



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΧΗΜΕΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ  
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΧΗΜΙΚΗΣ ΒΙΟΛΟΓΙΑΣ

**ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΒΙΟΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ**

---

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. Χουντάλας Πάνος, Επίκουρος Καθηγητής στο Πανεπιστή-  
μιο Πειραιώς**

**ΣΥΡΡΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ**

**A.M.: 00104**

**ΑΘΗΝΑ, 2023**



UNIVERSITY OF THESSALY  
SCHOOL OF HEALTH SCIENCES  
DEPARTMENT OF BIOCHEMISTRY AND BIOTECHNOLOGY



NATIONAL HELLENIC RESEARCH FOUNDATION  
INSTITUTE OF CHEMICAL BIOLOGY

**INTERSTITUTIONAL PROGRAM OF POSTGRADUATE STUDIES  
IN  
BIOENTREPRENEURSHIP**



**MASTER THESIS**

---

**Strategies of circular economy and sustainable development in the  
cosmetic industry**

---

**SUPERVISOR: Dr. Panos Chountalas, Assistant Professor, University of Piraeus.**

**Syrrou Christina  
A.M.: 00104  
Athens, 2023**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο σπουδών για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στο

## **ΒΙΟΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ**

που απονέμει το Τμήμα Βιοχημείας και Βιοτεχνολογίας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, σε συνεργασία με \*χώρος εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας\* (αν υπάρχει).

Εγκρίθηκε την ..... από την τριμελή εξεταστική επιτροπή:

### **ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

#### **ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ**

#### **ΒΑΘΜΙΔΑ**

#### **ΥΠΟΓΡΑΦΗ**

Επιβλέπων: κ. Χουντάλας Πάνος, Επίκουρος  
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μέλος 1: κα. Τσίκου Δανιέλα, Επίκουρη Κα-  
θηγήτρια Τμήματος Βιοχημείας και Βιοτε-  
χνολογίας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Μέλος 2: κ. Στάγκος Δημήτριος, Επίκουρος  
Καθηγητής Τμήματος Βιοχημείας και Βιοτε-  
χνολογίας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

## Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας σηματοδοτεί την ολοκλήρωση της φοίτησής μου στο ΠΜΣ «Βιοεπιχειρείν».

Στις σπουδές μου ήταν ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή των καθηγητών μου στα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Ιδιαίτερα επιθυμώ να ευχαριστήσω επιβλέποντα καθηγητή μου κ.Χουντάλα Πάνο, για την άψογη συνεργασία και για την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας με τις εύστοχες και πολύ εποικοδομητικές παρατηρήσεις του. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα.Τσίκου Δανιέλα και τον κ.Στάγκο Δημήτρη, μέλη της τριμελούς επιτροπής για την άριστη συνεργασία. Τέλος, οφείλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους δικούς μου ανθρώπους, στην οικογένειά μου και στον Νικόλα, για την διαρκή υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	3
Σκοπός.....	4
1. Εισαγωγή: .....	5
2. Νομικό και θεωρητικό υπόβαθρο. ....	7
2.1 Βιώσιμη ανάπτυξη.....	9
2.2 Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία .....	10
2.4 Επιχειρηματικά μοντέλα στην κυκλική οικονομία.....	13
2.5 Φάσεις ζωής των προϊόντων όπου υπάρχει δυνατότητα παρέμβασης .....	13
3. Μεθοδολογία.....	15
3.1. Συλλογή δεδομένων .....	15
3.2 Ανάλυση δεδομένων .....	17
4. Αποτελέσματα.....	18
4.1 Οφέλη από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στην αντίληψη των καταναλωτών για την εταιρεία.....	18
4.2 Η επίδραση της μετάβασης σε πιο φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές στην κερδοφορία της εταιρείας. ....	19
4.3: Εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών και συσχέτιση με τη δέσμευση των καταναλωτών... ..	20
4.4: Η επίδραση της υιοθέτησης βιώσιμων εταιρικών πρακτικών στις αντιλήψεις των εργαζομένων .....	21
4.5: Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία επηρεάζει την δέσμευση των εργαζομένων.....	21
4.6: Υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, παροχή επιπλέον κινήτρων στους εργαζομένους και συσχέτιση με την επαγγελματική τους απόδοση.....	22
4.7: Οι σημαντικότερες προκλήσεις κατά τη μετάβαση σε μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης. .	23
4.8: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του project της βιωσιμότητας.....	24
5. Συμπεράσματα-Συζήτηση .....	25
Προτάσεις για μελλοντική μελέτη & βελτίωση.....	29
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο συνέντευξης.....	30
6. Βιβλιογραφία: .....	31

## Περίληψη

Οι συνέπειες της κλιματικής αλλαγής έχουν θορυβήσει την ανθρωπότητα, με αποτέλεσμα να αποτελεί επιτακτική ανάγκη η ανάληψη δράσης με σκοπό την προσπάθεια αντιστροφής ή έστω αναχαίτισης των αποτελεσμάτων της. Η βιομηχανία δεν θα μπορούσε παρά να αποτελεί σημαντικό αρωγό στην προσπάθεια αυτή, καθώς συνιστά μια από τις σημαντικότερες πηγές περιβαλλοντικής ρύπανσης. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ενσωματώνουν τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Η βιομηχανία καλλυντικών δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση, καθώς αποτελεί μια διαρκώς αναπτυσσόμενη βιομηχανία υπολογίσιμου μεγέθους. Από τη βιβλιογραφία προκύπτει πως τα τελευταία χρόνια μελετάται επιστάμενα η εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης στην βιομηχανία καλλυντικών, χωρίς όμως να έχουν αναδειχθεί επαρκώς οι αντιλήψεις των στελεχών της αναφορικά με αυτή την αλλαγή. Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να φωτιστούν τόσο οι θετικά προσκείμενες αντιλήψεις, όσο και οι επιφυλάξεις που έχουν τα στελέχη. Ακόμη, καταγράφονται και αναλύονται οι προκλήσεις που προκύπτουν στο διάστημα που συντελείται η αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο των εταιρειών. Η μεθοδολογία έρευνας που επιλέχθηκε είναι η ποιοτική και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων. Επτά στελέχη της βιομηχανίας καλλυντικών συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα από την οποία προέκυψε πως το σύνολο των συμμετεχόντων αντιμετωπίζει πολύ θετικά την μετάβαση της βιομηχανίας στην κυκλική οικονομία και βιώσιμη ανάπτυξη, εντούτοις διατυπώθηκαν και ορισμένες προκλήσεις. Μια από τις βασικές προκλήσεις αποτελεί να πειστούν η διοίκηση και οι διευθυντές τόσο για την αναγκαιότητα, όσο και για τα οφέλη της μετάβασης σε βιώσιμες πρακτικές. Επιπρόσθετη πρόκληση αποτελεί η παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να συμμετέχουν στις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

**ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ:** κυκλική οικονομία, βιώσιμη ανάπτυξη, βιομηχανία καλλυντικών, εταιρική κοινωνική ευθύνη, στελέχη βιομηχανίας καλλυντικών

## Σκοπός

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι η αποτύπωση και η ανάδειξη των διαφορετικών αντιλήψεων που εκφράζουν στελέχη της βιομηχανίας καλλυντικών αναφορικά με την εφαρμογή πρακτικών κυκλικής οικονομίας και βιώσιμης ανάπτυξης. Επιπλέον, προτείνονται τρόποι να καμφθεί η αντίσταση που πιθανόν να υπάρξει κατά την αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας και να καταστεί όσο το δυνατόν πιο ομαλή η μετάβαση στο μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης.

## 1. Εισαγωγή:

Η κλιματική αλλαγή τα αποτελέσματα της οποίας γίνονται εμφανή καθημερινά έκανε επιτακτική την ανάγκη για υιοθέτηση πιο φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών στον κλάδο της βιομηχανίας. Η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού όπως και ο υπερκαταναλωτισμός που διέπει τους ανθρώπους οδηγούν σε σταδιακή εξάντληση των φυσικών πόρων. Επομένως, δημιουργείται η ανάγκη να ακολουθηθούν πιο βιώσιμες και φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, τόσο από τους πολίτες, όσο και από τη βιομηχανία. Η βιομηχανία των καλλυντικών δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση. Με αγοραία αξία τα 380,2 δισεκατομμύρια δολάρια το 2019 που αναμένεται να αγγίξει τα 463,5 δις. δολάρια ως το 2027, αποτελεί μια διαρκώς αναπτυσσόμενη βιομηχανία υπολογίσιμου μεγέθους (Nitesh et al., 2021). Καίριο ρόλο σε αυτή την αλλαγή διαδραματίζει ο καταναλωτής, που όντας πιο ενημερωμένος και ευαισθητοποιημένος απέναντι στο περιβάλλον, επιθυμεί το προϊόν που θα αγοράσει να έχει όσο το δυνατόν μικρότερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο αλλά να είναι και καλό για τον ίδιο (Katsikis, n.d). Δίνει σημασία τόσο στην προέλευση των πρώτων υλών, στη διαδικασία παραγωγής, στον περιβαλλοντικό αντίκτυπο, αλλά και στην ασφάλεια του προϊόντος. Αντιλαμβάνεται πως οι επιλογές του μπορούν να κάνουν τη διαφορά. Και οι ίδιες οι εταιρείες επιθυμούν την υιοθέτηση πρακτικών πιο φιλικών προς το περιβάλλον, διότι δύναται να αυξηθούν οι πωλήσεις αλλά και η εικόνα που προβάλλει η εταιρεία προς τους καταναλωτές της και είναι πιο εύκολο να προσελκύσει το ενδιαφέρον και νέων καταναλωτών. Αυξάνεται όμως και η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού όταν γνωρίζουν πως υπηρετούν έναν καλό σκοπό και συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος.

Τα μέσα ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης, όπως και παγκόσμιοι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί που μάχονται τόσο για την προστασία του περιβάλλοντος όσο και των καταναλωτών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτή τη μεταστροφή προς μια πιο βιώσιμη βιομηχανία (Gradinaru et al., 2022). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του φοινικέλαιου, ενός λαδιού ευρέως χρησιμοποιούμενου τόσο στη βιομηχανία τροφίμων όσο και των καλλυντικών. Το πρόβλημα με το φοινικέλαιο είναι πως προκειμένου να εξασφαλιστούν οι ποσότητες που χρειάζεται η βιομηχανία συντελείται αποψίλωση δασών με αποτέλεσμα τόσο την αύξηση της παραγωγής CO<sub>2</sub>, όσο και της καταστροφής του φυσικού περιβάλλοντος κατοικίας ζώων που βρίσκονται ήδη υπό εξαφάνιση. Επιπλέον, τίθεται και ζήτημα παιδικής εργασίας και εκμετάλλευσης εργατικού δυναμικού. Έτσι λοιπόν το 2004 θεσπίστηκε ο οργανισμός RSPO (Roundtable On Sustainable Palm Oil) ως απάντηση στην αυξημένη ανησυχία για τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο που έχει το φοινικέλαιο (<https://www.wwf.org.uk>). Ο μη κερδοσκοπικός αυτός οργανισμός έχει θεσπίσει περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια για να καταστήσει βιώσιμη την παραγωγή και εκμετάλλευση του



φοινικέλαιου σε παγκόσμια κλίμακα. Αν οι βιομηχανίες πληρούν τα εν λόγω κριτήρια παράγουν πιστοποιημένο βιώσιμο φοινικέλαιο (<https://rspo.org/about>).

Η εποχή μας, λοιπόν, καθιστά επιτακτική ανάγκη και μοναδική επιλογή τη μεταστροφή προς πιο βιώσιμα παραγωγικά μοντέλα. Ενδεικτικό του αυξανόμενου ενδιαφέροντος προς τη βιωσιμότητα/ αειφόρο ανάπτυξη και την κυκλική οικονομία στη βιομηχανία καλλυντικών αποτελεί η αύξηση της βιβλιογραφίας που τις συσχετίζει. Στο science direct θέτοντας ως λέξεις-κλειδιά “cosmetics industry” και “circular economy” διαπιστώνουμε πως από το 2010-2020 υπάρχουν 122 διαθέσιμα άρθρα, ενώ την περίοδο 2020-2021 δημοσιεύτηκαν 167 σχετικά άρθρα. Για τις λέξεις-κλειδιά “sustainability” και “cosmetics industry” την περίοδο 2010-2020 δημοσιεύτηκαν 2.584 άρθρα, ενώ την περίοδο 2020-2022 δημοσιεύτηκαν 8.812 άρθρα, εκ των οποίων τα 3.019 είναι άρθρα ανασκόπησης και τα 5.793 ερευνητικά άρθρα.

Παρ’ όλο που η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρεται εκτενώς στον τρόπο με τον οποίο επιχειρεί η βιομηχανία καλλυντικών να γίνει πιο «πράσινη», στους παράγοντες που υποκινούν την αυτή την αλλαγή, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, καθώς και την επίδραση που διαμορφώνεται στην αντίληψη των καταναλωτών εντοπίζεται ένα κενό στην καταγραφή των αντιλήψεων των στελεχών της βιομηχανίας. Είναι σημαντικό να υπάρχει η καταγραφή των απόψεών τους καθώς είναι οι πρώτοι που θα κληθούν να εφαρμόσουν τις αλλαγές που θα επιφέρει η μεταστροφή προς την κυκλική οικονομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη και να τις υποστηρίξουν. Αυτό ακριβώς επιχειρούμε στην παρούσα διπλωματική εργασία. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις στελεχών της βιομηχανίας καλλυντικών αναφορικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Για το λόγο αυτό έπειτα από βιβλιογραφική ανασκόπηση συστάθηκε ερωτηματολόγιο και επιλέχθηκαν επαγγελματίες που απασχολούνται στον κλάδο των καλλυντικών. Ύστερα, πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες έχοντας ως οδηγό ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Καθώς σκοπός ήταν να αναδειχτούν οι διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις, οι τομείς που απασχολούνται οι συμμετέχοντες ποικίλλουν. Τη συλλογή του πρωτογενούς υλικού που προέκυψε από τις συνεντεύξεις ακολούθησε η ανάλυση των απαντήσεων και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Αρχικά, καταγράφονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δίνοντας έμφαση στις διαφορετικές προεκτάσεις που φωτίζει το κάθε στέλεχος. Στη συνέχεια, αναλύονται οι βασικές προκλήσεις για τον κλάδο, όπως αυτές προέκυψαν μέσω από τις συνεντεύξεις. Τέλος, προτείνονται ευκαιρίες για περαιτέρω έρευνα και βελτίωση λαμβάνοντας υπόψιν τα χαρακτηριστικά του δείγματος που επιλέχθηκε για συνέντευξη στην παρούσα εργασία.

## 2. Νομικό και θεωρητικό υπόβαθρο.

Έχει θεσπιστεί μια πληθώρα νομικά δεσμευτικών διεθνών συμφωνιών οι οποίες καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος θεμάτων, που αφορούν την χερσαία, τη θαλάσσια αλλά και την ατμοσφαιρική ρύπανση αλλά και την προστασία της άγριας ζωής και της βιοποικιλότητας (Sahota,2014). Το πρωτόκολλο του Κιότο, θεσπίστηκε στις 11 Δεκεμβρίου του 1997, θέτει σε εφαρμογή το πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την κλιματική αλλαγή δεσμεύοντας τις βιομηχανικές χώρες και οικονομίες να περιορίσουν και να μειώσουν την παραγωγή αερίων του θερμοκηπίου και να φτάσουν σε συμφωνημένους προσωποποιημένους στόχους ([https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol)).

Η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος απασχολεί την ανθρωπότητα εδώ και αρκετό διάστημα, και έννοιες όπως η κυκλική οικονομία και η βιώσιμη ανάπτυξη κατέχουν σημαντική θέση στον τομέα της βιομηχανίας. Η μετάβαση σε μια κυκλική οικονομία προϋποθέτει την αλλαγή της εστίασης στην επαναχρησιμοποίηση, επισκευή, ανανέωση και ανακύκλωση υφιστάμενων υλικών και προϊόντων (Stahel, 2016). Ό,τι προηγουμένως θεωρούνταν «απόβλητο», μπορεί να μετατραπεί σε πρώτη ύλη. Η κυκλική οικονομία είναι ένα οικονομικό μοντέλο που εστιάζει στη μείωση της σπατάλης των πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, δίνοντας έμφαση στην αξιοποίηση ανανεώσιμων πόρων, φυτικών και ζωικών υποπροϊόντων και βιοαποικοδομήσιμων υλικών, την ανάκτηση και την επαναχρησιμοποίηση προϊόντων, την ανάκτηση και επαναχρησιμοποίηση προϊόντων, αλλά και την παραγωγή ενέργειας από τα απόβλητα παραγωγικών διαδικασιών (Aloini et al.,2020). Επιπλέον, εστιάζει στη διατήρηση ενός προϊόντος σε καλή λειτουργική κατάσταση για μεγάλο χρονικό διάστημα, τη χρησιμοποίηση προϊόντων για την παροχή υπηρεσιών σε πολλαπλούς χρήστες (sharing economy) καθώς και τη χρήση της υπηρεσίας που προσφέρει ένα προϊόν χωρίς απαραίτητα την κατοχή του ίδιου του προϊόντος (Ritter et al.,2019). Στην κυκλική οικονομία το προϊόν σχεδιάζεται εξ' αρχής ώστε να μπορεί να γίνει κατασκευή και επαναμεταποίηση, ώστε να χρησιμοποιηθεί ως καινούριο (Geisendorf et al.,2017). Η κυκλική οικονομία έχει μια μακρά ιστορία και δεν μπορεί να συσχετιστεί με ένα συγγραφέα, καθώς έχει διάφορες επιρροές. Το 1960 ο Kenneth Boulding, βρετανός οικονομολόγος, παρομοίασε τη γη ως ένα κλειστό διαστημόπλοιο στο βιβλίο «Economics of the Coming Spaceship Earth». Ισχυρίστηκε πως η γη, ως είναι μια κλειστή σφαίρα, όπως ένα διαστημόπλοιο, χωρίς απεριόριστες πηγές και απεριόριστη ικανότητα να αντέξει την ρύπανση και την εξόρυξη των πόρων, επομένως οι άνθρωποι θα έπρεπε να βρουν τρόπους να ανακυκλώνουν τους πόρους, προσαρμοζόμενοι στους οικολογικούς κύκλους της γης (Boulding, 1966). Το 1970, η λέσχη της Ρώμης κατέληξε στην ιδέα του "Limits to Growth", σύμφωνα με την οποία η ανθρωπότητα μπορεί να διατηρήσει την επιβίωσή της περιορίζοντας την παραγωγή και την κατανάλωση (Vieille Blanchard, 2010). Συμπληρωματικά με τα όσα αναφέρθηκαν, και άλλες

θεωρίες έχουν επηρεάσει την ανάπτυξη της κυκλικής οικονομίας από το 1960 και έπειτα μερικές από τις οποίες είναι οι Βιομηχανική Οικολογία (Industrial Ecology) και η Γαλάζια Οικονομία (Blue economy). Σύμφωνα με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών η Γαλάζια Οικονομία προσδιορίζεται ως μια σειρά οικονομικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τους ωκεανούς, τις θάλασσες και τις παράκτιες περιοχές, και κατά πόσο αυτές οι δραστηριότητες είναι βιώσιμες και κοινωνικά δίκαιες (Hoerterer et al, 2020). Βασικά σημεία της Γαλάζιας Οικονομίας είναι η βιώσιμη αλιεία, η υγεία των ωκεανών, η άγρια ζωή και η αναχαίτιση της ρύπανσης (Spalding, 2016). Η Γαλάζια Οικονομία θα πρέπει «να προάγει την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική ένταξη και τη διατήρηση ή τη βελτίωση των μέσων διαβίωσης ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την περιβαλλοντική βιωσιμότητα των ωκεανών και των παράκτιων περιοχών» (Lee et al., 2020). Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της παγκόσμιας συνεργασίας πέρα από τα σύνορα και τους τομείς και δείχνει επίσης ότι οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα πρέπει να ενώσουν τις δυνάμεις τους για να διασφαλίσουν ότι οι πολιτικές τους δεν θα υπονομεύουν η μία την άλλη (<https://unric.org/en/blue-economy-oceans-as-the-next-great-economic-frontier/>).

Η Βιομηχανική Οικολογία επικεντρώνεται στα στάδια των διαδικασιών παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών από τη σκοπιά της φύσης, προσπαθώντας να μιμηθεί ένα φυσικό σύστημα διατηρώντας και επαναχρησιμοποιώντας τους πόρους (Hond, 2000). Μελετά την αλληλεπίδραση της βιομηχανικής ανάπτυξης με περιβαλλοντικά, κοινωνικά και βιομηχανικά συστήματα διαφορετικής κλίμακας και στοχεύει στην αύξηση της επιχειρηματικής επιτυχίας, στη διατήρηση του περιβάλλοντος λαμβάνοντας υπόψιν την ζωή της τοπικής κοινότητας (Valenzuela-Venegas et al., 2016).

Από το 1990 και μετά η οικονομική ανάπτυξη στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στην εξόρυξη πόρων με συνεπακόλουθη αύξηση της περιβαλλοντικής ρύπανσης. Όλο και περισσότερες χώρες έχουν υιοθετήσει το μοντέλο της κυκλικής οικονομίας ως το κύριο μοντέλο ανάπτυξής τους (De Melo et al., 2022). Η Βρετανία και η Δανία στοχεύουν στο να δημιουργήσουν κοινωνίες χωρίς απορρίμματα και η Κίνα σχεδίασε και έθεσε σε εφαρμογή τα οικο-βιομηχανικά πάρκα (eco-industrial parks) (Hong et al. 2020). Η Ευρωπαϊκή Ένωση παρουσίασε το σχέδιο δράσης για την κυκλική οικονομία το 2015 (Purva et al., 2021). Από τότε, το σχέδιο δράσης παρακίνησε την μετάβαση των κρατών μελών της Ε.Ε προς την κυκλική οικονομία (Winans et al., 2017).

## 2.1 Βιώσιμη ανάπτυξη

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης (sustainable development) έχει τις ρίζες της στο Brundtland Report του 1987 (Brundtland, 1987). Επειδή ο ορισμός της βιωσιμότητας όπως περιγραφόταν σε αυτό ήταν ασαφής και το ζήτημα της βιωσιμότητας πολύ σημαντικό οδήγησε σε παγκόσμια συζήτηση και τελικά υπάρχουν περίπου τριακόσιοι ορισμοί των όρων «βιωσιμότητα» και «βιώσιμη ανάπτυξη». Το κοινό σημείο όλων αυτών των ορισμών είναι πως η βιωσιμότητα εστιάζει στην προαγωγή της αδιάκοπης ύπαρξης των ανθρώπινων συστημάτων. Υπάρχουν τρεις διαστάσεις βιώσιμης ανάπτυξης (Bom et al., 2019):

- Η οικονομική
- Η κοινωνική
- Η περιβαλλοντική

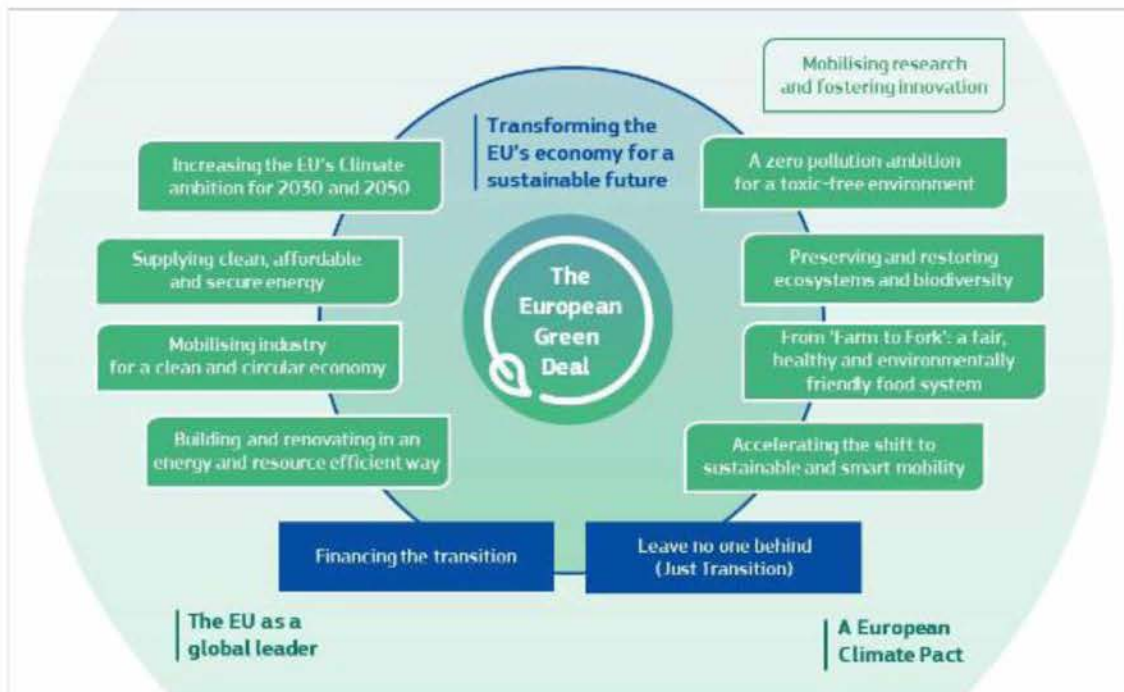
Με σκοπό να επιτευχθεί η αδιάκοπη ύπαρξη των ανθρώπινων συστημάτων θα πρέπει να επιτευχθούν οι εξής τρεις στόχοι:

- Να εξαλειφθεί η φτώχεια
- Να αλλάξουν τα μη βιώσιμα πρότυπα παραγωγής και καταναλωτισμού
- Να προστατευτεί το οικοσύστημα

Τα πρώτα άρθρα που αναφέρονταν στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων δημοσιεύτηκαν το 1930. Παρ' όλα αυτά η σχέση ανάμεσα στις εταιρείες και την κοινωνία έλαβε θεωρητική υπόσταση το 1953 όταν ο Howard Bowen εξέδωσε τις « Κοινωνικές ανησυχίες ενός επιχειρηματία» (Bowen, 1953). Ο Bowen ισχυρίστηκε πως οι μεγάλες εταιρείες αποτελούν κέντρα δύναμης και οι ενέργειές τους μπορούν να επηρεάσουν τις ζωές των πολιτών σε διάφορες πτυχές. Ο ορισμός που έδωσε στον όρο «κοινωνικές ευθύνες των επιχειρηματιών» είναι ο εξής: Αναφέρεται στις υποχρεώσεις των επιχειρηματιών να ακολουθήσουν αυτές τις πολιτικές, να λάβουν αυτές τις αποφάσεις, ή να ακολουθήσουν τις γραμμές δράσης που είναι οι επιθυμητές όσον αφορά τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας». Από τότε ο όρος «κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρηματιών» σταδιακά εξελίχθηκε στον όρο «κοινωνική εταιρική υπευθυνότητα» (CSR). Το 1970 η Επιτροπή Οικονομικής Ανάπτυξης (Committee for Economic Development) δημοσίευσε το βιβλίο «A New Rationale for Corporate Social Policy» (Baumol, 1970). Σε αυτό το βιβλίο υποστηρίζεται η άποψη πως αν η κοινωνία γύρω από τις επιχειρήσεις χειροτερεύσει, εκείνες θα χάσουν μια σημαντική υποστηρικτική δομή. Γι' αυτό το λόγο, είναι προς όφελος των επιχειρήσεων να προάγουν το κοινωνικό καλό (Chang et al., 2017).

## 2.2 Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) αναγνωρίζοντας ως την μεγαλύτερη πρόκληση της εποχής την κλιματική αλλαγή, την υπερθέρμανση του πλανήτη και το γεγονός πως ένα εκατομμύριο από τα οκτώ εκατομμύρια είδη του πλανήτη κινδυνεύουν να εξαφανιστούν, θέσπισε την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (European Green Deal) το 2019 (Εικόνα 1). Πρωταρχικός στόχος είναι η επίτευξη κλιματικής ουδετερότητας ως το 2050, δηλαδή η ευρωπαϊκή οικονομία να είναι μια οικονομία με μηδενικές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και η οικονομική της ανάπτυξη να αποσυνδεθεί από την κατανάλωση πόρων. Επιπλέον, στοχεύει στο να προστατεύσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει το φυσικό κεφάλαιο της ΕΕ και να προστατεύσει την υγεία και την ευημερία των πολιτών της από περιβαλλοντικούς κινδύνους και επιπτώσεις (Eckert et al, 2021).



Εικόνα 1: Η παραπάνω εικόνα αποτυπώνει τις διαφορετικές πτυχές της ευρωπαϊκής πράσινης συμφωνίας

(πηγή: <https://op.europa.eu/webpub/com/general-report-2019/el/> )

Η επίτευξη της κλιματικής ουδετερότητας και η μετάβαση σε μοντέλο κυκλικής οικονομίας προϋποθέτει την πλήρη κινητοποίηση της ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Εκτιμάται ότι χρειάζονται 25 χρόνια περίπου ώστε να πραγματοποιηθεί η μεταμόρφωση του βιομηχανικού τομέα και της εφοδιαστικής αλυσίδας (European Green Deal).

Από το 1970 έως το 2017 τριπλασιάστηκε σε παγκόσμιο επίπεδο η ετήσια εξόρυξη υλικών, δεδομένο που προκαλεί παγκόσμιο κίνδυνο. Περίπου το μισό ποσοστό των αερίων του θερμοκηπίου και περισσότερο από το 90% της απώλειας βιοποικιλότητας και έλλειψης νερού οφείλεται στην εξόρυξη πόρων και στην επεξεργασία υλικών, καυσίμων και τροφίμων. Η ευρωπαϊκή βιομηχανία «ευθύνεται» για το 20% του συνολικού ποσοστού αερίων του θερμοκηπίου στην ΕΕ. Αυτό συμβαίνει διότι το μοντέλο που ακολουθεί είναι το «γραμμικό», εξαρτάται δηλαδή από την εξόρυξη των πόρων, την παραγωγή και διανομή των τελικών παραγόμενων προϊόντων τα οποία τελικά θα καταλήξουν ως απόβλητα (Εικόνα 2). Μόνο το 12% των υλικών που χρησιμοποιούνται προέρχονται από ανακύκλωση (European Green Deal).



Εικόνα 2: Γραμμικό οικονομικό μοντέλο

(Πηγή: [https://www.researchgate.net/figure/The-linear-economy-The-take-make-and-waste-approach-of-production\\_fig2\\_323809440](https://www.researchgate.net/figure/The-linear-economy-The-take-make-and-waste-approach-of-production_fig2_323809440))

Συμπερασματικά, η περιβαλλοντική πολιτική που έχει θεσπίσει η Ευρωπαϊκή Ένωση ασκεί πίεση και στις βιομηχανίες καλλυντικών να υιοθετήσουν φιλικότερες προς το περιβάλλον πρακτικές και να στραφούν σε κυκλικά μοντέλα οικονομίας.

Σημαντικά είναι και τα οφέλη που αναμένεται να αποκομίσει η ευρωπαϊκή κοινότητα και οικονομία καθώς σύμφωνα με μελέτες η εφαρμογή στρατηγικών κυκλικής οικονομίας στην Ευρώπη εκτιμάται πως θα αυξήσει το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (GDP) κατά 0,5% μέσω της δημιουργίας περίπου 700.000 νέων θέσεων εργασίας. Επιπρόσθετα, έχοντας ως δεδομένο πως οι ευρωπαϊκές βιομηχανίες ξοδεύουν το 40% των εσόδων τους σε πρώτες ύλες, η εφαρμογή ενός κυκλικού μοντέλου οικονομίας θα μπορούσε να αυξήσει την

κερδοφορία τους, προστατεύοντάς τες παράλληλα από τις διακυμάνσεις των τιμών των πρώτων υλών.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>

### 2.3 Επιχειρηματικό μοντέλο

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί και προσφέρει αξία. Η αξία χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια και δεν αποτελεί μόνο οικονομικό μέγεθος αλλά κοινωνική ή και άλλη αξία. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τα επιχειρηματικά μοντέλα αναφέρονται ως το προσχέδιο (το blueprint) του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση «επιχειρεί», δηλαδή περιγράφει την ολότητα του πώς η επιχείρηση επιλέγει τους πελάτες της, προσδιορίζει και διαφοροποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, προσδιορίζει τα αντικείμενα με τα οποία ασχολείται ή ίδια και εκείνα που δίνει σε εξωτερικούς συνεργάτες, πώς διαμορφώνει τους πόρους που έχει στη διάθεσή της καθώς και πώς βγαίνει προς τα έξω στο περιβάλλον της για να γίνει χρήσιμη για τους πελάτες της και να επωφεληθεί από τα κέρδη της- (the value capture). (Magretta, 2002), (Osterwalder et.al, 2010). Στη βιβλιογραφία ένα επιχειρηματικό μοντέλο συνήθως προσδιορίζεται από τρία βασικά στοιχεία που σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας:

- Πρόταση αξίας: αποτελεί μια σύντομη πρόταση που επικοινωνεί το γιατί ο καταναλωτής να προτιμήσει το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση
- Η δημιουργία αξίας και η διανομή: ποια τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και ποια είναι τα κανάλια διανομής; Με ποιο τρόπο παρέχεται η αξία;
- The «value capture»: Διάρθρωση του κόστους και ροή εσόδων. Πώς η εταιρεία δημιουργεί αξία;

Σε πρακτικό επίπεδο η καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια διαδικασία που απαιτεί πειραματισμό ώστε να αποκτηθεί εμπειρία και να μπορέσει να εφαρμοστεί το νέο επιχειρηματικό μοντέλο σε ολόκληρη την επιχείρηση ( Bocken et al., 2018). Οι κύριοι λόγοι αλλαγής ή προσαρμογής του επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης είναι είτε η προσαρμογή της σε νέες προκλήσεις, όπως π.χ. μείωση της ζήτησης, αυξανόμενος ανταγωνισμός, είτε με σκοπό να εκμεταλλευτεί μια επιχειρηματική ευκαιρία –όπως η εμφάνιση νέων τεχνολογιών. Η μετάβαση σε μοντέλο κυκλικής οικονομίας απαιτεί όχι μόνο αυξημένη επιχειρηματική, τεχνολογική και κοινωνική καινοτομία, αλλά συνεργασία και στρατηγικές σε ολόκληρη την κοινωνία από κυβερνήσεις, εταιρείες και πολίτες. Με σκοπό να είναι επιτυχής η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να συμβαδίζει με την τεχνική και κοινωνική καινοτομία και θα πρέπει να υποστηρίζεται από κατάλληλα μέτρα πολιτικής και κατάλληλη εκπαίδευση.

## 2.4 Επιχειρηματικά μοντέλα στην κυκλική οικονομία

Τα διαφορετικά στάδια επεξεργασίας αποβλήτων στα μοντέλα κυκλικής οικονομίας εκφράζονται χρησιμοποιώντας τα 3Rs: Reduce, Reuse, Recycle και ορισμένες φορές προστίθεται και το Recover ώστε να υποδείξει την αξιοποίηση της θερμότητας από την αποτέφρωση απορριμμάτων (Brusseau et al., 2019):

- **Reduce:** Μείωση της ποσότητας των απορριμμάτων ελέγχοντας σε πρώτο βαθμό την ποσότητα αντικειμένων που αγοράζονται.
- **Reuse:** Επαναχρησιμοποίηση, περιλαμβάνει την επαναλαμβανόμενη χρήση αντικειμένων ή τμημάτων αντικειμένων που εξακολουθούν να έχουν χρησιμοποιήσιμες πτυχές.
- **Recycle:** Ανακύκλωση και χρήση του υλικού σε άλλες εφαρμογές.
- **Recover:** Ανάκτηση, προστίθεται για να υποδείξει την αξιοποίηση της θερμότητας από την αποτέφρωση απορριμμάτων

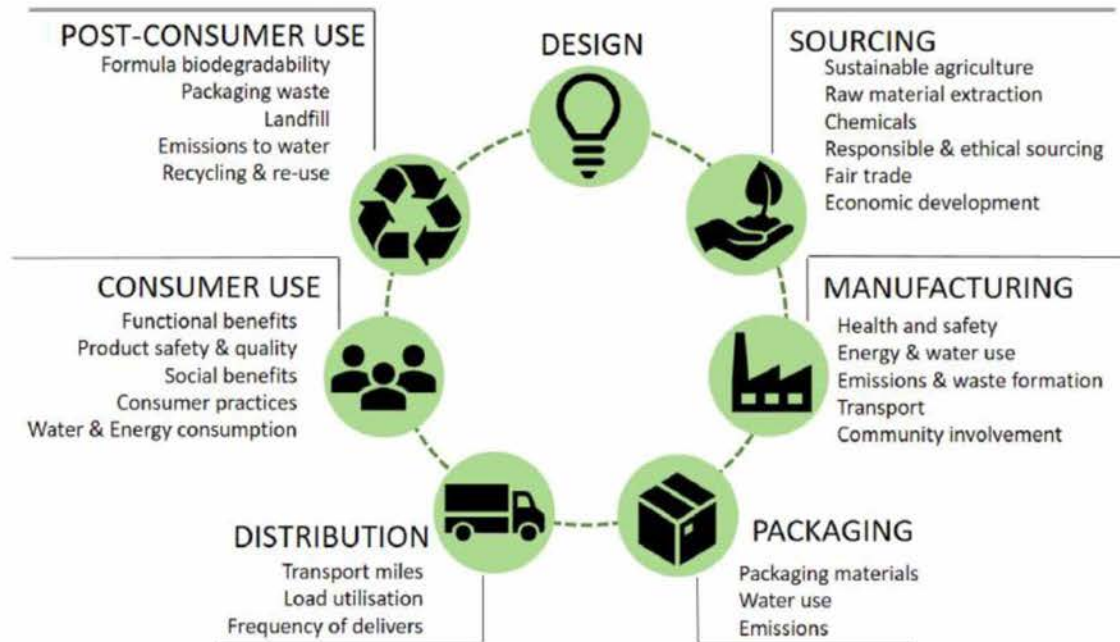
## 2.5 Φάσεις ζωής των προϊόντων όπου υπάρχει δυνατότητα παρέμβασης

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η πρακτική εφαρμογή των μοντέλων κυκλικής οικονομίας και βιώσιμης ανάπτυξης στη βιομηχανία καλλυντικών, είναι σημαντικό να καταγραφούν οι φάσεις ζωής των προϊόντων στις οποίες μπορεί να γίνουν παρεμβάσεις. Αναλυτικότερα, παρακάτω παρατίθενται οι φάσεις ζωής των προϊόντων:

- 1. Πρώτες ύλες/Υλικά :** η προέλευση των πρώτων υλών θα μπορούσε να προκύπτει είτε από εξόρυξη, είτε από την γεωργία, αλλά και από δευτερογενείς πηγές όπως από ανακυκλωμένα υλικά.
- 2. Σχεδιασμός προϊόντος:** Σκοπός είναι να παραμείνει το προϊόν αλλά και τα υλικά από τα οποία αποτελείται όσο το δυνατόν περισσότερο διάστημα στην οικονομία. Γι' αυτό το λόγο η διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος αποτελεί ξεχωριστή κατηγορία.
- 3. Παραγωγή και διανομή:** Η διαδικασία της παραγωγής και της διανομής – μεταφορά, αποθήκευση, λιανική πώληση- έχουν και περιβαλλοντικό αντίκτυπο (εκπομπή αερίων διοξειδίου του άνθρακα και ρύπανση των υδάτων).
- 4. Χρήση:** Η φάση αυτή είναι η φάση χρήσης ή κατανάλωσης του προϊόντος από τον καταναλωτή. Συμπεριλαμβάνει την πρώτη χρήση ή την επαναχρησιμοποίηση του προϊόντος καθώς επίσης και τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη διατήρηση του προϊόντος σε λειτουργική κατάσταση, όπως συντήρηση, επισκευή, πώληση με σκοπό την επαναχρησιμοποίησή του.



**5. Τέλος του χρόνου ζωής του προϊόντος (End-of-life):** Σε αυτό το στάδιο το προϊόν παύει να χρησιμοποιείται. Μπορεί να διασπαστεί σε κομμάτια με σκοπό την χρήση των επιμέρους στοιχείων σε άλλο προϊόν, να αποσταλεί για ανακύκλωση ή ανάκτηση ενέργειας είτε να απορριφθεί και να καταλήξει σε χώρο διαχείρισης /ταφής απορριμμάτων είτε να αποτεφρωθεί (Gillabel et. Al, 2021).



Εικόνα 3: Κύκλος ζωής προϊόντος με γνώμονα τη βιωσιμότητα (πηγή: Bom et al,2019)

### 3.Μεθοδολογία

Στην παρούσα ερευνητική εργασία η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας ποιοτική μέθοδο. Ειδικότερα, επτά συνεντεύξεις με στελέχη της βιομηχανίας καλλυντικών έλαβαν χώρα με οδηγό ένα ερωτηματολόγιο (semi-structured interviews) με ερωτήσεις ελεύθερης απάντησης. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου επιλέχθηκαν, διότι αφήνουν στον ερωτώμενο πλήρη ελευθερία να εκφράσει τις αντιλήψεις, τις σκέψεις και τις προτιμήσεις του, οργανώνοντας την απάντηση του όπως εκείνος την εννοεί. Με αυτό τον τρόπο εξυπηρετούνταν καλύτερα ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας που είναι η ανάδειξη των απόψεων και των αντιλήψεων των στελεχών της βιομηχανίας αναφορικά με την εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας στον κλάδο.

#### 3.1. Συλλογή δεδομένων

Στην έρευνα συμμετείχαν επτά στελέχη της βιομηχανίας καλλυντικών που απασχολούνται στην Ελλάδα το έτος 2022. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης και είχαν μέση διάρκεια 40-50 λεπτά. Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν σκόπιμα (purposful sampling), ώστε να απασχολούνται σε διαφορετικά Τμήματα της βιομηχανίας (Πίνακας 1) και τα αποτελέσματα που θα προέκυπταν να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά και να εκπροσωπούνται διάφορα Τμήματα (Merriam, S.B., 2009). Στον πίνακα 1 αποτυπώνεται μια περιγραφή των συμμετεχόντων στην έρευνα. Είναι όλοι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και ένας από αυτούς κατέχει διδακτορικό δίπλωμα. Επιλέξαμε να συμμετέχουν στην έρευνα εργαζόμενοι σε διαφορετικά Τμήματα της βιομηχανίας τόσο στην έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγή, το Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, τα Τμήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όσο και από τα εμπορικά Τμήματα (marketing) ώστε να υπάρχει όσο το δυνατόν ευρύτερη συλλογή δεδομένων και εκπροσώπηση των επιμέρους Τμημάτων.

Οι ερωτήσεις κινούνταν γύρω από τους εξής βασικούς άξονες: τη σχέση της εταιρείας με τους εργαζόμενους, την σχέση των καταναλωτών με την εταιρεία όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και τα οφέλη και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια εταιρεία στην προσπάθειά της να κάνει τη μετάβαση προς τη βιωσιμότητα.

Πίνακας 1: Περιγραφή του δείγματος

Συμμετέχων	Job Position	Education
Συμμετέχων Α	Regulatory Affairs Manager	Κάτοχος Διδακτορικού διπλώματος (PhD)
Συμμετέχων Β	Human Resources Professional	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc.)
Συμμετέχων Γ	Research and Development Formulator	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc.)
Συμμετέχων Δ	Corporate Social Responsibility Manager	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc.)
Συμμετέχων Ε	Corporate Social Responsibility Professional	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc.)
Συμμετέχων ΣΤ	Research and Development Technical Documentation Professional	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc.)
Συμμετέχων Ζ	Supply Chain Employee	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc.)

Πριν την πραγματοποίηση της συνέντευξης αποστείλαμε το ερωτηματολόγιο στους συμμετέχοντες ώστε να έχουν μια εικόνα της θεματολογίας που επρόκειτο να συζητηθεί και να έχουν χρόνο προετοιμασίας των απαντήσεών τους, καθότι οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου και έρχονταν ανάπτυξης. Επιπλέον, φροντίσαμε να τους ενημερώσουμε για το σκοπό της εργασίας και επισημάναμε πως οι ερωτήσεις θα αποτελούσαν μια βάση μονάχα ώστε να

αναδειχτούν και άλλες πτυχές και προοπτικές σε συσχετισμό με τον τομέα απασχόλησης του κάθε συμμετέχοντα. Οι ερωτήσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα 1. Οι ερωτήσεις που αποτελούν το ερωτηματολόγιο προέκυψαν έπειτα από μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς της έρευνας.

Το πρωτόκολλο διεξαγωγής των συνεντεύξεων σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε τα δεδομένα που ελήφθησαν να είναι αξιόπιστα και αμερόληπτα (Saunders, 2019). Η συνέντευξη ξεκινούσε με μια υπενθύμιση του σκοπού της έρευνας και με την προτροπή οι συμμετέχοντες να απαντούν αναλυτικά τις ερωτήσεις και να αναδεικνύουν όποιες πτυχές εκείνοι κρίνουν σημαντικές, γεγονός που ενθαρρύνουμε και καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Αρχικά, γίνονταν οι απαραίτητες συστάσεις και οι πρώτες ερωτήσεις που αφορούσαν μορφωτικό επίπεδο, την θέση εργασίας του κάθε συμμετέχοντα και τα καθήκοντά του. Στη συνέχεια, ξεκινούσαμε από πιο γενικές ερωτήσεις που ήταν ευκολότερο να απαντηθούν ώστε να καταστεί ομαλή η εισαγωγή στη διαδικασία της συνέντευξης και να ξεκινήσουν να μπαίνουν στη φιλοσοφία της έρευνας, π.χ. αν πιστεύουν πως η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία είναι ικανή να αυξήσει τη δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, προχωρήσαμε στις ερωτήσεις με πιο απαιτητικές και συγκεκριμένες απαντήσεις όπως παραδείγματος χάρη ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει το τμήμα τους κατά την μετάβαση σε βιώσιμες πρακτικές. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης κρατούνταν αναλυτικές σημειώσεις και στη συνέχεια κατά την διαδικασία της ανάλυσης των απαντήσεων όπου υπήρχε αμφιβολία για την ερμηνεία που δόθηκε στις απαντήσεις ερχόμασταν σε εκ νέου επικοινωνία με τους συμμετέχοντες για περαιτέρω διευκρινήσεις.

### 3.2 Ανάλυση δεδομένων

Μέσα από ενδελεχή μελέτη των επιμέρους απαντήσεων αναζητήσαμε τις ομοιότητες όσο και τις διαφορές που προέκυπταν, δίνοντας έμφαση στις διαφορές καθώς σκοπός μας ήταν να αναδειχτούν οι διαφορετικές αντιλήψεις που έχουν τα στελέχη. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση των Braun & Clarck (Braun et al., 2006). Το πρώτο βήμα ήταν η προσεκτική μελέτη των απαντήσεων ώστε να υπάρξει εξοικείωση με τα δεδομένα. Σε δεύτερο χρόνο αναζητήθηκαν και καταγράφηκαν μοτίβα, δηλαδή αντιλήψεις και απόψεις που αναφέρονταν συχνά στις απαντήσεις. Επιπλέον, καθώς θέλαμε να αναδείξουμε τις διαφορές που προέκυπταν αναζητήσαμε και καταγράψαμε τα στοιχεία των απαντήσεων που αναφέρονταν για πρώτη φορά στο πλαίσιο της έρευνας. Στη συνέχεια, αναλυθήκαν τα δεδομένα και επιχειρήθηκε να δοθούν περαιτέρω ερμηνείες και προεκτάσεις στα ζητήματα που αναδείχτηκαν μέσω της έρευνας και προτάθηκαν δυνατότητες για περαιτέρω έρευνα.

## 4. Αποτελέσματα

### 4.1 Οφέλη από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στην αντίληψη των καταναλωτών για την εταιρεία.

Όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν, ότι σαφώς και υπάρχουν οφέλη από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στην αντίληψη των καταναλωτών για την εταιρεία και πως οι εταιρείες έχουν θέσει ως στόχο την προστασία του περιβάλλοντος- φωτίζουν ωστόσο διαφορετικές πτυχές ανάλογα με τον τομέα τους. Ο συμμετέχων Β (Human Resources Professional) θέτει την προέκταση που έχουν οι δράσεις Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης στην προσέλκυση υποψηφίων για θέσεις εργασίας. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά: *«Ταυτίζεται περισσότερο ο καταναλωτής με το προϊόν και οι καταναλωτές είναι και οι υποψήφιοί εργαζόμενοί μας. Στις συνεντεύξεις μας αναφέρουν τις δράσεις της εταιρείας σε επίπεδο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility) και μετά από αυτό αναφέρονται και στα προϊόντα- ειδικά οι νεότεροι σε ηλικία. »* Ο συμμετέχων Ε (CSR Employee) υποστηρίζει ότι ο καταναλωτής ταυτίζει τα προϊόντα με τις αξίες που διέπουν την εταιρεία. Αναφέρει αναλυτικά πως: *«Η αντίληψη των καταναλωτών για την εταιρεία επηρεάζεται άμεσα από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, καθώς ταυτίζουν τα προϊόντα με τις συγκεκριμένες αξίες, οι οποίες διέπουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής τους, από την πρώτη ύλη, μέχρι το τελικό προϊόν που φτάνει στα χέρια τους. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις εκείνες, κατά τις οποίες ο καταναλωτής, με την αγορά ενός προϊόντος συνεισφέρει άμεσα και έμπρακτα στην εκπλήρωση των περιβαλλοντικών σκοπών και επιδιώξεων της εταιρείας, ο καταναλωτής γίνεται μέτοχος της όλης διαδικασίας, αναγνωρίζει ισχυρές αξίες και σκοπούς πίσω από την εταιρεία και διαμορφώνει, ανάλογα, την συμπεριφορά και τις επιλογές του.»* Ο συμμετέχων Δ (CSR Manager) υποστηρίζει ότι οι βιώσιμες πρακτικές αποτελούν μέρος της ταυτότητας ενός νομικού προσώπου. Αναφέρει χαρακτηριστικά πως: *«Οι βιώσιμες πρακτικές δημιουργούν και επικοινωνούν την ηθική κατεύθυνση ενός νομικού προσώπου. Φυσικά όταν αυτό συνάδει με τις ηθικές γραμμές των καταναλωτών χτίζει σχέση εμπιστοσύνης, προσελκύει περισσότερο αγοραστικό κοινό και δει νεότερο κόσμο και βελτιώνει την εικόνα του κοινού για την εταιρική κοινωνική ευθύνη»* . Όλοι συμφωνούν πως οι νέοι καταναλωτές είναι περισσότερο εκπαιδευμένοι και ενημερωμένοι σχετικά με τα προϊόντα που αγοράζουν. Ειδικά ο συμμετέχων ΣΤ (RnD Technical Documentation) επισημαίνει πως ένα μεγάλο ποσοστό των καταναλωτών πλέον διαβάσει τις ετικέτες των προϊόντων και επιθυμεί τόσο να είναι φιλικά προς το δέρμα, αλλά και ως προς το περιβάλλον π.χ. να αποφεύγονται συστατικά όπως η σιλικόνη που δεν μπορούν να βιοαποικοδομηθούν με αποτέλεσμα τη σωρευτική τοξική τους δράση στους υδρόβιους , κυρίως, οργανισμούς. Τέλος, ο συμμετέχων Ζ (Supply Chain Employee) αναφέρει πως στο άμεσο μέλλον θα είναι υποχρεωτικό και για τις μικρομεσαίες

επιχειρήσεις να υποβάλλουν αναφορά βιωσιμότητας (sustainability report) με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη διαφάνεια και να αποφευχθούν πρακτικές greenwashing.

#### 4.2 Η επίδραση της μετάβασης σε πιο φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές στην κερδοφορία της εταιρείας.

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν πως μακροπρόθεσμα πιστεύουν ότι η κερδοφορία της εταιρείας βελτιώνεται. Σύμφωνα με τον συμμετέχων Β (HR) οι καταναλωτές θέτουν ως κριτήριο για να αγοράσουν ένα προϊόν το να εφαρμόζει η εταιρεία φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την κερδοφορία της. Παρ' όλα αυτά θέτει και το ζήτημα της επένδυσης πόρων- οικονομικών και ανθρώπινων, ώστε να επιτύχει να είναι περιβαλλοντικά βιώσιμη. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει: *«Για να είναι η εταιρεία βιώσιμη ως το προς το περιβάλλον θα πρέπει να επενδύσεις κιάλας σημαντικά σε αυτό τον τομέα, επομένως στο τέλος του χρόνου δεν μπορώ να πω αν και πόση κερδοφορία θα υπάρχει. Στο μέλλον όμως, σταδιακά θα υπάρξει κέρδος καθώς κερδίζεις μεγαλύτερη προβολή και γίνεσαι εργοδότης επιλογής, προσελκύεις δηλαδή περισσότερους υποψηφίους»*. Ο συμμετέχων Γ (RnD Formulator) υποστηρίζει πως η αγορά προϊόντων από εταιρείες που εφαρμόζουν CSR (corporate social responsibility) πρακτικές δίνει και στον καταναλωτή την αίσθηση πως συμβάλλει σε έναν σημαντικό σκοπό, την προστασία του περιβάλλοντος. Ωστόσο, θέτει ως σημαντικό παράγοντα την επαρκή ενημέρωση του καταναλωτή αναφορικά με τις πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει τα εξής: *«Ο πελάτης ενδεχομένως θα θελήσει να αποτελέσει μέρος αυτής της τάσης αλλαγής και να βάλει το "λιθαράκι" του σε μία τόσο ουσιαστική αλλαγή και προσπάθεια προστασίας του περιβάλλοντος. Αγοράζοντας ένα προϊόν εταιρείας με αυτές τις αξίες, συνδράμει στους σκοπούς της και έμμεσα σε κάτι τόσο σημαντικό. Βέβαια, όλο αυτό μπορεί να γίνει πραγματικότητα μόνο αν ο ενδεχόμενος καταναλωτής ενημερωθεί για τις συγκεκριμένες πρακτικές της εταιρείας, ώστε να επιλέξει να τη στηρίξει. Διαφορετικά, οι όποιες εταιρικές επενδύσεις προς πρακτικές που προστατεύουν το περιβάλλον θα αποτελέσουν έξτρα έξοδα της εταιρείας, χωρίς να μπορέσει να τα αποσβέσει. Συμπερασματικά, ναι η μετάβαση σε πιο φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές επηρεάζει κερδοφορία της εταιρείας, αν υπάρχει σωστό εμπορικό πλάνο, που θα τις γνωστοποιεί στο αγοραστικό κοινό για να μπορέσει να στηρίξει αυτή την εταιρική προσπάθεια. Αν απλά γίνουν επενδύσεις, χωρίς να γνωστοποιούνται αυτές οι εταιρικές δράσεις, η κερδοφορία θα επηρεαστεί αρνητικά, καθώς τα έξοδα θα πολλαπλασιαστούν χωρίς κάποια δραματική αύξηση στις πωλήσεις»*. Ο συμμετέχων Ε (CSR Employee) προσθέτει πως η μετάβαση μιας εταιρείας σε πιο φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές βελτιώνει τις επιδόσεις της σε επίπεδο δεικτών ESG, οι οποίοι κεντρίζουν το ενδιαφέρον μεγάλης μερίδας επενδυτών βελτιώνοντας τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις και τη χρηματιστηριακή αξία της εταιρείας. Ως δείκτες ESG

ορίζεται ένα σύνολο μη χρηματοοικονομικών δεικτών επίδοσης που περιλαμβάνουν ζητήματα βιωσιμότητας, ηθικής και εταιρικής διακυβέρνησης (Ζοπουνίδης Κ. et al., 2022). Επιπλέον, βελτιώνεται η εικόνα της εταιρείας στην ευρύτερη κοινωνία, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερες συνεργασίες και αυξάνοντας, κατά συνέπεια, το πελατολόγιό της προσφέροντάς της άμεσο κέρδος. Ο συμμετέχων Ζ (Supply Chain Employee) θέτει και το ζήτημα της μείωσης λειτουργικού κόστους στην εταιρεία εξαιτίας της αντικατάστασης συμβατικών πηγών ενέργειας με ανανεώσιμες καθώς και τη μειωμένη φορολογία στην οποία υπόκειται. Πιο αναλυτικά: *«Η αντικατάσταση ενός μέρους των μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από τις οποίες τροφοδοτούνται οι επιχειρήσεις με ανανεώσιμες πηγές (π.χ. ηλιακή ενέργεια) μειώνει τα κόστη της εταιρείας. Η μειωμένη φορολογία σε όσες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ενέργεια από ανανεώσιμες πηγές εξ' αιτίας και χαμηλών εκπομπών ρύπων. Σε επίπεδο επενδύσεων, πιστεύω πως μια εταιρεία που εφαρμόζει CSR πρακτικές και τρέφει σεβασμό για τον άνθρωπο και το περιβάλλον είναι πιο εύκολο να προσελκύσει επενδύσεις (βιώσιμη και κερδοφόρα επιχείρηση, ενδεχομένως να υπάρχει και επιδότηση για πράσινες επενδύσεις) . Η ευρωπαϊκή πράσινη συμφωνία και η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί πιστεύω ότι θα οδηγήσει σε επιδοτήσεις.»* Σαν μειονέκτημα θέτει πως τα υλικά συσκευασίας που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά και οι πρώτες ύλες οι οποίες προέρχονται από βιώσιμες πηγές είναι ακριβότερες από τις συνηθισμένες.

#### 4.3: Εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών και συσχέτιση με τη δέσμευση των καταναλωτών.

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν ότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των καταναλωτών, θέτοντας όμως ως προϋπόθεση ο καταναλωτής να είναι ενημερωμένος, εκπαιδευμένος και ευαισθητοποιημένος ως προς το περιβάλλον. Διαφορετικά το κριτήριο αυτό δεν υφίσταται, ειδικά σε καταναλωτές μεγαλύτερης ηλικίας που τα αποτελέσματα της κλιματικής αλλαγής δεν ήταν τόσο εμφανή και επομένως δεν τους προβλημάτιζαν άμεσα. Ο συμμετέχων Α (Regulatory Affairs Manager) τονίζει πως δεν αρκεί η εταιρεία να ακολουθεί βιώσιμες πρακτικές ώστε ο καταναλωτής να παραμείνει πιστός, θα πρέπει και να είναι ευχαριστημένος από την αποτελεσματικότητα του προϊόντος. Ο συμμετέχων Δ (CSR Manager) αναφέρει πως το να εφαρμόζει μια εταιρεία βιώσιμες πρακτικές της δίνει ένα πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά: *«Θεωρώ ότι όταν μια εταιρεία εφαρμόζει βιώσιμες πρακτικές "δεσμεύει" το αγοραστικό κοινό στο να την προτιμήσει ξανά. Ειδικά πλέον με το e-commerce (ηλεκτρονικό εμπόριο) που η πληθώρα των επιλογών αγοράς είναι τεράστια, σχεδόν παγκόσμια. Τα κριτήρια αγοράς δεν αφορούν μόνο το προϊόν καθαυτό, η σχέση εμπιστοσύνης και η συνέπεια στην προτίμηση είναι πολύ σημαντικά κριτήρια για τις εταιρείες.»*

#### 4.4: Η επίδραση της υιοθέτησης βιώσιμων εταιρικών πρακτικών στις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Όλοι οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι επιδρά θετικά στη δέσμευση του εργαζομένου σε κάποιο βαθμό. Ο συμμετέχων Γ (RnD Formulator) υποστηρίζει πως η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από μια εταιρεία επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων και προσθέτει επιπλέον πως οι εργαζόμενοι: «Είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, έως και χαρούμενοι ή περήφανοι για την εργασιακή τους καθημερινότητα και τη συνδρομή τους στο έργο και τις πρακτικές της εταιρείας αυτής». Ο συμμετέχων Δ (CSR Manager) θέτει την κοινωνική προέκταση του θέματος, τονίζοντας πως βελτιώνεται η καθημερινότητα του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον και αναφέρει τα εξής: «Οι βιώσιμες πρακτικές εκτός από περιβαλλοντικές πτυχές, αφορούν και στο κοινωνικό σύνολο των εργαζομένων και των καταναλωτών. Στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης συμπεριλαμβάνονται και πρακτικές όπως η ισότητα των φύλων και η συμπερίληψη περιθωριοποιημένων κοινωνικών ομάδων από το εργασιακό δυναμικό». Ο συμμετέχων Ζ (Supply Chain Employee) επισημαίνει πως μια εταιρεία που εφαρμόζει πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα είναι πιο συμπεριληπτική και είναι πιο πιθανό να διέπεται από αξιοκρατία. Σημειώνει πως κατά τη γνώμη του πιο σημαντικές είναι οι κοινωνικές προεκτάσεις του CSR για τους εργαζόμενους παρά οι περιβαλλοντικές. Μια εταιρεία που εφαρμόζει CSR πρακτικές καθίσταται εργοδότης επιλογής. Στον αντίποδα όμως, ο συμμετέχων Α (Regulatory Affairs Manager) παρ'όλο που νιώθει υπερήφανος ως στέλεχος μιας εταιρείας ευαισθητοποιημένης ως προς το περιβάλλον, δεν θα κατέτασσε τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας στα κρίσιμα κριτήρια επιλογής μιας εταιρείας για να εργαστεί.

#### 4.5: Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία επηρεάζει την δέσμευση των εργαζομένων.

Στην ερώτηση αυτή οι έξι από τους επτά συμμετέχοντες απάντησαν πως η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία είναι ικανή να επηρεάσει τη δέσμευση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, ο συμμετέχων Β (HR employee) αναφέρει πως το retention rate της εταιρείας είναι στα επτά χρόνια συγκρινόμενη με άλλες εταιρείες που απασχολούν τον ίδιο αριθμό εργαζομένων και το retention rate τους υπολογίζεται στα τρία έτη και εκτιμά πως η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών συνέβαλλε σημαντικά στην αύξησή του. Ο συμμετέχων Γ (RnD formulator) υποστηρίζει πως η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται αυξητικά με την υιοθέτηση βιώσιμων εταιρικών πρακτικών, ειδικά αν πρόκειται για ευαισθητοποιημένους εργαζομένους ως προς την βιωσιμότητα ως γενικότερη έννοια και πρακτική. Προσθέτει πως οι εργαζόμενοι «είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, έως και χαρούμενοι ή περήφανοι για την εργασιακή τους καθημερινότητα και τη συνδρομή τους στο



έργο και τις πρακτικές της εταιρείας αυτής». Και ο συμμετέχων E (CSR Employee) τονίζει τη σημασία της ύπαρξης σχετικής αξιακής βάσης, νοοτροπίας και κουλτούρας στους εργαζόμενους ώστε να επηρεαστούν θετικά από μια εταιρεία που εφαρμόζει τέτοιου είδους πρακτικές. Προσθέτει ακόμη τα εξής: «Εάν εφαρμόζουν ανάλογες πρακτικές στην προσωπική τους ζωή, είναι πιθανότερο να εκτιμήσουν περισσότερο αντίστοιχες ενέργειες σε επίπεδο εταιρείας.» στον αντίποδα, ο συμμετέχων A (Regulatory Affairs Manager) υποστηρίζει πως η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από μια εταιρεία δεν είναι ικανή να συμβάλλει στη δέσμευση των εργαζομένων. Κατά τα λεγόμενά του: *«Περισσότερο επηρεάζουν τη δέσμευση οι οικονομικές απολαβές, οι παροχές, η αγασθή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.»*

#### 4.6: Υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, παροχή επιπλέον κινήτρων στους εργαζομένους και συσχέτιση με την επαγγελματική τους απόδοση.

Στην ερώτηση αυτή οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες απάντησαν πως η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών είναι ικανή να δώσει επιπλέον κίνητρα στους εργαζόμενους και να αυξήσει την απόδοσή τους. Υπό την προϋπόθεση φυσικά να είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να εκτιμήσουν τέτοιου είδους πρωτοβουλίες. Ο συμμετέχων B (Human Resources Professional) υποστηρίζει πως για να φτάσεις στο σημείο να δεσμευτεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να περάσεις από το στάδιο της κινητοποίησης, δηλ. της παροχής κινήτρων. Η παροχή κινήτρου ακολουθείται από την κινητοποίηση του εργαζομένου και καταλήγει στη δέσμευσή του και αυξάνει την παραγωγικότητά του. Όπου κίνητρα CSR εννοεί τις δράσεις που διοργανώνονται από την εταιρεία και στις οποίες συμμετέχουν οι εργαζόμενοι. Οι δράσεις αυτές συμβάλλουν στη δημιουργία δεσμών μεταξύ των εργαζομένων, δεσμεύουν τους εργαζόμενους με το περιβάλλον (σκοπό) και εν τέλει με την εταιρεία. Η δέσμευση μετουσιώνεται σε παραγωγικότητα, πάντοτε λαμβάνοντας υπ' όψιν την προσωπικότητα κάθε ατόμου. Η εταιρεία παρέχει το κίνητρο και την ευκαιρία. Ο συμμετέχων Γ (RnD Formulator) προσθέτει πως το να εργάζεσαι σε μια εταιρεία που εφαρμόζει CSR πρακτικές προσδίδει περισσότερο νόημα στη δουλειά σου. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει τα εξής: *«Σίγουρα η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών σε μία εταιρεία ωθεί τον εργαζόμενο στο να την σέβεται και εκτιμά περισσότερο. Η κουλτούρα της βιωσιμότητας δίνει παραπάνω νόημα και το αίσθημα της αξίας της εργασίας τους. Νιώθεις ότι με τη δουλειά σου έχεις θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και παράγεις έργο προς τη σωστή κατεύθυνση, κι όχι με μόνο γνώμονα τη κερδοφορία.»* Ο συμμετέχων Z (Supply Chain Employee) προσθέτει την βελτιωμένη καθημερινότητα που έχει ο εργαζόμενος: *«Ο εργαζόμενος δεσμεύεται σαφώς περισσότερο, νιώθει μέρος μιας εταιρείας που προσφέρει με ουσιαστικό τρόπο στην κοινωνία. Επιπλέον, υπάρχει συμπερίληψη στους κόλπους της εταιρείας και η εταιρεία φροντίζει να δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.»* Ενώ οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων

πιστεύει πως η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία δίνει επιπλέον κίνητρα στους εργαζόμενους και αυξάνει την απόδοσή τους, ο συμμετέχων Α (Regulatory Affairs Manager) υποστηρίζει πως η εργατικότητα και η αποδοτικότητα αποτελούν χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και δεν επηρεάζονται από τις δράσεις της εταιρείας.

#### 4.7: Οι σημαντικότερες προκλήσεις κατά τη μετάβαση σε μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης.

Όλα τα τμήματα επηρεάζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όταν μια εταιρεία αποφασίζει να αρχίσει να θέτει σε εφαρμογή πρακτικές βιωσιμότητας. Ο συμμετέχων Α (Regulatory Affairs Manager) αναφέρει τη δυσκολία που υπάρχει αυτή την περίοδο στους επαγγελματίες του regulatory εξ' αιτίας της νομοθεσίας που βρίσκεται υπό διαμόρφωση: «Το νομικό πλαίσιο είναι υπό διαμόρφωση και διαβούλευση (Green Deal) . Επίσης, οι επιμέρους νομοθεσίες των κρατών μελών της ΕΕ διαφέρουν μεταξύ τους, όπως π.χ. το «green dot» υποχρεωτικό να απεικονίζεται στη μακέτα στην Ισπανία-όχι στην υπόλοιπη Ευρώπη και το «Triman logo» στη Γαλλία. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ζητήματα όπως ανάγκη προσαρμογής των μακετών των προϊόντων και τυπώματός τους εκ νέου με αποτέλεσμα να προστίθεται επιπλέον κόστος στην εταιρεία, τόσο από τα υλικά όσο και από τις εργατοώρες που αφιερώνονται στις εργασίες (projects).» Όσο αφορά το HR ο συμμετέχων Β (Human Resources Professional) αναφέρει πως το τμήμα τους δεν επηρεάζεται άμεσα καθώς η εταιρεία διαθέτει CSR τμήμα αλλά έμμεσα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι: «Σαν HR δεν επηρεάζεται η καθημερινότητά μας από αυτό το κομμάτι. Τα διαδικαστικά θέματα κυρίως τα αναλαμβάνει το CSR τμήμα. Σίγουρα με το πέρασμα των χρόνων μεγαλώνει το τμήμα και ενισχύεται, οπότε έχουμε επιφορτιστεί με την εξεύρεση κατάλληλων υποψηφίων που θα στελεχώσουν το τμήμα. Θέλουμε να είμαστε ηγέτες στον όμιλο σε δράσεις περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας, επομένως οι απαιτήσεις είναι πολύ αυξημένες.» Ο συμμετέχων Γ (RnD Formulator) τονίζει τη δυσκολία της αλλαγής κουλτούρας των εργαζομένων, αλλά και μετατροπής μη βιώσιμων πρακτικών σε βιώσιμες. Αναφέρει πως: *«Κυρίως η αλλαγή της κουλτούρας των εργαζομένων που καθιερώνει τις μη βιώσιμες πρακτικές-ως προς το νόημα και την αναγκαιότητα της στις καθημερινές εργασιακές πρακτικές-ουσιαστικές και μη. Δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι θετικοί με τη βιωσιμότητα και τις αλλαγές στην εργασιακή τους καθημερινότητα που θα επιφέρει η υιοθέτηση της. Επίσης, μία ακόμη πρόκληση αποτελεί η αναγκαία επένδυση στην ανάπτυξη ενός μοντέλου βιωσιμότητας από την εταιρεία. Η μετατροπή μη βιώσιμων πρακτικών σε βιώσιμες χρειάζεται χρήμα, ανθρώπινο δυναμικό και μακροπρόθεσμο εταιρικό πλάνο.»* Ο συμμετέχων Δ (CSR Manager) αναδεικνύει το γεγονός ότι σε περιόδους ανησυχίας ή κρίσεων αυξάνονται πολύ οι τιμές των υλών και αντί να πριμοδοτούνται εναλλακτικά υλικά (πιο πράσινα), αποφεύγονται λόγω του μειωμένου κέρδους και της αύξησης κόστους. Ο συμμετέχων Ε (CSR Employee) αναφέρει ως κυριότερη πρόκληση την επικοινωνία του σκοπού και των στόχων του μοντέλου βιώσιμης

ανάπτυξης στα τμήματα της εταιρείας. Από την σκοπιά του ο συμμετέχων ΣΤ (RnD Technical Documentation) τονίζει τις σημαντικότερες προκλήσεις του τμήματός του, που είναι οι ακόλουθες: «Η ιχνηλάτηση των α υλών και η αντικατάσταση των ήδη υπαρχόντων με νέες που είναι ξεκάθαρη η προέλευσή τους, η αύξηση των απαιτήσεων των συνεργατών, αλλά των αγορών σε πιστοποιητικά που συνοδεύουν τα προϊόντα αλλά και τις α ύλες (π.χ RSPO certificates, biodegradability) με αποτέλεσμα την αύξηση φόρτου εργασίας, αλλά και του κόστους για την εταιρεία καθώς όλα τα παραπάνω επιφέρουν επιπλέον κόστος για μια εταιρεία. Τέλος, ο συμμετέχων Ζ (Supply Chain Employee) επισημαίνει ότι η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να πειστούν τα ανώτατα στελέχη αρχικά και έπειτα οι εργαζόμενοι που είναι μεγαλύτερης ηλικίας ότι αξίζει να αλλάξουν τον τρόπο που δουλεύουν. Να πειστούν ότι αξίζει να χρησιμοποιείς α ύλες και υλικά συσκευασίας φιλικά προς το περιβάλλον παρ' όλο που είναι πιο αυξημένη η τιμή τους. Προσθέτει ότι είναι πιο δύσκολο να πείσεις εργαζομένους της παραγωγής ενός εργοστασίου που λειτουργούν με πιο τετράγωνη λογική, έχουν ξεκάθαρους στόχους να αλλάξουν τον τρόπο που δουλεύουν.

#### 4.8: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του project της βιωσιμότητας.

Σε αυτή την ερώτηση οι συμμετέχοντες απαντούν πως οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι η ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) από τη διοίκηση, το οποίο θα εφαρμοστεί , η επένδυση πόρων τόσο ανθρώπινων και οικονομικών, αλλά και η συμμετοχή των εργαζομένων της εταιρείας. Αν δεν υπάρχει συμμετοχή υποβιβάζονται οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας. Πιο αναλυτικά ο συμμετέχων Γ (RnD Formulator) αναφέρει: «Για αρχή πρέπει να είναι σύμφωνη με τις αρχές τις βιωσιμότητας η διοίκηση της εταιρείας και προετοιμασμένη & θετική προς τις αλλαγές που θα επιφέρει η προσπάθεια εναρμόνισης των αρχών της. Επίσης, αναγκαία κρίνεται κι η χρηματοδότηση της, με αγορά εξοπλισμού, απασχόληση εργαζομένων , χρήση νέων πρώτων υλών, εκπαίδευση προσωπικού. Η θετική διάθεση των εργαζομένων απέναντι στη βιωσιμότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σημαντικότητα που θα δώσει σε αυτές τις πρακτικές την ομάδα διοίκησης.» Οι συμμετέχοντες Δ (CSR employee) και ΣΤ (RnD Documentation) προσθέτουν πως θα πρέπει το σχέδιο της εφαρμογής της βιωσιμότητας να προσεγγιστεί υπεύθυνα και με σοβαρότητα. Να μη γίνονται πρακτικές greenwashing για σκοπούς επικοινωνιακούς (pr ή marketing), αλλά πραγματικά να ενδιαφέρει τη διοίκηση να αλλάξει το μοντέλο εργασίας, χωρίς να θυσιάζει τις "καλές πρακτικές" στο βωμό του κέρδους. Κλείνοντας ο συμμετέχων Α (Regulatory Affairs Manager) αναφέρει επιγραμματικά δράσεις που θα πρέπει να εφαρμόσει η εταιρεία κατά τη μετάβασή της σε ένα μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης: «

1. Προσεκτική επιλογή α υλών για τις φόρμουλες
2. Προσεκτική επιλογή πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας των προϊόντων
3. Προσαρμογή διαδικασίας παραγωγής και εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος

διαχείρισης αποβλήτων

4. Έλεγχος και περιορισμός ενεργειακής κατανάλωσης κτηρίου/εργοστασίου

5. Έλεγχος του τρόπου διακίνησης των προϊόντων ώστε να έχει τον μικρότερο δυνατό αντίκτυπο στο περιβάλλον

6. Λήψη πρωτοβουλιών και δράσεων με σκοπό την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων → εθελοντικές δράσεις για το περιβάλλον».

## 5. Συμπεράσματα-Συζήτηση

Στην παρούσα εργασία καταγράφονται οι αντιλήψεις στελεχών του κλάδου της βιομηχανίας των καλλυντικών στην Ελλάδα αναφορικά με την εφαρμογή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό, συστάθηκε ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως βάση για την πραγματοποίηση δια ζώσης συνέντευξης με εκπροσώπους από διάφορα τμήματα όπως το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, εμπορικά τμήματα, τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγή και τμήμα CSR, που απασχολούνται σε εταιρείες καλλυντικών. Οι συμμετέχοντες ήταν επτά, έξι γυναίκες και ένας άνδρας, οι έξι από τους επτά κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και ένας κάτοχος διδακτορικού. Το εύρος ηλικίας είναι από 26-40 ετών. Η μεγάλη εικόνα είναι πως η πλειοψηφία των στελεχών της βιομηχανίας καλλυντικών που συμμετείχαν στην έρευνα βλέπουν θετικά την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών από τις εταιρείες, του κλάδου. Παρ'όλα αυτά από τις συνεντεύξεις προέκυψαν και βασικές προκλήσεις οι οποίες θα αναλυθούν ακολούθως.

Η πρώτη πρόκληση είναι να πειστεί το διοικητικό συμβούλιο πως αξίζει να επενδύσει πόρους για την επίτευξη του στόχου της βιωσιμότητας. Καθώς ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων παραμένει η κερδοφορία, η διοίκηση θα πρέπει να πειστεί πως η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών μπορεί να ενισχύει την κερδοφορία της επιχείρησης. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης, η αύξηση της κερδοφορίας, η κατάταξη της επιχείρησης ως εργοδότη επιλογής στην αντίληψη των υποψηφίων εργαζομένων αποτελούν μερικά μόνο από τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών.

Δεύτερη βασική πρόκληση που αναδείχτηκε μέσα από τις συνεντεύξεις είναι η παρακίνηση των managers να εφαρμόσουν τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο που θα επιφέρει η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Είναι γεγονός πως όταν μια εταιρεία διοικείται και λειτουργεί αποτελεσματικά μια ενδεχόμενη αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου πιθανόν να δημιουργήσει ανασφάλεια στους managers. Ενδεχομένως να τους κάνει να σκεφτούν πως η

αναγνώριση της προσωπικής τους προσφοράς στην εταιρεία θα μειωθεί εάν αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας της. Ως αποτέλεσμα, ένα μεγάλο ποσοστό θα προτιμήσουν να συνεχίσουν να εφαρμόζουν τις πρακτικές που εφαρμόζαν με επιτυχία παρά να βρεθούν σε μια πρωτόγνωρη και αβέβαιη κατάσταση στην οποία θα κληθούν να αλλάξουν τον τρόπο που δούλευαν ως τη δεδομένη στιγμή. Ένα σημαντικό στάδιο λοιπόν, θα είναι αφού η διοίκηση αποφασίσει να εφαρμόσει βιώσιμες πρακτικές να εμπνεύσει με τη σειρά της και τους managers αλλά και το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης να είναι αρωγοί στην επερχόμενη αλλαγή.

Επιπρόσθετα, σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία του project της βιωσιμότητας αποτελεί το να πειστούν οι εργαζόμενοι πως αξίζει να προσαρμοστούν στις αλλαγές που θα προκαλέσει η αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας. Οι άνθρωποι συνήθως αντιστέκονται στην αλλαγή, διότι δεν τους αρέσει η περίοδος της αβεβαιότητας που την συνοδεύει. Σε ένα εταιρικό περιβάλλον η αλλαγή αν δεν είναι επιτυχημένη πιθανότατα θα έχει άμεσες αρνητικές συνέπειες στην καθημερινότητα των εργαζομένων, όπως παραδείγματος χάριν να χάσουν τη δουλειά τους. Προκειμένου να καμφθεί η αντίσταση των εργαζομένων θα μπορούσε η εταιρεία να τους κοινοποιήσει το πλάνο και τους στόχους της με διαφάνεια ώστε να τους κάνει μέρος της αλλαγής και να μειώσει το αίσθημα της αβεβαιότητας. Ο τελικός στόχος καλό θα ήταν να καταταμηθεί σε μικρότερους και πιο άμεσα υλοποιήσιμους στόχους ώστε να είναι πιο ξεκάθαρη η μετάβαση από το υφιστάμενο επιχειρηματικό μοντέλο στο επιθυμητό. Ένας τρόπος να αποτελέσουν οι εργαζόμενοι μέρος της αλλαγής και να κινητοποιηθούν είναι η συμμετοχή τους σε εθελοντικές δράσεις που θα διοργανωθούν από την εταιρεία. Ένα ακόμη κίνητρο για τους εργαζομένους θα είναι όταν επιτυγχάνονται οι επιμέρους στόχοι που έχουν τεθεί από τη διοίκηση να επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι για την προσπάθεια που καταβάλλουν. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στο να αντιμετωπίσουν θετικά οι εργαζόμενοι την αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας διαδραματίζει η διοίκηση. Θα πρέπει να μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζομένους και να τους συσπειρώσει με σκοπό την επίτευξη του στόχου της βιωσιμότητας.

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα της έρευνας που αφορούν τους εργαζομένους οι συμμετέχοντες καταλήγουν πως είναι σημαντική η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους από τις εταιρείες με σκοπό την αύξηση της δέσμευσής τους. Από τις συνεντεύξεις προκύπτει πως η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία είναι ικανή να αυξήσει τόσο τη δέσμευση των εργαζομένων όσο και την παραγωγικότητά τους. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί αισθάνονται πως με την δουλειά τους συμβάλλουν σε έναν σπουδαιότερο σκοπό, όπως είναι η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Μέσω της διοργάνωσης εκδηλώσεων, εθελοντικών δράσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων η εταιρεία τους παρέχει κίνητρα και η εργασιακή τους καθημερινότητα αποκτά μεγαλύτερο νόημα. Εν συνεχεία, η παροχή

κινήτρου μετουσιώνεται σε δέσμευση με το brand για το οποίο εργάζονται και η συμμετοχή σε εθελοντικές δράσεις ενισχύει και τους δεσμούς των εργαζομένων μεταξύ τους καθώς δίνει χώρο για τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων.

Είναι μείζονος σημασίας η εταιρεία να προσεγγίσει το project της βιωσιμότητας με την δέουσα υπευθυνότητα και να αποφύγει πρακτικές greenwashing. Αναμφισβήτητα τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον και η ευαισθητοποίηση των πολιτών σχετικά με το μείζον ζήτημα της κλιματικής αλλαγής έχει αυξηθεί κάτι που δεν έχει περάσει απαρατήρητο από τις εταιρείες που δημιουργούν προϊόντα περιποίησης. Προσπαθώντας να αυξήσουν τα κέρδη τους και να βελτιώσουν το προφίλ που έχουν στο αγοραστικό κοινό έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο να επικοινωνείται για λόγους marketing πως μια εταιρεία εφαρμόζει βιώσιμες πρακτικές ενώ κάτι τέτοιο να μην ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Ένας τρόπος αποφυγής αυτού του φαινομένου είναι οι δεσμεύσεις της εταιρείας προς την κοινωνία και το περιβάλλον να είναι καταγεγραμμένες και να υπάρχει διαφάνεια ως προς την επίτευξή τους. Οι ισχυρισμοί στους οποίους προβαίνουν οι εταιρείες αναφορικά με τη δράση τους θα πρέπει να μπορούν να τεκμηριωθούν και να αποτυπωθούν σε reports που θα αναρτώνται στο διαδίκτυο και θα είναι διαθέσιμα προς όλους. Με αυτό τον τρόπο θα ενισχυθεί και η σχέση εμπιστοσύνης των εταιρειών με τους καταναλωτές, οι οποίοι θα είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιες εταιρείες τηρούν τις δεσμεύσεις. Προτού επιλέξουν να ενισχύσουν μια εταιρεία θα έχουν στη διάθεσή τους όλα τα δεδομένα, ώστε να ενισχύσουν τις εταιρείες που το αξίζουν σύμφωνα με την κρίση τους.

Μια ακόμη αντίληψη που αναδείχθηκε στην παρούσα ερευνητική εργασία είναι πως οι νεότεροι καταναλωτές είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι με το περιβάλλον καθώς είναι και πιο ενημερωμένοι αναφορικά με τα προϊόντα που πρόκειται να αγοράσουν. Εξ' αιτίας του γεγονότος αυτού είναι πιθανότερο να υποστηρίξουν εταιρείες που εφαρμόζουν βιώσιμες πρακτικές και αποδίδουν μέρος των κερδών τους στο περιβάλλον και την κοινωνία συνολικά. Οι νεότεροι ηλικιακά καταναλωτές επιθυμούν να γνωρίζουν τη δράση και τις αντενδείξεις στα συστατικά των καλλυντικών προϊόντων που χρησιμοποιούν, εστιάζουν στο να είναι το προϊόν ήπιο και φιλικό προς το δέρμα τους, να είναι σαφώς αποτελεσματικό αλλά και φιλικό προς το περιβάλλον, καθώς καταλήγει σε αυτό. Τους απασχολεί ολόκληρος ο κύκλος ζωής του προϊόντος, η προέλευση των πρώτων υλών, η διαδικασία παραγωγής και διανομής όπως επίσης και το πού θα καταλήξει μετά τη χρήση του (post consumer phase), πιο συγκεκριμένα η δυνατότητα ανακύκλωσης ή επαναχρησιμοποίησής του και το πόσο γρήγορα μπορεί να βιοαποικοδομηθεί το προϊόν. Η αντίληψη των συμμετεχόντων στην έρευνα υποστηρίζεται και από έρευνα της канаδικής εταιρείας Leger, τη μεγαλύτερη канаδική εταιρεία έρευνας αγοράς και ανάλυσης δεδομένων, όπου αναφέρεται πως οι γενιές Y και Z θέλουν να ενσωματώσουν

την ηθική στην κατανάλωσή τους. Είναι καλύτερα ενημερωμένοι και πιο έμπειροι στον εντοπισμό ηθικών προβλημάτων σε μια εταιρεία, δεν θα διστάσουν να αντιδράσουν και να πραγματοποιήσουν εμπορικό αποκλεισμό σε ορισμένες μάρκες ή προϊόντα λόγω ζητημάτων που έρχονται σε αντίθεση με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές αξίες τους (<https://leger360.com/surveys/consumer-behaviour-millennials-and-gen-z-are-demanding-and-efficient/> )

Κλείνοντας, θα ήταν χρήσιμο να παρατεθούν οι περισσότερες πρακτικές προκλήσεις με τις οποίες θα έρθει αντιμέτωπη μια εταιρεία καλλυντικών κατά τη μετάβαση σε πιο πράσινες πρακτικές όπως προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη. Μια σημαντική πρόκληση αποτελεί η αντικατάσταση των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στις φόρμουλες με εναλλακτικές που έχουν τα ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά και είναι φιλικότερα προς το περιβάλλον. Οι εναλλακτικές των συμβατικών πρώτων υλών που συνοδεύονται από δεδομένα ιχνηλασιμότητας και πιστοποιήσεις φυσικότητας έχουν και υψηλότερο κόστος. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί πως μια εταιρεία όταν προβαίνει σε αντικατάσταση πρώτων υλών και χρειάζεται να πραγματοποιηθούν αλλαγές σε καλλυντικές φόρμουλες, θα πρέπει να επαναληφθούν οι αξιολογήσεις ασφαλείας, τα τεστ σταθερότητας και όλες οι αναλύσεις που γίνονται στα νέα προϊόντα πριν ελευθερωθούν στην αγορά, γεγονός που επιφέρει κόστος.

Μια ακόμη πρόκληση αποτελεί η αντικατάσταση των υλικών συσκευασίας. Και σε αυτή την περίπτωση τα υλικά συσκευασίας που προέρχονται από ανακυκλωμένες πρώτες ύλες και είναι με τη σειρά τους ανακυκλώσιμα έχουν υψηλότερο κόστος αγοράς σε σχέση με τα συμβατικά. Επιπρόσθετα, θα υπάρξει ένα διάστημα διερεύνησης της συμβατότητας του υλικού συσκευασίας με το καλλυντικό προϊόν και θα πρέπει να πραγματοποιηθούν εκ νέου τα τεστ σταθερότητας και συμβατότητας για όλα τα προϊόντα στα οποία πρόκειται να πραγματοποιηθεί η αντικατάσταση καθώς και τροποποίηση της αξιολόγησης ασφαλείας. Όλα τα παραπάνω μεταφράζονται σε επιπλέον κόστος που θα επωμιστεί η επιχείρηση.

Ωφέλιμη και απαραίτητη θα είναι η εγκατάσταση εναλλακτικών πηγών ενέργειας πέραν των συμβατικών ορυκτών καυσίμων και του ηλεκτρικού ρεύματος, η οποία θα συμβάλλει μακροπρόθεσμα στην μείωση του κόστους λειτουργίας του εργοστασίου ή της επιχείρησης και θα έχει θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον συμβάλλοντας στην μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και συνεπώς στη μείωση της ρύπανσης. Επιπλέον, δεδομένου ότι οι εκπομπές αερίου διοξειδίου του άνθρακα που παράγει ένα εργοστάσιο υπολογίζονται και φορολογούνται η αντικατάσταση των συμβατικών πηγών ενέργειας με εναλλακτικές θα προσδώσει άμεσο κέρδος στην εταιρεία, αφού θα μειωθεί η φορολογία της.

Μια ακόμη σημαντική παράμετρος που θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν και ενδεχομένως να καθιστά πιο διστακτικές -ειδικότερα τις μικρότερες εταιρείες του κλάδου- να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές είναι το νομικό πλαίσιο που βρίσκεται υπό διαμόρφωση. Η βιομηχανία βρίσκεται σε αναμονή μεγάλων αλλαγών στην ΕΕ εξ' αιτίας της θέσπισης και εφαρμογής της ευρωπαϊκής πράσινης συμφωνίας της οποίας οι στόχοι θα τεθούν άμεσα και θα επηρεάσουν την βιομηχανία καλλυντικών. Το πλαίσιο όμως παραμένει θολό μέχρι σήμερα, με τα κράτη-μέλη να έχουν σε ισχύ διαφορετικές οδηγίες (directives) ελλείπει ενός καθολικού κανονισμού.

### Προτάσεις για μελλοντική μελέτη & βελτίωση

Στην παρούσα ερευνητική εργασία μελετήθηκαν οι αντιλήψεις στελεχών της ελληνικής βιομηχανίας των καλλυντικών αναφορικά με τη βιωσιμότητα. Πιο συγκεκριμένα, μελετήθηκε η επίδρασή της εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών από τις εταιρείες τόσο στους καταναλωτές όσο και στους εργαζόμενους αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχει η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στην εταιρεία. Το δείγμα εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούνται σε εταιρείες που χαρακτηρίζονται από εταιρική κοινωνική ευθύνη και ανταποδίδουν τόσο στο περιβάλλον, όσο και στην κοινότητα που δραστηριοποιούνται. Θα είχε ενδιαφέρον ωστόσο να μελετηθούν και να αναλυθούν οι αντιλήψεις μεγαλύτερου δείγματος εργαζομένων βιομηχανία καλλυντικών, που θα απασχολούνται τόσο σε μικρές επιχειρήσεις, όσο και σε μεγαλύτερες. Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμο να συμμετέχουν στην έρευνα εργαζόμενοι από εταιρείες απ' όλο τον κόσμο, ώστε αν υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις ανάλογα την κοινωνικό-οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία ζουν καθώς και το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο, να μπορέσουν να αναδειχτούν. Ενδιαφέρον θα έχει να ερωτηθούν και στελέχη της βιομηχανίας καλλυντικών που απασχολούνται σε εταιρείες που προσπαθούν να εντάξουν στο επιχειρηματικό μοντέλο τους τη βιωσιμότητα, καθώς σε αυτή την περίπτωση είναι πιθανό να αναδειχτούν επιπλέον προκλήσεις και δυσκολίες. Η ανάλυση των απαντήσεών τους θα προσφέρει γνώση στη διοίκηση των εταιρειών αυτών ώστε να εφαρμοστεί το project της βιωσιμότητας με το βέλτιστο δυνατό τρόπο. Είναι αντιληπτό πως το αυξημένο κόστος των εναλλακτικών πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας είναι πιθανό να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στο να τα χρησιμοποιούν οι εταιρείες καλλυντικών καθώς αυξάνεται το κόστος παραγωγής των προϊόντων τους και είτε θα πρέπει να αυξήσουν τις τιμές πώλησης, είτε να μειώσουν το περιθώριο κέρδους τους. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να δοθούν κίνητρα στις επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν την μετάβαση σε πιο βιώσιμες πρακτικές ειδικότερα στην περίοδο που διανύουμε με το υψηλό κόστος ηλεκτρικής ενέργειας, την μείωση της διαθεσιμότητας των



πρώτων υλών και την αύξηση της τιμής τους να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση λειτουργικών εξόδων εργοστασίων και των εταιρειών.

### Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

- Υπάρχουν οφέλη από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στην αντίληψη των καταναλωτών για την εταιρεία; Αν ναι, ποια είναι αυτά;
- Πιστεύετε πως η μετάβαση σε πιο φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές επηρεάζει την κερδοφορία της εταιρείας;
- Πιστεύετε πως η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία επηρεάζει την δέσμευση των καταναλωτών;
- Πιστεύετε πως η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία επιδρά στην αντίληψη που διαμορφώνει ο εργαζόμενος για την εταιρεία;
- Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία επηρεάζει την δέσμευση των εργαζομένων;
- Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από την εταιρεία δίνει επιπλέον κίνητρα στους εργαζόμενους και αυξάνει την απόδοσή τους;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις για το τμήμα σας κατά τη μετάβαση σε μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης;
- Ποια τα εμπόδια και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζετε στην εφαρμογή CSR πρακτικών;
- Αναφέρετε τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του project της βιωσιμότητας

## 6.Βιβλιογραφία:

- Amarjit S. (2014) *Sustainability: How the Cosmetics Industry is Greening up*, First Edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- Ανώνυμος, (2019), Κυκλική Οικονομία: Ένα νέο οικονομικό μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης, «*Καινοτομία, Έρευνα & Ψηφιακή Οικονομία*», τεύχος 115
- Winans, K., Kendall, A., & Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68, 825–833.
- Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly document A/42/427.
- Bom S., Jorge J., Ribeiro H.M., Marto J., (2019), A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review, *Journal of Cleaner Production* 225, 270-290
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibility of the businessman. *New York: Harper & Row*.
- Baumol WJ, 1970, A New Rationale for Corporate Social Policy in Committee for Economic Development. Lexington Mass: Heath Lexington Books
- Chang R.-D., Zuo, J., Zhao Z.-Y., Zillante G., Gan X.-L., & Soebarto V. (2017). Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72, 48–56.
- Eckert, E.; Kovalevska, O. (2021), Sustainability in the European Union: Analyzing the Discourse of the European Green Deal. *Journal of Risk Financial Management*, 14, 80.
- Brusseau M.L., (2019), - Sustainable Development and Other Solutions to Pollution and Global Change (Eds: M. L. Brusseau, I. L. Pepper, C. P. Gerba), *Environmental and Pollution Science* (Third Edition), Academic Press, 32, 85-603.
- Magretta J., (2002), Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5):86-92, 133.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C., (2010). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*. 16.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C., (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Bocken N., Short S., Rana P., Evans S., (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 65. 42–56.
- Richardson J., (2005). The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, 17, 133 - 144.
- Bocken N., Schuit C., Kraaijenhagen C., (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 28.
- Gillabel J., Manshoven S., Grossi F., Mortensen L.F., Coscieme L., (2021), *Business Models in a Circular Economy*, Eionet Report - ETC/MMGE.
- Boulding K., (1966), *The economics of the coming spaceship earth*.
- Valenzuela-Venegas g., Salgado C.J., Díaz-Alvarado F., (2016), Sustainability indicators for the assessment of eco-industrial parks: classification and criteria for selection, *Journal of Cleaner Production*, 133, 99-116.

- Spalding M.J., (2016) "The New Blue Economy: the Future of Sustainability," *Journal of Ocean and Coastal Economics*, 2, Article 8.
- Ki-Hoon L., Junsung N., Jong S.K., (2020), The Blue Economy and the United Nations' sustainable development goals: Challenges and opportunities, *Environment International*, 137.
- Hond F.,(2000), Industrial ecology: a review. *Regional Environmental Change* 1, 60–69.
- Hong H., Gasparatos A., (2020), Eco-industrial parks in China: Key institutional aspects, sustainability impacts, and implementation challenges, *Journal of Cleaner Production*, 274.
- De Melo T., De Oliveira M., De Sousa S., Vieira R., Amaral S.T.,(2022) Circular Economy Public Policies: A Systematic Literature Review, *Procedia Computer Science*, Volume 204, 2022, 652-662.
- Purva M., Rohit P., Anju S., Shyam B., (2021), A systematic literature review on the circular economy initiatives in the European Union, *Sustainable Production and Consumption*, 26,187-202.
- Stahel, W., (2016), The circular economy. *Nature* **531**, 435–438 (2016).
- Aloini, D., Dulmin R., Mininno V., Stefanini A., Zerbino P., (2020), Driving the Transition to a Circular Economic Model: A Systematic Review on Drivers and Critical Success Factors in Circular Economy. *Sustainability*, 12, 10672.
- Ritter M., Schanz H., (2019), The sharing economy: A comprehensive business model framework, *Journal of Cleaner Production*, 213, 320-331.
- Geisendorf S., Pietrulla F., (2017), The circular economy and circular economic concepts-a literature analysis and redefinition. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 771–782.
- Vieille Blanchard E., (2010). Modelling the Future: an Overview of the "Limits to Growth" Debate. *Centaurus*, 52(2), 91–116.
- Hoerterer C, Schupp M. F., Benkens A., Nickiewicz D., Krause G., Buck B.H., (2020), "Stakeholder Perspectives on Opportunities and Challenges in Achieving Sustainable Growth of the Blue Economy in a Changing Climate", *Frontiers in Marine Science*,6.
- Braun V., Clarke V.. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Merriam, S.B., (2009), *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, Wiley.
- Saunders M.N.K., 2019, *Research Methods for Business Students*, 8<sup>th</sup> edition, Pearson.
- Katsikis, I. N. (n.d.), Market demand, eco-products and entrepreneurship in the "natural cosmetics sector" in Greece, *Entrepreneurship, Innovation and Sustainability*, 238–252.
- Gradinaru C, Obadă R, Gradinaru I.A, Dabija D.C,(2022), Enhancing Sustainable Cosmetics Brand Purchase: A Comprehensive Approach Based on the SOR Model and the Triple Bottom Line. *Sustainability*, 14, 1-23
- Ζοπουνίδης Κ., Εσκαντάρ Μ., (2022), Κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση: Μέθοδοι και κριτήρια ESG, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Διαδικτυακοί ιστότοποι:

<https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>

<https://www.wwf.org.uk/updates/8-things-know-about-palm-oil/>

<https://rspo.org/about>

[https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>

<https://unic.org/en/blue-economy-oceans-as-the-next-great-economic-frontier/>

<https://leger360.com/surveys/consumer-behaviour-millennials-and-gen-z-are-demanding-and-efficient/>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>