετανάστες/πρόσφυγες) υπέστησαν τα μεγαλύτερα πλήγματα (*Szymańska*, 2021).

Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες (SDG11): “Μετατροπή των πόλεων και των ανθρώπινων οικισμών σε χώρους όπου δεν θα υπάρχουν αποκλεισμοί και θα επικρατεί ασφάλεια, ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα” (*United Nations*, 2015, p.26). Υπάρχουν 10 στόχοι και 14 ενδείξεις. Ορισμένοι από τους στόχους είναι η διασφάλιση φθηνών, ασφαλών και καλής ποιότητας μέσων μαζικής μεταφοράς, η εξασφάλιση ασφαλούς κατοικίας για όλους, η δημιουργία πολλών δημόσιων πράσινων χώρων μέσα στον αστικό ιστό, η βελτίωση της ποιότητας του αέρα μέσα στις πόλεις και η διατήρηση της πολιτιστικής και φυσικής ομορφιάς. Το 2022 σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Ο.Η.Ε, το 99 % του πληθυσμού που ζει σε πόλεις εισπνέει μολυσμένο αέρα, 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι ζουν σε φαβέλες και μόνο το 52% του παγκόσμιου πληθυσμού έχει ικανοποιητική πρόσβαση σε μέσα συγκοινωνίας (*United Nations*, 2022, p. 50).

Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή (SDG12): “Εξασφάλιση βιώσιμων προτύπων κατανάλωσης και παραγωγής” (*United Nations*, 2015, p.26). Υπάρχουν 11 στόχοι και 13 ενδείξεις, με ορισμένους στόχους να είναι: η κατά κεφαλήν μείωση στο μισό της σπατάλης τροφίμων σε καταναλωτικό, αλλά και εμπορικό επίπεδο, η μείωση της χρήσης πλαστικού (μαζί με την ενίσχυση της ανακύκλωσης και την μείωση του όγκου των σκουπιδιών), η υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις πιο πράσινων πρακτικών και η ενημέρωση όλων για την αναγκαιότητα και την σημαντικότητα της βιώσιμης ανάπτυξης. Επί του παρόντος, σύμφωνα με τον οργανισμό FAO (Food and Agricultural Organization), το 1/3 του τροφίμου προϊόντος που παράγεται παγκοσμίως πετιέται, ενώ εξαιτίας κυρίως της πανδημίας COVID-19, αυξήθηκε κατά πολύ η χρήση των μίας χρήσεως πλαστικών, όπως η χειρουργική μάσκα προστασίας (αυξήθηκε κατά 20.650 % η χρήση της μέσα σε έναν χρόνο) (*Küfeoglu*, 2022, p.413).

Δράση για το κλίμα (SDG13): “Λήψη άμεσων μέτρων για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεών της” (United Nations, 2015, p.27). Υπάρχουν 5 στόχοι και 8 ενδείξεις, με ορισμένους στόχους να είναι : η καλύτερη ενημέρωση και ενεργοποίηση των πολιτών ως προς την συμμετοχή τους σε περιβαλλοντικές δράσεις, η υιοθέτηση περιβαλλοντικών μέτρων από οργανισμούς και κράτη και η προσαρμογή και ετοιμότητα της κοινωνίας ως προς μελλοντικές περιβαλλοντικές καταστροφές. Όλο και περισσότεροι νέοι δραστηριοποιούνται για την κλιματική αλλαγή συμμετέχοντας όλο και πιο ενεργά σε περιβαλλοντικές δράσεις. Στις αρχές του 2023 πολλοί νέοι στη Γερμανία κατέλαβαν το χωριό Lützerath για την αποτροπή της μετατροπής του σε ανθρακωρυχείο (Ferguson, 2023), όμως παρόλα αυτά σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Ενέργειας εξαιτίας κυρίως του πολέμου στην Ουκρανία, η χρήση άνθρακα είναι πολύ πιθανόν το 2022 για πρώτη φορά να ξεπεράσει τους 8 δισεκατομμύρια τόνους, αριθμός ρεκόρ για τον πλανήτη μας (Ράπτη, 2022), γεγονός πολύ δυσάρεστο για το περιβάλλον, καθώς ο άνθρακας είναι μία από τις επιβλαβέστερες μορφές ενέργειας.

Ζωή στο νερό (SDG14): “Διατήρηση και βιώσιμη χρήση των ωκεανών, των θαλασσών και των θαλάσσιων πόρων για βιώσιμη ανάπτυξη” (United Nations, 2015, p.28). Υπάρχουν 10 στόχοι και 10 ενδείξεις. Ορισμένοι στόχοι είναι : η μείωση της μόλυνσης των ωκεανών, η προστασία των θαλάσσιων οικοσυστημάτων, η υποστήριξη μικρής κλίμακας ψαροκάικων (ενάντια στην εκβιομηχάνιση της αλιείας) και η θέσπιση ενός διεθνούς θαλάσσιου δικαίου. Δυστυχώς η μόλυνση του νερού πλέον αποτελεί την κύρια αιτία πρόκλησης ασθενειών για τον άνθρωπο, καθώς είναι υπεύθυνη για 9 εκατομμύρια πρώιμους θανάτους ετησίως, ενώ παράλληλα η μόλυνση των ωκεανών κυρίως από πλαστικά (πολλά ψάρια πεθαίνουν επειδή τα τρώνε) και από βιομηχανικά απόβλητα (καταστρέφουν πλήρως το θαλάσσιο οικοσύστημα) δημιουργούν σταδιακά ωκεανούς δίχως ίχνος ζωής (Landrigan, 2020).

Ζωή στην στεριά (SDG15): “Προστασία, αποκατάσταση και προώθηση της βιώσιμης χρήσης των χερσαίων οικοσυστημάτων, βιώσιμη διαχείριση των δασών, καταπολέμηση της ερημοποίησης και ανάσχεση και αναστροφή της υποβάθμισης της γης και ανάσχεση της απώλειας βιοποικιλότητας” (United Nations, 2015, p.29). Υπάρχουν 12 στόχοι και 14 ενδείξεις με ορισμένους από αυτούς να είναι : η συντήρηση και αποκατάσταση όλων των οικοσυστημάτων, η προστασία της βιοποικιλότητας, η προστασία των ειδών προς εξαφάνιση, το τέλος της αποψίλωσης των δασών και η διασφάλιση της διατήρησης των ορεινών οικοσυστημάτων. Δυστυχώς σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Ο.Η.Ε για το 2022, 40,000 είδη ζώων απειλούνται με εξαφάνιση, ενώ ετησίως 10

εκατομμύρια εκτάρια δάσους καταστρέφονται, με το 90 % των περιπτώσεων να είναι λόγω αγροτικής επέκτασης (*United Nations*, 2022, p. 58).

Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί (SDG16): “Πρώθηση ειρηνικών και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνιών για βιώσιμη ανάπτυξη, παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους και οικοδόμηση αποτελεσματικών, υπεύθυνων και χωρίς αποκλεισμούς θεσμών σε όλα τα επίπεδα” (*United Nations*, 2015, p.30). Υπάρχουν 12 στόχοι και 23 ενδείξεις. Κάποιοι από τους στόχους είναι: η καταπολέμηση του οργανωμένου εγκλήματος, η προστασία των παιδιών από κάθε μορφής εκμετάλλευση, η ισονομία, η καταπολέμηση της διαφθοράς, η ανάπτυξη αποτελεσματικών και με διαφάνεια θεσμών και η εξάλειψη της βίας. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Ο.Η.Ε για το 2022, παρόλο που ο αριθμός θανάτου των αμάχων έχει μειωθεί κατά 17 % από το έτος 2020 και κατά 69 % από το έτος 2015, το 2022 ήταν το έτος με τις περισσότερες βίαιες συγκρούσεις (μόνον το 1946 και παλαιότερα υπήρξαν περισσότερες σε ένα έτος), ενώ 320 δολοφονικές επιθέσεις συνέβησαν σε δημοσιογράφους, ακτιβιστές και υπερασπιστές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τέλος, 100 εκατομμύρια άνθρωποι αναγκάστηκαν να μεταναστεύσουν από τον τόπο διαμονής τους (*United Nations*, 2022, p. 60).

Συνεργασία για τους στόχους (SDG17): “Ενίσχυση των μέσων υλοποίησης και αναζωογόνηση της Παγκόσμιας Σύμπραξης για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη” (*United Nations*, 2015, p.30). Υπάρχουν 17 στόχοι χωρισμένοι σε 5 κατηγορίες : οικονομία, τεχνολογία, εμπόριο, συστημικά ζητήματα, ανάπτυξη ικανοτήτων, ενώ επιπλέον έχουν ορισθεί 25 ενδείξεις. Ο SDG17 είναι η διακρατική και διατμηματική συλλειτουργία όλων των προηγούμενων SDGs μέσα σε θεσμούς, κράτη και δομές . Πιο συγκεκριμένα ορισμένοι από τους στόχους είναι η δημιουργία συντονισμένων επενδυτικών πρωτοβουλιών για την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης διασυνοριακά, η βελτίωση του εμπορίου (πιο δίκαιο και πιο παγκοσμιοποιημένο), η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των κρατών και η ενίσχυση των αγορών των αναπτυσσόμενων κρατών. Εξαιτίας της ανάγκης αντιμετώπισης των επιπτώσεων του COVID-19 , η επίσημη αναπτυξιακή βοήθεια έφτασε σε επίπεδα ρεκόρ (167,8 δισεκατομμύρια δολάρια), όμως παρόλη τη βοήθεια πολλά κράτη - κυρίως του αναπτυσσόμενου κόσμου - δυσκολεύονται να ανακάμψουν, καθώς παρατηρούνται σε αυτά τεράστια μεγέθη πληθωρισμού και χρεών, ενώ επιπλέον τα εμβόλια για την αντιμετώπιση της πανδημίας δεν διαμοιράστηκαν ισόποσα με αποτέλεσμα να υπάρχουν κράτη 1ης και 2ης ταχύτητας όσον αφορά στην αντιμετώπιση του COVID-19 (*United Nations*, 2022, p. 62).



Εικόνα 4: Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Πηγή: Ghorbani, 2021)

2.3 Σύνδεση των SDGs με το CSR

Όπως προαναφέρθηκε η εταιρική κοινωνική ευθύνη, εφεξής CSR, είναι ο τρόπος που μία επιχείρηση προσεγγίζει τις κοινωνικές, εσωτερικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των λειτουργιών της, πέρα από την οικονομική της απόδοση, αλλά και οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει για να βελτιώσει το αποτύπωμά της στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται, ενώ οι 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης - SDGs, που συστάθηκαν από τον Ο.Η.Ε επικεντρώνονται στις παγκόσμιες κοινωνικές προκλήσεις και προτείνουν συλλογικές απαντήσεις για τη δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος. Οι κύριες διαφορές τους είναι:

Τα SDGs αντιπροσωπεύουν γενικότερες δεσμεύσεις για όλους τους τομείς (ιδιωτικό, δημόσιο, θεσμούς), ενώ το CSR αφορά αποκλειστικά στις κοινωνικές στρατηγικές που επιλέγει να ακολουθήσει αυτόνομα μία επιχείρηση.

Τα SDGs καλύπτουν πολύ μεγαλύτερο φάσμα στόχων και αφορούν πολλούς περισσότερους τομείς (αν και ορισμένοι στόχοι βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους), ενώ το CSR αφορά τις ενέργειες μίας επιχείρησης που σχετίζονται με το κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

Τα SDGs αποτελούν συγκεκριμένους στόχους που μετριοούνται με βάση κάποιους δείκτες, ενώ δεν υπάρχουν αντίστοιχοι θεσμοθετημένοι δείκτες για το CSR.

Παρόλες τις παραπάνω διαφορές τους, και τα δύο «εργαλεία» έχουν ως κύριο στόχο τη βελτίωση της κοινωνίας, ενώ όταν μία εταιρεία πραγματοποιεί μία πράξη κοινωνικής ευθύνης, βοηθάει άμεσα στη βελτίωση κάποιων από τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να μπορούμε να ισχυριστούμε ότι

υπάρχει έμμεση σύνδεση ανάμεσα στα δύο -SDGs και CSR (KPMG, 2017). Είναι σημαντικό να τονίσουμε πως από το 2000 άρχισαν να υπάρχουν μελέτες πάνω στην ανάγκη για συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με στόχο την διεύρυνση της κοινωνικής ευθύνης, ώστε αυτή να μπορέσει να αποκτήσει έναν καθολικό χαρακτήρα και έναν διατμηματικό συντονισμό, για να βοηθήσει στην επίτευξη στόχων που θα ξεπερνούν τα όρια της κοινότητας στην οποία βρίσκεται η κάθε επιχείρηση (Austin, 2000). Μάλιστα, το 2012, η Trapp στην εργασία της με τίτλο *“Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign”* υποστήριξε ότι *«Στη τρίτης γενιάς CSR, οι εταιρείες έχουν ηθικά κίνητρα ανησυχίας για παγκόσμια ζητήματα που δεν σχετίζονται απαραίτητα άμεσα με το προσωπικό, τις οικογένειές τους και την τοπική κοινότητα, αλλά με όλη την ανθρωπότητα. Παραδείγματα αποτελούν η ανακούφιση της φτώχειας και η πρόσβαση σε πόσιμο/καθαρό νερό. Σε αυτήν την CSR τυπολογία η σύνθετη φύση των παγκοσμίων ζητημάτων και οι αντίστοιχα πολύπλοκες προκλήσεις που συνδέονται με την αντιμετώπισή τους, φαίνεται ότι οδηγούν εκ των πραγμάτων στην εντατική συνεργασία μεταξύ των Οργανισμών, καθώς μεμονωμένες εταιρείες συνήθως δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τέτοια περίπλοκα ζητήματα μόνες τους»* (Trapp, 2012). Αυτός ο ορισμός δόθηκε πριν την θεσμοθέτηση από τον Ο.Η.Ε των 17 στόχων SDGs (United Nations, 2015), δίνοντας τη δυνατότητα να κατανοηθεί πως η Ε.Κ.Ε. είχε αρχίσει να ξεπερνάει τα στενά όρια της επιχείρησης και ξεκίνησε να ασχολείται ευρύτερα με πιο διευρυμένους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης. Κατόπιν της υιοθέτησης των 17 στόχων SDGs, παρά το ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα δεσμεύσεις του ιδιωτικού τομέα, αυξήθηκαν οι πιέσεις από τις κυβερνήσεις και τους θεσμούς πάνω στις επιχειρήσεις στο να εφαρμόσουν νέες επιχειρηματικές πρακτικές που θα έχουν μεγαλύτερο εταιρικό κοινωνικό αντίκτυπο (Latari Agudelo et al., 2019).

Το 2015, με την δημιουργία των SDGs από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.) αυξήθηκαν οι πιέσεις πάνω στις κοινωνικές στρατηγικές των εταιρειών μέσω της θεσμοθέτησης νόμων και κανόνων από τα κράτη και τους θεσμούς, όπως η Οδηγία 2014/95/EU, γνωστή και ως Non-Financial Reporting Directive (NFRD), του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου που αφορά στη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων μη χρηματοοικονομικών βασικών δεικτών επιδόσεων, γενικών και τομεακών, από μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους στις ετήσιες εκθέσεις που συντάσσουν (European Commission, 2014). Με την υιοθέτηση των SDGs, η έννοια του CSR άρχισε να αποκτάει πρωταγωνιστικό ρόλο πλέον για κάθε επιχείρηση, ενώ το 2017 μία καινούργια έννοια, η έννοια της περιβαλλοντικής και κοινωνικής

διακυβέρνησης (ESG: Environmental, Social, and Governance), άρχισε και αυτή να έχει σημαντικό ρόλο σε μία επιχείρηση. Η ουσιαστική διαφορά αυτών των δύο μέτρων είναι ότι το CSR report χρησιμοποιείται κυρίως στο εσωτερικό πλαίσιο μιας εταιρείας, ενώ το ESG report μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο αξιολόγησης για τους επενδυτές.

Στις 21 Απριλίου του 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τροποποίησε την οδηγία 2014/95/EU (NFRD) με σκοπό την επέκτασή της και εξέδωσε νέα με το όνομα “Οδηγία για την υποβολή εκθέσεων για την εταιρική βιωσιμότητα (CSRD)” (Kelly, 2022), με έναρξη ισχύος την 5 Ιανουαρίου του 2023. Σύμφωνα με αυτή, οι εταιρείες και οι οργανισμοί θα πρέπει να συντάσσουν υποχρεωτικά πιο λεπτομερείς εκθέσεις αναφοράς ως προς τη βιωσιμότητά τους, ενώ μέσα στην οδηγία CSRD, η Ε.Ε. αντικατέστησε τη φράση «μη χρηματοοικονομική» με τη φράση «αναφορά βιωσιμότητας» (European Commission, 2022). Από τότε σχεδόν όλες οι μεγάλες εταιρείες συντάσσουν ετησίως Έκθεση Βιωσιμότητας (Sustainability report), στο οποίο αναφέρεται η επίδοση της εταιρείας ως προς τους στόχους βιωσιμότητας του Ο.Η.Ε., ενώ παράλληλα παρατίθεται ένας απολογισμός για την επίδοση της εταιρείας σε σχέση με τις παλαιότερες της επιδόσεις.

2.4 Τα ESGs (Environmental, Social, and Governance)

Η πρώτη αναφορά στα ESGs έγινε κατά την έκθεση των “Αρχών για υπεύθυνες επενδύσεις (PRI)” των Ηνωμένων Εθνών το 2006, ενώ από το 2017 και μετά εξαιτίας της σπουδαιότητας της Agenda 2030, καθώς και της αργοπορίας πραγματοποίησης κάποιων στόχων – ορόσημων (εξαιτίας της πανδημίας COVID-19, του πληθωρισμού, πολλών περιβαλλοντικών καταστροφών, κ.ά.), όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει εκτός από την έκθεση CSR, να δημοσιεύουν ετησίως και μία έκθεση ESG.

Οι στόχοι ESG αποτελούν μία συνέχεια των SDGs στόχων και εφαρμόζονται καλύτερα σε μοντέλα επιχειρήσεων, ενώ σύμφωνα με τα αρχικά τους υποστηρίζουν το τρίπτυχο περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση.

Πιο συγκεκριμένα έχουν οριστεί ορισμένα κριτήρια για κάθε έναν από τους παραπάνω αναφερόμενους τομείς:

Για το περιβάλλον: Όσον αφορά στο περιβάλλον, το ESG report μελετάει τις στρατηγικές που ακολουθεί μία εταιρεία προκειμένου να προστατεύσει το περιβάλλον. Ειδικότερα καταγράφει την ποσότητα ρύπων που παράγει, την ενέργεια που καταναλώνει, τις περιβαλλοντικές δραστηριότητες ή

χρηματοδοτήσεις που πραγματοποιεί και τη θέση της εταιρείας ως προς διάφορα περιβαλλοντικά ζητήματα.

Για την Κοινωνία: Για την κοινωνία, το ESG report καταγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συμπεριφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό της, αλλά και στην ίδια την κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα καταγράφει την ικανοποίηση των εργαζόμενων και των πελατών, τη σχέση που έχει με την κοινότητα, τον σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζόμενων, την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων και των συμβάσεων εργασίας και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας που ακολουθεί.

Για την Διακυβέρνηση : Ως προς την διακυβέρνηση, το ESG report μελετάει την ικανότητα μιας εταιρείας να αυτοπολιτικοποιείται, δίνοντας μεγάλη βάση στις πρακτικές του συστήματός της, αλλά και στους εσωτερικούς της ελέγχους, προκειμένου αυτή να μπορεί να διατηρεί τη συμμόρφωσή της ως προς τους θεσμούς. Εκτενέστερα η διακυβέρνηση επικεντρώνεται στη διαφάνεια, στη διαφθορά, στις πρωτοβουλίες ανάπτυξης, στις φορολογικές στρατηγικές και στις δωρεές της εταιρείας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα στηριχτεί στα CSR και ESG reports των συνεταιριστικών και μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων και με βάση τα στοιχεία τους θα γίνει μια προσπάθεια σύγκρισης μεταξύ τους αναφορικά στους στόχους βιωσιμότητας SDGs και τις οικονομικές του επιδόσεις.

3. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

3.1 Ορισμός των Συνεταιρισμών

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί σχετικά με την έννοια του συνεταιρισμού ποικίλουν, επικρατεί ωστόσο ο ορισμός της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (ICA: International Cooperative Alliance) που διατυπώνεται ως εξής: «Ο συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους δια μέσου μιας συνιδιοκτήτης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (ICA, 2015 ; Kontogeorgos and Sergaki, 2015).

3.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου

Ο συνεταιρισμός αποτελεί μια οικονομική οργάνωση που διαφέρει από τα άλλα είδη επιχειρήσεων, κυρίως στον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης του κεφαλαίου και των συναλλαγών. Διαφέρει από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, καθότι δεν έχει ως κύριο στόχο το κέρδος, αλλά την ευημερία των μελών του, δηλαδή την ταυτόχρονη βελτίωση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής θέσης τους. Οι συνεταιρισμοί διέπονται από αρχές και αξίες, οι οποίες ορίστηκαν στο Παγκόσμιο Συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης, που πραγματοποιήθηκε στο Manchester το 1995. Οι Αρχές αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές με τις οποίες οι συνεταιρισμοί θέτουν σε εφαρμογή τις αξίες τους. Στις συνεταιριστικές αξίες περιλαμβάνονται η αυτοβοήθεια, η ευθύνη, η δημοκρατία, η ισότητα, η αλληλεγγύη, η εντιμότητα, η διαφάνεια, η κοινωνική υπευθυνότητα και η φροντίδα για τους άλλους.

Οι συνεταιριστικές αρχές που ισχύουν και σήμερα είναι οι εξής:

- 1η αρχή: Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή.
- 2η αρχή: Δημοκρατική διοίκηση.
- 3η αρχή: Οικονομική συμμετοχή.
- 4η αρχή: Αυτονομία και ανεξαρτησία.
- 5η αρχή: Εκπαίδευση, πρακτική άσκηση, πληροφόρηση.
- 6η αρχή: Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών.
- 7η αρχή: Ενδιαφέρον για την κοινότητα.

Ο συνεταιρισμός ανήκει στους χρήστες [αρχή μέλους-ιδιοκτήτη (user-owner)] του, ελέγχεται από αυτούς [αρχή του μέλους-επόπτη επιβλέποντα (user-control)], προωθεί τα συμφέροντά τους και διανέμει τα κέρδη τους με βάση τη χρήση του

[αρχή του μέλους-ωφελούμενου (user-benefit)]. Η δημοκρατία εκδηλώνεται έμπρακτα στους συνεταιρισμούς μέσω της: (α) εκλογής των μελών του ΔΣ, που γίνεται με δημοκρατικές διαδικασίες (αρχή «ένα μέλος-μία ψήφος»), (β) της κατανομής αξιωμάτων ανάμεσα στα εκλεγμένα μέλη του Δ.Σ. με βάση την αρχή της πλειοψηφίας, (γ) της Γενικής Συνέλευσης (Γ.Σ.) όπου οι αποφάσεις παίρνονται επίσης με τη δημοκρατική αρχή της πλειοψηφίας και (δ) της Γ.Σ. που έχει την εποπτεία όλων των αποφάσεων του Δ.Σ. τις οποίες πρέπει να εγκρίνει, προτού αρχίσει η υλοποίησή τους (Kontogeorgos and Sergaki, 2015).

Ωστόσο, για να επιτύχει ένας συνεταιρισμός πρέπει να είναι ανταγωνιστικός για να μπορεί να επιβιώσει στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Αν και οι αρχές λειτουργίας (δομή και οργάνωση) των συνεταιρισμών δεν διαφέρει από εκείνη των ιδιωτικών επιχειρήσεων, υπάρχει διαφορά στο οργανωτικό, επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο που πηγάζει από τις συνεταιριστικές αξίες και αρχές, και ειδικά από το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Στους συνεταιρισμούς οι ιδιοκτήτες είναι αποκλειστικά τα μέλη του συνεταιρισμού, ενώ στις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι οι μέτοχοι αυτής. Το κοινωνικό κεφάλαιο που χαρακτηρίζεται από αμοιβαιότητα και αλληλεγγύη, καθώς και δημοκρατική διοίκηση αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα των σύγχρονων αγροτικών συνεταιρισμών. Η αναγκαιότητα για την επιβίωση των συνεταιρισμών επέκταση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας στους τομείς της μεταποίησης του πρωτογενούς προϊόντος και της εμπορίας του τελικού προϊόντος που φθάνει στον καταναλωτή μπορεί να οδηγήσει στην αυξημένη αποδοτικότητα της συνεταιριστικής επιχείρησης, λόγω της προστιθέμενης αξίας που αποκτούν τα προϊόντα, η οποία αποβαίνει προς όφελος των μελών. Για να επιτύχει αυξημένο πλεόνασμα, ο συνεταιρισμός χρειάζεται να χρησιμοποιήσει όλους εκείνους τους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί μία ιδιωτική επιχείρηση, όπως π.χ. πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, διασφάλιση της ποιότητας του πρωτογενούς προϊόντος, συνεργασίες, ανάπτυξη έρευνας αγοράς και μάρκετινγκ (Kontogeorgos and Sergaki, 2015).

Πολλοί συνεταιρισμοί, προκειμένου να αναλάβουν σημαντικές δραστηριότητες που απαιτούν πολλά κεφάλαια, εξειδικευμένο προσωπικό και άμεση λήψη αποφάσεων, έχουν συστήσει επιχειρήσεις με τη μορφή των ανώνυμων εταιρειών (Α.Ε.). Παράδειγμα στην Ελλάδα αποτελεί η Ε.Μ.Χ. (Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου) που λειτούργησε ως αναγκαστικός συνεταιρισμός το 1939, μετά από τη δημοσίευση του ν.1390/1938, για να προστατεύσει τους μαστιχοπαραγωγούς της Χίου, ο οποίος το 2002 ίδρυσε τη θυγατρική εταιρεία με την επωνυμία MEDITERRA Α.Ε., ενώ στο εξωτερικό συνεταιριστικές επιχειρήσεις, όπως η CERO ή η Migros δέχονται επενδύσεις από ιδιωτικά κεφάλαια.

3.3 Διεθνής ιστορία του Συνεταιριστικού κινήματος

3.3.1 Σημαντικές προσωπικότητες του συνεταιριστικού κινήματος

Ορισμένες από τις σπουδαιότερες προσωπικότητες που πρωτοστάτησαν στην εξέλιξη και στη διάδοση των συνεταιριστικών ιδεών προέρχονταν από διάφορους επαγγελματικούς χώρους. Μέσα σε ένα κλίμα φτώχειας, ανεργίας, εξαθλίωσης και κακών εργασιακών συνθηκών της εποχής, διατύπωσαν τις ιδέες και τις πεποιθήσεις τους οι οποίες αποτέλεσαν τον πυρήνα για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών. Στους σημαντικότερους πρωτεργάτες των σύγχρονων συνεταιρισμών συμπεριλαμβάνονται οι Robert Owen (1771-1858) και William King (1786-1865) στην Αγγλία, οι Charles Fourier (1772-1837), Phillippe Buchez (1796-1865) και Louis Blanc (1813-1882) στην Γαλλία και οι Victor Aime Huber (1800-1869) και Ferdinand Lessalle (1825-1864) στη Γερμανία. Από τους προαναφερόμενους θα γίνει εστίαση σε 4 από τις σημαντικότερες προσωπικότητες που βοήθησαν στη διαμόρφωση των σημερινών αρχών και αξιών του συνεταιρισμού.

Ο Robert Owen (1771–1858), ο πρώτος Ουαλός βιομήχανος κλωστοϋφαντουργίας που θεώρησε ότι η εκπαίδευση των εργατών, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και η δίκαιη συμπεριφορά των εργοδοτών, καθώς και η βελτίωση συνθηκών διαβίωσης βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Μείωσε τις ώρες εργασίας από 12 σε 10, έχτισε σπίτια και σχολεία, και δημιούργησε κατάστημα τα οποία πουλούσαν φθηνά προϊόντα στους εργαζομένους. Η πεποίθηση του ήταν ότι εκτός από τη θρησκεία, το σύστημα της ατομικής ιδιοκτησίας και η κερδοσκοπία εμποδίζουν τη βελτίωση της ζωής των εργατών. Αυτό έγινε σε μια εποχή που η εκβιομηχάνιση είχε αυξήσει τη φτώχεια και τη δυστυχία. Θεωρείται καινοτόμος κοινωνικός μεταρρυθμιστής (η εκπαίδευση είναι εργαλείο για την εξέλιξη του εργαζόμενου), κατά τον Engels ιδρυτής του ουτοπικού σοσιαλισμού και του κοινοτιστικού κινήματος (προχώρησε σε δημιουργία πειραματικών συνεταιριστικών κοινοτήτων). Συνέβαλε στην εξέλιξη της έννοιας της παραδοσιακής δημοκρατίας τονίζοντας ότι η δημοκρατία πρέπει να είναι κοινωνική (Owen, 2007).

Ο William King (1786-1865), ιατρός, θεωρείται πατέρας του συνεταιριστικού κινήματος, πρωτοπόρος των κοινωνικών και φιλοσοφικών αρχών της συνεργασίας. Δημιούργησε ένα συνεργατικό ταμείο παροχών και μια συνεταιριστική εμπορική ένωση. Επίσης ίδρυσε το πρώτο συνεταιριστικό περιοδικό “The Co-Operator” (1828-1830) στο οποίο εξέφραζε τις ιδέες του συνεργατισμού. Ο ίδιος αγωνίστηκε για τα ανθρωπινά δικαιώματα και τις

συνθήκες υγείας στον εργασιακό χώρο μέσα από ένα σύστημα αμοιβαιότητας για να μετριάσει την ανισότητα που υπήρχε μεταξύ του κεφαλαίου και της εργασίας στην εποχή του ελεύθερου εμπορείου. Πίστευε στην οικονομία ευημερίας με κύρια χαρακτηριστικά την αυτοβοήθεια, την πλήρη απασχόληση και το δημοκρατικό έλεγχο της παραγωγής, η οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί με την προώθηση μικρών κοινοτικών καταναλωτικών συνεταιρισμών εντός της οικονομίας της αγοράς (Corina, 1994). Οι ιδέες του King είχαν σημαντική απήχηση στη διαμόρφωση του συνεταιριστικού θεσμού, και στη μορφή που πήρε με τον συνεταιρισμό του Rochdale Society που ιδρύθηκε στο Manchester το 1844. Πρόκειται για τον πρώτο καταναλωτικό συνεταιρισμό, που έδινε μέρισμα, δημιουργώντας τη βάση μιας μοντέρνας συνεταιριστικής κίνησης.

Ο Charles Fourier (1772-1837) πίστευε ότι ο κάθε άνθρωπος έχει δικαίωμα στην εργασία και στην ελάχιστη αμοιβή. Πρότεινε ένα νέο κοινωνικοοικονομικό (σοσιαλιστικό) σύστημα συνεργασίας που θα μπορούσε να λειτουργήσει με επιστημονικά σχεδιασμένες κοινωνικές ενώσεις που τις ονόμασε «phalanxes». Σκοπός αυτών θα ήταν ο συνεργατισμός και το αίσθημα αυτό-εκπλήρωσης των μελών. Οι συνεταιρισμοί αυτοί πρότεινε να απαρτίζονται από περίπου 1600 άτομα, άνδρες και γυναίκες, κάθε παραγωγικής απασχόλησης και το πλεόνασμα να διανέμεται σύμφωνα με το κεφάλαιο, την εργασία και την επιχειρηματικότητα. Μέσα σε αυτές τις δομές, παρατηρήθηκε πως αναβαθμίστηκε το βιοτικό επίπεδο ζωής, ενώ η παραγωγικότητα μέσω της συλλογική προσπάθεια των μελών ήταν αυξημένη (Μαριάδης, 2003).

Ο Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), Γερμανός οικονομολόγος του οποίου η βασική ιδέα ήταν ότι τα προβλήματα των αγροτών και τεχνιτών, σε συνθήκες που δεν έχουν πόρους να αγοράσουν τα βασικά υλικά που χρειάζονται για την εργασία τους, δεν μπορούν να λυθούν με άλλον τρόπο από να τους βοηθήσει κανείς να βοηθήσουν τον εαυτό τους. Έτσι ασχολήθηκε με τη δημιουργία αγροτικών πιστωτικών συνεταιρισμών, των οποίων σήμερα θεωρείται πνευματικός πατέρας. Ο πρώτος τέτοιου είδους συνεταιρισμός που δημιούργησε, ιδρύθηκε το 1862 (Raiffeisen, 2022). Ο βασικός σκοπός του συνεταιρισμού ήταν η αυτοβοήθεια και όχι η κερδοσκοπία. Η ιδέα του Raiffeisen είχε μεγάλη απήχηση στη Γερμανία και σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων των Κάτω Χωρών. Σήμερα η Raiffeisen Bank International έχει ένα δίκτυο τραπεζών στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, με 3000 παραρτήματα, καλύπτοντας 17 αγορές και 14 εκ πελάτες-μέλη συνεταιρισμών. Για το λόγο αυτό, το 2016, η Γερμανία υπέβαλε το Genossenschaftsidee (μεταφρασμένο ως «ιδέα και πρακτική της οργάνωσης κοινών συμφερόντων στους συνεταιρισμούς») στο άυλο κατάλογο κληρονομιάς της UNESCO (UNESCO, 2023). Η ενσωμάτωσή του στον αντιπροσωπευτικό κατάλογο επιφέρει τον διαχρονικό

χαρακτήρα του συνεταιρισμού ως μορφή οργάνωσης, καθώς και την παγκόσμια εφαρμοσιμότητά του. Η ιδέα του Raiffeisen είναι ακόμα άρρηκτα συνδεδεμένη με τις συνεταιριστικές αρχές της αυτοβοήθειας, της αυτοδιοίκησης, της συνυπευθυνότητας και της δυνατότητας να εργαστούν για τη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για όλους.

3.3.2 Χρονολογίες-ορόσημα του συνεταιριστικού κινήματος

Στα τέλη του 18^{ου} αιώνα και στις αρχές του 19^{ου} (κατά την βιομηχανική επανάσταση δηλαδή) άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα συνεταιριστικά εγχειρήματα, κυρίως από ανθρώπους της εργατικής τάξης οι οποίοι ήθελαν να προστατέψουν με κάθε τρόπο τα αγοραστικά τους συμφέροντα μέσα σε μία κοινωνία στην οποία δεν είχαν αρκετό έλεγχο πάνω στην ποιότητα ζωής και τροφίμων (πολλοί εργάτες προέρχονταν από την επαρχία, όπου οι ίδιοι καλλιεργούσαν την τροφή τους). Το 1828 αρχίζει να εκδίδεται το περιοδικό "THE CO-OPERATOR" από τον William King, επηρεασμένο από τις ιδέες του Robert Owen, στο οποίο παρουσιάζονται πρακτικές προτάσεις αντιμετώπισης οικονομικών και βιοποριστικών προβλημάτων μέσα από το πρίσμα του συνεταιριστικού εγχειρήματος (Sridhar and Bareche, 2022). Το 1844 δημιουργήθηκε η Rochdale Society στο Rochdale της Βρετανίας από 28 ράφτες και χειρώνακτες, οι οποίοι αποφάσισαν να οργανωθούν συνεταιριστικά και να ανοίξουν το πρώτο τέτοιου τύπου μαγαζί προκειμένου να επιβιώσουν. Το 1863 λειτουργούσαν 400 συνεταιρισμοί βασισμένοι στο μοντέλο οργάνωσης του Rochdale. Το 1883 ιδρύεται η γυναικεΐα συνεταιριστική συντεχνία (Co-operative Women's Guild) υπό την αιγίδα της Alice Acland, μια συντεχνία που είχε ως κεντρικό στόχο την προώθηση των δικαιωμάτων των γυναικών, αλλά και την ένταξή τους μέσα σε συνεταιριστικές δομές (Blaszak, 1986). Το 1895 ιδρύθηκε η Διεθνής Συμμαχία Συνεταιρισμών, γνωστή και ως ICA, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα δίκτυο συνεργασίας και βοήθειας ανάμεσα στους συνεταιρισμούς - μέλη της. Κατά τη διάρκεια της μεγάλης οικονομικής κρίσης του 1929, αλλά και γενικότερα σε διαφορετικές περιόδους οικονομικών κρίσεων μέχρι και το σήμερα, πολλοί νέοι συνεταιρισμοί δημιουργήθηκαν ως εναλλακτικές μορφές οικονομίας για να βοηθήσουν τους οικονομικά πληγέντες, πολλές φορές και με τη βοήθεια του ίδιου του κράτους. Παραδείγματα είναι η πολιτική του New Deal του Roosevelt την δεκαετία του 30 (Burke, 1960) και το the Cooperative Act of 1939 της Νοτίου Αφρικής (Steynberg et al., 2009). Κυρίως στην Αμερική, εκτός από τις περιόδους των οικονομικών κρίσεων, κατά την περίοδο του μεσοπολέμου, πολλές συνεταιριστικές οργανώσεις λειτουργούσαν ως σωσίβιες λέμβοι για τους αδύναμους καλύπτοντας τον ρόλο και τις υποχρεώσεις του κοινωνικού κράτους, το οποίο συνήθως ήταν ανύπαρκτο (π.χ. είτε μέσω της διανομής φθηνών τροφών, είτε μέσω της δημιουργίας κοινωνικού ιατρείου) (Amin et al., 2002). Τις δεκαετίες του '60 και '70

νέες μορφές συνεταιριστικών επιχειρήσεων άρχισαν να παίρνουν μορφή επηρεασμένες έντονα από τις πολιτικές αναταραχές και τα δικαιωματικά κινήματα εκείνης της περιόδου (Forno, 2013). Δυστυχώς τις επόμενες δεκαετίες, μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του '90, οι παραδοσιακές συνεταιριστικές επιχειρήσεις προτίμησαν να παραμείνουν στο παλιό μοντέλο λειτουργίας τους, αρνούμενες να απορροφήσουν τα νέα ρεύματα που γεννήθηκαν τις δεκαετίες του '60 και '70. Από τα μέσα της δεκαετίας του '90, κυρίως εξαιτίας της αυξανόμενης ζήτησης για οικολογικά και "ηθικά" προϊόντα, παρατηρήθηκε αλλαγή στη δομή των παραδοσιακών συνεταιρισμών. Πολλοί συνεταιρισμοί υιοθέτησαν τις αρχές των δεκαετιών του '60 και '70 (κοινωνικά δικαιώματα, οικολογία, αλληλεγγύη) με αποτέλεσμα οι περισσότεροι σύγχρονοι συνεταιρισμοί να διακατέχονται από τις αρχές του Rochdale Society (προτεραιότητα οι ανθρώπινες ανάγκες και όχι το κέρδος). Το 1995 στον Μάντσεστερ της Αγγλίας, η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση ενέκρινε τη Δήλωση για την Συνεταιριστική ταυτότητα, τις αξίες και τις αρχές που πρέπει να έχει ένας συνεταιρισμός προκειμένου να έχει επιτυχημένη λειτουργία ως βιώσιμη συνεταιριστική επιχείρηση (ICA, 2015). Το 2016 η ICA δημοσίευσε τις 7 αρχές των συνεταιρισμών (βλ. κεφάλαιο 3.2).

Σήμερα υπάρχουν 3 εκατομμύρια συνεταιρισμοί παγκοσμίως, ενώ το 12% της ανθρωπότητας έχει κάποιου είδους συσχέτιση με τουλάχιστον έναν από αυτούς (ICA, 2022). Το προηγούμενο έτος (2022), οι 300 μεγαλύτερες συνεταιριστικές επιχειρήσεις κατάφεραν να έχουν ετήσιο κέρδος 2.171 δισεκατομμύρια δολάρια (EURICSE and ICA, 2023). Το 10% του ενεργού πληθυσμού παγκοσμίως εργαζόταν το προηγούμενο έτος σε συνεταιρισμούς, αναδεικνύοντας πως πλέον οι συνεταιρισμοί αποτελούν ένα πλήρες διαδεδομένο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.

3.3.3 Σημαντικοί διεθνείς συνεταιρισμοί στο σήμερα

Ο συνεταιρισμός "Mondragon Corporation Cooperativa" θεωρείται ένας από τους πιο ολοκληρωμένους και ανεπτυγμένους συνεταιρισμούς παγκοσμίως, καθώς το 2022 βγήκε πρώτος στην κατηγορία "βιομηχανικοί συνεταιρισμοί" από την διεθνή ένωση συνεταιρισμών (EURICSE and ICA, 2023). Τα ετήσια κέρδη του για το 2022 ανέρχονταν στα 13,11 δισεκατομμύρια, ενώ κατάφερε να επιτύχει ετήσιο ΑΕΠ ίσο με 484.716,56 ευρώ. Η έδρα του συνεταιρισμού είναι η πόλη Mondragon ή αλλιώς Arrasate στην χώρα των Βάσκων, όπου το 1943 ο ιερέας José María Arizmendiarieta όντας διωγμένος από το καθεστώς του Φράνκο αποφάσισε να ιδρύσει την "Επαγγελματική σχολή" προκειμένου να μορφώσει και να καταρτίσει επαγγελματικά τους κατοίκους του χωριού. Μέσα από την σχολή ξεκίνησαν να ιδρύονται διαρκώς καινούργιοι συνεταιρισμοί από τα μέλη της (1956 η FAGOR,

1958 καταναλωτικός συνεταιρισμός San Jose, 1959 τράπεζα Caja Laboral, κ.ά.) με αποτέλεσμα πλέον ο συνεταιρισμός να αριθμεί 80.000 εργαζόμενους - μέλη.

Το Mondragon είναι ένα ολοκληρωμένο συνεταιριστικό εγχείρημα, καθώς έχει καταφέρει πέρα από το να είναι ένα σύγχρονο βιομηχανικό σύμπλεγμα (βιομηχανικός, καταναλωτικός, αγροτικός συνεταιρισμός), να έχει δημιουργήσει δικό του πανεπιστήμιο, δική του τράπεζα (Caja Laboral) και ασφαλιστική εταιρεία (Lagun Aro), ενώ τα τελευταία χρόνια έχει εξαπλωθεί και σε άλλα μέρη του κόσμου ανοίγοντας εργοστάσια εκεί (Πολωνία, Βραζιλία, Κίνα, Ινδία).

Ο συνεταιρισμός “Cooperazione Trentina” βρίσκεται στην αυτόνομη περιοχή του Τρέντο στην Βόρεια Ιταλία. Είναι μία ομοσπονδία συνεταιρισμών, που αποτελείται από 545 ξεχωριστές συνεταιριστικές οντότητες – επιχειρήσεις και αριθμεί πλέον 223.700 μέλη. Η έδρα του συνεταιρισμού βρίσκεται στην πόλη του Τρέντο, ενώ ιδρυτής του θεωρείται ο don Lorenzo Guetti, ο οποίος το 1881 προώθησε τη σύσταση του Consiglio provincial dell’agricoltura, ενός δηλαδή επαρχιακού συμβουλίου γεωργίας που αποτελούνταν από 27 περιφερειακές κοινοπραξίες με κύριο στόχο την ανάκαμψη της αγροτικής οικονομίας (OECD, 2014). Το 1890 ιδρύθηκε ο πρώτος καταναλωτικός συνεταιρισμός στην περιοχή, το 1892 η πρώτη τράπεζα, ενώ το 1895 ιδρύθηκε η συνεταιριστική ένωση του Τρέντο (Federazione Trentina Della Cooperazione). Στο σήμερα οι περισσότεροι από τους συνεταιρισμούς του Τρέντο είναι αγροτικοί, ενώ πέρα από αυτούς υπάρχουν καταναλωτικοί (Famiglia Cooperativa), πιστωτικοί (Cassa Rurale) και κοινωνικοί συνεταιρισμοί. Η περιοχή του Τρέντο, στην οποία ο μισός περίπου πληθυσμός της είναι μέλος σε κάποιον από τους συνεταιρισμούς (ο συνολικός πληθυσμός της περιοχής ανέρχεται στους 540.000 κατοίκους), έχει καταφέρει μέσα σε 100 χρόνια να γίνει η 4η πιο πλούσια περιοχή της Ιταλίας με ετήσιο Α.Ε.Π ίσο με 38.8 χιλιάδες ευρώ (Statista Research Department, 2021).

Ο καταναλωτικός συνεταιρισμός “Coop Switzerland” είναι μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες supermarket της Ελβετίας. Στον συνεταιρισμό ανήκουν 2.5 εκατομμύρια μέλη, ενώ εργάζονται 95.000 εργαζόμενοι. Το 2022 κατάφερε να καταλάβει την 4 θέση παγκοσμίως στην κατηγορία καταναλωτικών συνεταιρισμών, καταφέροντας να πετύχει ετήσια κέρδη ύψους 32.14 δισεκατομμυρίων δολαρίων (EURICSE and ICA, 2023). Η έδρα του συνεταιρισμού βρίσκεται στην Βασιλεία της Ελβετίας και ιδρυτής του είναι ο Jean Jenny-Ryffel, ο οποίος το 1864 ίδρυσε τον πρώτο καταναλωτικό συνεταιρισμό στο Καντόνι του Clarus. Σήμερα εκτός από τον καταναλωτικό συνεταιρισμό υπάρχει και η συνεταιριστική τράπεζα Cler η οποία ιδρύθηκε από την Coop Switzerland το 1927.

Ο πιστωτικός συνεταιρισμός “Credit Agricole Group” είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρώπης, ενώ κατάφερε να καταλάβει την 1^η θέση στην ετήσια έκθεση της παγκόσμιας ένωσης συνεταιρισμών για το 2022. Στον συνεταιρισμό εργάζονται 142.000 εργαζόμενοι, ενώ τα κέρδη του για το 2022 ανέρχονταν στα 88.97 δισεκατομμύρια δολάρια. Η έδρα του συνεταιρισμού βρίσκεται στο Montrouge της Γαλλίας, ενώ ιστορικά η τράπεζα είναι έντονα συνδεδεμένη με το αγροτικό κίνημα.

Η ιστορία του συνεταιρισμού ξεκινάει το 1884 όταν ο Υπουργός Γεωργίας Jules Meline, πέρασε μία μεταρρύθμιση που επέτρεπε το επαγγελματικό συνεταιρίζεσθαι, ανοίγοντας τον δρόμο, ώστε έναν χρόνο αργότερα, να μπορέσει να ιδρυθεί στο Salins-les-Bains η πρώτη αγροτική συνεταιριστική τράπεζα με το όνομα “Societe de Credit Agricole”. Στο σήμερα η Credit Agricole Group έχει καταφέρει να είναι η 2^η μεγαλύτερη τράπεζα στην Γαλλία μετά την BNP Paribas, ενώ έχει καταφέρει να ανοίξει καταστήματα σε όλο τον κόσμο αποτελώντας παράλληλα βασικό πυλώνα για την ανάπτυξη μικρών αγροτικών συνεταιριστικών και μη επιχειρήσεων.

3.4 Μορφές συνεταιρισμών

- i. Αγροτικοί συνεταιρισμοί : *«Αγροτικός Συνεταιρισμός (ΑΣ) είναι αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια των μελών της, την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιοκτήτης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. ΑΣ είναι οι γεωργικοί, αλιευτικοί, κτηνοτροφικοί, πτηνοτροφικοί, μελισσοκομικοί, σηροτροφικοί, αγροτουριστικοί, αγροβιοτεχνικοί, οικοτεχνικοί και άλλοι συνεταιρισμοί, οποιουδήποτε κλάδου ή δραστηριότητας της αγροτικής οικονομίας. Οι Δασικοί Συνεταιρισμοί και οι Ενώσεις αυτών, δεν εμπίπτουν στις διατάξεις του παρόντος νόμου»* (άρθρο 1, 2015). Σε αυτούς ανήκει και η Ε.Μ.Χ - MEDITERRA A.E.. Είναι από τις πιο παλιές μορφές συνεταιρισμών (στην Νότια Αφρική από το 1902 (Steynberg et al., 2009), ενώ στην Ευρώπη από τα μέσα του 19 αιώνα (King, 1996). Υπάρχουν δύο μορφές αγροτικών συνεταιρισμών : οι συνεταιρισμοί αγροτικών υπηρεσιών, οι οποίες παρέχουν διάφορες υπηρεσίες στα μέλη τους (κυρίως θα υπάρχει μία κεντρική εγκατάσταση όπου θα συγκεντρώνονται και θα μεταποιούνται ή θα συσκευάζονται όλες οι καλλιέργειες των αγροτών μελών) και οι συνεταιρισμοί αγροτικής παραγωγής , όπου οι πόροι παραγωγή μαζεύονται (ενοποιούνται) και όλα τα μέλη ασκούν την καλλιέργεια μαζί σαν κοινότητα (π.χ. τα κιμπούτς στο Ισραήλ και οι παραγωγικοί συνεταιρισμοί στην Νικαράγουα).
- ii. Καταναλωτικοί συνεταιρισμοί: *«Οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί είναι παντοπωλεία τα οποία ιδιοκτήτες είναι οι ίδιοι οι καταναλωτές (πελάτες) και έτσι*

έχοντας διπλό ρόλο, πωλούν τα προϊόντα τους σε τιμές μόνο για την κάλυψη των λειτουργικών τους εξόδων και την χρηματοδότηση ταμείων για την κάλυψη κοινών αναγκών, χωρίς να επιδιώκουν ατομικό όφελος. Ο βιώσιμος κύκλος εργασιών εξασφαλίζεται από τα αφοσιωμένα μέλη ιδιοκτήτες-πελάτες που ψωνίζουν από τον συνεταιρισμό του». Οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί είναι ευρέως διαδεδομένοι στην Ευρώπη και την Αμερική και έχουν καθοριστικό ρόλο στην βελτίωση της ποιότητας ζωής για τους ανθρώπους μιας κοινότητας (ιδιαίτερα στις φτωχές περιοχές εκτελούν τον ρόλο του κοινωνικού κράτους κατά μία έννοια).

- iii. Πιστωτικοί συνεταιρισμοί: Οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί είναι οικονομικά ιδρύματα που διοικούνται από τα μέλη τους και δρουν ως προς το συμφέρον των συνεταιρισμών-μελών. Κάθε μέλος του τραπεζικού συνεταιρισμού έχει την δυνατότητα να δανειστεί χρήματα από την τράπεζα με πολύ χαμηλό επιτόκιο, ενώ πολλές φορές η συνεταιριστική τράπεζα δίνει εύκολα δάνεια στα μέλη της για επιπλέον επενδύσεις πάνω στον ενδιαφερόμενο συνεταιρισμό.
- iv. Εργατικοί συνεταιρισμοί: Όπως και στους αγροτικούς, έτσι και στους εργατικούς συνεταιρισμούς, οι εργάτες είναι και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται ύστερα από δημοκρατικές διαδικασίες. Ένας από τους μεγαλύτερους εργατικούς συνεταιρισμούς είναι αυτός του Mondragon ο οποίος βρίσκεται στη χώρα των Βάσκων.
- v. Αναγκαστικοί συνεταιρισμοί: Αυτοί οι συνεταιρισμοί δημιουργήθηκαν ύστερα από ειδική νομοθεσία του κράτους. Είναι κατά κύριο λόγο αγροτικής μορφής συνεταιρισμοί και είναι υποχρεωτική η συμμετοχή των μελών σε αυτούς προκειμένου να εκπληρωθεί ένας σκοπός κοινής ωφέλειας.
- vi. Κοινωνικοί συνεταιρισμοί: Παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες, όπως ιατρική περίθαλψη, βοήθεια για ένταξη των ανέργων στην κοινωνία ή παροχή βοήθειας σε άτομα μεγάλης ηλικίας. Είναι κατά κύριον λόγο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Πρωτεύον μέλημα αυτού του τύπου συνεταιρισμών είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας και η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών εκεί όπου το κράτος δεν έχει την δύναμη να προσφέρει. Στην Ελλάδα υπάρχουν οι λεγόμενες Κοι.Σ.Π.Ε. (Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης), οι οποίες υπάγονται κυρίως στο υπουργείο υγείας και περιλαμβάνουν εκτός από εμπορικές και παραγωγικές μονάδες και Μονάδες Ψυχικής Υγείας.

3.5 Ο θεσμός των συνεταιρισμών στον ελλαδικό χώρο

3.5.1 Ιστορική αναδρομή του συνεταιριστικού κινήματος στον ελλαδικό χώρο

Στον ελλαδικό χώρο αναπτύχθηκαν άτυπες μορφές συνεταιρισμού από την οθωμανική περίοδο, όπως π.χ. η Ομοσπονδία Ζαγοροχωρίων (1694-1868) και η Κοινή Συντροφιά και Αδελφότητα των Αμπελακίων (1778-1911), οι οποίες στηρίζονταν στον πρωτογενή αγροτικό τομέα. Χαρακτηριστικά πρόδρομα παραδείγματα συνεταιριστικής οικονομικής δομής ήταν τα «τσελιγκάτα», όπου μικρά κοπάδια προβάτων μπορούσαν να ενωθούν δημιουργώντας ένα μεγαλύτερο κοπάδι, το οποίο το διαχειρίζονταν από κοινού οι βοσκοί μαζί και με τα ανάλογα διαθέσιμα βοσκοτόπια (Ασδραχάς, 2003). Ο κάτοχος του μεγαλύτερου κοπαδιού, ο τσέλιγκας ήταν υπεύθυνος για τη διαχείριση της συνεταιριστικής ομάδας (ενοίκιαση βοσκοτόπων, παροχή απαραίτητων αγαθών στις οικογένειες, περίθαλψη και εκπαίδευση των παιδιών, ισολογισμός), ενώ η Γενική Συνέλευση κατένειμε το καθαρό υπόλοιπο των κερδών μεταξύ των βοσκών και του τσέλιγκα, ανάλογα με το αριθμό των προβάτων που διέθετε ο καθένας (Αρβανιτίδης και Νασιώκα, 2013).

Η «Κοινή Συντροφιά και Αδελφότητα των Αμπελακίων» (1778-1811) αποτελεί τον πρώτο αγροτικό συνεταιρισμό στην Ελλάδα που ιδρύθηκε στην ορεινή Θεσσαλία από 6.000 μέλη, με σκοπό την οικονομική ενίσχυση των μελών του από την παραγωγή και βαφή βαμβακιού με το Ριζάρη (φυτό), καθώς και την εξαγωγή του (διατηρούσαν 17 υποκαταστήματα σε ευρωπαϊκές πόλεις). Όλοι οι Αμπελακιώτες ήταν μέτοχοι σε αυτή τη συνεταιριστική επιχείρηση (Κολέμπας, 2015, σελ.64). Οι γεωργοί συμμετείχαν με τα χωράφια τους, οι τεχνίτες και εργάτες με την εργασία τους, όσοι είχαν αποταμιεύσει με τις οικονομίες τους. Το κατώτερο ποσό που μπορούσε να καταθέσει κανείς για να έχει μία συνεταιριστική μερίδα ήταν 5000 γρόσια, ενώ το μεγαλύτερο 20.000. Αυτός ο κανονισμός υπήρχε, ώστε να μην γίνεται συσσώρευση κεφαλαίου σε ορισμένα μέλη. Στο διάστημα λειτουργίας του συνεταιρισμού τα Αμπελάκια γνώρισαν μεγάλη ακμή και ανάπτυξη – υπήρχαν λιθόστρωτοι δρόμοι, ένα ανοιχτό θέατρο, όπου παίζονταν κλασσικά θεατρικά έργα, πλήρης ιατρική περίθαλψη και μία δημόσια βιβλιοθήκη με τα καλύτερα βιβλία (Κολέμπας, 2015). Ως προς την ιατρική περίθαλψη, τα Αμπελάκια είχαν καταφέρει να διαθέτουν νοσοκομείο, φάρμακα και ιατρούς με δαπάνες του ίδιου του συνεταιρισμού (Κλήμης, 1995). Ο συνεταιρισμός έκλεισε το 1812, λόγω εμφάνισης στη διεθνή αγορά συνθετικών νημάτων, της ανάπτυξης της βρετανικής κλωστοϋφαντουργίας, καθώς και της κατάρρευσης των Αυστριακών τραπεζών (Καραμπελιάς, 2012).

Ο Αλέξανδρος Παπαναστασίου υπήρξε ένας από τους κορυφαίους πολιτικούς της νεότερης Ελλάδας, με καίρια συμβολή στους αγώνες για τη θεμελίωση της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας, ο οποίος έμεινε γνωστός ως ο «πατέρας της Δημοκρατίας». Έκανε πρωτοποριακές προτάσεις για όλους τους τομείς και ιδιαίτερα για τα κοινωνικά και τα αγροτικά θέματα. Από την περίοδο των σπουδών του στη Γερμανία (κοινωνικές επιστήμες, φιλοσοφία και νομικά) είχε έρθει σε επαφή με τα θεωρητικά προβλήματα του συνεργατισμού και μελέτησε διεξοδικά τα συνεταιριστικά ρεύματα της εποχής του. Διαμόρφωσε τις αντιλήψεις του από οικονομική, κοινωνική και πολιτική άποψη, επηρεαζόμενος από τη συνεταιριστική πρακτική που κυριαρχούσε στη Γερμανία στις αρχές του 20ού αιώνα. Μάλιστα σε πολύ πρώιμη εποχή είχε υπογραμμίσει στις σημειώσεις του «Πολιτεία και Αγροτικοί Συνεταιρισμοί» την πρωτοποριακή αντίληψη ότι «*Ο συνεταιρισμός είναι ένωση προσώπων και όχι κεφαλαίων*». Αργότερα, έγινε ένας από τους σημαντικότερους υποστηρικτές του συνεταιριστικού κινήματος σε κεντρικό πολιτικό επίπεδο, ενώ η πολιτική πρόταση που προωθούσε για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς στην Ελλάδα ήταν : «*αγροτική μεταρρύθμιση – μικρή ιδιοκτησία – συνεταιρισμός – ίδρυμα αγροτικής πίστης*» (Δρακοπούλου, 2020). Συνέβαλε καθοριστικά στην θέσπιση του πρώτου νόμου (602/1915) για τους συνεταιρισμούς και στην ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΑΤΕ) το 1929 ως «αυτόνομου τραπεζικού οργανισμού κοινωφελούς χαρακτήρα» που θα ασκούσε αποκλειστικά την αγροτική πίστη στην χώρα μας, γεγονός που αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα για την μετέπειτα άνθιση των συνεταιρισμών.

Επισημαίνεται ακόμα, ότι το 1917 ιδρύθηκε η πρώτη ένωση συνεταιρισμών στην Καλαμάτα, το 1935 ιδρύθηκε η Πανελλήνιος Ομοσπονδία Γεωργικών Συνεταιρισμών, η οποία το 1936 μετονομάστηκε σε Πανελλήνιος Συνομοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών (ΠΑΣΕΓΕΣ), ενώ το 1946 η ΚΥΔΕΠ, σε συνεργασία με τοπικούς συνεταιρισμούς της περιοχής του Ρίου-Αντιρρίου εγκαινίασαν το συνεταιριστικό πλοίο “Σωκράτης Ιασεμίδης”, το οποίο ένωσε την Πελοπόννησο με την Ηπειρωτική Ελλάδα (Κλήμης, 1995). Από την προπολεμική περίοδο σχηματίστηκαν πολλοί συνεταιρισμοί που ασχολούνταν με την ηλεκτρική τροφοδότηση των σπιτιών και των δρόμων της κάθε κοινότητας(πριν ακόμα συσταθεί η ΔΕΗ).

3.5.2 Η συνεταιριστική νομοθεσία

Το 1915 Ψηφίστηκε η πρώτη νομοθεσία που αφορούσε τους αγροτικούς και αστικούς συνεταιρισμούς. Ο νόμος 602/1915 είχε 91 άρθρα και στηρίζονταν στον πρώτο Γερμανικό συνεταιριστικό νόμο του 1889. Τα βασικότερα άρθρα του νόμου ήταν ότι για να μπορέσει να συσταθεί ένας τέτοιας μορφής οργανισμός θα έπρεπε να υπάρχουν τουλάχιστον 7 μέλη, οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού θα

οφείλουν να προβλέπονται από το καταστατικό του και μέλη του συνεταιρισμού θα μπορούσε να είναι άτομα άνω της ηλικίας των 18 χρονών (Kontogeorgos, 2015).

Το 1979 ψηφίστηκε ο νόμος 921/1979 με 71 αναθεωρημένα άρθρα (σε σχέση με τον ν. 602/1915). Σύμφωνα με τη νέα νομοθεσία ήταν ευκολότερο να συσταθούν νέοι συνεταιρισμοί, ενώ είχε διευρυνθεί και το πεδίο δραστηριοποίησής τους. Επιπλέον, θα έπρεπε να υπάρχουν τουλάχιστον 10 μέλη σε έναν συνεταιρισμό, η ΠΑ.ΣΕ.ΓΕΣ στο εξής θα εκπροσωπούσε τους συνεταιρισμούς και τους αγροτικούς συλλόγους, ενώ οι αντιπρόσωποι του Γ.Σ της ΠΑ.ΣΕ.ΓΕΣ εκλέγονταν μέσω των συνεταιριστικών εταιρειών, ενώσεων ή κοινοπραξιών στα οποία ήταν μέλη.

Το 1985, με 79 άρθρα ψηφίστηκε ο νόμος 1541/1985, ο οποίος έδωσε ακόμα μεγαλύτερη αυτονομία στους συνεταιρισμούς, ενώ ιδρύθηκαν και οι κλαδικές οργανώσεις παραγωγής αγροτικών συνεταιρισμών (Κ.Ο.Π.Α.Σ), που λειτουργούσαν εντός των συνεταιρισμών για κάθε κλάδο παραγωγής (Kontogeorgos, 2015).

Το 1986 θεσπίστηκε ο νόμος 1667/1986 που αφορούσε αποκλειστικά αστικούς συνεταιρισμούς. Μία από τις διατάξεις του ήταν η ίδρυση των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.). Οι Κοιν.Σ.Επ είναι αστικοί συνεταιρισμοί που έχουν ως σκοπό την συλλογική και κοινωνική ωφέλεια (Ν. 1667/86). Επιπλέον δόθηκε νέος ορισμός για το τι είναι μία αστική συνεταιριστική επιχείρηση (Kontogeorgos, 2015).

Το 1993 ψηφίστηκε ο νόμος 2169/93 με 56 άρθρα που αφορούσε αποκλειστικά στους αγροτικούς συνεταιρισμούς, ενώ το 2000 ο νόμος 2810/2000, που είχε αναθεωρημένα άρθρα από τον νόμο 2169/93(κυριότερο άρθρο η διαβάθμιση των συνεταιριστικών οργανώσεων), ενώ επανέφερε και άρθρα από τον νόμο του 1915 προσαρμοσμένα στις επιταγές του σήμερα.

Το 2011 ψηφίστηκε ο νόμος 4015/2011 (αποκλειστικά αγροτικοί συνεταιρισμοί), στον οποίο ιδρύθηκαν οι συνεταιριστικές αγροτικές οργανώσεις(Σ.Α.Ο) καταργώντας έτσι τις διαβαθμίσεις των συνεταιριστικών οργανώσεων του νόμου του 2000. Οι Σ.Α.Ο αποτελούνταν από τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς (Α.Σ), την Ομάδα Παραγωγών (Ο.Π) και τις Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις (Α.Ε.Σ).

Το 2016 ψηφίστηκε ο νόμος 4384 και το 2020 ο νόμος 4673, όπου έγιναν αναθεωρήσεις των άρθρων του παρελθόντος και παράλληλα θεσμοθετήθηκαν καινούργιες διατάξεις.

3.5.3 Σύγχρονοι σημαντικοί ελληνικοί συνεταιρισμοί

Ένας από τους σημαντικότερους συνεταιρισμούς στον ελλαδικό χώρο, ο οποίος θα αναλυθεί λεπτομερώς στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής

εργασίας, είναι ο συνεταιρισμός Ε.Μ.Χ. (αναγκαστικός συνεταιρισμός που λειτούργησε το 1939 μετά από τη δημοσίευση του ν.1390/1938 για να προστατεύσει τους μαστιχοπαραγωγούς της Χίου). Το 2002 ίδρυσε τη θυγατρική εταιρεία με την ονομασία MEDITERRA A.E. με σκοπό την προβολή της μαστίχας, τον σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων, τη χάραξη εμπορικής πολιτικής και λιανικής πώλησης της μαστίχας και των προϊόντων της μέσω ανάπτυξης δικτύου καταστημάτων με την επωνυμία “Mastihashop”. Τα προϊόντα αυτά έχουν πλέον καταφέρει να εδραιωθούν όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά σε αγορές του εξωτερικού. Η MEDITERRA A.E. εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 2008 με σκοπό την αύξηση κεφαλαίου, μέσω πώλησης μετοχών. Οι στοχευόμενες ενέργειες του συνεταιρισμού οδήγησαν: (α) στην ένταξη της μαστίχας στα οικονομικώς ενισχυόμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) προϊόντα, γεγονός που βοήθησε αφενός τους μαστιχοπαραγωγούς και αφετέρου την κατασκευή σύγχρονου εργοστασίου επεξεργασίας της μαστίχας, το οποίο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2010, (β) στην πιστοποίηση της μαστίχας ως προϊόντος προστατευόμενης γεωγραφικής προέλευσης (Π.Ο.Π., ISO 9001/2008, HACCP) και (γ) στην ένταξη της μαστίχας Χίου στον κατάλογο της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς της ανθρωπότητας (UNESCO, 2014), γεγονός που αύξησε την αξία και της ίδιας, αλλά και των προϊόντων της. Η ίδρυση του Κέντρου Έρευνας και Ανάπτυξης για τη Μαστίχα στη Χίο και η συνεργασία ανάμεσα στην Ε.Μ.Χ. και τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα αποτελούν παράδειγμα μιας οργανωμένης προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας και της διαδικασίας της παραγωγικής αλυσίδας του προϊόντος προς όφελος της Εταιρείας, και κατ’ επέκταση των μαστιχοπαραγωγών όλου του νησιού και της οικονομίας του γενικότερα. Όλα τα παραπάνω επιτρέπουν το συμπέρασμα ότι το αγροτο-βιομηχανικό-εμπορικό μοντέλο της Ε.Μ.Χ.-MEDITERRA A.E. αποτελεί μια βιώσιμη επιχειρηματική οργάνωση, όπου η παραγωγή επεκτείνεται σε όλη την κοινότητα εργασίας. Μεταποιώντας το προϊόν, εκσυγχρονίζεται ο χρόνος παραγωγής και δεν έχουμε την εποχικότητα εργασίας, διότι παράγονται πολλά προϊόντα χάρις στην ανάπτυξη της έρευνας, ενώ με την ανάπτυξη του εμπορίου των προϊόντων ενοποιείται η αξιακή αλυσίδα φέροντας σταθερότητα στην παραγωγή και αυτάρκεια και όχι εξάρτηση από τους μεσάζοντες εμπόρους .

Σήμερα ο συνεταιρισμός Ε.Μ.Χ.-MEDITERRA A.E. έχει 4.688 μέλη, ενώ ορισμένες ακόμα σημαντικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο είναι:

- Ο συνεταιρισμός Βελβεντού, που ιδρύθηκε το 1917 στο Βελβεντό Κοζάνης. Η παραγωγή φρούτων του συνεταιρισμού ανέρχεται στους 14.000 τόνους ετήσιός. Αριθμεί περίπου 400 παραγωγούς ενεργά μέλη που καλλιεργούν μία έκταση 6.500 στρεμμάτων (ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού, 2019). Το 2020 μάλιστα εγκρίθηκε επένδυση 600.000 ευρώ για την εγκατάσταση φωτοβολταϊκής στέγης στις εγκαταστάσεις του

συνεταιρισμού κάνοντάς την λειτουργία του πιο φιλική προς το περιβάλλον, ενώ παράλληλα θα είναι κατά 70% ενεργειακά ανεξάρτητος (Agro24, 2020).

- Ο αγροτικός συνεταιρισμός Ζαγορά, ο οποίος ιδρύθηκε το 1916. Το 1985 ο συνεταιρισμός μετατρέπεται σε οργανωμένη εμπορική επιχείρηση, ενώ το 1996 αποκτάει από την Ευρωπαϊκή ένωση την ετικέτα της προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης. Η ετήσια παραγωγή του συνεταιρισμού κυμαίνεται μεταξύ 10.000 και 15.000 τόνους μήλων, ενώ μέσα στον συνεταιρισμό γίνεται η πλήρης συγκέντρωση, συντήρηση, συσκευασία και διακίνηση των μήλων.
- Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΕΑΣ) Βόλου ιδρύθηκε το 1926 με δραστηριότητες στον τομέα της αγροτικής παραγωγής και του εμπορίου, ενώ το 1952 τα μέλη της Ένωσης αποφάσισαν να ιδρύσουν τη Συνεταιριστική Γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ με αντικείμενο την παραγωγή και μεταποίηση γαλακτοκομικών προϊόντων (γάλα, τυρί, γιαούρτι, κρέμα γάλακτος και βούτυρο). Η ΕΒΟΛ θεωρείται πλέον μία από τις 10 πιο επιτυχημένες πανελλαδικά επιχειρήσεις σε πωλήσεις γάλακτος (Ξυνός, 2021). Το 2015, η ΕΑΣ Βόλου αριθμούσε 15.000 φυσικά μέλη (Ζαρκάδας, 2017).
- Ο αναγκαστικός συνεταιρισμός Κροκοπαραγωγών Κοζάνης, που ιδρύθηκε το 1971. Απαρτίζεται από 1000 μέλη, τα οποία έχουν το αποκλειστικό δικαίωμα να συλλέξουν, συσκευάσουν και διακινήσουν τον Κρόκο Κοζάνης *Κρόκος Κοζάνης*, 2020). Στην καλλιέργεια κρόκου εργάζονται συνολικά 5000 άτομα, ενώ κάθε παραγωγός είναι υποχρεωμένος να παραδίδει το προϊόν στον συνεταιρισμό για κοινή διαχείριση. Ο συνεταιρισμός είναι υπεύθυνος για την μεταποίηση, συσκευασία και διάθεση του προϊόντος, για την επιστημονική μελέτη του φυτού, για την προμήθεια γεωργικών ειδών απαραίτητων για την καλλιέργεια στους γεωργούς, για την εκπαίδευση των μελών, ενώ τέλος συμμετέχει κατά 55% στην νέο ιδρυθείσα εταιρεία προϊόντα κρόκος Κοζάνης μαζί με την εταιρεία φυσικά προϊόντα Κορρές (*Κρόκος Κοζάνης*, 2020).

Ένα άλλο παράδειγμα σύγχρονης συνεταιριστικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα αποτελούν οι Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς (ΣΝΓ), οι οποίοι διατηρούν μεν τις περισσότερες συνεταιριστικές αρχές, αλλά θέτουν περισσότερες δεσμεύσεις στα μέλη τους σε σύγκριση με τους Παραδοσιακούς Συνεταιρισμούς (ΠΣ). Η μεγαλύτερη δέσμευση σχετίζεται με την υπογραφή συμβολαίων ποσότητας παράδοσης προϊόντος (delivery contracts), με προκαθορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές, οι οποίες ναι μεν διασφαλίζουν την αγορά του προϊόντος τους και επιτρέπουν τον προγραμματισμό της παραγωγής τους, ωστόσο τους επιβάλλουν συνέπειες σε περίπτωση αθέτησης των όρων του συμβολαίου, επιτυγχάνοντας έτσι την μείωση κινδύνου για πιθανή καιροσκοπική συμπεριφορά των μελών ή/και του συνεταιρισμού, διασφαλίζοντας παράλληλα την ποιότητα των προϊόντων και κατ' επέκταση την αξία τους. Το γεγονός ότι κάθε μέλος του συνεταιρισμού μπορεί να

αγοράσει τον αριθμό των μερίδων που θα του εξασφαλίσει και τα αντίστοιχα δικαιώματα παράδοσης προϊόντος (η αρχή των ΠΣ «ένα μέλος- μία συνεταιριστική μερίδα» δεν ισχύει), η δυνατότητα αγορά προνομιούχων μετοχών (χωρίς επιπλέον δικαιώματος ψήφου), η μεταβιβασιμότητα και εμπορευσιμότητα των συνεταιριστικών μερίδων και η απόδοση σχεδόν του συνόλου του πλεονάσματος στα μέλη έχουν οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας και ικανοποίησης των μελών.

Η αυξανόμενη ανησυχία του ανθρώπου για θέματα υγείας και σωστής διατροφής, καθώς και τα περιβαλλοντικά και οικολογικά κινήματα που έχουν καταφέρει να αυξήσουν κατά πολύ τα ποσοστά τους, αποτελούν παράγοντες που μπορούν να δώσουν ώση στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια οι άνθρωποι αρχίζουν πλέον, λόγω της κλιματικής αλλαγής, να έχουν αυξημένες περιβαλλοντικές ευαισθησίες. Οι βιολογικές καλλιέργειες, για παράδειγμα βρίσκονται σε άνθηση. Στην Ελλάδα, μια κατηγορία καινοτόμων καλλιεργειών είναι αυτές που παράγουν τις επονομαζόμενες «υπερτροφές» (super foods) για τις οποίες υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον. Στο πλαίσιο αυτό ξεκίνησαν καινοτόμες καλλιέργειες με παραγωγή νέων προϊόντων στην Ελλάδα. Παράδειγμα δύο σημαντικών ΣΝΓ, δηλαδή συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται στην καλλιέργεια και στη μεταποίηση και στην εμπορία τελικών προϊόντων και έχουν ως αντικείμενό τους το σύνολο της παραγωγικής αλυσίδας είναι ο ΣΝΓ «Εύκαρπον» για παραγωγή γκότζι μπερι, ιπποφαούς, μύρτιλλου και αρώνιας και ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Στέβιας Καρδίτσας για παραγωγή της στεβιόλης, μιας γλυκαντικής ουσίας που αντικαθιστά τη ζάχαρη (σακχαρόζη). Το «Εύκαρπον» ήταν η αφετηρία των ΣΝΓ και των καινοτόμων καλλιεργειών στη χώρα μας. Ακολουθώντας το παράδειγμά του δημιουργήθηκαν στην ίδια περιοχή και άλλες καινοτόμες καλλιέργειες κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, γεγονός που φανερώνει ότι ένας πιο «τεχνοκρατικός» τρόπος είναι αναγκαίος στην αγροτική βιοτεχνία και βιομηχανία της χώρας, ώστε να μπορεί να επιβιώσει στην παγκοσμιοποιημένη αγορά και οικονομία (Αποστολόπουλος, 2016).

3.6 Συνεταιριστικά και μη συνεταιριστικά επιχειρηματικά μοντέλα

Εκτός από τις διαφορές στην λειτουργική δομή ανάμεσα σε αυτά τα δύο υπό εξέταση μοντέλα (σε έναν συνεταιρισμό οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται μέσω της διαδικασίας της ψήφου, οι εργάτες είναι και ιδιοκτήτες, το διοικητικό συμβούλιο συνήθως αποτελείται από μέλη εργαζομένου που επιλέγονται μέσω εκλογών από την βάση των μελών του συνεταιρισμού), ως προς τις οικονομικές τους επιδόσεις παρατηρείται πως μία μη συνεταιριστική επιχείρηση συνήθως καταφέρνει να πετύχει περισσότερα καθαρά κέρδη σε σχέση με έναν συνεταιρισμό (Notta and Vlachvei, 2007). Αυτό συμβαίνει επειδή

το συνεταιριστικό μοντέλο επιχείρησης έχει ως προτεραιότητα τα οικονομικά οφέλη των μελών του, σε αντίθεση με τα μη συνεταιριστικά μοντέλα, στα οποία ο κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών (Candemir et al., 2021). Αυτή η μεγάλη διαφορά μελετήθηκε πρώτη φορά από τους Helmberger και Hoos, οι οποίοι υποστήριζαν πως η βασική οικονομική λειτουργία ενός συνεταιρισμού είναι να μεγιστοποιεί την τιμή που καταβάλλεται στον εργαζόμενο (Helmberger and Hoos, 1962). Παράλληλα το συνεταιριστικό κέρδος είναι ίσο με μηδέν (Helmberger and Hoos, 1962), εξασφαλίζοντας έτσι την αποζημίωση του παραγωγικού και λειτουργικού κόστους της επιχείρησης καταβάλλοντας συγχρόνως υψηλότερες τιμές στα μέλη εργαζόμενους του σε σχέση με μία μη συνεταιριστική επιχείρηση. Για να ανταπεξέλθει σε αυτές τις τιμές μία μη συνεταιριστική επιχείρηση αναγκαστικά θα οδηγηθεί στο να ανεβάσει τις τιμές των προϊόντων της, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό κριτήριο (Carletti et al., 2018) ή θα αναγκαστεί να στραφεί σε χώρες με φθηνότερο εργατικό κόστος (μία διαδικασία που θα κοστίσει αρχικά μεγάλο κεφάλαιο στην εταιρεία). Ένας συνεταιρισμός καταφέρνει, σύμφωνα με τους Bontems και Fulton (2009) να πετύχει μικρότερα παραγωγικά κόστη σε σχέση με έναν μη συνεταιρισμό όταν οι στόχοι των μελών του με τον ίδιο ευθυγραμμίζονται.

Ως προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε μία ατελή ανταγωνιστική αγορά, ένας συνεταιρισμός καταφέρνει να δημιουργήσει περισσότερα ακατέργαστα προϊόντα σε σχέση με άλλα μοντέλα επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να έχει μία τάση υπερπροσφοράς, η οποία μπορεί να τον οδηγήσει στο να μείνουν πολλά από τα προϊόντα του απούλητα. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή οι μεμονωμένοι αγρότες δεν υφίστανται την πλήρη απώλεια του οριακού κέρδους όταν αυξάνουν το επίπεδο της παραγωγής τους, καθώς το μοιράζονται σε συνεταιριστικό επίπεδο (Candemir et al., 2021). Στις ολιγοπωλιακές αγορές ο συνεταιρισμός είναι πολύ πιθανό να κυριαρχήσει στην αγορά μακροπρόθεσμα (Albaek and Schultz, 1998), ενώ καταφέρνει να παράγει ποιοτικότερα προϊόντα σε σύγκριση με παρόμοια των μη συνεταιριστικών εταιρειών, με το ίδιο παραγωγικό κόστος (Hoffmann, 2005). Τέλος, συνήθως δεν γίνονται οι κατάλληλες επενδύσεις μέσα σε έναν συνεταιρισμό εξαιτίας συγκρούσεων συμφερόντων. Όπως τόνισε ο Giannakas και συνεργάτες του (2016), πολλές φορές οι μεγαλύτερης ηλικίας μέλη του συνεταιρισμού διστάζουν να προωθήσουν καινούργιες επενδύσεις, διότι δεν θεωρούν πως θα ωφεληθούν μακροπρόθεσμα από αυτές (Giannakas et al., 2016).

4. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

4.1 Συνεταιρισμοί και βιώσιμη ανάπτυξη

Σύμφωνα με τη Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία (International Cooperative Alliance – ICA), μία από τις επτά συνεταιριστικές αρχές που οφείλει να ακολουθεί ένας συνεταιρισμός είναι η μέριμνα για τη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινότητας. Αυτή η αρχή είναι επακόλουθο της φύσης του συνεταιριστικού μοντέλου, καθώς ένα από τα κυριότερα γνωρίσματά του είναι η άμεση σύνδεσή του με την τοπική κοινωνία στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται. Αυτό συμβαίνει επειδή ένας συνεταιρισμός, δεδομένης της ίδιας της φύσης, είναι αλληλένδετος με τον τόπο στον οποίο εδρεύει, καθώς τα μέλη του είναι ταυτόχρονα και εργαζόμενοι, αλλά και κάτοικοι του ίδιου τόπου, ενώ οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι αναγκαίο να έχουν την ψήφο της πλειοψηφίας των μελών του. Έτσι έχει παρατηρηθεί πως συχνά εξαιτίας των πιέσεων της τοπικής κοινότητας στην οποία εδρεύουν, πολλοί συνεταιρισμοί ασχολούνται με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που έχουν ως κεντρικό αντικείμενο τη βιωσιμότητα της κοινότητας (MacPherson, 2013). Παρά τον ιδιαίτερα ενεργό τους ρόλο στην τοπική κοινότητα, καμία συνεταιριστική ένωση δεν ήταν καλεσμένη κατά τη διαδικασία της σύνθεσης της Agenda 2030 του Ο.Η.Ε, ενώ κατά τα πρακτικά της σύνθεσης και του ορισμού των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης, η λέξη *συνεταιρισμός* αναφέρθηκε μόνο δύο φορές σε όλα τα κείμενα σε σύνολο 14.845 λέξεων, ενώ οι λέξεις «πρόσβαση» (“access”) και «ένταξη» (“inclusion”) αναφέρθηκαν 56 και 45 φορές αντίστοιχα (Schwettmann, 2020). Ο Schwettmann (2020) υποστήριξε ότι η δημιουργία πρόσβασης μέσω συλλογικής δράσης είναι ακριβώς ο ρόλος και ο λόγος ύπαρξης των συνεταιρισμών, καθώς αυτοί παρέχουν πρόσβαση (στις αγορές, στη χρηματοδότηση, στα δικαιώματα κ.λπ.) σε καταστάσεις όπου τα άτομα είναι ανίσχυρα και αποκλείονται από τα απαραίτητα αγαθά και υπηρεσίες που παρέχονται από το κράτος και τον ιδιωτικό τομέα (σε προσιτές τιμές και αποδεκτή ποιότητα). Οι συνεταιρισμοί είναι από τη φύση τους, την ταυτότητα και την αντίληψή τους, καταλληλότεροι για την προώθηση της συμμετοχικότητας/ένταξης (κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής όλων ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, αναπηρίας, φυλής, εθνότητας, καταγωγής, θρησκείας, οικονομικής ή άλλης κατάστασης) από ότι άλλες μορφές επιχειρηματικής και κοινωνικής οργάνωσης. Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (International Labour Organization-ILO) που είναι ένας αυτόνομος εξειδικευμένος διακρατικός οργανισμός συνδεδεμένος με τον Ο.Η.Ε., έχει τονίσει ότι το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να ανταποκριθεί στις περισσότερες διαστάσεις της φτώχειας, παρέχοντας ευκαιρίες, ενδυναμώνοντας

τα μέλη και ενισχύοντας την ασφάλειά τους (ICA/ILO, 2015; Simmons and Birchall, 2008). Για το λόγο αυτό, το 2015 συντάχθηκε ένα πρόγραμμα στρατηγικής και βημάτων το οποίο οι συνεταιριστικές δομές και επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθήσουν προκειμένου να συμβάλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων SDGs (ICA/ILO, 2015).

4.2 Βιωσιμότητα των αγροτικών συνεταιρισμών

Οι αγροτικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις αποτελούν έναν από τους πυλώνες της παγκόσμιας αγροτικής οικονομίας. Παράγουν, σύμφωνα με τον Οργανισμό Τροφίμων και Γεωργίας (Food and Agriculture Organization – FAO) των Ηνωμένων Εθνών, το 45% των συνολικών τροφίμων παγκοσμίως, ελέγχουν το 75% της αγοράς γάλακτος στις Η.Π.Α (Wadsworth, 2019), ενώ το μερίδιο της αγοράς που τους ανήκει στις περισσότερες χώρες της δυτικής Ε.Ε. (Δανία, Γαλλία, Σουηδία, Κάτω Χώρες, Αυστρία, Φιλανδία) ξεπερνάει το 50% (Bijman and Ilioroulos, 2014).

Η σχέση του αγροτικού συνεταιριστικού μοντέλου με τους δείκτες βιωσιμότητας έχει μελετηθεί ενδελεχώς από πολλούς επιστήμονες. Ορισμένα επιστημονικά συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί έως σήμερα είναι τα εξής:

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν να επηρεάσουν τους αγρότες να υιοθετήσουν φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές βοηθώντας τους παράλληλα να στραφούν στη γεωργική καινοτομία, με συνέπεια την αύξηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας των αγροκτημάτων (Gonzalez, 2018). Επιπλέον, η συμμετοχή σε έναν συνεταιρισμό έχει θετικό αντίκτυπο στην ενσωμάτωση τεχνικών πράσινου ελέγχου (Yu et al., 2021), ενώ σύμφωνα με την αναπτυξιακή τράπεζα της Ασίας, στους αγροτικούς συνεταιρισμούς χρησιμοποιούνται σχεδόν εξολοκλήρου βιώσιμες τεχνολογικές πρακτικές (όπως βιολογικά λιπάσματα, βελτιωμένοι σπόροι, έξυπνες γεωργικές πρακτικές), με αποτέλεσμα να μπορεί να υποστηριχτεί ότι η βιωσιμότητα του περιβάλλοντος αποτελεί προτεραιότητα στη λειτουργία ενός αγροτικού συνεταιρισμού (Yakar-Pitchard et al., 2022).

Πολλές από τις καινοτομίες που υιοθετούνται από τους αγρότες, τους βοηθούν στο να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους μειώνοντας παράλληλα τα κόστη παραγωγής. Ενδέχεται όμως αυτή η αυξανόμενη παραγωγικότητα να οδηγήσει σε ορισμένες αρνητικές συνέπειες, κυρίως όταν συμβαίνει σε χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου. Στους συνεταιρισμούς της Αιθιοπίας, παραδείγματος χάριν, για την αύξηση της παραγωγής χρησιμοποιήθηκαν σε μεγάλη κλίμακα διαφόρων ειδών λιπάσματα, φυτοφάρμακα και βελτιωμένοι σπόροι, με αποτέλεσμα μεγάλες εκτάσεις καλλιεργούμενης γης να μετατραπούν σε μη καλλιεργήσιμες (Abeba and Haile, 2013). Παρόλα αυτά, σύμφωνα με

επιστημονική μελέτη που έγινε πάνω στην αγροτική βιομηχανία της Κίνας προέκυψε το συμπέρασμα πως η κατανάλωση λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων από έναν συνεταιρισμό είναι αρκετά μικρότερη σε σχέση με μία μη συνεταιριστική επιχείρηση (Liu and Wu, 2022).

Ως προς την ισότητα των φύλων, μέσα από τους συνεταιρισμούς δίνεται η δυνατότητα στις γυναίκες ιδιοκτήτριες μικρών επιχειρήσεων να βελτιώσουν τις οικονομικές τους επιδόσεις. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Serra και Davidson (2021) στον τομέα της παραγωγής μελιού οι γυναίκες που συμμετείχαν στον συνεταιρισμό κατάφεραν να αυξήσουν σημαντικά την τιμή αγοράς και την ποσότητα της παραγωγής του μελιού και, ενώ η μέση επίδραση στο μερίδιο του προϊόντος που διατίθεται στην αγορά ήταν στατιστικά ασήμαντη, υπήρξαν σημαντικές (αυτοαναφερόμενες) βελτιώσεις στην αυτενέργεια και αυτοπεποίθηση των γυναικών μελών του συνεταιρισμού (Serra and Davidson, 2021). Μία άλλη μελέτη στην Ουγκάντα έδειξε ότι οι γυναίκες που εντάχθηκαν σε συνεταιριστικές δομές και επιχειρήσεις κατάφεραν να βελτιώσουν τις διαπραγματευτικές τους δεξιότητες και τις ικανότητες λήψης αποφάσεων (Ferguson and Kere, 2011).

5. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

5.1 Οι συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις

5.1.1 Arla



Εικόνα 5: Το λογότυπο της Arla

5.1.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Τη δεκαετία του 1880 στη Δανία και στη Σουηδία άρχισαν να δημιουργούνται αρκετοί μικροί γαλακτοκομικοί συνεταιρισμοί από ανεξάρτητους αγρότες, οι οποίοι επιθυμούσαν να επενδύσουν συλλογικά στη δημιουργία κοινών εγκαταστάσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων. Κατά τον 20^ο αιώνα αυτοί οι μικροί γαλακτοκομικοί συνεταιρισμοί γιγαντώθηκαν. Συγκεκριμένα, το 1927 ιδρύθηκε στη Σουηδία η MC (Mjolkcentralen ή Milk Centre), η οποία το 1975 μετονομάστηκε σε Arla και το έτος 2000 είχε καταφέρει να κατέχει το 65% της αγοράς γάλακτος της Σουηδίας (Best, 2000). Στη δε Δανία το 1970 είχε δημιουργηθεί η Mejeriselskabet Denmark (MD) ως ένωση τεσσάρων μεγάλων συνεταιρισμών και τριών ανεξάρτητων παραγωγών, ενώ το 1992 η MD foods ενώθηκε με την KloverMaelk (δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία) μέσω οικονομικής δεσμευτικής συμφωνίας συνεργασίας με αποτέλεσμα το έτος 2000 να κατέχει το 90% της αγοράς γάλακτος της Δανίας (Best, 2000). Η εταιρεία Arla δημιουργήθηκε το 2000 έπειτα από την ένωση της Arla Σουηδίας με την MD foods Δανίας.

Τον 21^ο αιώνα δημιουργήθηκαν συνεταιρισμοί της Arla σε ακόμη 5 χώρες (Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία, Γερμανία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο), ενώ το 2022 ολοκληρώθηκε η επέκταση του εργοστασίου παραγωγής τυριού στο Μπαχρέιν έπειτα από επένδυση 63 εκατομμυρίων δολαρίων, αυξάνοντας την ετήσια παραγωγή τυριού από 20.000 σε 100.000 τόνους τελικού προϊόντος ετησίως (Ashoor, 2022).

5.1.1.2 Σημερινή κατάσταση

Σήμερα η Arla αριθμεί 20.907 εργαζομένους, ενώ ο αριθμός των παραγωγών που μετέχουν στον συνεταιρισμό ανέρχεται στους 12.500 παραγωγούς γάλακτος. Η εταιρεία έχει την έδρα της σε 7 χώρες (Σουηδία, Δανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία, Βέλγιο, Γερμανία, Λουξεμβούργο), έχει καταστήματα σε 38 χώρες, ενώ τα προϊόντα της πωλούνται σε περισσότερες από 100 χώρες. Τα κεντρικά γραφεία του συνεταιρισμού βρίσκονται στο Viby της Δανίας, ενώ πλέον είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός γαλακτοκομικών προϊόντων στη Σκανδιναβία, ο μεγαλύτερος

προμηθευτής γάλακτος του Ηνωμένου Βασιλείου και ο 5^{ος} μεγαλύτερος στον κόσμο (Simpson, 2022). Εκτός από γαλακτοκομικά προϊόντα, η Arla παράγει πλέον και φυτικά προϊόντα, καθώς και ορισμένου τύπου υπερτροφές (super foods).

Ορισμένα από τα κύρια brand του συνεταιρισμού είναι:

- “Lurpak” - προϊόντα βουτύρου (από το 1901)
- “Castello” τυριά, 40 είδη (από το 1893)
- “Apetina” τυροκομικά προϊόντα
- “Cocio” σοκολατούχα γάλατα (από το 1951)

Τα συνολικά έσοδα του συνεταιρισμού για το έτος 2022 προσέγγισαν τα 13,8 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ τα έσοδα αποκλειστικά από την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων το έτος 2021 ανέρχονταν στα 11,2 δισεκατομμύρια ευρώ, καθιστώντας την Arla ως την δεύτερη πιο κερδοφόρα συνεταιριστική αγροτική επιχείρηση στην Ευρώπη (Ledman and Schepers, 2022).

Ως προς την Ε.Κ.Ε. η εταιρεία βαθμολογήθηκε με 79% από το CSRhub (μέσος όρος των επιχειρήσεων το 50,9%) για το έτος 2022 (CSRhub, 2023). Επιπλέον κατάφερε να λάβει την 11^η θέση παγκοσμίως από την WWF ως προς τη βιωσιμότητα και υπευθυνότητα επιλογής του Φοινικέλαιου (2^ο σημαντικότερο προϊόν για την παραγωγική διαδικασία μετά την σόγια για κάθε αγροτική επιχείρηση).

5.1.2 Friesland Campina



Εικόνα 6: Το λογότυπο της Friesland Campina

5.1.2.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Το 1871 στην Ολλανδία υπήρχαν χιλιάδες αγρότες, οι οποίοι δραστηριοποιούνταν επαγγελματικά ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλον. Από αυτούς 20 αποφασίσανε το 1872 να δημιουργήσουν στην περιοχή της Βόρειας Ολλανδίας (Wieringerwaard) τον πρώτο συνεταιρισμό, αγοράζοντας ένα κτήριο και εξοπλισμό για την επεξεργασία του γάλακτος. Μέσα στον 20^ο αιώνα το συνεταιριστικό γαλακτοκομικό κίνημα στην Ολλανδία άρχισε να εξαπλώνεται, ενώ το 1989 ιδρύθηκε η Campina ύστερα από την ένωση των συνεταιρισμών Melkunie Holland και DMV Campina.

Το 1997 τέσσερις γαλακτοκομικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις αποφάσισαν να ενωθούν για να δημιουργήσουν την Friesland Coberco Dairy Food, η οποία το 2004 χάρη στην Βασίλισσα Βεατρίκη απέκτησε βασιλικό status και μετονομάστηκε σε Royal Friesland Foods.

Το 2008 έγινε η ένωση της Campina με την Friesland Foods με αποτέλεσμα να ιδρυθεί η Friesland Campina. Ο εν λόγω συνεταιρισμός έχει καταφέρει την τελευταία δεκαετία να θεωρείται ο μεγαλύτερος αγροτικός συνεταιρισμός της Ευρώπης από άποψη οικονομικού μεγέθους.

5.1.2.2 Σημερινή κατάσταση

Σήμερα στην Friesland Campina εργάζονται 21.715 άτομα, ενώ ο αριθμός των αγροτών που συμμετέχουν στον συνεταιρισμό ανέρχεται στους 15.137. Οι φάρμες της συνεταιριστικής επιχείρησης είναι 9.927 και βρίσκονται αποκλειστικά στην Ολλανδία, στο Βέλγιο και στην Γερμανία. Η έδρα του συνεταιρισμού βρίσκεται στο Amersfoort της Ολλανδίας. Υπάρχουν υποκαταστήματα της επιχείρησης σε 31 χώρες παγκοσμίως και τα προϊόντα της εξάγονται σε περισσότερες από 100 χώρες (Friesland Campina, 2023). Εκτός από γαλακτοκομικά προϊόντα, η εταιρεία παράγει βρεφικές τροφές, υποκατάστατα κρέατος, πρωτεΐνες φυτικής προέλευσης και φάρμακα.

Ο συνεταιρισμός διαθέτει 44 επωνυμίες, ενώ κάποια από τα κύρια brand του είναι:

- “Milner” τυροκομικά προϊόντα (κυρίως Ολλανδία, Βέλγιο, Ισπανία και Ελλάδα)
- «NOYNOY» με γαλακτοκομικά προϊόντα (δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στην Κύπρο από το 1929)
- “Chocomel” σοκολατούχα γάλατα (από το 1932)
- “Friesche Vlag” γαλακτοκομικά προϊόντα και κυρίως γάλα καφέ (από το 1919)
- “Fristi” με ροφήματα γιαουρτιού (από το 1986)
- “Campina” γαλακτοκομικά προϊόντα (από το 1871)

Τα συνολικά έσοδα του συνεταιρισμού για το έτος 2022 έφθασαν τα 14,1 δισεκατομμύρια ευρώ (ο πιο κερδοφόρος αγροτικός συνεταιρισμός στην Ευρώπη). Τα έσοδα αποκλειστικά από την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων το έτος 2021 ανέρχονταν στα 11,5 δισεκατομμύρια ευρώ (Ledman and Scheper, 2022).

Ως προς την Ε.Κ.Ε. η εταιρεία βαθμολογήθηκε με 70% από το CSRhub για το έτος 2022 (CSRhub, 2023) και σύμφωνα με την αξιολόγηση της WWF ως προς την βιωσιμότητα και υπευθυνότητα επιλογής του Φοινικέλαιου, κατείχε την 11^η θέση παγκοσμίως.

5.1.3 Kerry Group



Εικόνα 7: Το λογότυπο της Kerry Group

5.1.3.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Το 1972 στο Listowel, που ανήκει στην κομητεία Kerry της Ιρλανδίας, ιδρύθηκε η North Kerry Milk Products (NKMP) από την κρατική εταιρεία διάθεσης γαλακτοκομικών προϊόντων, οκτώ μικρούς γαλακτοκομικούς συνεταιρισμούς και την εταιρεία Erie Casein, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σύγχρονο και πλήρες εξοπλισμένο εργοστάσιο επεξεργασίας γάλακτος. Η κρατική εταιρεία απέκτησε το 42,5% των μετοχών, οι συνεταιρισμοί το 42,5% και η Erie Casein το υπόλοιπο 15% της νέας επιχείρησης. Το 1974 ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός Kerry Cooperative Creameries Ltd (γνωστός και ως Kerry co-op), έπειτα από την απόκτηση του ποσοστού της κρατικής εταιρείας (42,5%) και του ποσοστού των 6 από τους 8 συνεταιρισμούς ανεξάρτητων προμηθευτών γάλακτος, με στόχο την ίδρυση ενός δυναμικού συνεταιρισμού που θα καταφέρει να ανταγωνιστεί τους μεγάλους αγροτικούς συνεταιρισμούς των υπόλοιπων κρατών της νεοσύστατης Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (Ε.Ο.Κ.).

Το 1986 τα μέλη της Kerry co-op αποφάσισαν να δημιουργήσουν την ανώνυμη εταιρεία Kerry Group PLC προκειμένου να προσελκύσουν καινούργιους χρηματοοικονομικούς επενδυτές. Η νεοσύστατη εταιρεία εξαγόρασε όλα τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης με αντάλλαγμα 90 εκατομμύρια μετοχές της νέας εταιρείας. Έτσι ο συνεταιρισμός έλεγχε πλέον μέσω των μετοχών του, το 60% της νεοσύστατης Kerry Group PLC (Mazzarol, 2015). Το 2004 η εταιρεία εξαγόρασε την Quest Food Ingredients Group έναντι 330 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ τον Αύγουστο του 2005 την Noon products, εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα των έτοιμων Ινδικών και Ταϊλανδέζικων γευμάτων, έναντι 104 εκατομμυρίων ευρώ.

Την τελευταία δεκαετία η Kerry Group αγόρασε:

- Το 2012 το σύστημα γεύσεων της Cargill έναντι 179 εκατομμυρίων ευρώ.
- Το 2015 τις Red Arrow Products, Island Oasis και Wellmune (και οι τρεις ανήκουν στον τομέα γεύσης και διατροφής των Ηνωμένων Πολιτειών) έναντι 663 εκατομμυρίων ευρώ.
- Το 2021 την Niacet (παραγωγός οργανικών αλάτων) έναντι 853 εκατομμυρίων ευρώ.

5.1.3.2 Σημερινή κατάσταση

Σήμερα στην εταιρεία εργάζονται 23.351 άτομα, ενώ ο αριθμός προμηθευτών γάλακτος ανέρχεται στους 3.600 γαλακτοκομικούς παραγωγούς (αποτελούν μέλη του συνεταιρισμού). Οι φάρμες της εταιρείας βρίσκονται αποκλειστικά στην Ιρλανδία, όπου ο γαλακτοκομικός τομέας της συνεταιριστικής επιχείρησης ονομάζεται “Diary Ireland”. Η έδρα της Kerry Group βρίσκεται στο Tralee της Ιρλανδίας, ενώ επιπλέον η εταιρεία διαθέτει γραφεία πωλήσεων σε 19 χώρες και

κέντρα τεχνολογικής έρευνας και καινοτομίας σε 20 χώρες (Kerry Group, 2023). Δύο είναι τα τμήματα προϊόντων της εταιρείας: το Τμήμα Γαλακτοκομικών (Dairy Ireland) και το τμήμα Γεύσης και Διατροφής (Taste & Nutrition), ενώ επιπλέον η εταιρεία ασχολείται και με τη μελέτη και την παραγωγή φαρμάκων.

Τα κύρια brands της εταιρείας είναι πέντε:

- “Da Vinci Gourmet” ροφήματα, σιρόπια και ποτά (από το 1989).
- “Golden Dip” προϊόντα ζύμης και πανέ για την προετοιμασία φαγητού (από το 1938).
- “Big Train” μείγματα ποτών, κυρίως blended ice coffee και smoothies (200 προϊόντα).
- “Ravifruit” κατεψυγμένοι πουρέδες φρούτων και λαχανικών (από το 1981).
- “Island Oasis” κατεψυγμένα ποτά (από το 1984).

Η συνεταιριστική επιχείρηση κατάφερε το 2022 να πετύχει κέρδη ύψους 8,77 δισεκατομμυρίων ευρώ, ενώ τα έσοδα αποκλειστικά από την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων (Dairy Ireland) το έτος 2022 ανέρχονταν στα 1,5 δισεκατομμύρια ευρώ.

Ως προς την E.K.E., η εταιρεία βαθμολογήθηκε με 86% από το CSRhub για το έτος 2022 (CSRhub, 2023), καταφέροντας έτσι να είναι η μόνη - από τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις που αναλύονται στην παρούσα διπλωματική - που κατάφερε να έχει B corporate certification. (Επισημαίνεται ότι για να αποκτήσει μία εταιρεία B corporate certification θα πρέπει να έχει βαθμολογία πάνω από 80% στο CSRhub). Ως προς την βιωσιμότητα και υπευθυνότητα επιλογής του Φοινικέλαιου, η Kerry Group σύμφωνα με τηνWWF βγήκε 21^η παγκοσμίως.

5.2 Οι μη συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις

5.2.1 Nestlé



Εικόνα 8: Το λογότυπο της Nestlé

5.2.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Το 1866 στο Cham της Ελβετίας ιδρύθηκε η αγγλο-ελβετική εταιρεία συμπυκνωμένου γάλακτος, ενώ το 1867 ο Henri Nestlé, ένας Ελβετός φαρμακοποιός, είχε αναπτύξει μία τροφή για τα μωρά, η οποία απέκτησε άμεσα μεγάλη επιτυχία, με το όνομα "Farine Lactee". Το 1905 η αγγλο-ελβετική εταιρεία συμπυκνωμένου γάλακτος (Anglo-Swiss Condensed Milk Company) ενώθηκε με την εταιρεία που ίδρυσε ο Henri Nestlé με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η Nestlé Group. Τα επόμενα χρόνια η Nestlé επεκτάθηκε σε αγορές και των 5 Ηπείρων (Αυστραλία, Ασία, Λατινική και Βόρεια Αμερική και Αφρική), ενώ στα τέλη του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου (1918) διέθετε 40 εργοστάσια. Το 1938 η εταιρεία λάνσαρε στο εμπόριο τον στιγμιαίο καφέ Nescafe, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε εκτενώς από τον αμερικάνικο στρατό κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Προκειμένου να αντιμετωπίσει τη χαώδη κατάσταση του πολέμου, η εταιρεία μετακίνησε πολλά από τα εργοστάσιά της σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, κυρίως της Λατινικής Αμερικής. Μετά το τέλος του πολέμου και μέχρι τις αρχές του 2000 η εταιρεία σημείωσε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, το 1947 ενώθηκε με την εταιρεία Maggi (που παρήγαγε έτοιμες σούπες, MAGGI καρυκεύματα, συμπυκνωμένους υγρούς ζωμούς), το 1948 άρχισε να παράγει το κρύο τσάι Nestea και τη σκόνη για γάλατα Nesquik, το 1960 αγόρασε την βρετανική εταιρεία κονσερβοποιημένων τροφίμων Crosse & Blackwell. Το δε 1974 η Nestlé απέκτησε μερίδιο των καλλυντικών L'Oréal και το 1977 την αμερικάνικη εταιρεία Alcon. Το 1985 αγόρασε την εταιρεία Carnation έναντι 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων, καθώς και την εταιρεία την Friskies (ζωοτροφές). Στη συνέχεια το 1986 ξεκίνησε να πουλάει τα προϊόντα Nespresso (κάψουλες καφέ), ενώ το 1988 αγόρασε την βρετανική εταιρεία με σοκολάτες Rowntree Mackintosh (brand της εταιρείας ήταν η KitKat και τα Smarties). Το 1992 αγόρασε τη γαλλική Perrier Group, το 1993 την ελληνική Κορπή και το 1998 την Ιταλική San Pellegrino Group αποκτώντας πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά εμφιαλωμένου νερού. Τον 21^ο αιώνα η Nestlé κατάφερε να αποκτήσει το 2001 την Ralston Purina έναντι 10,3 δισεκατομμυρίων δολαρίων, δημιουργώντας έτσι την Nestlé Purina Petcare, να αγοράσει το 2003 την Cher America έναντι 2,6 δισεκατομμυρίων και το 2005 την ελληνική εταιρεία παγωτών Δέλτα έναντι 240

εκατομμυρίων. Επίσης, το 2006 δημιούργησε το πρόγραμμα Creating Shared Value, με σκοπό την ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται, το 2007 αγόρασε την Gerber, το 2010 πούλησε την Alcon στην Novartis έναντι 40 δισεκατομμυρίων και το 2012 αγόρασε την Wyeth Nutrition της Pfizer έναντι 11,9 δισεκατομμυρίων.

5.2.1.2 Σημερινή κατάσταση

Σήμερα η Nestlé αριθμεί 275.000 εργαζομένους, ενώ συνεργάζεται με 600.000 αγρότες, από τους οποίους προμηθεύεται γάλα (Nestlé, 2023). Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στο Vevey της Ελβετίας. Η εταιρεία διαθέτει 344 εργοστάσια σε 77 χώρες και δραστηριοποιείται σε 83 χώρες, ενώ τα προϊόντα της πωλούνται σε 188 χώρες. Το 2023 η Nestlé κατάφερε να χαρακτηριστεί ως η πιο επιτυχημένη εταιρεία τροφίμων και ποτών (Biscotti, 2023). Το 2022, η Nestlé διέθετε περισσότερα από 2.000 brands, ενώ 22 από αυτά παρουσίασαν κέρδη μεγαλύτερα του ενός δισεκατομμυρίου (Nestlé, 2022). Πέρα από τον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων (αποτελεί το 19% των κερδών της εταιρείας), η Nestlé δραστηριοποιείται και σε άλλους τομείς.

Οι υπόλοιποι τομείς, μαζί με τα κύρια brand της είναι :

- Nestlé waters (3.5% των συνολικών κερδών): Τρίτη παγκοσμίως στον τομέα πόσιμου νερού με κύρια brands την "Pure Life", την "Acqua Panna" και την "Vikos".
- Nestlé Petcare/Purina (18.1% των συνολικών κερδών): Δεύτερη παγκοσμίως στον τομέα των τροφών για κατοικίδια το 2023 (Petfoodindustry, 2023).
- Nestlé nutrition and healthcare (15.7% των συνολικών κερδών): Κύρια brand της είναι η "Peptamen", η "Movasource" και η "Isosource".
- Nestlé prepare dishes (12.5% των συνολικών κερδών): Το αποκλειστικό brand της εταιρείας είναι η "Maggi".
- Nestlé Powdered and liquid beverages (25.2% των συνολικών κερδών): Κύρια brand της είναι η Gerber, το "Milo" και το "Starbucks Frappuccino".
- Nestlé Chocolate&confectionery (8.1% των συνολικών κερδών): Τα κύρια brand είναι τα "KitKat," τα "Smarties" και το Nestlé Fitness.

Τα συνολικά έσοδα της εταιρείας για το έτος 2023 ανήλθαν στα 95 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ τα έσοδα αποκλειστικά από την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων το έτος 2021 στα 18 δισεκατομμύρια ευρώ, καθιστώντας τη Nestlé ως τη δεύτερη πιο κερδοφόρα γαλακτοκομική επιχείρηση παγκοσμίως (Ledman and Schepel, 2022).

Ως προς την E.K.E. η εταιρεία βαθμολογήθηκε με 92% από το CSRhub για το έτος 2022 (CSRhub, 2023). Ως προς την λίστα της WWF για την βιωσιμότητα και υπευθυνότητα επιλογής του Φοινικέλαιου, η εταιρεία κατέκτησε την 52^η θέση.

5.2.2 Danone



Εικόνα 9: Το λογότυπο της Danone

5.2.2.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Το 1919 στη Βαρκελώνη, ο Isaac Carasso (Έλληνας μετανάστης με καταγωγή από την Θεσσαλονίκη) δημιούργησε την εταιρεία παραγωγής γιαουρτιού με το όνομα "Danone". Το 1929 η εταιρεία μεταφέρθηκε στο Παρίσι, και το 1942 εξαιτίας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας μεταφέρθηκαν στη Νέα Υόρκη. Μετά το τέλος του πολέμου, το 1951, η εταιρεία εγκαταστάθηκε πάλι στο Παρίσι και το 1967 ενώθηκε με την Gervais, τη μεγαλύτερη παραγωγό τυριού στην Γαλλία.

Το 1973, η Danone ενώθηκε με την BSN, η οποία ήταν τότε η μεγαλύτερη παραγωγός ποτών (είχε αγοράσει ήδη το 1970 την Evian και την Kronenbourg) και παιδικών τροφών. Τις δεκαετίες του '80 και '90 η επιχείρηση παρουσίασε αλματώδη ανάπτυξη, καθώς κατάφερε να αποκτήσει τις εταιρείες Amora, Volvic, Liebig, Maille και Vandamme, ενώ παράλληλα κατόρθωσε να εισαχθεί σε νέες αγορές σε όλον τον κόσμο.

Τον 21^ο αιώνα, η Danone ξεκίνησε να επενδύει στην Ε.Κ.Ε. δημιουργώντας το 2001 το πρόγραμμα Danone way ως αποτέλεσμα της ενίσχυσης της 'φωνής' των εργαζομένων για νέες προτάσεις. Το 2008 ίδρυσε το ταμείο για τη φύση με σκοπό την ανάπτυξη και την παροχή χρηματοδότησης για καινοτόμα προγράμματα αντιστάθμισης άνθρακα. Το 2007 η εταιρεία πούλησε στην Kraft το παράρτημα με τα μπισκότα της και την ίδια χρονία αγόρασε την ολλανδική εταιρεία Royal Numico, που ειδικευότανε στις παιδικές τροφές, έναντι 12.3 δισεκατομμυρίων. Το 2015, η Danone δημοσίευσε το «Μανιφέστο», το οποίο είχε ως κεντρικό σημείο την αποστολή της εταιρείας να βελτιώσει την υγεία μέσω του φαγητού σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους (Danone, 2018).

5.2.2.2 Σημερινή κατάσταση

Σήμερα στην εταιρία εργάζονται 96.166 άτομα, ενώ η εταιρεία συνεργάζεται με 58.000 προμηθευτές γάλακτος (Danone, 2023). Οι φάρμες της εταιρείας βρίσκονται σε 20 χώρες, ενώ τα προϊόντα της πωλούνται σε παραπάνω από 120 χώρες. Επίσης έχει Ινστιτούτα σε 18 χώρες που λειτουργούν ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και επικεντρώνονται στη μελέτη και στη βελτίωση της ποιότητας της διατροφής και υγείας όλων των ανθρώπων (The Danone Institutes, 2006). Εκτός από γαλακτοκομικά προϊόντα, που αποτελούν το 63% των κερδών της εταιρείας, η

Danone έχει προϊόντα που ανήκουν στον κλάδο του πόσιμου νερού, των παιδικών τροφών και των φυτικών τροφών.

Τα κύρια brand της εταιρείας είναι:

- Η Alpro , με προϊόντα φυτικής προέλευσης (από το 1980).
- Η Activia, με προϊόντα γιαουρτιού (από το 1987).
- Η Danone, με γαλακτοκομικά προϊόντα.
- Η Evian, με προϊόντα πόσιμου νερού (από το 1829).
- Η Volvic, με προϊόντα πόσιμου νερού (από το 1938).

Η Danone κατάφερε το 2022 να πετύχει κέρδη ύψους 27,7 δισεκατομμυρίων ευρώ, ενώ τα έσοδα αποκλειστικά από την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων το έτος 2022 ανέρχονταν στα 17,7 δισεκατομμύρια ευρώ, κατατάσσοντας την εταιρεία ως την 3^η πιο κερδοφόρα παγκοσμίως σε αυτήν την κατηγορία προϊόντων.

Ως προς την Ε.Κ.Ε. η εταιρεία βαθμολογήθηκε με 96% από το CSRhub για το έτος 2022 (CSRhub, 2023), καταφέροντας με αυτόν τον τρόπο να είναι η πιο επιτυχημένη γαλακτοκομική επιχείρηση από τις εταιρείες που επιλέχτηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία. Ως προς την βιωσιμότητα και υπευθυνότητα επιλογής του φοινικέλαιου, η Danone σύμφωνα με την WWF έλαβε 16^η θέση παγκοσμίως.

5.2.3 Unilever



Εικόνα 10: Το λογότυπο της Unilever

5.2.3.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Το 1860 η οικογένεια Jurgen άρχισε να εμπορεύεται βούτυρο στο Oss της Ολλανδίας, ενώ το 1971 εξαγόρασε από τον Mege Mouries την πατέντα για τη δημιουργία της μαργαρίνης. Παράλληλα στη Μεγάλη Βρετανία το 1884 ο William Lever δημιούργησε την εταιρεία σαπουνιών με το όνομα Lever, η οποία το 1890 είχε καταφέρει να πουλάει 40.000 τόνους σαπουνιού ετησίως. Τον Σεπτέμβριο του 1929 ιδρύθηκε η εταιρεία Unilever ύστερα από την ενοποίηση της ολλανδικής Margarine Unie και της βρετανικής σαπυνοβιομηχανίας Lever Brothers. Στη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου η εταιρεία άνοιξε καινούργια εργοστάσια στις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ παράλληλα το 1943 απέκτησε από τον T.J. Lipton το πλειοψηφικό μερίδιο της Frosted foods. Τις επόμενες δεκαετίες η εταιρεία κατάφερε να επιτύχει μεγάλη ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα το 1957 κυκλοφόρησε τα

προϊόντα Dove, ενώ το 1971 αγόρασε την εταιρεία τσαγιού Lipton Ltd. Το 1973, η United Africa Company που άνηκε στην εταιρεία από τη δεκαετία του '20, μετονομάστηκε σε UAC international επεκτείνοντας το εμπόριό της σε 43 χώρες (κυρίως της Αφρικής). Στα τέλη της δεκαετίας του '70 η εταιρεία κατείχε το 30% όλης της ευρωπαϊκής αγοράς παγωτού (Jones and Miskell, 2007). Το 1992 η Unilever αγόρασε την Breyers από την Kraft με αποτέλεσμα να γίνει η μεγαλύτερη παραγωγός παγωτού στις Η.Π.Α (Jones, 2005). Το 1997 πούλησε το τμήμα ειδικών χημικών της για 7,4 δισεκατομμύρια ευρώ στην Imperial Chemical Industry, ενώ το 1998 καθιέρωσε το πρόγραμμα “sustainable agriculture” με σκοπό την προώθηση της βιώσιμης γεωργικής καλλιέργειας.

Στον 21^ο αιώνα οι πιο σημαντικές στιγμές της Unilever ήταν:

- Το 2000 με την αγορά της Bestfoods, η οποία κατείχε και την Knorr, αλλά και με την αγορά της βιομηχανίας παγωτού Ben&Jerry.
- Το 2007 με τη συνεργασία με την Rainforest Alliance, προκειμένου να διασφαλίσει την πιστοποίηση ότι όλο το τσάι της Lipton είναι βιώσιμα προμηθευόμενο.
- Το 2010 με την αγορά της Αμερικάνικης εταιρείας προσωπικής περιποίησης “Alberto-Culver” έναντι 2,8 δισεκατομμυρίων ευρώ, ενώ την ίδια χρονιά αγόρασε και τα παγωτά EBGA.
- Το 2015 αγόρασε την Ιταλική παγωτοβιομηχανία CROM.

5.2.1.2 Σημερινή κατάσταση

Σήμερα η Unilever αριθμεί 127.000 εργαζόμενους, ενώ συνεργάζεται με 50.000 αγρότες, από τους οποίους προμηθεύεται γάλα. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στο Λονδίνο. Η εταιρεία διαθέτει 300 εργοστάσια σε 69 χώρες, ενώ τα προϊόντα της πωλούνται σε 190 χώρες (Unilever PLC, 2023). Το 2022 επίσης η Unilever διέθετε 14 brands με κέρδη άνω του ενός δισεκατομμυρίου, ενώ διαθέτει περισσότερα από 400 brands (Unilever PLC, 2023). Κατέχει την πρώτη θέση παγκοσμίως στην αγορά παγωτών με τα κύρια brands της “Ben&Jerry”, “Magnum” και “Walls”. Πέρα από τον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων (αποτελεί το 14,8% των κερδών της εταιρείας), η Unilever δραστηριοποιείται και σε άλλους τομείς.

Οι υπόλοιποι τομείς, μαζί με τα κύρια brand της είναι :

- Unilever Nutrition (6.1% των συνολικών κερδών) – με κύρια brands: “Hellmann’s”, “Knorr” και “Vegetarian Butcher”.
- Unilever Homecare (17.3% των συνολικών κερδών) – με κύρια brands: “Cif”, “OMO” και “Comfort”.
- Unilever personal care (15.9% των συνολικών κερδών) - με κύρια brands: “Axe”, “Dove” και “Rexona”.

- Unilever beauty & Wellbeing (20.8% των συνολικών κερδών - με Κύρια brands: “Sunsilk”, “Vaseline” και “Liquid I.V.”).

Τα συνολικά έσοδα της εταιρείας για το έτος 2023 φθάσανε τα 60 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ τα έσοδα αποκλειστικά από την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων το έτος 2021 ανέρχονταν στα 7 δισεκατομμύρια ευρώ.

Ως προς την Ε.Κ.Ε. η εταιρεία βαθμολογήθηκε με 95% από το CSRhub για το έτος 2022 (CSRhub, 2023). Ως προς τη λίστα κατάταξης της WWF για την βιωσιμότητα και υπευθυνότητα επιλογής του φοινικέλαιου, η εταιρεία έλαβε την 17^η θέση. Η Unilever κατάφερε να βγει στο top 5% του S&P Global ESG score για το έτος 2023.

5.3 Συγκεντρωτική παρουσίαση στοιχείων εταιρειών

5.3.1 Σύγκριση μεγέθους εταιρειών

5.3.1.1 Σύγκριση ως προς τον αριθμό υπαλλήλων - αγροτών

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.1, υπάρχει μεγάλη διαφορά στον αριθμό των εργαζομένων ανάμεσα στις συνεταιριστικές και τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα η Nestlé είναι η εταιρεία με τους περισσότερους εργαζομένους (275.000 υπαλλήλους), ενώ η μικρότερη από τις τρεις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Danone με 96.166 εργαζομένους) έχει περισσότερους εργαζομένους από και τις τρεις συνεταιριστικές επιχειρήσεις μαζί (συνολικά 65.633 υπάλληλοι) . Σε αυτό οφείλεται εν μέρει η δέσμευση που έχουν οι συνεταιρισμοί να κρατάνε την παραγωγή τους στον τόπο στον οποίο εδράζονται εξαιτίας του τρόπου οργάνωσής τους.

Πίνακας 5.1 : Υπάλληλοι ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Employees	21715	20907	23000	21874	275000	96166	148000	173055

Εκτός από τον αριθμό των υπαλλήλων, παρατηρήθηκε ότι καμία από τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις δεν έχει κάποιον αγρότη ως υπάλληλο για την πρωτογενή παραγωγή γάλακτος, αλλά όλες τους προμηθεύονται το γάλα από εξωτερικούς συνεργάτες. Αντιθέτως στους συνεταιρισμούς όλοι οι αγρότες είναι μέλη των επιχειρήσεων άρα επομένως και υπάλληλοί τους, ενώ επιπλέον όλοι οι παραγωγοί γάλακτος εργάζονται σε κάποιο κράτος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στον πίνακα 5.2 φαίνεται πως σε αντίθεση με τον αριθμό των εργαζομένων, ο αριθμός των προμηθευτών γάλακτος είναι πολύ διαφορετικός. Ο μέσος όρος των

αγροτών που μετέχουν στους συνεταιρισμούς είναι 10.379, ενώ στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ανέρχεται στους 236.000 παραγωγούς γάλακτος. Η διαφορά είναι τεράστια και έγκειται όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω στο ότι σε κάθε έναν από τους συνεταιρισμούς, οι παραγωγοί γάλακτος είναι παράλληλα και μέλη τους, ενώ παράλληλα όλες οι εγκαταστάσεις τους είναι πλήρως εξοπλισμένες και βρίσκονται σε κάποιο κράτος της δυτικής Ευρώπης.

Πίνακας 5.2 : Παραγωγοί γάλακτος ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Number of farmers	15137	12500	3500	10379	600000	58000	50000	236000

5.3.1.2 Ετήσια παραγωγή

Η ετήσια παραγωγή μετρήθηκε σε τόνους τελικών προϊόντων που εξήγαγε η κάθε εταιρεία στην αγορά. Οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τον πίνακα 5.3 εξήγαγαν 6 φορές περισσότερους τόνους τελικών προϊόντων έναντι των συνεταιρισμών, ενώ είναι πολύ ενδιαφέρον πως η Arla από τους συνεταιρισμούς παρήγαγε τριπλάσια ποσότητα προϊόντων σε σχέση με την Friesland Campina λαμβάνοντας παρόμοιο αριθμό εσόδων.

Πίνακας 5.3 : Ποσότητα προϊόντων ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Thousand of tons of end product	5183.1	15599.2	3472.5	8084.9	92600.0	34930.8	19316.6	48949.0

Με βάση τα κέρδη ανά τόνο τελικού προϊόντος παρατηρείται πως οι συνεταιρισμοί ως μοντέλο καταφέρνουν οριακά καλύτερα να μετατρέψουν έναν τόνο προϊόντος σε έσοδα. Πιο συγκεκριμένα οι συνεταιρισμοί κατάφεραν να κερδίσουν 1.512 ευρώ ανά τόνο τελικού, ενώ οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις πέτυχαν κέρδη της τάξεως των 1.226 ευρώ. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η Unilever πέτυχε τα περισσότερα κέρδη (3.000 ευρώ), ενώ η Friesland Campina πέτυχε τριπλάσια έσοδα σε σχέση με την Arla πουλώντας την ίδια ποσότητα προϊόντων. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα, καθώς όπως παρατηρείται και από τα αποτελέσματα δεν υπάρχει συνοχή στο δείγμα και των δύο κατηγοριών.

Πίνακας 5.4 : Κέρδη ανά προϊόν ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Revenue per ton of end product	2720	884	2526	1512	1028	793	3005	1226

5.3.1.3 Σύγκριση εγκαταστάσεων

Και οι 6 επιχειρήσεις πουλούνε τα προϊόντα τους σε περισσότερες από 100 χώρες παγκοσμίως. Επιπλέον όλες έχουν εργοστάσια σε όλο τον κόσμο. Παρατηρώντας τον πίνακα 5.5 βλέπουμε πως η Arla είναι η εταιρεία με τον μικρότερο αριθμό εργοστασίων (60), η Nestlé αυτή με τον μεγαλύτερο (344), ενώ κατά μέσο όρο οι συνεταιριστικές έχουν το 1/3 σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 5.5 : Εργοστάσια ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Averagecoop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Number of factories	89	60	150	100	344	190	300	278

Εκτός από τον αριθμό των εργοστασίων, ως προς την αξία των εγκαταστάσεων και υποδομών (Net property, Plant&Equipment), παρατηρείται πως με εξαίρεση την Nestlé, της οποίας οι εγκαταστάσεις ξεπερνούν κατά πολύ την αξία των 10 δισεκατομμυρίων (30,8 δισεκατομμύρια), οι υπόλοιπες εταιρείες έχουν υποδομές που έχουν αξία μεγαλύτερη του ενός δισεκατομμυρίου. Σύμφωνα με τον πίνακα 5.6 κατά μέσο όρο οι συνεταιρισμοί έχουν εγκαταστάσεις αξίας 2,63 δισεκατομμυρίων, ενώ οι μη συνεταιριστικού τύπου 16.01 (λόγος περίπου 1/6).

Πίνακας 5.6 : Net property, plant and equipment ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Net property, plant and equipment (in millions)	3239	2545	2099	2628	30482	6752	10333	16018

Ως προς τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία (total assets) των επιχειρήσεων παρατηρείται πως το σύνολο του ενεργητικού των τριών συνεταιρισμών (23,504 δισεκατομμύρια) έχει την μίση αξία του ενεργητικού της μη συνεταιριστικής εταιρείας με τα λιγότερα συνολικά περιουσιακά στοιχεία (DANONE με 45,281

δισεκατομμύρια). Επιπλέον κατά μέσο όρο ως προς τα total assets φαίνεται πως οι συνεταιρισμοί έχουν το 1/11 σε σχέση με τον μέσο όρο της αξίας των μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων (βλ. πίνακας 5.7).

Πίνακας 5.7 : Total assets ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Total assets (in millions)	5831	5390	12283	7835	136710	45281	78193	86728

5.3.1.4 Σύγκριση ως προς σημαντικούς δείκτες μεγέθους

Για να υπάρξει πιο λεπτομερειακή σύγκριση ανάμεσα στα μεγέθη των συνεταιριστικών και μη επιχειρήσεων επιλέχτηκαν 3 δείκτες σύγκρισης.

Ο πρώτος δείκτης είναι ο δείκτης Fixed Asset Turnover (Κύκλος εργασιών πάγιων περιουσιακών στοιχείων), ο οποίος δείχνει πόσο αποτελεσματικά μία επιχείρηση χρησιμοποιεί τα πάγια στοιχεία ενεργητικού για να δημιουργήσει πωλήσεις. Ο λόγος αυτός διαιρεί το ετήσιο Revenue (καθαρές πωλήσεις) με τα καθαρά πάγια στοιχεία ενεργητικού μίας ετήσιας περιόδου (CFI, 2022).

$$FAT = \frac{Revenue}{Average(NetProperty, Plant \& Equipment)}$$

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.8 οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις κατά μέσον όρο έχουν λίγο καλύτερη επίδοση (4.66) από τις μη συνεταιριστικές (4.21), ενώ η Arla έχει την καλύτερη επίδοση με 5.55. Την χειρότερη απόδοση έχει η Nestlé (3.22), η οποία όμως ως προς την αξία των εγκαταστάσεων της (Net Property, Plant&Equipment) , έχει την μεγαλύτερη κατά πολύ συνολική αξία εγκαταστάσεων (30,5 δισεκατομμύρια).

Πίνακας 5.8: Fixed Asset Turnover ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nes tle	Danone	Unilever	Average non Coop
Fixed Asset Turnover	4.25	5.55	4.19	4.66	3.22	4.08	5.33	4.21

Επιπλέον παρατηρώντας τον πίνακα 5.9, στον οποίον αθροίστηκε το σύνολο του revenue και διαιρέθηκε με το συνολικό μέσο όρο του Net Property, Plant&Equipment βρέθηκε πως η διαφορά ανάμεσα στις συνεταιριστικές και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι ακόμα μεγαλύτερη (4.64 έναντι 3.81) με αποτέλεσμα να

μπορεί να ειπωθεί πως οι συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις είναι πιο ικανές στην διαχείριση των πάγιων ενεργητικών τους στοιχείων.

Πίνακας 5.9 : *Fixed Asset Turnover* ανά κατηγορία

Companies	Average Coop	Average non Coop
Fixed Asset Turnover	4.64	3.81

Ο δεύτερος δείκτης είναι ο δείκτης Asset Turnover (Κύκλος εργασιών συνολικού ενεργητικού), ο οποίος δείχνει την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας στο να χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία για να δημιουργήσει έσοδα. Ο λόγος αυτός διαιρεί το ετήσιο Revenue (καθαρές πωλήσεις) με το καθαρό συνολικό ενεργητικό (total assets) μίας ετήσιας περιόδου (Hayes, 2023).

$$AT = \frac{Revenue}{Average(Total Assets)}$$

Σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου Michigan State, μία επιχείρηση με μεγαλύτερο από 50% Asset Turnover θεωρείται αρκετά επιτυχημένη (Kantrovich, 2021). Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 5.10 φαίνεται πως όλες οι επιχειρήσεις υπερβαίνουν αυτό το όριο, με την Arla να έχει τον υψηλότερο δείκτη (2.66) και τις Nestlé και Danone να έχουν τους χαμηλότερους (0.69 και 0.61 αντιστοίχως). Εδώ οι διαφορές ανάμεσα στον μέσο όρο των συνεταιριστικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις μη συνεταιριστικές είναι μεγάλη (1.98 έναντι 0.69 ή αλλιώς περίπου 3/1), ενώ υπάρχει και αρκετή ομοιογένεια ως προς τα στοιχεία με αποτέλεσμα να μπορεί να ειπωθεί πως οι συνεταιριστικές είναι αρκετά πιο αποτελεσματικές στο να παράγουν εισόδημα, δηλαδή να μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα διάφορες πτυχές της επιχείρησης (παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοδότηση, κ.ά.) για να βγάλουν μεγαλύτερο κέρδος.

Πίνακας 5.10 : *Asset Turnover* ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Asset Turnover	2.53	2.66	0.74	1.98	0.69	0.61	0.78	0.69

Επιπλέον στον πίνακα 5.11 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του δείκτη Asset Turnover των εξεταζόμενων συνεταιριστικών και μη επιχειρήσεων. Όπως φαίνεται από τα δεδομένα η διαφορά μειώνεται παρόλα αυτά παραμένει πολύ μεγάλη με τον λόγο συνεταιριστικού έναντι μη συνεταιριστικού δείκτη να είναι περίπου στο 2,3/1.

Πίνακας 5.11 : Asset Turnover ανά κατηγορία

Companies	Average Coop	Average non Coop
Asset Turnover	1.62	0.70

Ο τρίτος δείκτης που χρησιμοποιήθηκε είναι ο Return On Assets (ROA), ο οποίος δείχνει πόσο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση σε σύγκριση με τα συνολικά περιουσιακά της στοιχεία. Ο λόγος αυτός διαιρεί τα καθαρά έσοδα (Net Income) με το καθαρό συνολικό ενεργητικό (total assets) μίας επιχείρησης (Brinken, 2022).

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Assets}$$

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.12, οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις κατά μέσον όρο έχουν χειρότερη επίδοση (5.79%) σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές (6.13%), ενώ η Arla έχει την καλύτερη επίδοση από τις συνεταιριστικές με 7.09% και η Unilever την καλύτερη από τις μη με 9.44%. Την χειρότερη απόδοση έχει η Danone με 2.09%, η οποία είναι και η μόνη από τις επιχειρήσεις που βρίσκεται κάτω από τον μέσο όρο του δείκτη παγκοσμίως, ο οποίος ανέρχεται στο 3,27% (S&P, 2023).

Πίνακας 5.12 : Fixed Asset Turnover ανά εταιρεία

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average per non Coop
Return on Asset	5.01%	7.09%	4.93%	5.68%	6.86%	2.09%	9.44%	6.13%

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.13, οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις κατά μέσον όρο αποδίδουν λίγο χειρότερα ως προς τον δείκτη Return on Asset σε σύγκριση με τις μη συνεταιριστικού τύπου (5.45% έναντι 6.80%). Παρόλα αυτά επειδή δεν υπάρχει αρκετή ομοιογένεια κυρίως ως προς τα αποτελέσματα των μη συνεταιρισμών είναι αδύνατον να εξαχθεί κάποιο περαιτέρω συμπέρασμα.

Πίνακας 5.13 :Fixed Asset Turnover ανά κατηγορία

Companies	Average Coop	Average non Coop
Return on Asset	5.45%	6.80%

5.3.2 Σύγκριση Οικονομικών μεγεθών

5.3.2.1 Σύγκριση εσόδων(ολικού και γαλακτοκομικού τομέα)

Ως προς τα συνολικά έσοδα (revenue) και οι 6 επιχειρήσεις το προηγούμενο έτος (2022) είχαν κέρδη πολλών δισεκατομμυρίων (βλ. πίνακας 5.14). Αναλυτικότερα η Kerry Group είχε τα μικρότερα συνολικά κέρδη (8,77 δισεκατομμύρια), ενώ η Nestlé ήταν η πιο κερδοφόρα επιχείρηση με 95,2 δισεκατομμύρια ευρώ. Ως προς τον μέσο όρο οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις ήταν πολύ πιο κερδοφόρες (61 δισεκατομμύρια) σε σχέση με τις συνεταιριστικές (12,2 δισεκατομμύρια).

Πίνακας 5.14 : Ετήσια κέρδη ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Revenue (in billions)	14.1	13.8	8.77	12.2	95.2	27.7	60.1	61.0

Επειδή και οι 6 επιχειρήσεις παρουσίασαν κέρδη και από άλλης κατηγορίας προϊόντα είναι σημαντικό να παρουσιαστούν τα αποκλειστικά κέρδη των επιχειρήσεων από την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων.

Πίνακας 5.15 : Ετήσια κέρδη στον γαλακτοκομικό τομέα ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Revenue in diary sector (in billions)	11,5	11,2	1,4	8	18	17,7	7	13

Όπως παρατηρείται και στον πίνακα 5.16 ως προς το revenue και οι 6 επιχειρήσεις το προηγούμενο έτος (2022) είχαν κέρδη μεγαλύτερα του 1 δισεκατομμυρίου, όσον αφορά την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ η Nestlé (18) ήταν η πιο επιτυχημένη από τις επιχειρήσεις. Η Kerry Group (1,4) είχε κατά πολύ τα μικρότερα κέρδη, ενώ ως προς τον μέσο όρο οι συνεταιρισμοί είχαν μικρότερα κέρδη (8 δισεκατομμύρια) σε σύγκριση με τους μη συνεταιρισμούς (13 δισεκατομμύρια) με λόγο 1/1,6.

5.3.2.2 Σύγκριση εσόδων ανά υπάλληλο και ανά παραγωγό

Ως προς τα ετήσια έσοδα ανά εργαζόμενο παρατηρείται ότι η Arla έχει την καλύτερη επίδοση (660.066 ευρώ ανά εργαζόμενο) με την Friesland Campina να έχει την δεύτερη καλύτερη (649.321 ευρώ), ενώ την χειρότερη την έχει η Danone με 288.044

ευρώ ανά εργαζόμενο. Συγκριτικά ο μέσος όρος των εσόδων που αντιστοιχούν σε έναν εργαζόμενο ανά συνεταιρισμό είναι αρκετά μεγαλύτερος σε σύγκριση με αυτόν μίας μη συνεταιριστικής επιχείρησης (563.998 έναντι 346.769) με αποτέλεσμα να μπορούμε να συμπεράνουμε ότι κατά μέσον όρο ένας συνεταιρισμός είναι πιο κερδοφόρος ανά εργαζόμενο.

Πίνακας 5.16 : Ετήσια κέρδη εργαζομένου ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average per non Coop
Revenue per employee	649321	660066	382609	563998	346182	288044	406081	346769

Για να μπορέσει όμως να εξαχθεί κάποιο περαιτέρω συμπέρασμα, στον πίνακα 5.17 παρουσιάζονται τα έσοδα που κέρδισε κατά μέσον όρο μία επιχείρηση ανά εργαζόμενο. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα τα μέσα έσοδα που αντιστοιχούν σε έναν εργαζόμενο που εργάζεται σε συνεταιρισμό ανέρχονται στις 558.683 ετησίως, ενώ σε μία μη συνεταιριστικού τύπου ανέρχονται στις 352.423 ετησίως. Όπως μπορεί εύκολα να παρατηρηθεί, οι μέσοι όροι ανά επιχείρηση είναι παρόμοιοι με τους μέσους όρους ανά εργαζόμενο, καθώς υπάρχει αναλογία ως προς τα μεγέθη των επιχειρήσεων που μελετώνται στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Πίνακας 5.17 : Ετήσια κέρδη ανά εργαζόμενο(2022)

Companies	Cooperatives	Non Cooperatives
Revenue (in billions)	36.7	183.0
Employees	65622	519166
Revenue per employee	558683	352423

Ως προς τα ετήσια κέρδη της εταιρείας πάνω στον γαλακτοκομικό τομέα σε σχέση με τον αριθμό των γαλακτοκομικών παραγωγών που συμμετέχουν στην διαδικασία παραγωγής, σύμφωνα με τον πίνακα 5.18 μπορούμε να διακρίνουμε ότι υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στα μέσα έσοδα ανά συνεταιρισμό (683.814 ευρώ) σε σύγκριση με αυτά ανά ιδιωτική επιχείρηση (158.391 ευρώ) με αναλογία περίπου 4/1. Επιπλέον η Arla είναι η επιχείρηση με την υψηλότερη απόδοση εσόδων ανά παραγωγό (896.000 ευρώ ετησίως) με την διαφορά της από την δεύτερη να είναι αρκετά αυξημένη, ενώ η χειρότερη με διαφορά είναι η Nestlé (30.000 ευρώ ετησίως).

Πίνακας 5.18 : Ετήσια κέρδη παραγωγού στον γαλακτοκομικό τομέα ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average per non Coop
Revenue per farmer	759728	896000	384722	680150	30000	305172	140000	158391

Στον πίνακα 5.19 παρουσιάζεται η μέση τιμή εσόδων ανά εργαζόμενο. Όπως μπορεί να γίνει διακριτό η διαφορά στα κέρδη ανά εργαζόμενο ανάμεσα στον συνεταιρισμό και την μη συνεταιριστική επιχείρηση είναι ακόμα μεγαλύτερη από την διαφορά του μέσου κέρδους εργαζομένου ανά επιχείρηση (εδώ είναι 12/1).

Πίνακας 5.19 : Ετήσια κέρδη ανά παραγωγό (2022)

Companies	Cooperatives	Non Cooperatives
Revenue (in billions)	24.1	42.7
Employees	31237	708000
Revenue per employee	771041	60311

Αυτό σημαίνει πως κατά μέσον όρο η συνεταιριστική σημειώνει 11 φορές περισσότερα έσοδα ανά εργαζόμενο από ότι η μη συνεταιριστική επιχείρηση (771.041 ευρώ έναντι 60.311 ευρώ). Αυτό οφείλεται κυρίως στους λόγους που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 3.1.1.1 (μικρότερος αριθμός παραγωγών, πιο εξελιγμένα μέσα, παραγωγοί – μέλη της επιχείρησης), ενώ επιπλέον είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί πως παρόλη την τεράστια διαφορά μία ιδιωτική επιχείρηση πληρώνει πολύ λιγότερο τους παραγωγούς της, καθώς αυτοί βρίσκονται σε χώρες με πολύ χαμηλότερο μισθολογικό επίπεδο από ότι οι προμηθευτές των συνεταιρισμών. Παρά τα παραπάνω στοιχεία, η διαφορά που παρατηρείται είναι τεράστια.

5.3.2.3 Σύγκριση καθαρού κέρδους

Ως προς το καθαρό κέρδος (net profit) όπως μπορεί να παρατηρηθεί και από τον πίνακα 5.20, η διαφορά καθαρού κέρδους ανάμεσα στους συνεταιρισμούς και τους μη συνεταιρισμούς είναι τεράστια (458 εκατομμύρια έναντι 6.166 εκατομμύρια ευρώ) με λόγο περίπου 1/13.

Για να υπάρξει πιο σαφής εικόνα υπολογίστηκε στον ίδιο πίνακα το ποσό των καθαρών εσόδων ανά υπάλληλο. Όπως φαίνεται υπάρχει σχετικά μεγάλη διαφορά, καθώς το μέσο κέρδος ανά υπάλληλο ανά συνεταιρισμό ανέρχεται στα 20.703 ευρώ, ενώ σε έναν μη συνεταιρισμό ανέρχεται στα 33.184 ευρώ με λόγο αναλογίας περίπου 1/1,5. Αυτό σημαίνει πως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι υπάλληλοι αποφέρουν περισσότερα καθαρά κέρδη στην επιχείρηση σε σύγκριση με τις

συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να προκύψει κάποιο απόλυτο συμπέρασμα, επειδή δεν υπάρχει ομοιογένεια στα αποτελέσματα.

Πίνακας 5.20 : Ετήσια καθαρά κέρδη ανά επιχείρηση & ανά υπάλληλο (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Net profit (in millions)	292	382	699	458	9270	959	8269	6166
Net profit per employee	13447	18271	30391	20703	33709	9972	55872	33184

Πέρα από τα παραπάνω αποτελέσματα είναι σημαντικό να τονιστεί πως υπάρχει μία θεμελιώδης διαφορά ανάμεσα σε αυτά τα δύο μοντέλα ως προς τα καθαρά έσοδα - στο συνεταιριστικό μοντέλο τα καθαρά έσοδα ετησίως πηγάζουν απευθείας στους παραγωγούς μέλη ως επιπλέον μισθοί, ενώ στους μη συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις συνήθως αυτά τα κέρδη διαμοιράζονται στους μετόχους ή τους ιδιοκτήτες της εταιρείας.

5.3.2.4 Σύγκριση λοιπών οικονομικών δεικτών

Ο πρώτος δείκτης που επιλέχτηκε είναι ο λόγος χρέους προς ίδια κεφάλαια (Debt to equity ratio), ο οποίος δείχνει το χρέος μίας εταιρείας σε σύγκριση με τα περιουσιακά της στοιχεία. Ο δείκτης βρίσκεται διαιρώντας το συνολικό χρέος μίας εταιρείας με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων, ενώ επιπλέον δείχνει το πόσο μπορεί μία εταιρεία να δυσκολευτεί να καλύψει τις υποχρεώσεις της (Fernando, 2023).

$$D/E = \frac{\text{Total liabilities}}{\text{Total equity}}$$

Πίνακας 5.21 : Δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average per non Coop
D/E Ratio	1.41	1.02	0.97	1.13	2.16	1.52	2.59	2.09

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 5.21 ο μέσος όρος του δείκτη ανά συνεταιριστική επιχείρηση είναι πολύ μικρότερος από αυτόν των μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων (1.13 έναντι 2.09) με αποτέλεσμα να μπορούμε να συμπεράνουμε πως οι συνεταιριστικές δυσκολεύονται λιγότερο να καλύψουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις (περίπου ο λόγος απόδοσης συνεταιριστικών με μην ανέρχεται στο 2/1).

Από τις επιχειρήσεις η Kerry Group έχει την Καλύτερη απόδοση με δείκτη 0.97, ενώ την χειρότερη έχει η Unilever με 2.59. Σύμφωνα με την λίστα S&P 500 που δημοσίευσε το Forbes, ο μέσος όρος του δείκτη για τις 500 κορυφαίες εταιρείες ανέρχεται στο 1.58 (Holmes, 2022). Έτσι μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα πως όλες οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις που εξετάζονται στην παρούσα διπλωματική εργασία έχουν μικρότερο δείκτη σε σύγκριση με τον παγκόσμιο μέσο όρο των κορυφαίων επιχειρήσεων.

Επιπλέον στον πίνακα 5.22 φαίνεται η διαφορά ανάμεσα στον συνολικό μέσο όρο των συνεταιριστικών έναντι των μη επιχειρήσεων να παραμένει μεγάλη με αναλογία 2/1 (1.29 έναντι 2.13). Έτσι προκύπτει το συμπέρασμα πως οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις είναι καλύτερες ως προς την διαχείριση των οικονομικών τους υποχρεώσεων και της κάλυψης των χρεών τους.

Πίνακας 5.22 : Δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια ανά κατηγορία (2022)

Companies	Average Coop	Average non Coop
D/E Ratio	1.29	2.13

Ο δεύτερος δείκτης που επιλέχτηκε είναι η απόδοση ιδίων κεφαλαίων (Return On Equity). Ο δείκτης Roe υπολογίζεται με τη διαίρεση του ετήσιου καθαρού εισοδήματος προς τον μέσο όρο των ιδίων κεφαλαίων για ένα έτος. Μέσω της μέτρησης του δείκτη Roe μπορεί να φανεί η κερδοφορία μιας εταιρείας και η αποτελεσματικότητά της πάνω στη δημιουργία κερδών, ενώ επιπλέον μπορεί να

θεωρηθεί και ως η απόδοση του καθαρού ενεργητικού μίας εταιρείας, καθώς τα ίδια κεφάλαια είναι τα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας μείον το χρέος της. Εξαιτίας της δομής των υπό μελέτη επιχειρήσεων επιλέχτηκε για τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις να χρησιμοποιηθεί ο δείκτης ROME (Return On Member Equity), ο οποίος μετράει το Member Equity του συνεταιρισμού και όχι το shareholders' equity, που αντιστοιχεί κυρίως σε μη συνεταιριστικού τύπου εταιρείες (η Kerry Group ήταν η μόνη εταιρεία από τους συνεταιρισμούς στην οποία υπολογίστηκε ο δείκτης Roe).

$$Roe = \frac{Net\ profit}{Average\ Shareholdres'\ equity}$$

Όπως παρατηρείται στον πίνακα 5.23 ο συνολικός μέσος όρος των συνεταιρισμών ισούται με 11,68%, ενώ των μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων ισούται με 20,72%. Καθώς υπάρχει ομοιογένεια στις τιμές του δείκτη ROE των συνεταιριστικών επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα στις μη συνεταιριστικές δεν υπάρχει αρκετή ομοιογένεια δεν είναι δυνατόν να εξαχθεί κάποιο ασφαλές συμπέρασμα. Παρόλα αυτά θα μπορούσε να ειπωθεί πως εν μέρη μία μη συνεταιριστική επιχείρηση είναι πιο αποτελεσματική στη δημιουργία ανάπτυξης και εσόδων μέσω της χρηματοδότησης από ίδια κεφάλαια.

Από τις επιχειρήσεις η Unilever έχει με μεγάλη διαφορά επίδοσης την καλύτερη απόδοση με δείκτη 41,74%, ενώ τη χειρότερη έχει η Danone με 5,37%. Επιπλέον, όλοι οι συνεταιρισμοί έχουν επίδοση λίγο μεγαλύτερη από 10% (τιμές μικρότερες του 10% θεωρούνται μέτριες προς κακές επιδόσεις δεικτών), ενώ οι μισές επιχειρήσεις είχαν μεγαλύτερη επίδοση από τον παγκόσμιο μέσο όρο S&P 500, ο οποίος το 4 τρίμηνο του 2022 ισούταν με 13,29% (Fernando, 2023).

Πίνακας 5.23 : Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων Roe ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average per non Coop
ROE	12.89%	14.70%	10.25%	11.68%	19.49%	5.37%	41.74%	20.72%

Ο τρίτος δείκτης που επιλέχτηκε είναι το περιθώριο καθαρού κέρδους (Net profit margin). Ο δείκτης υπολογίζεται με τη διαίρεση των καθαρών κερδών μίας επιχείρησης ως προς τα συνολικά κέρδη και δείχνει το κατά πόσο μία επιχείρηση είναι αποτελεσματική στον έλεγχο του κόστους της (Murphy, 2023).

$$Net\ profit\ margin = \frac{Netincome}{Revenue} * 100$$

Οι επιχειρήσεις με τις χειρότερες επιδόσεις είναι η Friesland Campina και η Arla με 2,07% και 2,77% αντιστοίχως, ενώ η εταιρεία με τον καλύτερο έλεγχο κόστους είναι η Unilever με 12,72% (βλ. πίνακα 5.24). Στον μέσον όρο ανά επιχείρηση η απόδοση των συνεταιριστικών επιχειρήσεων είναι αρκετά χειρότερη από ότι αυτή των μη συνεταιριστικών (λόγος περίπου 1/2,2).

Πίνακας 5.24 : Περιθώριο καθαρού κέρδους ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average per non Coop
Net profit margin	2.07%	2.77%	6.91%	3.92%	9.85%	3.41%	12.72%	8.66%

Ως προς τον συνολικό μέσο όρο, σύμφωνα με τον πίνακα 5.25, οι συνεταιρισμοί έχουν περιθώριο καθαρού κέρδους αρκετά μικρότερο σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές εταιρείες (3,75% έναντι 10,28%). Αυτό σημαίνει ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να παράγουν καθαρά κέρδη με μεγαλύτερο καθαρό περιθώριο. Παράλληλα, επειδή παρατηρείται μεγάλη διασπορά στις τιμές του δείκτη δεν μπορούν να εξαχθούν περαιτέρω συμπεράσματα.

Πίνακας 5.25: Περιθώριο καθαρού κέρδους ανά κατηγορία (2022)

Companies	Average Coop	Average non Coop
Net profit margin	3.75%	10.28%

Ο τέταρτος δείκτης που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί είναι το περιθώριο EBITDA (EBITDA margin), το οποίο υπολογίζει το λειτουργικό κέρδος μίας εταιρείας ως προς το ποσοστό των εσόδων της. Για να βρεθεί χρειάστηκε να υπολογιστεί το EBITDA, που αντιστοιχεί στα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων και να διαιρεθεί με τα ετήσια έσοδα (annual Revenue) της επιχείρησης. Αυτός ο δείκτης μπορεί να δώσει μία σαφέστερη εικόνα για την πραγματική απόδοση μίας επιχείρησης, ενώ όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης τόσο χαμηλότερα είναι τα λειτουργικά έξοδα σε σχέση με τα συνολικά έσοδα μίας επιχείρησης (Chen, 2023).

$$EBITDA\ margin = \frac{EBITDA}{Revenue} * 100$$

Δύο από τις 3 συνεταιριστικές επιχειρήσεις δεν ξεπεράσανε το όριο του 10%, ενώ όλες οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις βρίσκονται κοντά στο 20%, με την Nestlé με 20,72%. Ο μέσος όρος του περιθωρίου EBITDA ανά επιχείρηση είναι πολύ καλύτερος στις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις (19,55%) σε σύγκριση με τους συνεταιρισμούς (9,51%) με αναλογία περίπου 2/1 (βλ. Πίνακας 5.26).

Πίνακας 5.26 : Περιθώριο EBITDA ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average per Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average per Non Coop
EBITDA margin	7.40%	7.26%	13.87%	9.51%	20.72%	18.94%	18.99%	19.55%

Στον πίνακα 5.27 φαίνεται επίσης πως κατά μέσον όρο το συνεταιριστικό μοντέλο έχει περιθώριο EBITDA ίσο με 8,89%, ενώ το μη συνεταιριστικό ίσο με 19,99%, οπότε είναι ευκρινές πως η διαφορά τους παραμένει μεγάλη.

Με βάση τα δεδομένα των πινάκων (5.26 και 5.27), όπου παρατηρείται ομοιογένεια στις τιμές της κάθε κατηγορίας, μπορεί να γίνει η παραδοχή πως μία μη συνεταιριστικού τύπου επιχείρηση έχει αρκετά λιγότερα λειτουργικά έξοδα σε σχέση με τα ετήσια της κέρδη σε σύγκριση με έναν συνεταιρισμό.

Πίνακας 5.27 : Περιθώριο EBITDA ανά κατηγορία (2022)

Companies	Average Coop	Average non Coop
EBITDA margin	8.89%	19.99%

Ο πέμπτος δείκτης που επιλέχτηκε να χρησιμοποιηθεί είναι η διαφορά κερδών σε ετήσια βάση (Year to Year revenue Growth), το οποίο υπολογίζει το ποσοστό της αύξησης των κερδών μίας επιχείρησης σε ετήσια βάση. Μία εταιρεία με μεγάλη τιμή του δείκτη γ/γ σημαίνει πως βρίσκεται σε κατάσταση οικονομικής ανάπτυξης, ενώ αν η τιμή του δείκτη είναι αρνητική σημαίνει πως η εταιρεία παρουσιάζει προβλήματα ανάπτυξης και κερδών. Στην παρούσα διπλωματική εργασία λήφθηκε υπόψη η διαφορά εσόδων μεταξύ της 1^η Ιανουαρίου του 2022 και της 1^η Ιανουαρίου του 2021.

$$\frac{Y}{Y} \text{ revenue Growth} = \frac{\text{Revenue (end 2022)}}{\text{Revenue (end 2021)}} * 100$$

Η μόνη επιχείρηση που είχε μικρότερο του 10% ρυθμό ανάπτυξης ως προς τα ετήσιά της κέρδη είναι η Nestle με 8,42%, ενώ η Friesland Campina και η Arla είχαν τους μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης με 22,30% και 23% αντιστοίχως. Συνολικά οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις πετύχαν κατά μέσον όρο μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης (21,55%) σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις (12,01%) με τον λόγο διαφοράς τους να προσεγγίζει την τιμή 2/1 (βλ. πίνακας 5.28). Είναι σημαντικό να επισημανθεί πως όλες οι συνεταιριστικές είχαν καλύτερη επίδοση από όλες τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις, ενώ υπήρχε ομοιογένεια στις τιμές των δεικτών και των δύο κατηγοριών, ώστε να συμπεραίνεται πως οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης ως προς τα έσοδά τους.

Πίνακας 5.28 : Ετήσια ανάπτυξη κερδών ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Corp
Y/Y Revenue Growth	22.30%	23.00%	19.34%	21.55%	8.42%	13.88%	13.72%	12.01%

5.3.3 Συμπεράσματα 5^{ου} Κεφαλαίου

Αρχικά και οι 6 επιχειρήσεις έχουν ετήσιο κέρδος μεγαλύτερο του ενός δισεκατομμυρίου, ενώ οι περισσότερες (Nestlé, Danone, Unilever, Kerry Group) δραστηριοποιούνται και σε άλλους τομείς πέρα από αυτόν της γαλακτοβιομηχανίας. Οι πιο πολλές επιχειρήσεις (κυρίως του ιδιωτικού τομέα) δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους κλάδους, ενώ οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις, με εξαίρεση την Kerry Group, απασχολούνται κυρίως στον κλάδο της γαλακτοκομίας (σε αυτό ευθύνεται κυρίως η φύση της οργάνωσης αυτού του μοντέλου). Οι παραγωγοί και προμηθευτές γάλακτος στους συνεταιρισμούς προέρχονται όλοι από ευρωπαϊκά κράτη, ενώ στις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι παραγωγοί προέρχονται κυρίως από αναπτυσσόμενες χώρες (κυρίως από την Ινδία).

Παρακάτω παρουσιάζεται μία συνολική ανασκόπηση της απόδοσης των συνεταιριστικών και μη επιχειρήσεων, καθώς και πίνακας που δείχνει την απόδοσή τους σε κάθε δείκτη του κεφαλαίου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί πως είναι σχεδόν αδύνατον να προκύψει κάποιο ολοκληρωμένο συμπέρασμα, λόγω του μικρού δείγματος των εταιρειών και της συνήθους ανομοιογένειας στις τιμές των δεικτών, παρόλα αυτά μέσω των παρακάτω μετρήσεων μπορούν να εξαχθούν ορισμένα πορίσματα ως προς τις οικονομικές και λειτουργικές διαφορές των εξεταζόμενων επιχειρηματικών μοντέλων.

Προκειμένου να φανεί καλύτερα η διαφορά ανάμεσα στα εξεταζόμενα μοντέλα πέρα από τις μέσες τιμές, υπολογίστηκε και η απόλυτη διαφορά ανάμεσα στην απόδοση του συνεταιριστικού και του μη συνεταιριστικού τύπου επιχείρησης μέσω της εξίσωσης :

$$Difference = \frac{Average\ cooperatives}{Average\ Corporations}$$

Τέλος επιλέχτηκε το πράσινο χρώμα για τις τιμές, όπου οι συνεταιρισμοί έχουν καλύτερη επίδοση και το κόκκινο χρώμα για τις τιμές όπου οι συνεταιρισμοί έχουν χειρότερη επίδοση.

Πίνακας 5.29 : Συνοπτική σύγκριση οικονομικών δεικτών συνεταιριστικών και μη επιχειρήσεων

Indicators	Average Cooperative	Average Non Cooperative	Difference
Fixed Asset Turn.	4.64	3.81	1.22
Asset Turn.	1.62	0.70	2.33
Return on Assets	5.45%	6.80%	0.80
Revenue per employee	558683	348467	1.60
Revenue per farmer	773517	60311	12.83
Revenue per tonne of end product	1512	1226	1.23
Net profit per employee	20703	33184	0.62
D/E	1.29	2.13	0.60
Roe	21.55%	12.01%	1.79
y/y revenue growth	21.54%	12.00%	1.80
Net profit margin	3.75%	10.28%	0.36
EBITDA margin	8.89%	19.99%	0.44

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.29 είναι δυνατόν να προκύψουν τα εξής συμπεράσματα : Σε ότι αφορά στους δείκτες που περιλαμβάνουν τα καθαρά κέρδη, οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν καλύτερη απόδοση από τους συνεταιρισμούς, γιατί καταφέρνουν να έχουν πολύ λιγότερα λειτουργικά έξοδα και μεγαλύτερα καθαρά περιθώρια κέρδους. Επιπλέον, οι μη συνεταιριστικού τύπου εταιρείες μπορούν να είναι πιο κερδοφόρες σε σύγκριση με τα συνολικά περιουσιακά τους στοιχεία, είναι πιο αποτελεσματικές στη δημιουργία ανάπτυξης και εσόδων μέσω της χρηματοδότησης από ίδια κεφάλαια, ενώ σημειώνονται περισσότερα καθαρά έσοδα ανά μέλος (εργαζόμενο) σε σχέση με έναν συνεταιρισμό.

Οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις από την άλλη, αποδεικνύονται αρκετά καλύτερες ως προς τη διαχείριση των περιουσιακών τους στοιχείων, αλλά και ως προς την

ικανότητά τους να καλύπτουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις και να διαχειρίζονται τα χρέη. Ως προς τα έσοδα ανά πώληση προϊόντων οι συνεταιρισμοί είναι πιο κερδοφόροι από τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις, ενώ έχουν μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης ως προς τα ετήσια έσοδά τους. Τέλος, παρότι στα καθαρά κέρδη ανά εργαζόμενο οι συνεταιρισμοί είχαν χαμηλότερη απόδοση, στα έσοδα που παράγονται ανά εργαζόμενο η απόδοση σε έναν συνεταιρισμό είναι πολύ υψηλότερη (αυτό μπορεί να δείξει πως ένας εργαζόμενος σε έναν συνεταιρισμό μπορεί να είναι πιο παραγωγικός ή να αποδώσει καλύτερα), ενώ η διαφορά τους είναι ακόμα μεγαλύτερη όσον αφορά στον γαλακτοκομικό τομέα (12,83 προς 1).

6. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

6.1 Σύγκριση με βάση δημοσιευμένους δείκτες

6.1.1 Σύγκριση με βάση το CSR Hub

Με βάση την ετήσια έκθεση του CSRHub, οι μη συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις είχαν πολύ υψηλότερη απόδοση σε σχέση με τις συνεταιριστικές ως προς τους δείκτες ESG.

Πιο συγκεκριμένα με βάση τον πίνακα 6.1 φαίνεται πως οι μη συνεταιρισμοί είχαν απόδοση μεγαλύτερη του 90% (η Danone είχε την καλύτερη επίδοση με 96%), ενώ όλες διαθέτουν πιστοποίηση Bcorp. Από τις συνεταιριστικές μόνον η Kerry Group κατάφερε να έχει επίδοση μεγαλύτερη του 80% (με 84%), ενώ είναι και η μόνη που διαθέτει την Bcorp πιστοποίηση. Συνολικά οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις είχαν κατά μέσον όρο βαθμολογία ίση με 78%, ενώ οι μη συνεταιριστικές ίση με 94% με αποτέλεσμα να μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η μη συνεταιριστικού τύπου επιχειρήσεις μπορούν να είναι πιο βιώσιμες ως προς τους δείκτες ESG (σύμφωνα με την μέτρηση του CSRHub). Τέλος όλες οι επιχειρήσεις (με εξαίρεση την Friesland Campina) βρισκότουσαν πάνω από τον μέσο όρο απόδοσης του δείκτη ESG του CSRHub για το έτος 2023 που ήταν 77% (CSRHub, 2023).

Πίνακας 6.30 : ESG απόδοση ανά επιχείρηση (2023)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
ESG ranking (CSRHub)	70%	79%	84%	78%	91%	96%	95%	94%

6.1.2 Σύγκριση με βάση την WWF

Ως προς την ετήσια έκθεση της WWF για την προέλευση του φοινικέλαιου, το οποίο είναι το δεύτερο πιο βασικό πρωτογενές συστατικό που χρησιμοποιούν και οι 6 επιχειρήσεις μετά από την σόγια, παρατηρείται πως οι συνεταιρισμοί είχαν λίγο καλύτερη επίδοση σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις (WWF, 2022). Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον πίνακα 6.2 οι συνεταιρισμοί είχαν μέσον όρο απόδοσης ίσο με 18,12, ενώ οι μη συνεταιρισμοί είχαν 17,83. Η καλύτερη επίδοση ήταν της Arla (11^η με 19,91 μονάδες), ενώ η χειρότερη της Nestlé (52^η με 15,20 μονάδες). Είναι σημαντικό να τονιστεί επιπλέον πως η ανώτατη δυνατή τιμή που μπορούσε να πετύχει μία εταιρεία ισούταν με 24 μονάδες, ενώ ο μέσος όρος

απόδοσης των εταιρειών ήταν ίσος με 13,2 μονάδες, με αποτέλεσμα να μπορεί να ειπωθεί πως όλες οι εταιρείες πετύχανε καλύτερη επίδοση από τον μέσον όρο. Τέλος δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο ακριβές συμπέρασμα για τις δύο υπό μελέτη κατηγορίες εξαιτίας της μικρή διαφοράς των μεταξύ τους αποτελεσμάτων.

Πίνακας 6.31 : ESG απόδοση ανά επιχείρηση (2021)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Palm oil buyers scorecard WWF	15.99	19.91	18.45	18.12	15.20	19.17	19.13	17.83

6.2 Απόδοση ως προς τους περιβαλλοντικούς δείκτες

6.2.1 Ενέργεια (SDG 7)

6.2.1.1 Ενέργεια ανά τελικό προϊόν

Ως προς την ενέργεια που καταναλώθηκε ετησίως για την παραγωγή τελικών προϊόντων, οι ιδιωτικές εταιρείες, κυρίως εξαιτίας της μεγαλύτερης συνολικής παραγωγής τους, είχαν πολύ μεγαλύτερη κατανάλωση ενέργειας. Πιο συγκεκριμένα, οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις κατά μέσον όρο καταναλώσανε 11.330 χιλιάδες μεγαβατώρες (MWh) ανά έτος, ενώ οι συνεταιρισμοί 3.603 χιλιάδες μεγαβατώρες (MWh).

Πίνακας 6.32 : Συνολική ενέργεια που καταναλώθηκε σε χιλιάδες μεγαβατώρες ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Energy (thousand MWh)	3914	3620	3276	3603	22253	5199	6537	11330

Στην συνέχεια προκειμένου να μπορέσει να γίνει σύγκριση των δύο κατηγοριών καταγράφηκαν οι εξής μετρήσεις : Η ενέργεια σε Giga Joule που καταναλώθηκε για την παρασκευή ενός τόνου τελικού προϊόντος και τα έσοδα της εταιρείας ανά μεγαβατώρα (MWh) που καταναλώθηκε. Έτσι σύμφωνα με τον πίνακα 6.3 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα :

Ως προς την ενέργεια που καταναλώθηκε για την παρασκευή ενός τόνου τελικού προϊόντος, σε μία μη συνεταιριστική επιχείρηση χρειαζόνταν 0,83 GJ ανά τόνο ενώ σε μία συνεταιριστική 1,6 GJ. Η χειρότερη επίδοση ήταν της Friesland Campina (2,72), ενώ η καλύτερη ήταν της Danone (0,53). Παρόλα αυτά, επειδή δεν υπήρχε

ομοιομορφία (κυρίως στην συνεταιριστική κατηγορία) ως προς τις τιμές του πίνακα 6.3, δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο περαιτέρω συμπέρασμα.

Ως προς τα έσοδα της εταιρείας ανά μεγαβατώρα (MWh) που καταναλώθηκε, οι μη συνεταιριστικές εταιρίες ήταν αρκετά πιο κερδοφόρες σε σχέση με τους συνεταιρισμούς (5.394 έναντι 3.392 ευρώ) με πιο κερδοφόρα την Unilever (9.194 ευρώ) και λιγότερο κερδοφόρα την Kerry Group (2.678 ευρώ). Επειδή υπάρχει αρκετή ομοιομορφία και καμία συνεταιριστική επιχείρηση δεν καταφέρνει να είναι πιο κερδοφόρα από κάποια μη συνεταιριστική μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικότερα την ενέργεια που καταναλώνουν προκειμένου να πετύχουν περισσότερα έσοδα.

Πίνακας 6.33 : Ενεργειακές μετρήσεις ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Energy consumption per output (GJ/ ton)	2.72	0.84	0.95	1.5	0.87	0.53	1.22	0.83
Revenue per energy consumption (MWh)	3602	3809	2678	3392	4277	5396	9194	5394

6.2.1.2 Ενεργειακές πηγές

Στην παρούσα υποενότητα έγινε η καταγραφή του ποσοστού ανανεώσιμης ηλεκτρικής ενέργειας και του ποσοστού ανανεώσιμης ενέργειας που καταναλώνει η κάθε εταιρεία.

Ως προς την ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια, οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις καταναλώσανε περισσότερη ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις (87% έναντι 78,4%). Επιπλέον δύο από τις τρεις συνεταιριστικές επιχειρήσεις κατάφεραν να πετύχουν 100% επίδοση, ενώ την χειρότερη επίδοση είχε η τρίτη συνεταιριστική (Arla) με 61% (βλ. πίνακας 6.5)

Πίνακας 6.34 : Ποσοστό ανανεώσιμης ηλεκτρικής ενέργειας ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Renewable electricity in production sites	100.0%	61.0%	100.0%	87%	78.4%	70.5%	86.3%	78.4%

Ως προς τις συνολικές πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούνται, οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις κατά μέσον όρο χρησιμοποιούσαν ανανεώσιμη ενέργεια σε ποσοστό 53%, ενώ οι μη συνεταιριστικές σε ποσοστό ίσο με 38,2%. Η Friesland Campina ήταν η επιχείρηση με την καλύτερη απόδοση (94%), ενώ η Kerry Group αυτή με την χειρότερη (28,1%). Μόνο η Kerry Group είχε χειρότερη επίδοση (28,1%) σε σχέση με τον παγκόσμιο μέσο όρο για το έτος 2021, το οποίο ανέρχονταν στο 28,7% (Bojek, 2022). Παρόλα αυτά παρατηρείται και στις δύο κατηγορίες ομοιότητα τιμών με εξαίρεση μία παρεκκλίνουσα εταιρεία σε κάθε κατηγορία (Friesland και Campina Unilever αντιστοίχως), οπότε δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο περαιτέρω συμπέρασμα (βλ. πίνακας 6.6).

Πίνακας 6.35 : Ποσοστό ανανεώσιμης ενέργειας ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Renewable energy	94.0%	33.0%	28.1%	51.7%	30.6%	29.8%	54.2%	38.2%

6.2.2 Εκπομπές ρύπων (SDG 13)

Οι εκπομπές ρύπων διαχωρίζονται στις εκπομπές score 1&2, που είναι οι άμεσες εκπομπές (score 1) και οι έμμεσες εκπομπές από την παραγωγή αγοραζόμενης ενέργειας (score 2) και στις εκπομπές score 3, οι οποίες περιλαμβάνουν όλες τις έμμεσες εκπομπές που εμφανίζονται στην αλυσίδα αξίας μίας εταιρείας.

Η διαφορά ανάμεσα στις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις και τους συνεταιρισμούς ως προς την συνολική εκπομπή αέριων του θερμοκηπίου σε Ktons είναι μεγάλη (περίπου 5/1). Πιο συγκεκριμένα συνολικά κατά μέσον όρο οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις εκτέμψανε 66.224 χιλιάδες τόνους αέριων του θερμοκηπίου, ενώ οι συνεταιρισμοί 13.677 χιλιάδες τόνους (βλ. πίνακας 6.7). Η Nestlé ήταν η εταιρεία με τους περισσότερους ρύπους (113 εκατομμύρια τόνους ρύπων), ενώ η Kerry Group με τους λιγότερους (10 εκατομμύρια τόνους ρύπων).

Πίνακας 6.36 : Εκπομπές ρύπων ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Greenhouse gas emissions from production and transport (scope 1&2)	649	695	486	610	4000	1107	558	1888

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average non Coop
Greenhouse gas emissions from production and transport scope 3	10823	18407	9971	13067	108900	23100	61007	64336
Total (Ktons Co2)	11472	19102	10457	13677	112900	24207	61565	66224

Προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει σαφέστερη σύγκριση των δύο κατηγοριών καταγράφηκαν τα εξής δεδομένα: Οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα Co₂ ανά κιλό τελικού προϊόντος και τα έσοδα ανά τόνο διοξειδίου του άνθρακα Co₂.

Σχετικά με τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα ανά κιλό τελικού προϊόντος παρατηρείται πως οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν λιγότερες εκπομπές σε σχέση με τις συνεταιριστικές (1,35 έναντι 1,69). Η εταιρεία με τη λιγότερη εκπομπή διοξειδίου ήταν η Danone με 0,69 Co₂ ρύπους, ενώ την χειρότερη απόδοση είχε η Kerry Group με 3,01 Co₂ ρύπους ανά τόνο τελικού (βλ. πίνακας 6.8). Καθώς υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις τιμές και των δύο κατηγοριών δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα.

Ως προς τα έσοδα ανά τόνο διοξειδίου του άνθρακα, οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις πετύχαν περισσότερα έσοδα (921 ευρώ) σε σχέση με τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις (894 ευρώ), με πιο κερδοφόρες την Friesland Campina με 1.229 και την Danone με 1.144 ευρώ. Η διαφορά εσόδων ανάμεσα στις δύο κατηγορίες είναι πολύ μικρή, ενώ δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο περαιτέρω συμπέρασμα λόγω της ανομοιογένειας των τιμών.

Πίνακας 6.37 : Μετρήσεις ρύπων ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Gas emission per output (Co ₂ / Kg)	2.21	1.22	3.01	1.69	1.22	0.69	3.19	1.35
Revenue per Gas emissions	1229	722	839	894	843	1144	976	921

6.2.3 Νερό (SDG 6)

Για τον υπολογισμό της χρήσης νερού, χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα που καταγράφανε την κατανάλωση νερού κατά την παραγωγική διαδικασία, καθώς σχεδόν καμία εταιρεία (μοναδική εξαίρεση αποτελεί η Danone) δεν κατέγραψε την κατανάλωση του νερού κατά την διάρκεια της πρωτογενούς παραγωγικής της διαδικασίας εξαιτίας είτε της έλλειψης δεδομένων (η Nestlé και η Unilever προμηθεύονται το γάλα από εξωτερικούς παραγωγούς συνεργάτες που βρίσκονται σε αναπτυσσόμενες χώρες), είτε λόγω της δυσκολίας εύρεσης έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων (σε έναν συνεταιρισμό μπορεί κάποια μέλη να μην μπορούν να μετρήσουν επακριβώς την ποσότητα νερού που καταναλώνεται κατά την ολική παραγωγική διαδικασία).

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.9, οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις κατανάλωσαν κατά μέσον όρο περισσότερα κυβικά μέτρα νερού (54.815) σε σύγκριση με τους συνεταιρισμούς (21.593), ενώ και εδώ η Nestlé ήταν η εταιρεία με την μεγαλύτερη κατανάλωση (97.100). Στους συνεταιρισμούς η κατανάλωση κυβικών νερού είχε παρόμοια μεγέθη.

Πίνακας 6.38 : Συνολική κατανάλωση νερού ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Water consumption in manufacturing sites (1000 m ²)	24464	18764	21551	21593	97100	37376	29970	54815

Προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει σαφέστερη σύγκριση των δύο κατηγοριών καταγράφηκαν τα εξής δεδομένα : (α) η κατανάλωση νερού σε κυβικά μέτρα για την παραγωγή ενός τόνου τελικού προϊόντος και (β) τα έσοδα που κέρδισε η επιχείρηση ανά κυβικό τόνο νερού που καταναλώθηκε.

Ως προς την κατανάλωση νερού για την παραγωγή τελικού προϊόντος, ένας συνεταιρισμός καταναλώνει την διπλάσια ποσότητα νερού σε σύγκριση με μία μη συνεταιριστική επιχείρηση για την δημιουργία ενός τόνου τελικού προϊόντος (2,67 έναντι 1,12 κυβικά νερού αντιστοίχως). Η Nestlé ήταν η εταιρεία με την λιγότερη κατανάλωση νερού ανά τόνο προϊόντος με 1,05, ενώ η Kerry Group αυτή με την μεγαλύτερη με 6,21 κυβικά (ο λόγος της διαφοράς τους είναι περίπου 1/6). Παρόλα αυτά δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο περαιτέρω συμπέρασμα, καθώς δεν υπήρχε ομοιομορφία στις τιμές, ενώ αποτελεί σημείο ενδιαφέροντος η πολύ κακή επίδοση της Kerry Group σε σύγκριση με όλες τις υπόλοιπες τιμές.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.10, ο μέσος όρος εσόδων ανά κυβικό κατανάλωσης νερού παρήγαγε τα μισά κέρδη σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις (566 ευρώ έναντι 1.113 ευρώ). Η Unilever ήταν η πιο κερδοφόρα επιχείρηση με κέρδη 2005 ευρώ ανά κυβικό, ενώ η Kerry Group είχε ξανά την λιγότερο κερδοφόρα επίδοση με 407 ευρώ κέρδη (ο λόγος της διαφοράς τους ήταν περίπου 5/1). Παρότι και εδώ δεν παρατηρείται πλήρης ομοιομορφία τιμών, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η χειρότερη επίδοση των μη συνεταιρισμών (η Danone με 741 ευρώ) είναι ανώτερη από την καλύτερη επίδοση των συνεταιρισμών (η Arla με 735 ευρώ) με αποτέλεσμα να μπορεί να γίνει η παραδοχή πως οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα την κατανάλωση νερού προκειμένου να πετύχουν περισσότερα έσοδα.

Πίνακας 6.39 : Κατανάλωση νερού ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Water consumption in manufacturing sites (m ³ / ton end product)	4.72	1.2	6.21	2.67	1.05	1.07	1.55	1.12
Revenue per water consumption	576	735	407	566	980	741	2005	1113

6.2.4 Απορρίμματα (SDG 6)

Αρχικά στον πίνακα 6.11 είναι καταγεγραμμένα ο ετήσιος όγκος απορριμμάτων που δημιουργήθηκαν από την κάθε εταιρεία για το έτος 2022. Σύμφωνα με τα δεδομένα οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις παρήγαγαν κατά μέσον όρο 6,5 φορές περισσότερα απορρίμματα το προηγούμενο έτος σε σχέση με τους συνεταιρισμούς (1,3 εκατομμύρια περίπου τόνους έναντι 200 χιλιάδων τόνων), ενώ η Nestlé ήταν η εταιρεία με τα περισσότερα απορρίμματα.

Πίνακας 6.40 : Όγκος απορριμμάτων ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Tonnes of waste produced	68203	31450	499783	199812	2934237	379000	571284	1294840

Προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει σαφέστερη σύγκριση των δύο κατηγοριών καταγράφηκαν τα εξής δεδομένα: (α) ο όγκος απορριμμάτων που παράχθηκαν (σε κλά) προκειμένου να δημιουργηθεί ένας τόνος τελικού προϊόντος και (β) τα έσοδα που κέρδισε η επιχείρηση ανά τόνο απορρίμματος που παράχθηκε.

Ως προς τον όγκο των απορριμμάτων που παράχθηκαν προκειμένου να δημιουργηθεί ένας τόνος τελικού προϊόντος, οι συνεταιρισμοί κατάφεραν να δημιουργήσουν λιγότερα απορρίμματα (11,83 κιλά) έναντι των μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων (26,45 κιλά) με λόγο περίπου 1/2. Η Arla και η Friesland Campina είχαν τις καλύτερες επιδόσεις παράγοντας 2 κιλά απορρίμματα ανά τόνο τελικού προϊόντος, ενώ η Kerry Group, που ήταν η τρίτη συνεταιριστική επιχείρηση, είχε την χειρότερη επίδοση από τις 6 επιχειρήσεις με 144 κιλά ανά τόνο εξαιτίας της ειδικότητάς της σε φαρμακευτικού είδους προϊόντα (βλ. πίνακας 6.12). Είναι δύσκολο να προκύψει κάποιο σαφές συμπέρασμα εξαιτίας της ανομοιογένειας των αποτελεσμάτων (ιδιαίτερα της συνεταιριστικής κατηγορίας).

Ως προς τα έσοδα ανά τόνο απορριμμάτων, οι συνεταιρισμοί πετύχαν περισσότερα έσοδα σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις (61 χιλιάδες έναντι 47 χιλιάδων ευρώ). Η Arla ήταν αυτή με τα περισσότερα έσοδα (438.474 ευρώ), ενώ η Kerry Group είχε τα λιγότερα (17.551 ευρώ). Καθώς δεν υπήρχε ομοιομορφία τιμών σε καμία από τις δύο κατηγορίες, δεν είναι εφικτό να υπάρξει κάποιο περαιτέρω συμπέρασμα.

Πίνακας 6.41 : Απορρίμματα ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Ratio of total quantity of waste per ton of products (Kg/ton)	2.16	2.02	143.93	11.83	31.69	10.85	29.57	26.45
Revenue per ton waste	206736	438474	17551	61161	32433	73087	105202	47110

6.2.5 Συσσκευασίες (SDG 12)

Ως προς την συσκευασία των προϊόντων, από την επισκόπηση των τιμών στον πίνακα 6.13, παρατηρείται πως οι συνεταιρισμοί χρησιμοποιούν περισσότερες συσκευασίες που μπορούν να ανακυκλωθούν. Πιο συγκεκριμένα κατά μέσον όρο σε έναν συνεταιρισμό το 86% των συσκευασιών είναι ανακυκλώσιμο, ενώ στις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις το 74,9%. Η Arla , όπως και με την διαχείριση απορριμμάτων έτσι και ως προς τις συσκευασίες, καταφέρνει να έχει το υψηλότερο ποσοστό (93%) με τη Friesland Campina να πετυχαίνει τη δεύτερη καλύτερη επίδοση (91%) φθάνοντας και οι δύο πολύ κοντά στον στόχο επίτευξης SDGs για το 2025 (100%). Οι 5 από τις 6 υπό μελέτη εταιρείες (η Unilever αποτελεί την μόνη εξαίρεση

με 55%) κατάφεραν να ξεπεράσουν τον παγκόσμιο μέσο όρο, ο οποίος σύμφωνα με το κέντρο έρευνας Ellen MacArthur ανέρχεται στο 61,8%, με αποτέλεσμα να μπορεί να ειπωθεί πως όλες οι υπό μελέτη επιχειρήσεις βρίσκονται πολύ υψηλά ως προς την ανακυκλωσιμότητα των συσκευασιών τους (*The Ellen MacArthur Foundation, 2021*).

Πίνακας 6.42 : Ποσοστό ανακυκλώσιμων συσκευασιών ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Recyclable packaging	91.0%	93.0%	74.0%	86.0%	85.8%	84.0%	55.0%	74.9%

6.2.6 Προμηθευτές (SDG 12)

Εκτός από τις μετρήσεις της ετήσιας έκθεσης της WWF για την προέλευση του φοινικέλαιου (6.1.2), υπήρξε και η καταγραφή δύο ακόμα μετρήσεων : (α) του ποσοστού γεωργικών πρώτων υλών που προήλθαν από βιώσιμη διαδικασία και (β) του ποσοστού σόγιας που προέρχεται από περιοχές όπου δεν έγινε κάποια αποψίλωση για την παραγωγή της.

Ως προς την πρώτη ύλη, και τα δύο επιχειρηματικά μοντέλα σημείωσαν πολύ υψηλές επιδόσεις (93% έναντι 91% υπέρ των συνεταιρισμών). Έτσι δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο ιδιαίτερο συμπέρασμα πέραν του ότι και οι 6 υπό μελέτη επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να πετύχουν πολύ υψηλότερη επίδοση σε σχέση με τον παγκόσμιο μέσο όρο του κλάδου, ο οποίος βρίσκεται στο 70 %. Τέλος είναι σημαντικό να τονιστεί πως η Friesland Campina κατάφερε να πετύχει το 100 % των πρώτων υλών της να προέρχονται από βιώσιμη διαδικασία πετυχαίνοντας έτσι τον στόχο των SDGs για το 2030 (η Danone βρίσκεται και αυτή πολύ κοντά σε αυτόν τον στόχο με 99,8%).

Ως προς το ποσοστό της σόγιας τα αποτελέσματα ήταν παρόμοιου χαρακτήρα με αυτά των πρώτων υλών. Οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις είχαν οριακά καλύτερη επίδοση, ενώ μία από αυτές (η Arla) κατάφερε να πετύχει ήδη τον στόχο SDG-7 για το 2030, με άλλες δύο (την Friesland Campina και την Nestlé) να βρίσκονται πολύ κοντά στην εκπλήρωσή του. Τέλος, όλες οι υπό μελέτη εταιρείες κατάφεραν να ξεπεράσουν κατά πολύ τον παγκόσμιο μέσο όρο, ο οποίος για το έτος 2022 βρισκόταν στο 25,9%.

Πίνακας 6.43 : Στοιχεία προμηθευτών ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Sustainable sourcing of agricultural raw materials	100%	95%	84%	93%	95%	99.80%	79%	91%
Deforestation-free in our primary supply chains (soy)	99.50%	100%	93%	97.50%	99.30%	93%	93%	95.10%

6.3 Κοινωνική – κυβερνητική απόδοση

6.3.1 Ισότητα των φύλων (SDG 5)

Ως προς την ισότητα των φύλων καταγράφηκαν τα εξής δεδομένα : (α) το ποσοστό των γυναικών που βρίσκονται σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, (β) το ποσοστό των γυναικών που είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου και (γ) η αναλογία γυναικών – ανδρών που εργάζονται στην επιχείρηση.

Στο ποσοστό των γυναικών που βρίσκονται σε ανώτερες διοικητικές θέσεις οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις είχαν χειρότερη επίδοση σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές (30,6% έναντι 41%). Η Nestlé ήταν η επιχείρηση με το μεγαλύτερο ποσοστό (45,3%) και η Friesland Campina μαζί με την Arla είχαν τα μικρότερα ποσοστά (27,9% και 28% αντιστοίχως). Τέλος από όλες τις επιχειρήσεις μόνο η Friesland Campina και η Arla βρισκότουσαν πιο κάτω από τον μέσον όρο παγκοσμίως, ο οποίος ισούταν με 31% για το έτος 2021 (*Catalyst*, 2023).

Στο ποσοστό των γυναικών που είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου παρατηρείται πως οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν χειρότερη επίδοση από τις μη συνεταιριστικές. Πιο συγκεκριμένα κατά μέσον όρο στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις το 30,3% των μελών του διοικητικού συμβουλίου ήταν γυναίκες, ενώ στις μη συνεταιριστικές ήταν το 40%. Επιπλέον από όλες τις υπό μελέτη επιχειρήσεις τις καλύτερες επιδόσεις είχαν η Unilever και η Danone με 46% και 45% αντιστοίχως, ενώ την χειρότερη η Arla με 25%. Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι όλες οι υπό μελέτη εταιρείες βρισκότουσαν πάνω από τον μέσον όρο για το έτος 2021, ο οποίος ανέρχονταν στο 19,7% (*Salazar*, 2022).

Στην αναλογία εργαζόμενων γυναικών – ανδρών οι συνεταιριστικές είχαν κατά μέσον όρο χειρότερη επίδοση από τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις (0,42 έναντι

0,55). Η Nestlé ήταν η εταιρεία με την μεγαλύτερη αναλογία με 0,63, ενώ η χειρότερη ήταν η Arla με 0,37.

Συνολικά παρατηρώντας την ομοιομορφία των τιμών του πίνακα 6.15 και των παραπάνω αναλύσεων, είναι δυνατόν να προκύψει το συμπέρασμα πως στις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις υπάρχει μεγαλύτερη ισότητα φύλων από ότι στις συνεταιριστικές. Επιπλέον είναι σημαντικό να αναφερθεί πως σε κάθε μία από τις εξεταζόμενες κατηγορίες (με λίγες εξαιρέσεις) οι υπό εξέταση εταιρείες είχαν καλύτερες επιδόσεις από τον παγκόσμιο μέσον όρο. Αυτό εν μέρει ήταν αναμενόμενο, καθώς όλες οι εταιρείες είναι και ως προς τις οικονομικές τους επιδόσεις πολύ ισχυρές, αλλά και επειδή όλες έχουν θέσει υπό προτεραιότητα την τήρηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Τέλος είναι σημαντικό να επισημανθεί η παρόμοια επίδοση των εταιρειών Arla και Friesland Campina, των μόνων από τις 6 που παραπάνω από το 50% των εργαζομένων τους εργάζονται ως αγρότες.

Πίνακας 6.44 : Στοιχεία για την θέση της γυναίκας ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Women in senior management	27.9%	28.0%	36.0%	30.6%	45.3%	41.0%	37.5%	41.0%
Women in board of directors	33.0%	25.0%	33.0%	30.3%	28.5%	45.0%	46.0%	40.0%
Female - male ratio	0.40	0.37	0.49	0.42	0.63	0.47	0.56	0.55

6.3.2 Ασφάλεια στην εργασία (SDG 8)

Ως προς την ασφάλεια στην εργασία μετρήθηκε ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων που συνέβησαν σε κάποιον από τους χώρους εργασίας ανά 200.000 ώρες. Όπως παρατηρείται κι από τον πίνακα 6.16 οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν λιγότερα ατυχήματα στους εργασιακούς τους χώρους σε σχέση με τους συνεταιρισμούς. Πιο συγκεκριμένα η Unilever ήταν η εταιρεία που για το έτος 2022 είχε τον μικρότερο αριθμό ατυχημάτων (0,134), ενώ η Kerry Group ήταν η μόνη εταιρεία με περισσότερα από 1 ατυχήματα ανά 200.000 ώρες (1,18). Συνολικά μπορεί να υποστηριχτεί πως οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν πολύ λιγότερα εργατικά ατυχήματα και συνεπώς διαθέτουν πιο ασφαλείς χώρους εργασίας από ότι οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 6.45: Αριθμός ατυχημάτων ανά 200.000 ώρες ανά εταιρεία (2022)

Companies	Friesland Campina	Arla	Kerry Group	Average Coop	Nestlé	Danone	Unilever	Average Non Coop
Total number of accidents per 200000 hours	0.38	0.88	1.18	0.81	0.242	0.196	0.134	0.19

6.3.3 Έργα ως προς την κοινωνία (SDG 8)

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζεται δείγμα του κοινωνικού έργου της κάθε εταιρείας το προηγούμενο έτος (2022), καθώς και θίγονται ορισμένα σκάνδαλα που έπληξαν τη φήμη τους τα προηγούμενα έτη.

Έτσι ως προς τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις, είναι γνωστά τα εξής στοιχεία :

Friesland Campina

Η επιχείρηση το προηγούμενο έτος εκπαίδευσε 70.101 παραγωγούς γάλακτος σε αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ επιπλέον δώρισε 20.000 γαλακτοκομικά προϊόντα σε τράπεζες τροφίμων του Βελγίου. Τέλος, η εταιρεία επένδυσε 1,7 εκατομμύρια δολάρια στο Βιετνάμ με σκοπό την προώθηση της διατροφής και της σωματικής ανάπτυξης 1,5 εκατομμυρίων μαθητών δημοτικών σχολείων μέσω της δωρεάς γάλακτος και της κατασκευής 65 παιδικών χαρών (People’s Army Newspaper, 2023). Ως προς τα σκάνδαλα, η εταιρεία πλήρωσε το 2013 στη κινέζικη κυβέρνηση πρόστιμο αξίας 4,88 εκατομμυρίων ευρώ εξαιτίας της κατηγορίας που αντιμετώπισε σχετικά με το ότι καθόριζε τις τιμές της παρανόμως (Takada and Martina, 2013).

Arla

Ο συνεταιρισμός το προηγούμενο έτος, δημιούργησε στη Νιγηρία το έργο «Advance Local Dairy Development (ALDDN), το οποίο σε συνεργασία με το Bill Gates Foundation βοήθησαν στην εκπαίδευση 2.000 συμμετεχόντων, ενώ επιπλέον παρείχε δωρεάν 22.000 πρωινά γεύματα σε μαθητές που σπουδάζανε σε φοιτητικές πόλεις της Σουηδίας. Τέλος, η εταιρεία δημιούργησε 12 εκπαιδευτικά σεμινάρια στα οποία συμμετείχαν 4.063 άνθρωποι, ενώ έκανε δωρεές ύψους 1 εκατομμυρίου ευρώ στον Ερυθρό Σταυρό προκειμένου να βοηθήσει το έργο του στην Ουκρανία.

Ως προς τα σκάνδαλα, ο συνεταιρισμός το 2008 αναγκάστηκε να ανακαλέσει χιλιάδες προϊόντα γάλακτος σε σκόνη που βρισκότουσαν στην Κίνα, επειδή ανακαλύφθηκαν σε κάποια από αυτά ίχνη χημικής μελαμίνης, ουσία επιβλαβής και επικίνδυνη για τον άνθρωπο.

Kerry Group

Η εταιρεία το προηγούμενο έτος ξεκίνησε να συνεργάζεται με την ιρλανδική ανθρωπιστική οργάνωση Concern Worldwide με σκοπό τη βελτίωση της ζωής 46.000 Κενυατών, ενώ επιπλέον μέσω του προγράμματος “My community”, η εταιρεία

βοηθάει μέσω της οικονομικής υποστήριξης διάφορα ανθρωπιστικά και περιβαλλοντικά εγχειρήματα με τη βοήθεια κυρίως εθελοντών, αλλά και μελών της. Ως προς τα σκάνδαλα, η εταιρεία καταδικάστηκε από Αμερικάνικο δικαστήριο το 2023 να καταβάλει πρόστιμο αξίας 18 εκατομμυρίων ευρώ επειδή κρίθηκε ένοχη, καθώς το 2018 παρήγαγε δημητριακά υπό ανθυγιεινές συνθήκες στις εγκαταστάσεις της στο Ιλινόι των Η.Π.Α, με αποτέλεσμα να προκληθεί ξέσπασμα σαλμονέλας (O'Brien, 2023).

Ως προς τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις, είναι γνωστά τα εξής στοιχεία :

Nestlé

Το προηγούμενο έτος, η Nestlé έκανε δωρεές ύψους 15,4 εκατομμυρίων ευρώ σε προϊόντα και χρηματικές εισφορές προκειμένου να στηρίξει τον Ουκρανικό λαό, ενώ επιπλέον ξεκίνησε την κατασκευή καινούργιου εργοστασίου στην περιοχή Βόλιν της Ουκρανίας. Επιπλέον τον Αύγουστο του 2022, ιδρύθηκε από την εταιρεία η πλατφόρμα νεανικής επιχειρηματικότητας, που έχει ως κεντρικό στόχο την επιμόρφωση των νέων, ενώ συνολικά το προηγούμενο έτος (2022) η Nestlé κατάφερε να δημιουργήσει οικονομικές ευκαιρίες για 1,7 εκατομμύρια νέους παγκοσμίως. Τέλος η Nespresso χρηματοδότησε την κατασκευή μονάδων επεξεργασίας νερού σε τοπικά υδραγωγεία στην περιοχή Κάουκα της Κολομβίας, με αποτέλεσμα 44.000 άνθρωποι να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόσιμο νερό.

Ως προς τα σκάνδαλα, το 2021, η εταιρεία καταδικάστηκε από τα Αμερικανικά δικαστήρια για πρακτικές παιδικής σκλαβιάς στις φυτείες κακάο στην Ακτή Ελεφαντοστού, κατόπιν μήνυσης από 8 εργαζόμενα σε αυτές παιδιά (Balch, 2021). Επιπλέον το 2017, η εταιρεία κατηγορήθηκε για παράνομη αποψίλωση μεγάλων εκτάσεων γης στην Ινδονησία, τα οποία αποτελούσαν προστατευόμενα δάση στη Σουμάτρα (Neslen, 2017).

Danone

Το προηγούμενο έτος, η επιχείρηση έκανε δωρεές ύψους 500 χιλιάδων ευρώ στον Ερυθρό Σταυρό προκειμένου να βοηθήσει το έργο αυτού στην επικράτεια της Ουκρανίας, ενώ μέσω του ταμείου ζωής για αγροτικές οικογένειες κατάφεραν να βοηθηθούν 64.265 άνθρωποι. Επιπλέον, επένδυσε 22 εκατομμύρια δολάρια στην Βόρεια Αμερική με σκοπό την βελτίωση των διατροφικών συνηθειών περισσότερων από 300 εκατομμύριων Αμερικάνων, ενώ περισσότεροι από 8.500 μικροκαλλιεργητές, εκ των οποίων το 94% είναι γυναίκες, ενδυναμώθηκαν μέσω βιώσιμων ροών εσόδων.

Ως προς τα σκάνδαλα, η εταιρεία πλήρωσε το 2013 στην Κινέζικη κυβέρνηση (όπως και η Friesland Campina) πρόστιμο αξίας 21 εκατομμυρίων ευρώ εξαιτίας της κατηγορίας που αντιμετώπισε πως καθόριζε τις τιμές της παρανόμως (Takada and Martina, 2013). Επιπλέον η εταιρεία το ίδιο έτος κατηγορήθηκε από το Γραφείο Ερευνητικής Δημοσιογραφίας ότι χρησιμοποίησε ψευδείς ισχυρισμούς στην

εκστρατεία μάρκετινγκ της στην Τουρκία ισχυριζόμενη πως οι μητέρες δεν είναι ικανές να παρέχουν αρκετό γάλα στα παιδιά τους, όταν αυτά βρίσκονται σε ηλικία 6 μηνών προκειμένου να αυξήσουν την πώληση του βρεφικού γάλατος σε σκόνη (Newman, 2013).

Unilever

Η εταιρεία έκανε δωρεές ύψους 15 εκατομμυρίων ευρώ σε Μ.Κ.Ο προκειμένου να βοηθήσει μέσω της παροχής βασικών αγαθών τους κατοίκους της Ουκρανίας, ενώ επένδυσε 20 εκατομμύρια ευρώ προκειμένου να κατασκευάσει ένα καινούργιο εργοστάσιο στην περιοχή του Κιέβου. Επιπλέον, η εταιρεία το προηγούμενο έτος ενημέρωσε 667 εκατομμύρια ανθρώπους για την αξία της ευζωίας και της ευημερίας, ενώ δώρισε 400 χιλιάδες προϊόντα καθαριότητας σε 1.391 φιλανθρωπικές οργανώσεις.

Ως προς τα σκάνδαλα, το 2017, η εταιρεία μαζί με την Nestlé, κατηγορήθηκε για παράνομη αποψίλωση μεγάλων εκτάσεων γης που ήταν προστατευόμενα δάση στη Σουμάτρα (Neslen, 2017). Επίσης, το 2016 η εταιρεία κατηγορήθηκε από τη Διεθνή Αμνηστία για παράνομη και εξαναγκασμένη παιδική εργασία στις φυτείες φοινικέλαιου του βασικού προμηθευτή της, που είχε ως έδρα την Ινδονησία.

6.4 Συμπεράσματα 6ου Κεφαλαίου

Αρχικά είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί πως όπως και στις οικονομικές επιδόσεις, έτσι και στις περιβαλλοντικές επιδόσεις των υπό μελέτη εταιρειών, είναι σχεδόν αδύνατον να προκύψει κάποιο απόλυτο συμπέρασμα, λόγω του μικρού δείγματος των εταιρειών και της μεγάλης διασποράς των τιμών – αποτελεσμάτων. Παρόλα αυτά, μέσω των παρακάτω μετρήσεων μπορούν να προκύψουν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις και διαφορές των υπό εξέταση μοντέλων επιχείρησης.

Έτσι στον πίνακα 6.17 επιλέχθηκαν να απεικονιστούν οι μέσοι όροι των αποδόσεων των συνεταιριστικών και μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων, καθώς και η απόλυτη διαφορά τους. Η διαφορά τους υπολογίστηκε μέσω της διαίρεσης της απόδοσης του συνεταιρισμού προς την απόδοση του μη συνεταιρισμού και βρέθηκε μέσω της χρήσης του παρακάτω τύπου :

$$Difference = \frac{Average Cooperatives}{Average Corporations}$$

Τέλος, όπως και στο κεφάλαιο 5.3.3, επιλέχτηκε το πράσινο χρώμα για τις τιμές, όπου οι συνεταιρισμοί έχουν καλύτερη απόδοση, ενώ το κόκκινο χρώμα για τις τιμές όπου οι συνεταιρισμοί έχουν χειρότερη.

Πίνακας 6.46 : Συνοπτική σύγκριση δεικτών βιωσιμότητας συνεταιριστικών και μη επιχειρήσεων

Indicators	Average Cooperative	Average Non Cooperative	Difference
ESG ranking (CSR hub)	78%	94%	0.83
Palm oil buyers scorecard WWF	18.12	17.83	1.02
Energy consumption per output (GJ/ tonne)	1.60	0.83	1.93
Revenue per energy consumption	3392	5394	0.63
Renewable energy	51.7%	38.7%	1.33
Renewable electricity in production sites	87%	78.4%	1.11
Gas emission per output (Co2/ Kg)	1.69	1.35	1.25
Revenue per Gas emissions	894	921	0.97
Water consumption in manufacturing sites m ³ / ton end product	2.67	1.12	2.38
Revenue per water consumption	566	1113	0.51
Ratio of total quantity of waste per ton of products (Kg/ton)	24.71	26.45	0.93
Revenue per ton waste	61161	47110	1.30
Recyclable packaging	86.0%	74.9%	1.15
Sustainable sourcing of agricultural raw materials	93%	91%	1.02
Deforestation-free in our primary supply chains (soy)	97.50%	95.10%	1.03
Women in senior management	30.6%	41.0%	0.75
Women in board of directors	30.3%	40.0%	0.76
Female-male ratio	0.42	0.55	0.76
Total number of accidents per 200000 hours	0.81	0.19	4.26

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής συμπεράσματα :

Οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει περισσότερο σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (SDG 7), ενώ η ηλεκτρική ενέργεια που καταναλώνουν στις μονάδες παραγωγής τους, προέρχεται περίπου κατά 90% από ανανεώσιμες πηγές σε αντίθεση με τους μη συνεταιρισμούς, στους οποίους είναι το 80%. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί πως ως προς τις ενεργειακές πηγές οι συνεταιρισμοί είναι πιο

κοντά στους στόχους SDGs σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερα ανακυκλώσιμα υλικά στις συσκευασίες των προϊόντων τους (SDG 12) σε σχέση με τις μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις, ενώ ως προς απορρίμματα (SDG 6), παρότι δεν μπορεί να προκύψει κάποιο απόλυτο συμπέρασμα λόγω της μορφής των μετρήσεων, είναι σημαντικό να τονιστεί η πολύ καλή επίδοση των συνεταιριστικών εταιρειών Friesland Campina και Arla, οι οποίες πέτυχαν με μεγάλη διαφορά τις πιο βιώσιμες μετρήσεις.

Σύμφωνα με τις μετρήσεις του CSRhub, οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις είναι πιο βιώσιμες ως προς τους δείκτες ESG. Ως προς την κατανάλωση ρεύματος ανά τόνο τελικού προϊόντος (SDG 7), παρότι δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο τελικό συμπέρασμα, μπορεί να ειπωθεί πως όλες οι επιχειρήσεις πέτυχαν υψηλές επιδόσεις με εξαίρεση την Friesland Campina. Ως προς τα έσοδα ανά κατανάλωση μίας μεγαβατώρας (SDG 7), οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις σημείωσαν μεγαλύτερα κέρδη με αποτέλεσμα να μπορεί να ειπωθεί πως είναι πιο αποτελεσματικές ως προς την κατανάλωση της ενέργειας. Ως προς την κατανάλωση νερού (SDG 6), οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικότερα την κατανάλωση νερού προκειμένου να εξασφαλίσουν περισσότερα έσοδα, ενώ ως προς τη συνολική κατανάλωση νερού για την παραγωγή προϊόντων (SDG 6), παρότι δεν μπορεί να προκύψει κάποιο τελικό συμπέρασμα εξαιτίας των αριθμητικών τιμών που έχουν οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να τονιστεί πως και σε αυτή την κατηγορία οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις υπερτερούν. Επίσης, ως προς την ισότητα φύλων (SDG 5), οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να ξεπεράσουν και στις τρεις κατηγορίες τις επιδόσεις των συνεταιριστικών, με αποτέλεσμα να μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα πως σε μία μη συνεταιριστική επιχείρηση μια γυναίκα έχει περισσότερες ευκαιρίες και υπάρχουν λιγότερες διακρίσεις. Είναι σημαντικό να επισημανθεί πως όλες οι εταιρείες σε αυτόν τον τομέα ήταν σε πολύ πιο υψηλά επίπεδα σε σχέση με τον παγκόσμιο μέσο όρο. Τέλος, οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις αποδείχτηκαν πιο ασφαλείς στους χώρους εργασίας σε σύγκριση με τους συνεταιρισμούς (SDG 8), καθώς είχαν μικρότερο αριθμό εργατικών ατυχημάτων στους χώρους εργασίας τους.

Και τα δύο υπό εξέταση επιχειρηματικά μοντέλα είχαν παρόμοιες επιδόσεις ως προς τους δείκτες της WWF για την προέλευση του φοινικέλαιου. Ως προς τα έσοδα ανά μονάδα εκπεμπόμενου ρύπου, και τα δύο μοντέλα είχαν παρόμοιες επιδόσεις. Αντίθετα, ως προς τους ρύπους ανά τελικό προϊόν (SDG 13), ενώ οι μη συνεταιρισμοί συνολικά πέτυχαν υψηλότερο μέσο όρο, δεν είναι δυνατόν να

προκύψει κάποιο ξεκάθαρο συμπέρασμα εξαιτίας της μορφολογίας των αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικό να επισημανθεί η πολύ υψηλή επίδοση της Danone σε αυτήν την κατηγορία. Τέλος, ως προς την κατηγορία των προμηθευτών (SDG 12), κανένα μοντέλο δεν υπερέτησε του άλλου, ενώ και τα δύο μοντέλα είχαν πολύ υψηλότερη επίδοση από τον παγκόσμιο μέσο όρο.

7. Η Ε.Μ.Χ – MEDITERRA

7.1 Ιστορική αναδρομή

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (Ε.Μ.Χ.) ιδρύθηκε από το κράτος το 1938 ως αναγκαστικός δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός, με τον Νόμο 1390/1938 (ΦΕΚ/Α'/364), που υποχρέωνε όλους τους μαστιχοπαραγωγούς να οργανωθούν σε 20 συνεταιρισμούς και να σχηματίσουν την Ε.Μ.Χ, η λειτουργία της οποίας ξεκίνησε το 1939 (Vavritsa, 2010). Η Ε.Μ.Χ. είναι Αγροτικός Συνεταιρισμός, που σημαίνει ότι τα μέλη της, δηλαδή οι κάτοικοι των 24 Μαστιχοχωριών της Νότιας Χίου, αποδίδουν όλη την παραγωγή τους σε αυτόν. Το 1950, σε ειδικές εγκαταστάσεις της Ένωσης ξεκίνησε η παρασκευή του μαστιχέλαιου από την απόσταξη της μαστίχας με υδρατμούς. Το 1957, ξεκίνησε η βιομηχανική επεξεργασία της μαστίχας με το άνοιγμα του πρώτου εργοστασίου παραγωγής τσίχλας, ενώ το 1985 λειτούργησε το σύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής της τσίχλας ΕΛΜΑ. Το 1997, η μαστίχα Χίου καθώς και το μαστιχέλαιο και οι τσίχλες ΕΛΜΑ έλαβαν τον χαρακτηρισμό των προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π., Καν. 123/1997) και εντάχθηκαν στον σχετικό κατάλογο προϊόντων Π.Ο.Π. της Ε.Ε.. Το 2002, η Ε.Μ.Χ. ίδρυσε τη θυγατρική εταιρεία με την ονομασία «MEDITERRA Α.Ε. ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο «MEDITERRA Α.Ε.» και απώτερο σκοπό την προβολή της μαστίχας, τον σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων, τη χάραξη εμπορικής πολιτικής και τη λιανική πώληση της μαστίχας και των προϊόντων της μέσω ανάπτυξης και λειτουργίας δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης με την επωνυμία «mastihashop» που έχουν καταφέρει να εδραιωθούν όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε αγορές του εξωτερικού (Τσομπάνογλου, 2021). Το 2006, η Εταιρεία προχώρησε στην κατασκευή σύγχρονου εργοστασίου παρασκευής ζαχαρωδών προϊόντων με βάση τη μαστίχα, ενώ ένα χρόνο μετά, εισήχθη στην Εναλλακτική Αγορά του Χρηματιστηρίου (ΦΕΚ 9036/02.08.2007), με κύριους μετόχους την Ε.Μ.Χ. με 53%, την Zaitech Fund (ATTICA VENTURES) με 28%, την PlatonaEnterprises με 5,5% και την ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. με 5,1%. Τον Αύγουστο του 2008, η μαστίχα εντάχθηκε στα οικονομικώς ενισχυόμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) προϊόντα, γεγονός που βοήθησε τους μαστιχοπαραγωγούς στον τομέα της μεταποίησης με την κατασκευή σύγχρονου εργοστασίου επεξεργασίας της μαστίχας, το οποίο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2010 (Τσομπάνογλου, 2021). Το 2014, η μαστίχα Χίου κατάφερε να ενταχθεί στον κατάλογο της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς της ανθρωπότητας (UNESCO, 2014). Το 2016, κατόπιν παραχώρησης του οικοπέδου από την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών, η τράπεζα Πειραιώς δημιούργησε το Μουσείο Μαστίχας Χίου

με στόχο την προώθηση του προϊόντος της μαστίχας, ενώ το 2023 εγκαινιάστηκε από την Ε.Μ.Χ – MEDITERRA Α.Ε. το κέντρο έρευνας μαστίχας στο νησί της Χίου.



Εικόνα 11: Το Κέντρο Έρευνας Μαστίχας (Πηγή: Newmoney, 2023)

Σήμερα, η Ε.Μ.Χ. είναι ο μεγαλύτερος σε μέγεθος οργανισμός του νησιού της Χίου (ένας από τους μεγαλύτερους της περιφέρειας Βορείου Αιγαίου), ενώ αποτελεί τον μοναδικό διαχειριστή όλων των τελικών μάρκων προϊόντων μαστίχας στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό. Οι βασικές μάρκες (brands) της εταιρείας είναι τα 'mastihashop', η ART of NATURE (παραφαρμακευτικά προϊόντα), η ENOSIS (λικέρ), ο KENTOS (λικέρ) και η ELMA (τσίχλες, σκόνη μαστίχας). Ο συνεταιρισμός διαθέτει 10.000 τ.μ. εγκαταστάσεων συνολικής στεγασμένης επιφάνειας, ενώ απασχολεί μόνιμα 42 άτομα εκ των οποίων οι 20 είναι γυναίκες. Κατά την περίοδο των παραλαβών και του καθαρισμού της μαστίχας ο αριθμός των εργαζομένων φτάνει τους 100 υπαλλήλους. Η βασική προϋπόθεση για να γίνει κάποιος μέλος του συνεταιρισμού είναι η παράδοση τουλάχιστον 60 κιλών μαστίχας εντός μιας τετραετίας. Η διοίκηση ασκείται από εννεαμελές Δ.Σ., τα μέλη του οποίου εκλέγονται κάθε τέσσερα χρόνια από την Γενική Συνέλευση, στην οποία συμμετέχουν 90 αντιπρόσωποι των 20 Πρωτοβάθμιων Συνεταιρισμών που σχηματίζουν την Ε.Μ.Χ. (Τσομπάνογλου, 2021).

7.2 Marketing analysis της εταιρείας

7.2.1 Το εξωτερικό (μακρο) περιβάλλον της αγοράς

Το μοντέλο της Ε.Μ.Χ., το οποίο συνδυάζει τον αγροτικό, βιομηχανικό και εμπορικό τομέα, αποτελεί μια βιώσιμη βιομηχανική οργάνωση, όπου η παραγωγή επεκτείνεται σε ολόκληρη την εργασιακή κοινότητα. Σε αυτό το

μοντέλο, το προϊόν περνά από την αρχική του φάση (συλλογή πρώτης ύλης) έως την τελική του μορφή μέσω διαδικασιών που διεξάγονται εντός της εταιρείας, καθιστώντας την αρκετά αυτάρκη. Η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τη μαστίχα και τα προϊόντα που προέρχονται από αυτήν, βασίζεται σε μια ανάλυση PEST (Πολιτική - Οικονομική - Κοινωνική-Τεχνολογική), που επικεντρώνεται σε παράγοντες που προσδιορίζουν το πολιτικό, νομικό, θεσμικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση (Τσομπάνογλου, 2021).

7.2.1.1 Πολιτικό, νομικό και θεσμικό περιβάλλον

Η Ε.Μ.Χ. από την ίδρυσή της έως και σήμερα αποτελεί επισήμως τον μοναδικό φορέα διαχείρισης της μαστίχας Χίου, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατον στα υπάρχοντα πλαίσια να μπορέσει να ιδρυθεί κάποια νέα εταιρεία που να ασχολείται με το ίδιο προϊόν στον ελλαδικό χώρο. Κατά συνέπεια, η Ε.Μ.Χ.-MEDITERRA Α.Ε. είναι η μόνη μεγάλη εταιρεία που μπορεί να παράγει και να μεταποιεί το προϊόν της μαστίχας στο σήμερα. Επιπλέον, τα προϊόντα της μαστίχας αναγνωρίζονται ως προϊόντα Π.Ο.Π., ενώ από το 2001 ακολουθώντας τις επιταγές του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, ο συνεταιρισμός πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001 και HACCP (Μανδάλας – από τη συνέντευξη τον Μάρτιο του 2023). Καθώς η νομοθεσία για τα τρόφιμα υπαγορεύει πως για να πάρει το προϊόν το όνομα του από ένα συστατικό (π.χ. καραμέλα μαστίχα) είναι υποχρεωμένο να χρησιμοποιεί το φυσικό συστατικό και στην ετικέτα να αναγράφεται η ακριβής περιεκτικότητά του, είναι ακατόρθωτο με την παρούσα κατάσταση να μπορέσει να εμφανιστεί κάποιος ανταγωνιστής πάνω στα προϊόντα που εξάγει η εταιρεία. Επίσης, η διαρκής ανάπτυξη και επέκταση των *mastihashop* πέρα από την ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια, καθώς και η διαρκής εύρεση καινούργιων επενδυτών (η MEDITERRA Α.Ε. είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ γίνονται πολλές καινούργιες επενδύσεις στις υπάρχοντες υποδομές) είναι δείγματα πως η εταιρεία είναι βιώσιμη και οικονομικά «υγιής». Πέρα από τους παραπάνω παράγοντες που έχουν κάποιο βαθμό εγγύησης για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που αντιτίθενται στην επέκταση της μαστίχας στη Χίο. Παραδείγματα αυτών είναι οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές και οι ασφαλιστικές εισφορές οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά για την ανάπτυξη της μαστιχοπαραγωγής στην περιοχή της Χίου (Αλεξανδρής, 2018). Για την ενεργή υποστήριξη και ενίσχυση της επιχείρησης, που έχει ως έδρα την παραμεθόρια περιοχή της Χίου, είναι αναγκαίο να παρέχεται υποστήριξη από την περιφέρεια, με την παροχή κινήτρων και την ενίσχυση των μαστιχοπαραγωγών (Τσομπάνογλου, 2021). Η δημιουργία του Κέντρου Έρευνας Μαστίχας στην Χίο, το οποίο χρηματοδοτείται κατά 51% από το επιχειρησιακό πρόγραμμα ΕΣΠΑ 2014 – 2020 της

Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου, με τη συμμετοχή της Ε.Μ.Χ. - MEDITERRA Α.Ε., αποτελεί ένδειξη του ενδιαφέροντος της πολιτείας.

7.2.1.2 Οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον

Η Ε.Μ.Χ - MEDITERRA Α.Ε. ξεχωρίζει από τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς η πορεία της κατά τη διάρκεια της 10ετούς οικονομικής κρίσης στη χώρα μας αποτέλεσε μια εξαίρεση. Αντίθετα από τις περισσότερες επιχειρήσεις, κατάφερε να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο και να ενισχύσει τον Συνεταιρισμό της μέσω της ενσωμάτωσης νέων παραγωγών μαστίχας στην οργανωτική της δομή και της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία αποτελεί μια αξιοσημείωτη εξαίρεση σε μια περίοδο οικονομικής αβεβαιότητας για τη χώρα. Ο κύκλος εργασιών του συνεταιρισμού το 2022, άγγιξε τα 24.000.000 ευρώ με αύξηση κατά 262% σε σχέση με το 2018. Η επιχείρηση επικεντρώνεται κυρίως στην εξαγωγή της μαστίχας Χίου, με το 75% της ετήσιας παραγωγής της να διανέμετε σε διεθνείς αγορές. Στο σήμερα ο ισχυρότερος τομέας της ελληνικής οικονομίας είναι ο τουρισμός, ο οποίος βρίσκεται μετά την πανδημία COVID – 19 σε ανοδική πορεία, ιδιαίτερα κατά την περίοδο του καλοκαιριού, ο οποίος απέφερε στην εθνική οικονομία έσοδα ύψους 17,6 δισεκατομμυρίων ευρώ (Στεργίου, 2023). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η MEDITERRA Α.Ε. κατάφερε να εδραιωθεί στον νου των τουριστών ως παραγωγός παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων και ως ο κύριος εκπρόσωπος των προϊόντων μαστίχας στην Ευρώπη. Επίσης, έχει κερδίσει την εκτίμηση των Ελλήνων, αναγνωριζόμενη ως ένας από τους σταθερούς πυλώνες της εθνικής οικονομίας και ένας από τους πρωταγωνιστές της πολιτιστικής μας κληρονομιάς. Μια άλλη σημαντική στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία ήταν η επένδυση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων σε δύο νέους τομείς - τα προϊόντα "cultura MEDITERRA Α.Ε.", που ανήκουν στην κατηγορία των ειδικών τροφίμων με διατροφική αξία, και τα προϊόντα "mastiha therapy", που ανήκουν στην κατηγορία των φαρμακευτικών προϊόντων. Με αυτήν την πρωτοποριακή προσέγγιση, η εταιρεία συνεχίζει να ενισχύει τη φήμη και την παρουσία της, διατηρώντας παράλληλα τη σύνδεσή της με τις παραδοσιακές ρίζες και την κουλτούρα της Ελλάδας. Επιπλέον, επεκτάθηκε στην αγορά νέων ηπείρων μέσω του ανοίγματος των καταστημάτων 'mastihashop'. Τα 'mastihashop' επικεντρώνονται κυρίως σε εύπορο αγοραστικό κοινό και σε ανθρώπους που αναζητούν να γευτούν κάτι παραδοσιακό και ξεχωριστό, ενώ κυρίως μέσω των καταστημάτων γίνεται η προώθηση της μαστίχας σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο. Με αυτήν τη στρατηγική προσέγγιση ο συνεταιρισμός καταφέρνει να αντιμετωπίζει τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κατάστασης της ελληνικής οικονομίας και να ανήκει παράλληλα στις λίγες επιχειρήσεις που όχι μόνο στήριξαν τους υπαλλήλους τους, αλλά δημιούργησαν και νέες θέσεις εργασίας, ιδιαίτερα στην τοπική κοινότητα της Χίου.

Η λήψη δανείου, στα πλαίσια της εξασφάλισης της απαιτούμενης ρευστότητας και της συνέχισης του προγράμματος επενδύσεων, εξαιτίας της πανδημίας ήταν αναγκαία και βοήθησαν την εταιρεία να ανταπεξέλθει στην μετά πανδημική περίοδο, ενώ υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στην εταιρεία και την Τράπεζα Πειραιώς από το 2016 η οποία επιτρέπει στον παραγωγό μαστίχας να έχει με ανταγωνιστικούς όρους στην διάθεσή του την απαιτούμενη ρευστότητα που επιθυμεί (yraithros.gr, 2016). Επιπλέον, η συνεργασία με την Aegean Airlines (κάρτα miles&bonusaegean) και την Attica Group (κάρτα seamiles), που προσφέρει στους κατόχους των καρτών τη δυνατότητα να αποκτήσουν πόντους με την αγορά προϊόντων από τα mastihasop, συμβάλει ακόμα περισσότερο στην διαφήμισή τους. Τέλος, η εταιρεία με την σύναψη συμφωνίας με την μορφή χορηγίας με την αθλητική ομάδα του νησιού της Χίου 'code zero sailing team', όπου αναγράφεται το λογότυπο 'mastihasop' στην αθλητική ένδυση της ομάδας, αλλά και με την χρηματοδότηση αρκετών καλλιτεχνικών, αθλητικών και επιστημονικών εκδηλώσεων, διασφαλίζει την προώθηση των brands της (Μανδάλας - συνέντευξη Μάρτιος 2023).

7.2.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Το Μουσείο Μαστίχας, που ιδρύθηκε από την Τράπεζα Πειραιώς σε συνεργασία με τον Συνεταιρισμό, έχει συμβάλει σημαντικά στην προώθηση του προϊόντος και στην ανάδειξη της σχέσης του με την παραγωγική ιστορία της Χίου. Μέσα από το μουσείο, οι επισκέπτες έχουν την ευκαιρία να εξερευνήσουν την πορεία και τις παραδόσεις της μαστίχας, αποκτώντας μια πλήρη εικόνα του προϊόντος και της σύνδεσής του με την ίδια την κοινότητα του νησιού. Το νεόδμητο Κέντρο Έρευνας Μαστίχας που εγκαινιάστηκε το 2023, θα λειτουργήσει ως πόλος έλξης νέων επιστημών, οι οποίοι θα μπορέσουν να διεξάγουν επιστημονική έρευνα προκειμένου να γεφυρώσουν τις ανάγκες της βιομηχανικής παραγωγής με καινοτόμα προϊόντα της μαστίχας, εφαρμόζοντας πρακτικές που θα συνάδουν με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς από φέτος (πρώτο έτος λειτουργίας του) θα εργάζονται σε αυτό 3 επιστήμονες, ενώ σκοπός του Κέντρου είναι να ξεπεράσει τους 20 επιστήμονες εντός 5ετίας (Μανδάλας – από τη συνέντευξη τον Μάρτιο 2023). Εκτός από το ερευνητικό κέντρο, η MEDITERRA A.E. σκοπεύει να δημιουργήσει ένα ινστιτούτο γαστρονομίας στα Μεστά της Χίου με το όνομα 'mastiha experience', το οποίο θα εισάγει τον συνεταιρισμό στον χώρο της διαμονής – εστίασης, δημιουργώντας αρκετές θέσεις εργασίας στο χωριό ενώ παράλληλα θα προωθεί την γαστρονομική προέκταση των προϊόντων μαστίχας (Μανδάλας – από τη συνέντευξη τον Μάρτιο 2023). Ως προς την δημογραφία του πληθυσμού της Χίου, αν και υπήρξε εισροή νέων που ανθρώπων προς την επαρχία τα τελευταία χρόνια αναζητώντας καινούργιες ευκαιρίες μακριά από την πόλη, ο μέσος όρος ηλικίας του

νησιού παραμένει αρκετά υψηλός. Στον συνεταιρισμό απασχολείται περίπου το 3% του πληθυσμού του νησιού, στην πλειοψηφία του ηλικίας 40 – 65 ετών (περίπου το 75% βρίσκεται σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα) και αποτελεί το 7% περίπου του οικονομικά ενεργού πληθυσμού του νησιού (Στυλιανός, 2020). Ως προς το ευρύτερο καταναλωτικό περιβάλλον της Ελλάδος, καθώς τα προϊόντα του ‘mastihashop’ απευθύνονται σε ανθρώπους κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας και με ορισμένη οικονομική άνεση, αυτή η διαρκής αύξηση του μέσου όρου ηλικίας ενδέχεται να ενισχύσει τα μελλοντικά έσοδα της εταιρείας. Επιπλέον είναι σημαντικό να τονιστεί πως η ελληνική κοινωνία αποδίδει μεγάλη σημασία στη διατήρηση της παράδοσης και της ιστορίας του τόπου της. Έτσι η E.M.X.-MEDITERRA A.E. ως ο αποκλειστικός εκπρόσωπος του προϊόντος της μαστίχας πετυχαίνει να θεωρείται από την Ελληνική κοινωνία θεσμοφύλακας της παράδοσης και της κληρονομιάς της. Επιπλέον, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως μετά από συντονισμένες προσπάθειες, η μαστίχα κατάφερε να ενταχθεί στον κατάλογο των προϊόντων της πολιτιστικής κληρονομιάς της Ευρώπης από την Ε.Ε., καθώς και στην άυλη παγκόσμια κληρονομιά της UNESCO (UNESCO, 2014), με αποτέλεσμα τα κύρια προϊόντα του συνεταιρισμού εκτός από μοναδικά, να έχουν και σπουδαία πολιτιστική, αλλά και ιστορική σημασία. Αυτή η αναγνώριση μαζί και με την εξάπλωση των ‘mastihashop’ σε νέες αγορές, αλλά και με την όλο και μεγαλύτερη αύξηση της εισροής τουριστών στον Ελλαδικό χώρο, προσφέρουν ένα αρκετά έφορο έδαφος για περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας. Ως προς την διατροφή του σύγχρονου ανθρώπου, στη σημερινή εποχή υπάρχει έντονη τάση ως προς τροφές που είναι είτε φυτικής προέλευσης (κυρίως Vegan), είτε προέρχονται από βιολογική καλλιέργεια, είτε έχουν ως επίκεντρο την ευζωία (είναι δηλαδή πολύ υγιεινές για τον ανθρώπινο οργανισμό). Τα προϊόντα της μαστίχας μπορούν να συμβαδίσουν και με τις τρεις προαναφερόμενες τάσεις, καθώς είναι φυτική προέλευσης, χωρίς ίχνος επεξεργασίας, προέρχονται από βιολογική καλλιέργεια και έχουν σημαντικές ιατροφαρμακευτικές ιδιότητες για τον άνθρωπο. Κλείνοντας, η E.M.X - MEDITERRA A.E. είναι μία εταιρεία που έχει έντονη σύνδεση με τον τόπο της Χίου, καθώς πέρα από τα προϊόντα της και η ίδια η συνεταιριστική της δομή της επιτρέπει να έχει έντονη αλληλεπίδραση με την ζωή του νησιού (περίπου το 7% του Α.Ε.Π του νησιού οφείλεται σε αυτήν), ενώ όλα αυτά τα χρόνια έχει χρηματοδοτήσει πολλές δράσεις κοινωνικού και περιβαλλοντικού περιεχομένου της τοπικής κοινωνίας. Από το 2019, η εταιρεία αποφάσισε ότι θα συνδέει ετησίως όλες τις πράξεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τους στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ο.Η.Ε.

7.2.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Στη σημερινή εποχή, μια επιχείρηση βρίσκεται σε δυσχερή θέση εάν δεν έχει μπορέσει να προσαρμοστεί στις νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο. Η ιστορία έχει

δείξει ότι τις τελευταίες δεκαετίες οι εταιρίες που αρνήθηκαν να αναγνωρίσουν τα οφέλη του διαδικτύου και να προσαρμοστούν στην παγκοσμιοποίηση, εξαφανίστηκαν ή αποκλείστηκαν από την αγορά από πιο "έξυπνες" εταιρίες (Τσομπάνογλου, 2021). Τέτοιου είδους παραδείγματα περιλαμβάνουν την Kodak, μικρά βιβλιοπωλεία, ταξί (κυρίως στο εξωτερικό λόγω της εμφάνισης της Uber) και μικρά ξενοδοχεία (όσα δεν εντάχθηκαν σε κάποια πλατφόρμα όπως το Booking και χάσανε πελατεία λόγω του Airbnb). Οι κύριοι τεχνολογικοί παράγοντες που μια επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί σήμερα είναι η συνεχής προσαρμογή στις εξελίξεις της τεχνολογίας και η συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών για να ανταποκριθεί έγκαιρα στις νέες τάσεις των καταναλωτών. Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ιδιαίτερα μετά από την πανδημία COVID-19, όλο και περισσότεροι καταναλωτές προτιμούν τις αγορές μέσω διαδικτύου, αντί για τις επισκέψεις σε φυσικά καταστήματα, ενώ είναι δυνατόν οποιουδήποτε μεγέθους επιχείρηση να μπορέσει, αξιοποιώντας τις υπάρχον ευκαιρίες, να πωλήσει τα προϊόντα της σε ολόκληρο τον κόσμο. Η Ε.Μ.Χ - MEDITERRA Α.Ε. διαθέτει μια πλήρως ενημερωμένη ιστοσελίδα, καθώς και πολύ προηγμένο e-shop. Ως εταιρεία έχει επενδύσει τα τελευταία 20 χρόνια 15 εκατομμύρια ευρώ στην έρευνα και ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων, ενώ έχει συνάψει συμφωνίες συνεργασίας με το Μπενάκειο Φυτοπαθολογικό Ινστιτούτο και το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (το Εργαστήριο Μοριακής Βιολογίας, το Εργαστήριο Εδαφολογίας και το Εργαστήριο Ανθοκομίας και Πολλαπλασιαστικού Υλικού) και την Σχολή Χημικών Μηχανικών του Ε.Μ.Π προκειμένου να γίνει περεταίρω έρευνα πάνω στις ιδιότητες της μαστίχας. Η εταιρία κατά την παραγωγική της διαδικασία χρησιμοποιεί σύγχρονες τεχνολογίες, ενώ είναι πιστοποιημένη από την Bio-Hellas για τα βιολογικά της προϊόντα. Χρησιμοποιεί παντού σύστημα σύμφωνα με τις αρχές του HACCP και εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης ISO 9001:2015.

7.2.2 Το εσωτερικό (μικρο) περιβάλλον

Σύμφωνα με την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος με τη χρήση του μοντέλου των 5 δυνάμεων της δομικής ανάλυσης της αγοράς του Porter, η μαστίχα και τα προϊόντα της διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αρκετά επίπεδα.

7.2.2.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Είναι πολύ μικρές οι πιθανότητες να εισέρθει κάποια καινούργια εταιρεία στην αγορά της μαστίχας, παρόλα αυτά αν συμβεί κάτι τέτοιο θα χάσει η Ε.Μ.Χ.-MEDITERRA Α.Ε. το προνόμιο του μονοπωλίου πάνω στην πρώτη ύλη της μαστίχας. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως το προϊόν της μαστίχας έχει περιορισμένη και τοπική παραγωγή, ενώ χάρις στην υπάρχουσα νομοθεσία είναι αδύνατον να μπορέσει να υπάρξει κάποιος νέος παραγωγός μαστίχας. Πιθανότερο είναι να

εμφανιστούν νέες εταιρείες μεταποίησης, οι οποίες θα προμηθεύονται τα προϊόντα της μαστίχας αναγκαστικά από την Ε.Μ.Χ. Επιπλέον η Ε.Μ.Χ. και η ΜΕΔΙΤΕΡΡΑ Α.Ε. έχουν μια πολυετή παρουσία στον τομέα της μαστίχας, με 80 χρόνια εμπειρίας. Κατά τη διάρκεια αυτών των χρόνων, έχουν αναπτύξει γνώση και εμπειρία στον κλάδο, εξασφαλίζοντας υψηλή ποιότητα του προϊόντος και δίνοντας μια εγγύηση "brand name" στους καταναλωτές. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν πλεονέκτημα για τη ΜΕΔΙΤΕΡΡΑ Α.Ε., καθώς προσδίδουν αξιοπιστία και εμπιστοσύνη στην αγορά. Το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένο, καθώς το 75% του συνόλου των εργαζομένων κατέχει τουλάχιστον πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ: το 4% κατέχει διδακτορικό τίτλο, το 16% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 21% έχει πτυχίο ΑΕΙ και το 34% πτυχίο ΤΕΙ. Ο συνεταιρισμός έχει καταφέρει επίσης να κάνει συνώνυμο το εμπορικό του σήμα με το προϊόν της μαστίχας παγκοσμίως (global brand). Παράλληλα, η εταιρεία έχει διατηρήσει ισχυρούς δεσμούς με την τοπική κοινότητα μέσω του συνεταιριστικού της μοντέλου οργάνωσης, αλλά και μέσω των δράσεων που έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία για την τοπική κοινωνία της Χίου. Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου, οι εργαζόμενοι είναι και ιδιοκτήτες, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ επιπλέον ο συνεταιρισμός αποτελεί διαχρονικά σημαντικό πυλώνα της οικονομίας της τοπικής κοινωνίας, αφού σε αυτόν εργάζεται μεγάλο μέρος του πληθυσμού του νησιού. Είναι σημαντικό να αναφερθούν σημαντικές επενδύσεις που έχει επιφέρει ο συνεταιρισμός στην τοπική κοινωνία της Χίου, όπως η δημιουργία του Μουσείου Μαστίχας και η ίδρυση του Κέντρου Έρευνας Μαστίχας. Τέλος, η εταιρεία δαπανά ετησίως 50.000 ευρώ σε δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, κυρίως για το νησί της Χίου με αποτέλεσμα να μπορεί να θεωρηθεί ακόμα και ως ευεργέτης της νήσου (Μανδάλιας – από τη συνέντευξη τον Μάρτιο του 2023).

7.2.2.2 Η ισχύς των προμηθευτών

Η ΜΕΔΙΤΕΡΡΑ Α.Ε. μέχρι στιγμής έχει καταφέρει να συνάψει ορισμένες σημαντικές συνεργασίες. Η σημαντικότερη συνεργασία της Εταιρείας είναι με την Ε.Μ.Χ., από τα προϊόντα της οποίας προέρχεται το σημαντικότερο μέρος του κύκλου εργασιών της (Τσομπάνογλου, 2021). Επειδή η Ε.Μ.Χ είναι ο βασικότερος μέτοχος (κατέχει παραπάνω από το 50% των μετοχών) της ΜΕΔΙΤΕΡΡΑ Α.Ε., και παράλληλα είναι ο κύριος προμηθευτής της (όλοι οι μαστιχοπαραγωγοί είναι παράλληλα και ιδιοκτήτες της Ε.Μ.Χ) η ισχύς του βασικού προμηθευτή της εταιρείας έχει πλήρη ταύτιση με τα συμφέροντα της ίδιας της εταιρείας. Η επιχείρηση συνεργάζεται επίσης με την Εταιρεία Κορρές Α.Ε. (προϊόντα στον τομέα καλλυντικών με κύριο συστατικό την μαστίχα), την Εταιρεία ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ (παραγωγή 4 προϊόντων χαλβά με μαστίχα), την Εταιρεία ΜΥΛΕΛΙΑ ΕΠΕ (αποκλειστική παραγωγή 25 προϊόντων μαστίχας της κατηγορίας gourmet και delicatessen), και την Εταιρεία ΑΓΝΟ ΕΠΕ (παραγωγή 7

σαπουνιών με μαστίχα). Η Ε.Μ.Χ. λειτουργεί κυρίως ως προμηθευτής για τον τομέα του χονδρεμπορίου, ενώ η MEDITERRA Α.Ε. αποτελεί προμηθευτή για τον τομέα του λιανεμπορίου. Οι συναλλαγές με τους υφιστάμενους προμηθευτές αποτελούν σήμερα σημαντικό ποσοστό των αγορών της. Η Ε.Μ.Χ., ως προμηθευτής για το χονδρεμπόριο, προμηθεύει άλλες επιχειρήσεις και διανομείς που ασχολούνται με την πώληση της μαστίχας σε μεγαλύτερες ποσότητες. Το χονδρεμπόριο αποτελεί σημαντικό κομμάτι της αλυσίδας εφοδιασμού, επιτρέποντας τη διάθεση των προϊόντων σε διάφορες αγορές και τομείς. Από την άλλη πλευρά, η MEDITERRA Α.Ε. λειτουργεί ως προμηθευτής για το λιανεμπόριο, προσφέροντας τα προϊόντα της μαστίχας απευθείας στους τελικούς καταναλωτές μέσω καταστημάτων λιανεμπορίου. Η παρουσία στο λιανεμπόριο επιτρέπει την άμεση απήχηση και προβολή των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή και την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του. Προβλήματα ενδέχεται να προκύψουν ανάμεσα στην εταιρεία και κάποιον από τους προαναφερόμενους εξωτερικούς της συνεργάτες (εξαιρέση αποτελεί ο βασικός της προμηθευτής Ε.Μ.Χ), που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην λειτουργία της εταιρείας. Για το λόγο αυτό η εταιρεία: 1) ίδρυσε νέα σύγχρονη παραγωγική μονάδα στην Χίο, 2) ανέπτυξε συνεργασία με έναν ακόμα προμηθευτή για την παραγωγή 5 νέων καλλυντικών προϊόντων (BENOSTAN) και 3) σύναψε δύο καινούργιες συμφωνίες συνεργασίας για 8 προϊόντα στην κατηγορία των σαπουνιών SANTE & AL DOUCAN.

7.2.2.3 Η ισχύς των αγοραστών

Τα προϊόντα της εταιρείας απευθύνονται κυρίως είτε σε κατοίκους άλλων χωρών (το 75% των προϊόντων εξάγονται στο εξωτερικό), είτε σε Έλληνες που έχουν ορισμένη οικονομική άνεση. Επειδή η εταιρεία έχει μονοπωλιακό ρόλο στην αγορά της μαστίχας και απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, αν και υπάρχει, δεν είναι πολύ ισχυρή. Επιπλέον, όσο αφορά στις εταιρείες που προμηθεύονται τα προϊόντα της μαστίχας για την διανομή τους, επειδή και αυτοί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την εταιρεία (δεν υπάρχει αυτή την στιγμή σοβαρός ανταγωνισμός στον κλάδο της μαστίχας), η εταιρεία μπορεί να τους αντικαταστήσει σχετικά εύκολα (εδώ αποτελούν εξαιρέση τα μεγάλα δίκτυα διανομής, όπως τα supermarket, στα οποία η εταιρεία διανέμει αποκλειστικά τις μαστίχες ΕΛΜΑ). Παρόλα αυτά οποιουδήποτε είδους διακοπή συνεργασίας θα πλήξει έστω και λίγο την εταιρεία στο κοντινό, αλλά και μακρινό μέλλον.

7.2.2.4 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η MEDITERRA Α.Ε. - Ε.Μ.Χ. χρησιμοποιεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. «*Η στρατηγική διαφοροποίησης επιδιώκει τη δημιουργία υψηλότερης αξίας για τους πελάτες σε σχέση με την αξία που δημιουργούν οι ανταγωνιστές, παρέχοντας*

προϊόντα ή υπηρεσίες με μοναδικά χαρακτηριστικά, ενώ το κόστος διατηρείται σε ίδια ή παρεμφερή επίπεδα, επιτρέποντας στην επιχείρηση να χρεώνει υψηλότερες τιμές στους πελάτες της» (Τσομπάνογλου, 2021). Ομοίως και η Εταιρεία δημιουργεί προϊόντα υψηλής ποιότητας, που διαφέρουν στην τιμή, αλλά και στην ποιότητα από άλλα προϊόντα του ίδιου κλάδου. Επιπλέον όλα τα προϊόντα της έχουν ως πρωτεύον συστατικό την μαστίχα Χίου, παράγοντας που τα καθιστά μοναδικά εξαιτίας της μοναδικότητας προέλευσης του προϊόντος. Στην αγορά υπάρχουν πολλά προϊόντα με παρόμοια χαρακτηριστικά ή κοινές ιδιότητες, παρότι αυτά δεν περιέχουν το υλικό της μαστίχας. Για παράδειγμα, οι μαστίχες ΕΛΜΑ έχουν να ανταγωνιστούν οποιαδήποτε καινούργια τσίχλα βγει στην αγορά ή τα αφρόλουτρα ΚΟΡΡΕΣ οποιαδήποτε καινούργια μάρκα αφρόλουτρου. Παρόλα αυτά, η Εταιρεία αντιμετωπίζει πιθανές απειλές, όχι τόσο από τα κλασικά προϊόντα στον κλάδο της όπου κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της στρατηγικής της διαφοροποίησης, αλλά από πιθανά προϊόντα που περιέχουν ως συστατικό την μαστίχα ή απομιμήσεις της. Τέτοια προϊόντα μπορούν να προκύψουν, είτε αν κάποια εταιρεία προμηθευτεί μαστίχα από την Ε.Μ.Χ και δημιουργήσει κάποιο νέο προϊόν που περιέχει ως συστατικό την μαστίχα (τέτοια εταιρεία είναι η Aroma), είτε με την δημιουργία απομιμήσεων μαστίχας, δηλαδή μέσω της χρήσης τεχνητού αρώματος μαστίχας με σκοπό ο καταναλωτής να μπορεί να γεύεται την γεύση της μαστίχας σε πιο οικονομική τιμή, χωρίς όμως αυτή να έχει κάποια από τα βασικά θρεπτικά στοιχεία της. Μία εταιρεία που στα προϊόντα της συνδυάζει και τις δύο στρατηγικές και έχει μεγάλη επιτυχία στον Ελλαδικό χώρο τα τελευταία χρόνια είναι η εταιρεία 'Mastiqua'. Στην σημερινή εποχή, τέτοιου είδους προϊόντα δεν απειλούν άμεσα την Ε.Μ.Χ. – MEDITERRA A.E., όμως μελλοντικά υπάρχει ο κίνδυνος να εμφανιστούν πολλά νέα προϊόντα που να χρησιμοποιούν υποκατάστατα με βάση την μαστίχα. Τέτοιου είδους προϊόντα ενδέχεται να προτιμώνται από τον κόσμο λόγω της χαμηλότερης τους τιμής, αλλά και επειδή μπορεί να προωθούνται ως προϊόντα μαστίχας (για να ανακαλύψει κάποιος αν έχουν κανονική μαστίχα ως συστατικό θα πρέπει να διαβάσει την σύνθεση του προϊόντος) επηρεάζοντας έτσι τις πωλήσεις της Ε.Μ.Χ. – MEDITERRA A.E.

7.2.2.5 Αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Η ανταγωνιστική δομή του κλάδου είναι σχεδόν μονοπωλιακή, καθώς η Ε.Μ.Χ.-MEDITERRA A.E. είναι ο μόνος επίσημος παραγωγός μαστίχας στο νησί της Χίου. Σε αυτήν την υπάρχουσα δομή κυρίαρχο ρόλο έπαιξε το κράτος, το οποίο μέσω της νομοθεσίας του προστάτευσε τον συνεταιρισμό βοηθώντας τον διαχρονικά στην εξασφάλιση του μονοπωλίου παραγωγής. Η επιχείρηση αποτελεί τον μοναδικό ρυθμιστή της τιμής της μαστίχας, ενώ όλοι οι ανταγωνιστές που βρίσκονται στην αγορά της μαστίχας είναι αναγκαστικά πελάτες της Ε.Μ.Χ. Παραδείγματα τέτοιων

εταιρειών είναι η ANEMOS, η Μέλι Μπαμπά και η Ήλιος. Η υπάρχουσα μονοπωλιακή κατάσταση, καθώς και η αίσθηση πως το προϊόν της μαστίχας ανήκει στην κατηγορία των 'premium' προϊόντων, οδήγησαν στην σχετικά υψηλή τιμή της. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως την τελευταία διετία λόγω του αυξανόμενου ενδιαφέροντος προς την μαστίχα (πολλές καινούργιες μελέτες αναφέρονται στις ευεργετικές φαρμακευτικές της ιδιότητες) έχουν αρχίσει να αυξάνονται οι πιέσεις από ιδιώτες για την αλλαγή της ισχύουσας νομοθεσίας. Παρόλα αυτά με τις τωρινές συνθήκες η εταιρεία δεν μπορεί να απειληθεί άμεσα από κανένα ανταγωνιστή.

7.3 Σχέση E.M.X - MEDITERRA με τη βιωσιμότητα

7.3.1 Κοινωνική – κυβερνητική απόδοση

7.3.1.1 Πράξεις προς την κοινωνία

Ο συνεταιρισμός επενδύει 50.000 ευρώ ετησίως πάνω σε δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο την προώθηση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευαισθησίας. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία ετησίως δίνει χορηγίες σε σχολεία, σε πανεπιστήμια, σε συλλόγους, σε καλλιτεχνικές δραστηριότητες, σε επιστημονικές δράσεις και σε αθλητικούς συλλόγους, ενώ ενθαρρύνει τον εθελοντισμό μέσα στην εταιρεία παρέχοντας στους υπαλλήλους της ώρες από τη δουλειά ώστε να προσφέρουν εθελοντισμό (Μανδάλας και Σμυρνιούδης – από τη συνέντευξη και την επεξεργασία των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο που αποστάλθηκε το Απρίλιο 2023). Ορισμένες από τις πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που έπραξε η εταιρεία το 2022 ήταν η οικονομική και διοικητική υποστήριξη την φοιτητική ομάδα ΠΑΚΕΤΩΣΕΤΟ του Πανεπιστημίου Αιγαίου με στόχο την ενίσχυση της Φοιτητικής Επιχειρηματικότητας μέσω της παρουσίασης προϊόντων χαρτιού εμποτισμένο με σπόρους, ενώ επιπλέον ήταν και η δημιουργία και χρηματοδότηση της αθλητικής πρωτοβουλίας 'Kalimastixi', η οποία συμμετείχε στον αγώνα 5 χλμ. του Μαραθωνίου της Αθήνας.

7.3.1.2 Ως προς τους εργαζόμενους

Η εταιρεία έχει χρηματοδοτήσει την απόκτηση 6 μεταπτυχιακών τίτλων σε ισάριθμα στελέχη της, ενώ έχει θεσπίσει την καταβολή επιδομάτων γάμου και τέκνων πέρα από αυτά που η κείμενη νομοθεσία ορίζει. Το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας είναι ενταγμένο σε πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης επικουρικά της Δημόσιας, ενώ σε συγκεκριμένες περιπτώσεις εξετάζονται έκτακτες ανάγκες (Σμυρνιούδης και Μανδάλας -από την επεξεργασία των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο που στάλθηκε τον Απρίλιο 2023). Υπάρχει διαρκή αξιολόγηση μέσα

στην εταιρεία, ενώ δεν υπήρξε κάποιο σοβαρό καταγεγραμμένο ατύχημα σε κάποιον από τους χώρους εργασίας της εταιρείας για το έτος 2022.

7.3.1.3 Ως προς την ισότητα φύλων

Στην Ε.Μ.Χ το 52% των εργαζομένων είναι άνδρες, ενώ στην MEDITERRA Α.Ε. το αντίστοιχο ποσοστό είναι 39%. Αυτό σημαίνει πως στην Ε.Μ.Χ η αναλογία γυναικών ανδρών είναι ίση με 0,92, ενώ στην MEDITERRA Α.Ε. είναι ίση με 1,56. Και οι δύο εταιρείες έχουν πετύχει τον στόχο βιωσιμότητας SDGs, ενώ βρίσκονται παραπάνω από όλες τις υπό μελέτη εταιρείες της παρούσας διπλωματικής εργασίας ως προς την ισότητα φύλων των εργαζομένων. Ως προς τον αριθμό των γυναικών που κατέχουν υψηλή θέση manager, στην MEDITERRA Α.Ε. το 80% των θέσεων κατέχονται από γυναίκες, ενώ στην Ε.Μ.Χ το αντίστοιχο ποσοστό ισούται με 7%. Επιπλέον ως προς τον αριθμό των γυναικών που συμμετέχουν στο board of directors, στην MEDITERRA Α.Ε. το 60% είναι γυναίκες, ενώ στην Ε.Μ.Χ αυτό ισούται με το 0%. Αυτή η διαφορά ανάμεσα στις δύο εταιρείες είναι τεράστια. Στην Ε.Μ.Χ η εκλογή του boards of directors προκύπτει από εκλογές τετραετίας των παραγωγών – μελών, στους οποίους το μεγαλύτερο ποσοστό είναι άντρες, ενώ στην γενική συνέλευση του συνεταιρισμού το 18% των μελών είναι γυναίκες. Παρόλα αυτά η Ε.Μ.Χ πρέπει να κάνει περισσότερα βήματα ως προς την ισότητα των φύλων, καθώς τα ποσοστά της (πέρα από αυτό της σχέσης εργαζόμενων γυναικών-ανδρών) είναι πολύ χαμηλότερα σε σύγκριση με τον μέσο όρο των υπόλοιπων υπό μελέτη επιχειρήσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αλλά και του παγκόσμιου μέσου όρου.

Πίνακας 7.47 : Στοιχεία για την ισότητα των φύλων της Ε.Μ.Χ.-MEDITERRA Α.Ε. (2022)

Companies/ categories	MEDITERRA A.E.	E.M.X	Average Coop	Average Non Coop
Women in senior management	80%	7%	30.6%	41.0%
Women in board of directors	60%	0%	30.3%	40.0%
Female-male ratio	1.56	0.92	0.42	0.55

7.3.2 Περιβαλλοντική απόδοση

Η εταιρεία σύμφωνα με τον διευθυντή παραγωγής της Ε.Μ.Χ «δεν επιβαρύνει το περιβάλλον με τη δραστηριότητά της και τηρεί τη νομοθεσία σχετικά με την πρόληψη και τον έλεγχο της ρύπανσης που προκύπτει από τη δραστηριότητά της». Πιο συγκεκριμένα ορισμένες από τις δράσεις που έχει λάβει η εταιρεία τα τελευταία χρόνια για την προστασία του περιβάλλοντος είναι:(α) η υπογραφή με

την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ ΑΕ. Σχετικής σύμβασης για την ανακύκλωση των συσκευασιών, (β) η κατασκευή στεγασμένου σταθμού αναμονής των κάδων απορριμμάτων για την παραλαβή τους από τα οχήματα του Δήμου της περιοχής, (γ) η χορήγηση της μεγαλύτερης εθελοντικής περιβαλλοντικής Ομάδας Πυροπροστασίας ΙΩΝΙΑ στη Νότια Χίο, (δ) η κατασκευή αυτόνομου ενεργειακά σταθμού πυρόσβεσης στο περιβάλλοντα χώρου του εργοστασίου που μπορεί να λειτουργεί και υποστηρικτικά των δυνάμεων της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας και (ε) η σύνδεση του συνεταιρισμού με το σύστημα βιολογικού καθαρισμού του νησιού της Χίου.

Ως προς την καταναλωμένη ενέργεια, η εταιρεία υποστηρίζει πως μέρος της χρησιμοποιημένης ενέργειας προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές, αν και είναι άγνωστο το ακριβές ποσοστό της. Επιπλέον η MEDITERRA Α.Ε. το 2022 κατανάλωσε 55 MWh και 14.000 λίτρα υγραερίου για τις παραγωγικές τις διαδικασίες. Έτσι κατά μέσον όρο η εταιρεία το προηγούμενο έτος κατανάλωνε 2,3 GJ ενέργειας για την παραγωγή ενός τόνου τελικού προϊόντος, μία επίδοση αρκετά κακή σε σύγκριση με τις 6 υπό μελέτη εταιρείες (μόνο η Friesland Campina είχε χειρότερη επίδοση με 2,72 GJ). Η παραπάνω επίδοση δείχνει πως η εταιρεία στο μέλλον, είτε θα πρέπει να στραφεί σε δικιά της παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας προκειμένου να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, είτε θα πρέπει να βρει πιο αποτελεσματικούς και λιγότερο κοστοβόρους τρόπους κατά την παραγωγική της διαδικασία.

Ως προς τα έσοδα του συνεταιρισμού ανά MWh που κατανάλωνε, αυτά έφτασαν τα 14.935 ευρώ, με αποτέλεσμα να μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η MEDITERRA Α.Ε. κατάφερε να πετύχει υψηλότερη επίδοση σε σχέση με τις 6 υπό μελέτη εταιρείες (η πιο επιτυχημένη από της 6 υπό μελέτη εταιρείες ήταν η Unilever με 9.194 ευρώ). Αυτό σημαίνει πως η εταιρεία είναι πολύ αποτελεσματική, όμως είναι σημαντικό να τονιστεί πως η μαστίχα είναι ένα αρκετά ακριβό προϊόν, ενώ τα προϊόντα της είναι κατά βάση μικρά σε όγκο.

Ως προς την κατανάλωση νερού για την παραγωγή ενός τόνου τελικού προϊόντος, η MEDITERRA Α.Ε. κατά μέσον όρο το 2022 κατανάλωνε 3,13 κυβικά μέτρα νερού. Η απόδοση της εταιρείας ήταν σχετικά υψηλή σε σύγκριση με τις υπόλοιπες υπό μελέτη επιχειρήσεις, καθώς οι 4 από τις 6 υπό μελέτη επιχειρήσεις πέτυχανε καταναλώσεις μεταξύ του διαστήματος 1,55 – 1,04.

Ως προς τα έσοδα που προέκυψαν ανά κυβικό μέτρο νερού που καταναλώθηκε, η εταιρεία κατά μέσον όρο εισέπραττε 2.047 ευρώ. Η επίδοση της εταιρείας για το 2022 ήταν η καλύτερη σε σχέση με τις υπόλοιπες υπό μελέτη εταιρείες (το ίδιο ισχύει και για την καταναλωθείσα ενέργεια). Κύριος λόγος είναι οι ακριβές

τιμές των προϊόντων μαστίχας, οι μικρές ποσότητες που αυτά πουλιούνται, αλλά και η στρατηγική εξοικονόμησης νερού που ακολουθεί η εταιρεία.

Ως προς τους ρύπους που εξέπεμπε η εταιρεία, δεν υπήρχαν δεδομένα από τα εργοστάσια και την εφοδιαστική της αλυσίδα πέρα από την δέσμευση της εταιρείας να περιορίσει ή και να μηδενίσει το αποτύπωμα άνθρακα μέχρι το έτος 2030.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η καλλιέργεια της μαστίχας γίνεται αποκλειστικά μέσω βιώσιμης και βιολογικής καλλιέργειας, ενώ δεν υπήρχαν δεδομένα για τις συσκευασίες των προϊόντων της εταιρείας.

Πίνακας 7.48 : Επίδοση δεικτών βιωσιμότητας της MEDITERRA A.E. (2022)

Companies/ categories	MEDITERRA A.E.	Average Coop	Average Non Coop
Water consumption in manufacturing sites m ³ / ton end product	3.13	2.67	1.12
Revenue per water consumption	3047	566	1113
Sustainable sourcing of agricultural raw materials	100%	93%	91%
Energy consumption per output (GJ/ ton)	2.30	1.60	0.83
Revenue per energy consumption	14935	3392	5394

7.4 Προτάσεις για μια πιο βιώσιμη επιχείρηση

Η Ε.Μ.Χ.-MEDITERRA A.E. είναι μία από τις πιο επιτυχημένες συνεταιριστικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο. Καθώς έχει θέσει ως προτεραιότητα τη βιωσιμότητα στον τρόπο οργάνωσής και λειτουργίας της, θα ήταν πολύ σημαντικό η εταιρεία να συντάσσει ετησίως μία έκθεση βιωσιμότητας και τις σχετικές πράξεις εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης, όπως οι υπόλοιπες 6 εταιρείες που μελετήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Εξάλλου η ίδια η εταιρεία είχε δεσμευθεί από το 2019 ότι θα πράττει κάτι τέτοιο, πλην όμως παρά τις υποσχέσεις της δεν υπάρχει μια τέτοιου είδους μελέτη. Επιπλέον είναι σημαντικό η εταιρεία να αρχίζει να συλλέγει τα εξής δεδομένα: Ποσοστό παραγωγής ενέργειας και δη ηλεκτρικής από ανανεώσιμες πηγές, μέγεθος εκπομπής ρύπων, ποσοστό ανακύκλωσης απορριμμάτων κατά την παραγωγική διαδικασία, αριθμός ελαφρών εργατικών ατυχημάτων, ποσοστό ανακυκλώσιμων συσκευασιών και ποσοστό σόγιας και μαστιχέλαιου που προέρχεται από βιώσιμες καλλιέργειες. Μόνο μέσω της

καταγραφής των παραπάνω τιμών θα μπορεί να δοθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα των επιδόσεων της βιωσιμότητας της εταιρείας. Έτσι θα μπορεί στο μέλλον να πραγματοποιηθεί μια πιο ακριβής σύγκριση με μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο γεωργίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ως προς τα καταγεγραμμένα δεδομένα η εταιρεία θα μπορούσε μελλοντικά να κάνει τις εξής αλλαγές :

Αναφορικά στην ισότητα των φύλων, η MEDITERRA A.E. έχει πετύχει αξιοσημείωτες επιδόσεις, καθώς κατάφερε να έχει τα υψηλότερα ποσοστά και στις 3 υπό εξέταση κατηγορίες για την θέση της γυναίκας μέσα στην επιχείρηση πετυχαίνοντας ήδη και τους τρεις στόχους της Agendas 30 των Ηνωμένων Εθνών, με αποτέλεσμα να μπορεί να λεχθεί πως το μόνο καθήκον της εταιρείας είναι να συνεχίσει να δρα έτσι και στο μέλλον. Από την άλλη, στη μητρική εταιρεία E.M.X παρότι το 48% των εργαζομένων είναι γυναίκες, μόνο το 7% βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις της εταιρείας. Αυτό το ποσοστό είναι πολύ μικρό και θα πρέπει να βελτιωθεί. Για να το επιτύχει αυτό η εταιρεία θα πρέπει να δημιουργήσει ενημερωτικά σεμινάρια, να επανεξετάσει τις στρατηγικές της πάνω στην προώθηση ίσων ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών, να δημιουργήσει προγράμματα εκπαίδευσης παρουσίας στελεχών για γυναίκες, τα οποία θα επικεντρώνονται σε συγκεκριμένου είδους εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεράσουν και να θέσει ως ρήτρα ένα ποσοστό - στόχο αριθμού γυναικών σε θέσεις διοίκησης σε βάθος 5 ετών. Ως προς τον αριθμό των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο της E.M.X, ο οποίος είναι ανύπαρκτος (0%) θα πρέπει να γίνουν παρόμοιου τύπου αλλαγές. Επιπλέον, είναι σημαντικό να τονιστεί πως το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται από την γενική συνέλευση, η οποία είναι το σύνολο των παραγωγών μαστίχας και που στην οποία το 18% των μελών είναι γυναίκες, με αποτέλεσμα να μπορεί να ειπωθεί πως προκειμένου να βελτιωθεί το ποσοστό των γυναικών στη γενική συνέλευση, είναι αναγκαίο να ενταχθούν νέα μέλη παραγωγού στον συνεταιρισμό, που θα είναι γυναίκες. Για να συμβεί κάτι τέτοιο θα πρέπει ο συνεταιρισμός να επενδύσει περισσότερα χρήματα σε προγράμματα εκπαίδευσης στα σχολεία και δη στα ΕΠΑΛ της Χίου προκειμένου να ενθαρρυνθούν περισσότερες νεαρές γυναίκες να ασχοληθούν με την αγροτική παραγωγή της μαστίχας.

Σχετικά με την κατανάλωση ενέργειας είναι σημαντικό η εταιρεία να επενδύσει προς την ενεργειακή της αυτονομία. Όπως έχει κάνει και η ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού (2019), έτσι και η E.M.X.-MEDITERRA A.E. είναι σημαντικό να δημιουργήσει ορισμένα μικρού μεγέθους φωτοβολταϊκά πάρκα, ιδιαίτερα στις περιοχές της Νότιας Χίου, προκειμένου να μειώσει το ενεργειακό της κόστος, αλλά και να μηδενίσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Ως προς την ενέργεια που καταναλώνει για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, επειδή η μαστίχα είναι ένα μοναδικό προϊόν είναι πολύ δύσκολο να προκύψει κάποιο σαφές συμπέρασμα από τη σύγκριση με τις

υπόλοιπες υπό εξέταση επιχειρήσεις. Το νεοϊδρυθέν Κέντρο Έρευνας Μαστίχας, η λειτουργία του οποίου ξεκίνησε το 2023, αποτελεί μία καινοτόμο στρατηγική της εταιρείας, η οποία μπορεί να συμβάλλει στην επιστημονική έρευνα που θα εστιάσει σε νέες μεθόδους επεξεργασίας της μαστίχας που θα είναι πιο βιώσιμες ενεργειακά για το περιβάλλον.

Σχετικά με τη διαχείριση του νερού, σύμφωνα με τα δεδομένα για την κατανάλωση νερού ανά τόνο τελικού προϊόντος παρότι δεν μπορεί να προκύψει κάποιο περαιτέρω συμπέρασμα, λόγω των αιτιών που αναφέρθηκαν στον προηγούμενο τομέα (της ενέργειας), θα πρέπει ο συνεταιρισμός να βρει τρόπους εξοικονόμησης νερού όπως, πιο στοχευόμενη χρήση του με σκοπό την αποφυγή σπατάλης, εγκατάσταση έξυπνων συστημάτων στις μονάδες παραγωγής, δημιουργία δικών του αυτόνομων δεξαμενών που θα συλλέγουν νερό βροχής. Επιπλέον, καθώς σύμφωνα με τον Δήμαρχο της Χίου δεν υπάρχουν αυτήν την στιγμή διαθέσιμα αποθέματα νερού στο νησί εξαιτίας, της υπεράντλησης των γεωτρήσεων (Καρμάτζης, 2023), ο συνεταιρισμός θα μπορούσε να ασκήσει πίεση στην Περιφέρεια προκειμένου να κατασκευαστεί μονάδα αφαλάτωσης στο νησί της Χίου.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είχε στόχο τη σύγκριση της επίδοσης του συνεταιριστικού μοντέλου επιχειρήσεων έναντι του μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων του αγροτικού τομέα στον ευρωπαϊκό χώρο ως προς τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης χρησιμοποιώντας ορισμένους δείκτες οικονομίας και βιωσιμότητας που επιλέχθηκαν βάσει βιβλιογραφικής μελέτης και έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα από τη συγκριτική μελέτη των δύο μοντέλων προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα :

Αναφορικά με τους οικονομικούς δείκτες, οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να έχουν μεγαλύτερο περιθώριο καθαρού κέρδους και λιγότερα λειτουργικά έξοδα, ενώ επιπλέον είναι πιο κερδοφόρες ως προς την αξιοποίηση των συνολικών περιουσιακών τους στοιχείων και πετυχαίνουν καλύτερη αναλογία καθαρών εσόδων ως προς τον αριθμό των υπαλλήλων τους σε σύγκριση με συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Από την άλλη, οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να αξιοποιήσουν καλύτερα τα περιουσιακά τους στοιχεία, να διαχειριστούν τα χρέη τους και να καλύψουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις. Επιπλέον εισπράττουν περισσότερα έσοδα ανά εργαζόμενο και ανά παραγωγό, ενώ πετυχαίνουν μεγαλύτερα κέρδη ανά πώληση προϊόντος.

Σχετικά με τους Δείκτες Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), φαίνεται ότι μία μη συνεταιριστική επιχείρηση έχει πιο ασφαλείς χώρους εργασίας, ενώ υπάρχει μεγαλύτερη ισότητα των φύλων μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον πετυχαίνει καλύτερη διαχείριση ως προς την κατανάλωση νερού και ενέργειας, ενώ ως προς τους δείκτες ESG[Περιβαλλοντικά (Environmental), Κοινωνικά (Social) και Εταιρικής Διακυβέρνησης (Governance)] έχει καλύτερη επίδοση. Από την άλλη, μία συνεταιριστική επιχείρηση καταφέρνει να διαχειρίζεται σχετικά καλύτερα τα απορρίμματά της, χρησιμοποιεί πιο ανακυκλώσιμες συσκευασίες, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό της ενέργειας και του ηλεκτρισμού που καταναλώνει προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές. Και τα δύο μοντέλα έχουν παρόμοιες επιδόσεις ως προς την εκπομπή ρύπων, την ποιότητα-βιωσιμότητας των προμηθευτών και τον δείκτη προέλευσης φοινικέλαιου της WWF.

Έτσι συνολικά θα μπορούσε να ειπωθεί πως ως προς τις οικονομικές επιδόσεις δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις συνεταιριστικές και μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις, ενώ ως προς τους δείκτες βιωσιμότητας οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις συνολικά έχουν λίγο καλύτερη επίδοση από τους συνεταιρισμούς.

Τέλος επιλέχθηκε να παρουσιαστεί η E.M.X.-MEDITERRA A.E. ως μία από τις πιο επιτυχημένες και μακροβιότερες συνεταιριστικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο στον τομέα τροφίμων. Μέσω της ανάλυσης αγοράς (marketing analysis) με τη χρήση του μοντέλου PEST (Πολιτική - Οικονομική - Κοινωνική- Τεχνολογική) για το μακρο-περιβάλλον και του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter για το μικρο-περιβάλλον διαπιστώθηκε πως η εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών του ίδιου κλάδου, καθώς ελέγχει σχεδόν μονοπωλιακά την αγορά της μαστίχας Χίου, ενώ ως προς τη σύγκριση που πραγματοποιήθηκε σε σχέση με τους δείκτες βιωσιμότητας (SDGs) βρέθηκε πως ο συνεταιρισμός, με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν μέσω της συνέντευξης και του ερωτηματολογίου που απάντησαν διοικητικά στελέχη του, υπερτερεί ως προς την ισότητα φύλων και μειονεκτεί ως προς τη διαχείριση νερού και ενέργειας έναντι των 6 υπό μελέτη επιχειρήσεων. Στους υπόλοιπους δείκτες βιωσιμότητας δεν μπόρεσε να προκύψει κάποιο συγκεκριμένο συμπέρασμα λόγω της έλλειψης σχετικών δεδομένων.

Η παρούσα ερευνητική εργασία παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, κατά την αναζήτηση για την επιλογή επιχειρήσεων που θα συγκροτούσαν το δείγμα της μελέτης, δεν ήταν δυνατόν να εντοπιστούν τα απαραίτητα δεδομένα σχετικά με την κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στον κλάδο της γαλακτοκομίας, καθώς αυτού του είδους επιχειρήσεις συνήθως λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους τους δεν συλλέγουν λεπτομερή δεδομένα σχετικά με τους δείκτες βιωσιμότητας. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις παρόμοιας μορφής που δραστηριοποιούνται κατά μεγάλο ποσοστό στον κλάδο της γαλακτοκομίας. Δεύτερον, κατά τη συλλογή δεδομένων παρατηρήθηκε πως πολλές μεγάλες ευρωπαϊκές εταιρείες του κλάδου (Lactalis, Sodial, DMK) δεν δημοσιεύουν λεπτομερή ετήσια Έκθεση Βιωσιμότητας. Τρίτον, ένας άλλος περιορισμός αφορούσε στην επιλογή κατάλληλων δεικτών, καθώς δεν υπήρχε τυποποίηση στα δεδομένα των ετήσιων εκθέσεων των εταιρειών, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να καταστεί εφικτή η σύγκριση μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, υπήρχαν 2 εταιρείες (Danone και Unilever), οι οποίες δημοσίευαν πολύ περισσότερες πληροφορίες ως προς τη βιωσιμότητα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Τέλος, σε ορισμένους οικονομικούς δείκτες και δείκτες βιωσιμότητας δεν μπόρεσαν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα εξαιτίας του μικρού δείγματος και τις ανομοιογένειας των δεδομένων. Όσον αφορά στην E.M.X.-MEDITERRA A.E. δεν ήταν δυνατή η σύγκρισή της με τις υπόλοιπες εταιρείες ως προς το σύνολο των δεικτών βιωσιμότητας, εξαιτίας της έλλειψης ορισμένων δεδομένων.

Σε μελλοντική έρευνα, κρίνεται σκόπιμη η επεξεργασία δεδομένων σε μεγαλύτερο δείγμα εταιρειών (τουλάχιστον 25 συνεταιριστικών και 25 μη συνεταιριστικών)

προκειμένου τα αποτελέσματα των δεικτών βιωσιμότητας να έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια ώστε τα στατιστικά σφάλματα να είναι μικρότερα. Επιπλέον θα ήταν σημαντικό να υπάρχει πρόσβαση σε μεγαλύτερη βάση δεδομένων πάνω στις περιβαλλοντικές επιδόσεις της κάθε εταιρείας, είτε μέσω συνέντευξης, είτε μέσω άδειας για πρόσβαση στα εσωτερικά δεδομένα της, προκειμένου να δημιουργηθούν περισσότεροι δείκτες βιωσιμότητας.

9. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

- Abebew, D. and Haile, M.G. (2013). The impact of cooperatives on agricultural technology adoption: empirical evidence from Ethiopia. *Food Policy* 38: 82– 91. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.10.003>.
- Agro24 (2020) ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού: Επενδύσεις σε φωτοβολταϊκά και νέες εγκαταστάσεις, agro24.gr. Available at: <https://www.agro24.gr/agrotika/agrotikes-organoseis/asepop-velventoy-ependyseis-se-fotovoltaika-kai-nees-egkatastaseis> .
- Albæk, S. and Schultz, C. (1998) On the relative advantage of cooperatives. *Economics Letters* 59: 397– 401. [https://doi.org/10.1016/S0165-1765\(98\)00068-8](https://doi.org/10.1016/S0165-1765(98)00068-8).
- Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (2002). Placing the Social Economy (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203166123>.
- Ashoor, M. (2022) Arla Foods completes \$63mn Bahrain production site expansion, Invest in Bahrain. Available at: <https://www.bahrainedb.com/latest-news/arla-foods-completes-63mn-bahrain-production-site-expansion>.
- Austin, J.E. (2000) “Strategic collaboration between nonprofits and businesses, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), pp. 69–97, <https://doi.org/10.1177/0899764000291s004>.
- Balch, O. (2021) Mars, Nestlé and Hershey to face child slavery lawsuit in US, *The Guardian*. Available at: [Mars, Nestlé and Hershey to face child slavery lawsuit in US | Child labour | The Guardian](https://www.theguardian.com/us-news/2021/03/23/mars-nestle-hershey-child-slavery-lawsuit)
- Best, D. (2000). MD foods/Arla merger speeds dairy globalisation, Food Industry Analysis just-food. Available at: https://web.archive.org/web/20180801125039/https://www.just-food.com/analysis/md-foodsarla-merger-speeds-dairy-globalisation_id94049.aspx .
- Bijman, J. and Iliopoulos, C. (2014) Farmers' cooperatives in the EU: policies, strategies and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics* 85: 497– 508. <https://doi.org/10.1111/apce.12048>
- Birken, E.G. (2022) Understanding return on assets (ROA), *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/advisor/investing/roa-return-on-assets/> .
- Biscotti, L. (2023) Nestlé ranked as most Valuable Food brand as many F&B Brands Grow, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/louisbiscotti/2023/03/21/nestl-ranked-as-most-valuable-food-brand-as-many-fb-brands-grow/?sh=44a53706fd32> .
- Blaszak, B.J. (1986) The Women’s Cooperative Guild, 1883-1921. *International Social Science Review* 61(2), 6-86. Available at: <https://www.jstor.org/stable/41881697>.

- Bojek, P. (2022) Renewable electricity analysis, IEA. Available at: <https://www.iea.org/reports/renewable-electricity#>
- Bontems, P. and Fulton, M. (2009) Organizational structure, redistribution and the endogeneity of cost: cooperatives, investor-owned firms and the cost of procurement. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72: 322– 343. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.05.006>.
- Bowen, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, 2013. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>.
- Brundtland, G. H. et al. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future digital pdf version, Scribd. Scribd. Available at: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Burke, R. E. (1960) "Tomorrow a New World: the New Deal Community Program. By Paul K. Conkin. (Published for the American Historical Association.) Ithaca: Cornell University Press, 1959, *The Journal of Economic History*. 20(3), pp 472–473. <https://doi.org/doi:10.1017/S0022050700109519>.
- Burke, L. and Logsdon, J. (1999) How corporate social responsibility pays off, *Long Range Planning* 29(4), 495-502 [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6) [Get rights and content](#)
- Candemir, A., Duvaléix, S. and Latruffe, L. (2021), Agricultural cooperatives and farm sustainability – a literature review. *Journal of Economic Surveys*, 35, 1118-1144. <https://doi.org/10.1111/joes.12417>.
- Carletti, A.M.P., Hanisch, M., Rommel, J. and Fulton, M. (2018). Farm gate prices for non-varietal wine in Argentina: a multilevel comparison of the prices paid by cooperatives and investor-oriented firms. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization* 16, 1– 14. <https://doi.org/10.1515/jafio-2016-0036>.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Scinapse*. Available at: <https://www.scinapse.io/papers/2035880114>.
- Carroll, A.B. (2015). Corporate Social Responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks, *Organizational Dynamics*, 44, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>.
- Carroll, A.B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505, <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A.B. (2008) A History of Corporate Social Responsibility. In: Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J. and Siegel, D.S., Eds., the Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>

- Carroll, A.B. (2008) A history of corporate social responsibility: Concepts and practices, In: Crane, Andrew and others (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, chapter 2, pp. 19-46. Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Catalyst (2023) Women in management (quick take), Catalyst. Available at: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>.
- Chandler, A.D. (1973). "[The Evolution of Management Thought. By Daniel A. Wren. New York, The Ronald Press Company, 1972. Pp. xiii + 556. \\$10.00,](#)" *Business History Review*, Cambridge University Press, 47(3), 393-395, October.
- Chen, J. (2023) EBITDA margin: What it is, formula, how to use it, Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda-margin.asp>.
- Committee for Economic Development, U.S.A. (1971) Social responsibilities of Business Corporations, C.E.D. Available at: https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf
- Corina, J.G., (1994) William King (1786-1865): physician and father of the Co-operative Movement, *Journal of Medical Biography*, [e-journal], 2(3):168-76. doi:[10.1177/096777209400200309](https://doi.org/10.1177/096777209400200309).
- CSRhub (2023) ESG ratings information for CSRhub LLC. Available at: https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/CSRHub-LLC
- Danone (2018) A walk through Danone's history, Medium. Medium. Available at: <https://medium.com/@Danone/a-walk-through-the-danones-history-a031acdb7335>
- Danone (2023) Danone announces an ambitious plan to reduce its methane emissions, Press Release – Paris, January 17th, 2023. Available at: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/cdea2b81-d220-4949-afb2-952ce0081bde>.
- Davis, K. (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>.
- Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business, *Environmental Quality Management*, 8(1), pp. 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>.
- Elson, C.M. and Goossen, N.J. (2007) E. Merrick Dodd and the Rise and Fall of Corporate Stakeholder Theory, *The Business Lawyer*, 72(3), 735–754. <https://doi.org/10.2307/41166246>.
- EURICSE and ICA. (2023) World Cooperative Monitor: ICA Monitor, International Cooperative Alliance. Available at: <https://doi.org/10.2307/41166246>.
- European Commission (2014) Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the European Union - eur-lex, *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>.

- European Commission (2022) Lex - 32022R0720 - en - EUR-Lex, Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/720/oj>
- Ferguson, H. and Kepe, T. (2011) Agricultural cooperatives and social empowerment of women: a Ugandan case study. *Development in Practice* 21,421-429. DOI: [10.2307/23048605](https://doi.org/10.2307/23048605)
- Fernando, J. (2023) Debt-to-equity (D/E) ratio formula and how to interpret it, Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/d/debtequityratio.asp> .
- Friesland Campina (2023) Who we are, Friesland Campina. Available at: <https://www.frieslandcampina.com/about-us/who-we-are/#:~:text=FrieslandCampina%20is%20one%20of%20the%20largest%20dairy%20cooperatives%20in%20the,the%20Netherlands%2C%20Belgium%20and%20Germany>
- Ghorbani, S. (2021) The History of Sustainable Development Goals (sdgs), The Sustainable Mag. Available at: <https://thesustainablemag.com/environment/the-history-of-sustainable-development-goals-sdgs/> .
- Giannakas, K., Fulton, M. and Sesmero, J. (2016) Horizon and free-rider problems in cooperative organizations. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, Western Agricultural Economics Association, 41(3), 1-21. DOI: 10.22004/ag.econ.246170 DOI: 10.22004/ag.econ.246170. Available at: [Horizon and Free-Rider Problems in Cooperative Organizations \(repec.org\)](https://repec.org/Horizon-and-Free-Rider-Problems-in-Cooperative-Organizations)
- Gonzalez, R.A. (2018) *Farmers' Cooperatives and Sustainable Food Systems in Europe*. London: Routledge.
- Hardin, G. (1968) The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/1724745>
- Hayes, A. (2023) Asset turnover ratio definition, Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/a/assetturnover.asp#:~:text=Key%20Takeaways,the%20same%20sector%20or%20group>.
- Helmberger, P. and Hoos, S. (1962) Cooperative enterprise and organization theory. *Journal of Farm Economics* 44: 275.
- Hoffmann, R. (2005) Ownership structure and endogenous quality choice: cooperatives versus investor-owned firms. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization* 3(2), 1-24. Selected Paper Annual Meeting of the American Agricultural Economics Association in Long Beach, July 28-31, 2002, Available at: <https://ideas.repec.org/a/bpi/biafio/v3y2005i2n8.html>
- Holmes, F. (2022) These U.S. companies have the highest debt-to-equity ratios right now, *Forbes*, Available at: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/04/02/these-us->

[companies-have-the-highest-debt-to-equity-ratios-right-now/?sh=3fdc5e035826](#) .

- Hohnen, P. and Potts, J. (2007) Corporate Social Responsibility: An implementation guide for business, International Institute for Sustainable Development. Available at: <https://www.iisd.org/publications/corporate-social-responsibility-implementation-guide-business>.
- ICA. (2015) International Cooperative Alliance | ICA, International Cooperative Alliance. Available at: <https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICAGuidanceNotesGR.pdf>; https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_240640.pdf.
- ICA. (2022) Facts and figures, International Cooperative Alliance. Available at: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>.
- ICA monitor (2022) World Cooperative Monitor: ICA Monitor, ICA. Available at: <https://monitor.coop/en> .
- International Energy Agency (2021), World Energy Outlook 2021, IEA, Paris. Available at: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2021>.
- ISO (2020) ISO 26000 - Social Responsibility, ISO. Available at: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jones, G. (2005) Renewing Unilever: Transformation and tradition. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, G. and Miskell, P. (2007) Acquisitions and firm growth: Creating Unilever's ice cream and tea business, *Business History*, 49(1), 8-28. Available at: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Acquisitions%20and%20Firm%20Growth.pdf> .
- Jones, T.M. (1980) Corporate Social Responsibility Revisited, redefined *California Management Review*, 22(3), 59–67. <https://doi.org/10.2307/41164877>.
- Kuroda, K and Nakasato, L. (2023). The Historical Development of SDG4: Evolution of the Global Governance of Education. In: Urata, S., Kuroda, K., Tonegawa, Y. (eds) Sustainable Development Disciplines for Humanity. Sustainable Development Goals Series. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-4859-6_3.
- Kazuo, K. and Lauren, N. (2023) The Historical Development of SDG4: Evolution of the Global Governance of Education. Available at: https://www.researchgate.net/publication/366155514_The_Historical_Development_of_SDG4_Evolution_of_the_Global_Governance_of_Education.
- Kantrovich, A. J. (2021) Financial ratios part 17 of 21: Asset turnover rate, Michigan State University Extension. Available at: https://www.canr.msu.edu/news/financial_ratios_part_17_of_21_asset_turn_over_rate.

- Kelly, L. (2022) History of sustainability reporting, Energy Elephant. Energy Elephant. Available at: <https://blog.energyelephant.com/history-of-sustainability-reporting/>
- Kerry Group (2023) Global locations, Kerry. Available at: <https://www.kerry.com/about/our-company/global-locations.html#tabs-66bec09b18-item-69864b77ff-tab> .
- King, C. (1996) The Early Development of Agricultural Cooperation: Some French and Irish Comparisons. *Proceedings of the Royal Irish Academy: Archaeology, Culture, History, Literature*, vol. 96C, no. 3, available at: <http://www.jstor.org/stable/25516164>
- Kontogeorgos, A. (2015) Συνεταιριστική οικονομία Ενότητα 4 : Η Συνεταιριστική Νομοθεσία, University of Patra - eclass. Available at: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/> .
- Kontogeorgos, A. and Sergaki, P. (2015) Αρχές διοίκησης αγροτικών συνεταιρισμών, Kallipos. Available at: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/3684> .
- KPMG (2017) Sustainable Development Goals (SDGs): Leveraging CSR to achieve SDGs, KPMG. Available at: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/in/pdf/2017/12/SDG_New_Final_Web.pdf .
- Küfeoğlu, S. (2022) Emerging technologies: Value creation for sustainable development, Springer Nature. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-07127-0>.
- Landrigan, P.J., Stegeman, J.J., Fleming, L.E., Allemand, D., Anderson, D.M., ..., Rampal, P. (2020). Human Health and Ocean Pollution. *Annals of global health*, 86(1), 151. <https://doi.org/10.5334/aogh.2831>
- Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B.A. (2019) A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Ledman, M. and Scheper, R. (2022) Global Dairy Top 20, research.rabobank.com. Available at: https://research.rabobank.com/far/en/sectors/dairy/dairy_top_20_2022.html .
- Liu, T., Wu, G. (2022) Does agricultural cooperative membership help reduce the overuse of chemical fertilizers and pesticides ? Evidence from rural China, *Environmental Science and Pollution Research*, 29(5), 7972-7983. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-16277-0>.
- MacPherson, I. (2013) Cooperatives' concern for the community: From members towards local communities interests, *SSRN Electronic Journal*, Available at: https://www.researchgate.net/publication/256043743_Cooperatives'_Conce

[rn for the Community From Members Towards Local Communities' Interests.](#)

- Mazzarol, T. et al. (2015) *Research Handbook on Sustainable Co-operative enterprise: Case studies of organisational resilience in the co-operative business model*. Cheltenham, South West England: Edward Elgar Publishing Ltd
- Mcalpine, A., Behan, P., Foley, S. & Ferns, S. (2022). For SDG Literacy, SDG 1 No Poverty - Interactive Lesson. Dublin: Technological University Dublin. [SDG 1 No Poverty - Overview | Rise 360 \(articulate.com\)](#)
- Meadows, D. L. et al. (1972) Limits to growth digital scan version, Scribd. Scribd. Available at: <https://www.scribd.com/doc/172446404/Limits-to-Growth-Digital-Scan-Version> .
- Murphy, C.B. (2023) What is net profit margin? formula for calculation and examples, Investopedia. Available at: https://www.investopedia.com/terms/n/net_margin.asp#:~:text=The%20net%20profit%20margin%2C%20or,be%20represented%20in%20decimal%20form.
- Neslen, A. (2017) PepsiCo, Unilever and Nestlé accused of complicity in illegal rainforest destruction, *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/environment/2017/jul/21/pepsico-unilever-and-nestle-accused-of-complicity-in-illegal-rainforest-destruction>.
- Nestlé (2023) Working with Dairy Farmers, Nestlé Global. Available at: <https://www.Nestlé.com/brands/dairy/dairycsv> .
- Nestlé (2022) At a glance, Nestlé Global. Available at: <https://www.Nestlé.com/about/overview> .
- Newman, M. (2013) Breast milk scandal strikes Aptamil manufacturer Danone, The Bureau of Investigative Journalism (en-GB). Available at: <https://www.thebureauinvestigates.com/stories/2013-06-28/breast-milk-scandal-strikes-aptamil-manufacturer-danone#:~:text=The%20multi%20national%20food%20giant,to%20make%20up%20any%20shortfall>.
- Newmoney (2023) Εγκαινιάστηκε το Κέντρο Έρευνας Μαστίχας στη Χίο (PIC), newmoney. Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/egkeniastike-to-kentro-erevnas-mastichas-sti-chio-pic/>.
- Notta, O. and Vlachvei, A. (2007) Performance of cooperatives and investor-owned firms: The case of the Greek dairy industry, Springer Link. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-5543-0_16.
- O'Brien, A. (2023) Kerry Group subsidiary fined \$19.2m after plant linked to salmonella, Agriland.ie. Available at: <https://www.agriland.ie/farming-news/kerry-group-fined-19-2m-after-us-plant-linked-to-salmonella-cases/> .

- OECD (2014) The co-operative model in Trentino - Italy - OECD, OECD. Available at: https://www.oecd.org/cfe/leed/150202%20The%20cooperative%20model%20in%20Trentino_FINAL%20with%20covers.pdf .
- Onyango, A.M. (2022) Sexual and gender-based violence during covid-19: Lessons from ebola, *The Conversation*. Edited by A. Regan Global Health Specialist. Available at: <https://theconversation.com/sexual-and-gender-based-violence-during-covid-19-lessons-from-ebola-137541>.
- Owen, R., (2007). Μια νέα θεώρηση της κοινωνίας, Αθήνα: Αλεξάνδρεια
- People's Army Newspaper (2023) Friesland Campina continues partnering with Vietnamese primary students, en.qdnd.vn. Available at: <https://en.qdnd.vn/social-affairs/news/frieslandcampina-continues-partnering-with-vietnamese-primary-students-551761>
- Pet food industry (2023) Top pet food companies current data, PetfoodIndustry.com RSS. Available at: <https://www.petfoodindustry.com/directories/211-top-pet-food-companies-current-data>
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) Creating shared value, *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> .
- Raiffeisen, B. (2022) History of Raiffeisen Banking Group, The history of Raiffeisen Bank. Available at: <https://www.raiffeisen.ru/en/about/history/>.
- S&P 500 (2023) S&P 500 Management Effectiveness Information and Trends by quarter, ROE, Return On Assets, Return On Investment from 2 Q 2023 to 2 Q 2022 - CSIMarket. Available at: https://csimarket.com/Industry/industry_ManagementEffectiveness.php?sp5
- Sachs, J. (2019) A Brief History of the SDGs. SDG academy library. Available at: https://sdgacademylibrary.mediaspace.kaltura.com/media/A+Brief+History+of+the+SDGs/1_7kkjfmxx/123650921.
- Salazar, L. (2022) Women on boards and in Business Leadership, International Finance Corporation. Available at: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/topics/women+on+boards+and+in+business+leadership.
- Schwettmann, J. (2020) access and inclusion cooperatives and sustainable development. Geneva, Switzerland: COOP 100 Symposium. Available at: https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/events/WCMS_761835/lang-en/index.htm
- Serra, R. and Davidson, K.A. (2021) Selling together: the benefits of cooperatives to women honey producers in Ethiopia. *Journal of Agricultural Economics*, 72(1), 202-223. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1477-9552.12399>

- Simmons, R., & Birchall, J. (2008). The role of co-operatives in poverty reduction: Network perspectives. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2131-2140. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.04.016>
- Simpson, E. (2022) Dairy giant Arla warns of supply issues unless farmers paid more, BBC News. BBC. Available at: <https://www.bbc.com/news/business-60825516>.
- Sridhar, R. and Bareche, D. (2022) Pioneers, Knights, and guilds: History of the Cooperative Movement, *Berkeley Economic Review*. Available at: <https://econreview.berkeley.edu/pioneers-knights-and-guilds-history-of-the-cooperative-movement/>.
- Statista Research Department (2021) Italy: GDP per capita by region 2019, Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/658274/gross-domestic-product-gdp-per-capita-of-italy-by-region/>.
- Steynberg, L., Grundling, J.P. and Trevisan, I. (2009) The development of cooperatives in South Africa, In B. Grancelli (ed.) *Cooperative firms, social economy and local development: Cases in mature and catching-up economies*. Trento, Italy: University of Trento, pp. 84–103.
- Szymańska, A. (2021) Reducing socioeconomic inequalities in the European Union in the context of the 2030 Agenda for Sustainable Development: Semantic scholar, Sustainability. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Reducing-Socioeconomic-Inequalities-in-the-European-Szyma%C5%84ska/ad9bf46378b0a64f70a71219044a50b2f3ccdbca>.
- Szymanski, M. (2020) United Nations launches framework to speed up progress on water and sanitation goal - united nations sustainable development, United Nations. United Nations. Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2020/07/united-nations-launches-framework-to-speed-up-progress-on-water-and-sanitation-goal/>.
- Takada, K. and Martina, M. (2013) China fines milk powder makers \$110 million for price fixing, *Reuters*. Available at: <https://www.reuters.com/article/china-milk-powder-idINDEE97601J20130807>.
- The Danone Institutes. (2006). *Journal of pediatric gastroenterology and nutrition*, 43 Suppl 3, S72–S73. <https://doi.org/10.1097/01.mpg.0000255853.15153.c0ournal>
- The Ellen MacArthur Foundation (2021) Global commitment 2021 signatory report, Reckitt 2021 Global Commitment report on plastic packaging. Available at: <https://ellenmacarthurfoundation.org/global-commitment-2021/signatory-reports/ppu/reckitt>.
- Trapp, L.N. (2012) Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign, *Public Relations Review*, 38(3), 458-465. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.03.004>.

- Tuzzolino, F. and Armandi, B.R. (1981) A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 6(1), 21–28. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287982>.
- UNESCO (2014) know-how of cultivating mastic on the island of Chios, Intangible Cultural Heritage. Available at: <https://ich.unesco.org/en/RL/know-how-of-cultivating-mastic-on-the-island-of-chios-00993>
- UNESCO (2023) Immaterielles Kulturerbe, Deutsche UNESCO-Kommission. Available at: <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-deutschland/genossenschaftsidee> .
- Unilever PLC. (2023) At a glance, Unilever. Unilever PLC. Available at: <https://www.unilever.com/our-company/at-a-glance/>.
- United Nations (1992) United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992, Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> .
- United Nations (2015) Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development, A/RES/70/1. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- United Nations (2020) Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Available at: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:N1529189.pdf>
- United Nations (2022) Sustainable development goals report 2022, Available at: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>
- Van Marrewijk, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105. <https://doi.org/10.1023/a:1023331212247>.
- Vavritsa, N.D., (2010). Οικονομική Διερεύνηση των Αναγκαστικών Συναιτερισμών στην Ελλάδα”. Διπλωματική Master, Γεωπονική Σχολή Α.Π.Θ. Available at: <http://ikee.lib.auth.gr/record/115116/files/VAVRITSA.pdf>.
- Wartick, S.L. and Cochran, P.L. (1985) The evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>.
- Werther , W.B. and Chandler, D. and (2005) Strategic Corporate Social Responsibility as global brand insurance, *Business Horizons.*, 48(4), 317-324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.009>.
- Yakar-Pritchard, G. et al. (2022) Studying the Cooperative Contribution to Sustainable Development, Asian Development Bank. Available at: <https://www.adb.org/sites/default/files/event/821516/files/p35-presenter-gamze-yakar-pritchard-rev.pdf> .

- Ypaithros (2016) Συμβολαιακή Πειραιώς με τους μαστιχοπαραγωγούς, Available at: <https://www.ypaithros.gr/simfonia-peiraios-enosi-mastixoragogon/>.
- Wadsworth, J.J. (2019) Marketing Operations of Dairy Cooperatives 2017. Washington, DC: USDA Rural Development. Available at: <https://www.rd.usda.gov/files/publications/RR234MarketingOperationsofDairyCooperatives2017.pdf>
- World Business Council for Sustainable Development (1999), CSR definition, Available at: <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>.
- WWF (2022) WWF Palm Oil Buyers Scorecard-POBS. Available at: <https://palmoilscorecard.panda.org/#/home>.
- Yu, L., Chen, C., Niu, Z., Gao, Y., Yang, H. and Xue, Z. (2021) Risk aversion, cooperative membership and the adoption of green control techniques: evidence from China. *Journal of Cleaner Production* 279(2), 123288, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123288>
- Αποστολόπουλος, Κ.Δ., (2016). “Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς και καινοτόμες” , Αγροbusiness, [online] 18 November. Available at: <http://agro-business.gr/2016/11/syneterismi-neas-genias-ke-kenotomes-kalliergies/>.
- Αρβανιτίδης, Π., Νασιώκα, Φ., 2013. “Το Τσελιγκάτο : Ένας θεσμός Επιτυχούς Αυτοδιαχείρισης Των Κοινών”, Ξάνθη : Πανεπιστήμιο Θράκης. Available at: http://grsa.prd.uth.gr/conf2013/9_arvanitidis_nasioka_ersagr13.pdf.
- Ασδραχάς Σ.Ι. (2003). Ελληνική Οικονομική Ιστορία: ΙΕ΄- ΙΘ΄ Αιώνας, Τόμος Α΄, Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς: Αθήνα.
- ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού (2019) Ο συνεταιρισμός, ΑΣΕΠΟΠ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ. Available at: <https://asepop.gr/%CE%BF-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%82%CF%82/>.
- Δρακοπούλου, Ζ. (2020) Οι Γεωργικοί Συνεταιρισμοί του παπαναστασίου, δρακοπουλιάδα. Available at: <https://www.drakopouliada.gr/%CE%BF%CE%B9-%CE%B3%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CE%AF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%80%CE%B1%CF%80%CE%B1%CE%BD/>
- Ζαρκάδας, Κ. (2017) ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΒΟΛ (ΠΑΛΑΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ), στο Βακαλοπούλου Μ., Δανιήλ Μ., Λαμπρόπουλος Χ., Φασουράκης Η. (Επιμ.), 2017, Βιομηχανικά Δελτία Απογραφής (www.vidarchives.gr/reports/2020_04_603).

- Καραμπελιάς, Γ., (2012) “Η οικονομική κρίση και ο καημός της ρωμισσύνης”, κίνημα αρδής, [online] 7 January. Available at: <http://ardin-rixi.gr/archives/3023>.
- Καρμάτζης, Ν. (2023) Κορωνίδα των προβλημάτων στη Χίο η έλλειψη νερού, politischios.gr. Available at: <https://www.politischios.gr/aytodiokisi/koronida-ton-provlimaton-sti-hio-i-ellepsi-nerou-vinteo>.
- Κλήμης, Α.Ν., (1980). *Τι είναι και τι δεν είναι ο Συνεργατισμός/ Συνεταιρισμός*. Αθήνα: Εκδόσεις: Συνεργασία.
- Κλήμης, Α.Ν., (1995). Εισήγηση :“Πρωτοποριακές παρουσίες στην ιστορία των συνεταιριστικών οργανώσεων και μερικές γενικότερες επισημάνσεις”. Αθήνα 13-14 Απριλίου : Συνέδριο “Σύγχρονη θεώρηση του συνεταιριστικού θεσμού στην Ελλάδα με τη συμπλήρωση 80 χρόνων θεσμοθετημένου συνεργατισμού 1915 – 1995”.
- Κρόκος Κοζάνης (2020) Συνεταιρισμός – Krokos Kozanis. Available at: <https://safran.gr/el/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82/>.
- Κολέμπας, Γ., (2015). *Ο Σύγχρονος κοινοτισμός*. Αθήνα: Οι Εκδόσεις των Συναδέλφων.
- Μαριάδης, Σ. (2003). *Συνεργατισμός-Συνεταιρισμοί, Ιστορία-Φιλοσοφία-Αποστολή-η εναλλακτική λύση, Δ' Έκδοση βελτιωμένη και συμπληρωμένη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Γιαχούδη.
- Ξυνός, Γ. (2021) Άλματα κορυφής για την ΕΒΟΛ - στην 8Η θέση πανελλαδικά σε πωλήσεις γάλακτος το α' τετράμηνο 2021, e-thessalia.gr. Available at: <https://e-thessalia.gr/almata-koryfis-gia-tin-evol-stin-8i-thesi-panelladika-se-poliseis-galaktos-to-a-tetramino-2021/>.
- Παπαγεωργίου, Κ. (2015). *Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία: Θεωρία και Πρακτική*. Γ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Ράππη, Ι. (2022) Ενεργειακή κρίση: Παγκόσμιο ρεκόρ στη χρήση λιγνίτη το 2022 - τι αποκαλύπτει έκθεση του ΙΕΑ, Ημερησία. Available at: https://www.imerisia.gr/kosmos/diethnis-oikonomia/60473_energeiaki-krisi-pagkosmio-rekor-sti-hrisi-ligniti-2022-ti.
- Στεργίου, Κ. (2023) Ελληνικός τουρισμός: Έσοδα κάτω από το ρεκόρ του 2019, αισιοδοξία για το 2023. *Οικονομικός Ταχυδρόμος*. Available at: <https://www.ot.gr/2023/02/20/tourismos/ellinikos-tourismos-esoda-kato-apo-to-rekor-tou-2019-aisiodoksia-gia-to-2023/#:~:text=Το%202022%2C%20οι%20εισπράξεις%20στο,Το%202020%20στ%20α%204%2C318%20δισ>.
- Στυλιανός, Ε. (2020) *Μελέτη της δραστηριότητας μάρκετινγκ και διάθεσης των προϊόντων της μαστίχας* (Διπλωματική Εργασία). Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.

Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ε.Σ. (2022) Ενεργειακή κρίση: Τρία συντονισμένα μέτρα στην ΕΕ για να μειωθούν οι λογαριασμοί ενέργειας, Consilium. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/el/infographics/eu-measures-to-cut-down-energy-bills/>.

Τσομπάνογλου, Ο. (2021): Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου : Παράδειγμα Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας. Στο βιβλίο: Καλαμποκίδης Κ., Κορρές Γ., Σουλακέλλης Ν. και Φείδας Χ. (Επιμ.) *Κοινωνικές Επιστήμες και Γεωγραφία: Θεωρία, Μέθοδοι και Τεχνικές Χωρικές Ανάλυσης* (ebook), Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Γεωγραφίας, Μυτιλήνη, Κεφάλαιο 16, σελ. 259-270.

ΦΕΚ/Α΄/364. Νόμος 1390/1938. «Περί Ενώσεως Μαστιχοπαραγωγών Χίου και θέσεως διατάξεών τινων «περί Γεωργικών Συνεταιρισμών».

10.ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1 : Υπάλληλοι ανά εταιρεία	62
Πίνακας 5.2 : Παραγωγοί γάλακτος ανά εταιρεία.....	63
Πίνακας 5.3 : Ποσότητα προϊόντων ανά εταιρεία (2022)	63
Πίνακας 5.4 : Κέρδη ανά προϊόν ανά εταιρεία	64
Πίνακας 5.5 : Εργοστάσια ανά εταιρεία	64
Πίνακας 5.6 : Net property, plant and equipment ανά εταιρεία.....	64
Πίνακας 5.7 : Total assets ανά εταιρεία.....	65
Πίνακας 5.8: Fixed Asset Turnover ανά εταιρεία.....	65
Πίνακας 5.9 : Fixed Asset Turnover ανά κατηγορία	66
Πίνακας 5.10 : Asset Turnover ανά εταιρεία	66
Πίνακας 5.11 : Asset Turnover ανά κατηγορία	67
Πίνακας 5.12 : Fixed Asset Turnover ανά εταιρεία.....	67
Πίνακας 5.13 :Fixed Asset Turnover ανά κατηγορία	67
Πίνακας 5.14 : Ετήσια κέρδη ανά εταιρεία (2022)	68
Πίνακας 5.15 : Ετήσια κέρδη στον γαλακτοκομικό τομέα ανά εταιρεία (2022) ...	68
Πίνακας 5.16 : Ετήσια κέρδη εργαζομένου ανά εταιρεία (2022).....	69
Πίνακας 5.17 : Ετήσια κέρδη ανά εργαζόμενο(2022).....	69
Πίνακας 5.18 : Ετήσια κέρδη παραγωγού στον γαλακτοκομικό τομέα ανά εταιρεία (2022)	70
Πίνακας 5.19 : Ετήσια κέρδη ανά παραγωγό (2022)	70
Πίνακας 5.20 : Ετήσια καθαρά κέρδη ανά επιχείρηση & ανά υπάλληλο (2022) ..	71
Πίνακας 5.21 : Δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια ανά εταιρεία (2022)	72
Πίνακας 5.22 : Δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια ανά κατηγορία (2022)	72
Πίνακας 5.23 : Δείκτης απόδοσης ίδιων κεφαλαίων Roe ανά εταιρεία (2022)	73
Πίνακας 5.24 : Περιθώριο καθαρού κέρδους ανά εταιρεία (2022)	74
Πίνακας 5.25: Περιθώριο καθαρού κέρδους ανά κατηγορία (2022)	74
Πίνακας 5.26 : Περιθώριο EBITDA ανά εταιρεία (2022).....	75
Πίνακας 5.27 : Περιθώριο EBITDA ανά κατηγορία (2022).....	75
Πίνακας 5.28 : Ετήσια ανάπτυξη κερδών ανά εταιρεία (2022)	76
Πίνακας 5.29 : Συνοπτική σύγκριση οικονομικών δεικτών συνεταιριστικών και μη επιχειρήσεων	77
Πίνακας 6.1 : ESG απόδοση ανά επιχείρηση (2023).....	79
Πίνακας 6.2 : ESG απόδοση ανά επιχείρηση (2021).....	80
Πίνακας 6.3 : Συνολική ενέργεια που καταναλώθηκε σε χιλιάδες μεγαβατώρες ανά εταιρεία (2022)	80
Πίνακας 6.4 : Ενεργειακές μετρήσεις ανά εταιρεία (2022)	81
Πίνακας 6.5 : Ποσοστό ανανεώσιμης ηλεκτρικής ενέργειας ανά εταιρεία (2022)	81

Πίνακας 6.6 : Ποσοστό ανανεώσιμης ενέργειας ανά εταιρεία (2022).....	82
Πίνακας 6.7 : Εκπομπές ρύπων ανά εταιρεία (2022)	82
Πίνακας 6.8 : Μετρήσεις ρύπων ανά εταιρεία (2022).....	83
Πίνακας 6.9 : Συνολική κατανάλωση νερού ανά εταιρεία (2022).....	84
Πίνακας 6.10 : Κατανάλωση νερού ανά εταιρεία (2022)	85
Πίνακας 6.11 : Όγκος απορριμμάτων ανά εταιρεία (2022).....	85
Πίνακας 6.12 : Απορρίμματα ανά εταιρεία (2022)	86
Πίνακας 6.13 : Ποσοστό ανακυκλώσιμων συσκευασιών ανά εταιρεία (2022).....	87
Πίνακας 6.14 : Στοιχεία προμηθευτών ανά εταιρεία (2022).....	88
Πίνακας 6.15 : Στοιχεία για την θέση της γυναίκας ανά εταιρεία (2022)	89
Πίνακας 6.16 : Αριθμός ατυχημάτων ανά 200.000 ώρες ανά εταιρεία (2022).....	90
Πίνακας 6.17 : Συνοπτική σύγκριση δεικτών βιωσιμότητας συνεταιριστικών και μη επιχειρήσεων.....	93
Πίνακας 7.1 : Στοιχεία για την ισότητα των φύλων της E.M.X.-MEDITERRA A.E. (2022).....	107
Πίνακας 7.2 : Επίδοση δεικτών βιωσιμότητας της MEDITERRA A.E. (2022)	109

11.ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Ιστορία της Ε.Κ.Ε. έως το 2000 (Πηγή: Latapí Agudelo et al., 2019)	17
Εικόνα 2: Ιστορία της Ε.Κ.Ε. στον 21ο αιώνα (Πηγή: Latapí Agudelo et al., 2019) 19	
Εικόνα 3 : Οι 8 Αναπτυξιακοί Στόχοι του Ο.Η.Ε. για τη Χιλιετία MDGs	23
Εικόνα 4: Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Πηγή: Ghorbani, 2021)	29
Εικόνα 5: Το λογότυπο της Arla.....	52
Εικόνα 6: Το λογότυπο της Friesland Campina	53
Εικόνα 7: Το λογότυπο της Kerry Group	54
Εικόνα 8: Το λογότυπο της Nestlé.....	57
Εικόνα 9: Το λογότυπο της Danone	59
Εικόνα 10: Το λογότυπο της Unilever	60
Εικόνα 11: Το Κέντρο Έρευνας Μαστίχας (Newmoney, 2023)	97

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Βασικά δεδομένα των συνεταιριστών και των εργαζομένων στην EMX-Mediterra

Για το 2022

Ποιος ήταν ο αριθμός των μαστιχοπαραγωγών ως προς τα ηλικιακά εύρη

18-40 ετών []

40-65 ετών []

>65 ετών []

Ποιο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και των στελεχών; (σε ποσοστό)

	Εργαζόμενοι της EMX	Στελέχη της EMX	Εργαζόμενοι της MEDITERRA	Στελέχη της MEDITERRA
Απόφοιτος δημοτικού				
Απόφοιτος υποχρεωτικής 9χρονης εκπαίδευσης				
Απόφοιτος λυκείου				
Κάτοχος Μεταπτυχιακού (Master)				
Κάτοχος Διδακτορικού				
Μεταλυκειακές σπουδές (π.χ. ΙΕΚ)				

Βασικά στατιστικά και αριθμητικά στοιχεία για την έρευνα :

1. Συνολική κατανάλωση νερού για το έτος 2022 (εργοστασίων και αν υπάρχει παραγωγών)
2. Ετήσιος αριθμός ατυχημάτων που κάνει τους εργαζόμενους να χάσουν τουλάχιστον μία μέρα εργασίας

3. Αριθμός/ποσοστό γυναικών σε θέση management

4. Αριθμός Ανδρών – Γυναικών εργαζομένων

Άνδρες [] Γυναίκες []

5. Ετήσιο Greenhouse gas emissions της παραγωγής και μεταφοράς μέχρι το εργοστάσιο

6. Ετήσιο Green house gas emissions από όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας μέχρι το τελικό προϊόν

7. Ποσοστό ανακυκλώσιμης συσκευασίας που χρησιμοποιείται για τη συσκευασία των προϊόντων

8. Ποσοστό αποβλήτων που ανακυκλώνεται. Τι ποσοστό αποβλήτων αποτεφρώνεται;

9. Ποσό κατανάλωσης ενέργειας (MWh) από την Εταιρεία (και των εργοστασίων της E.M.X και της Mediterra)

Ποσοστό πράσινης ενέργειας ως προς το σύνολο της ενέργειας που καταναλώνει η εταιρεία

EMX [.....%]

MEDITERRA) [.....%]

10. Ποσότητα (σε τόνους) του τελικού προϊόντος

11. Ετήσια κέρδη (annual revenue) της εταιρείας

ΜΕΡΟΣ Β': SDG Στόχοι που σχετίζονται με τις Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις

1. Ποια είναι η συνεργασία του συνεταιρισμού με τοπικούς φορείς, Επιμελητήριο, Εργατικό Κέντρο, Πανεπιστήμιο, Περιφέρεια, Δήμο;

2. Ποια είναι η σχέση του συνεταιρισμού με την κοινότητα γενικά και ειδικά στα κάτωθι:

3. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στην καταπολέμηση της Φτώχειας στην Χίο ή γενικότερα; (Στόχος 1.1).

4. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στην καταπολέμηση της Πείνας στην Χίο ή γενικότερα;(Στόχος 2.1)

5. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX στην Αγροτική Παραγωγή στη Χίο;(Στόχος 2.3)

6. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στην Πρόσβαση σε Υπηρεσίες Υγείας (π.χ. Έχει δικές της υποδομές; Έχει ιατρό εργασίας; ή συμβεβλημένο ιατρό στην κοινότητα; (Στόχος 3.8)

Ποιο είναι το ποσοστό εργατικών ατυχημάτων κατά την εκτέλεση εργασίας στην EMX ή με αφορμή αυτή;

7. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στη Συμμετοχή και Ηγεσία Γυναικών στα Μέλη της;(Στόχος 5.5).

Υπάρχει διαφορά στη μισθοδοσία ανδρών και γυναικών (Average wage gap);

Συμμετέχουν γυναίκες στο Διοικητικό Συμβούλιο; Αν ναι, σε τι ποσοστό;

EMX [.....%] Mediterra [.....%]

8. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στην ενεργειακή μετάβαση; (Στόχος 7.1)

Κάνει η EMX-Mediterra χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (π.χ. φωτοβολταϊκά, γεωθερμία, αιολική, υδροηλεκτρική);

Τι ποσοστό ενέργειας (ηλεκτρικής και μη ηλεκτρικής) που καταναλώνεται από την EMX-Mediterra παράγεται από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας;

9. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στην Οικονομική Παραγωγικότητα στο νησί της Χίου;(Στόχος 8.2)

Πώς χρηματοδοτούνται οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού;

Ποιο είναι το παραγόμενο προϊόν διαχρονικά και ειδικότερα το τελευταίο έτος;
Ποια είναι η προστιθέμενη αξία;

Ποιες είναι οι παράλληλες δραστηριότητες κοινωνικής και πολιτιστικής φύσης;

10. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στην Αμεσότητα Προσβασιμότητας στη συμμετοχικότητα στην εργασία (Στόχος 8.3)

Παρέχεται από την EMX-Mediterra εκπαίδευση, δια βίου μάθηση, βιωματική εκπαίδευση, πρακτική άσκηση, σύστημα νεανικής μαθητείας;

11. Πώς χρηματοδοτούνται οι δραστηριότητες του Συνεταιρισμού; (Στόχος 8.10)

12. Ποια είναι η συνεισφορά της Ένωσης ΜΧ στη συμπεριληπτικότητα (Inclusion)- συμμετοχή γυναικών, νέων ατόμων, ατόμων με ειδικές ανάγκες; (Στόχος 10.2).

Ποιο είναι το ποσοστό γυναικών, των νεαρών ενηλίκων, των ηλικιωμένων, ή των ατόμων με ειδικές ανάγκες που εργάζονται στον συνεταιρισμό;

Γυναίκες [.....]

ΑΜΕΑ [.....]

Νεαροί ενήλικες (<25 ετών)

Ηλικιωμένοι (>60 ετών)

13. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra σε μια ασφαλή και οικονομική οικιστική πολιτική; (Safe and affordable housing) (Στόχος 11.1)

Παρέχει υπηρεσίες στέγασης στα μέλη/εργαζόμενούς της;

14. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στη μείωση σπατάλης τροφίμων; (Στόχος 12.3)

Τι ποσοστό από τα προϊόντα που παράγονται ανακυκλώνονται;

15. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra σε βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές; (Sustainability in business practices); (Στόχος 12.6)

Ποιες είναι οι υποδομές εκπαίδευσης που λειτουργούν στην EMX-Mediterra για τους εργαζόμενους; Υπάρχει συνεργασία σε τοπικό επίπεδο ή εθνικό για τις ανάγκες εκπαίδευσης των μελών/εργαζόμενων;

Ποιες ήταν οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της EMX-Mediterra τα τελευταία χρόνια;

Ποιο ήταν το αποτύπωμα που άφησε η πανδημία COVID-19 στην Εταιρεία MX – MEDITTERA; Δρομολογήθηκαν αλλαγές λόγω της πανδημίας;

Πόσα χρήματα επενδύθηκαν στην έρευνα και ανάπτυξη (R & D) τα τελευταία χρόνια;

Ποιες υποδομές υπάρχουν για την έρευνα και ανάπτυξη (R & D);

Πόσοι ερευνητές απασχολούνται; Με ποιους επιστημονικούς ή άλλους φορείς έχετε αναπτύξει συνεργασίες;

Σε ποιους άλλους τομείς σχεδιάζετε να δραστηριοποιηθεί η Εταιρεία; Υπάρχουν σχέδια για νέες εγκαταστάσεις;

16. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στην προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή (Climate change adaptation); (Στόχος 13.1)

Τι ποσοστό των προϊόντων διαθέτει ISO 14001 (environmental management system certification);

17. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra (αν υπάρχει) για τους μικρούς αλιείς (Small scale fishers) (14.b)

18. Ποια είναι η συνεισφορά της EMX-Mediterra στην προώθηση των Εξαγωγών (Export promotion) (17.1)

Ο ρόλος της EMX-Mediterra στην εξαγωγική οργάνωση. Μερικά μεγέθη των εξαγωγών.

Πώς βλέπετε να αναπτύσσεται η EMX-Mediterra στα επόμενα 10 χρόνια;

Ποσό ανοιχτή είναι η EMX-Mediterra να συνεργαστεί με νέες εταιρείες και ειδικότερα συνεταιρισμούς; (6η αρχή ICA)

Έχετε παρατηρήσει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω της συνεργατικής - συνεταιριστικής δομής της εταιρείας;

Ποιες είναι οι μελλοντικές προκλήσεις για την Εταιρεία;