



Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επενδύσεις Εφαρμογή Στρατηγικής



Δρ. Ασπασία Βλάχβη
Τμήμα Οικονομικών
Επιστημών

Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων της επιχείρησης

Για τον καθορισμό των ετήσιων στόχων της επιχείρησης απαιτείται



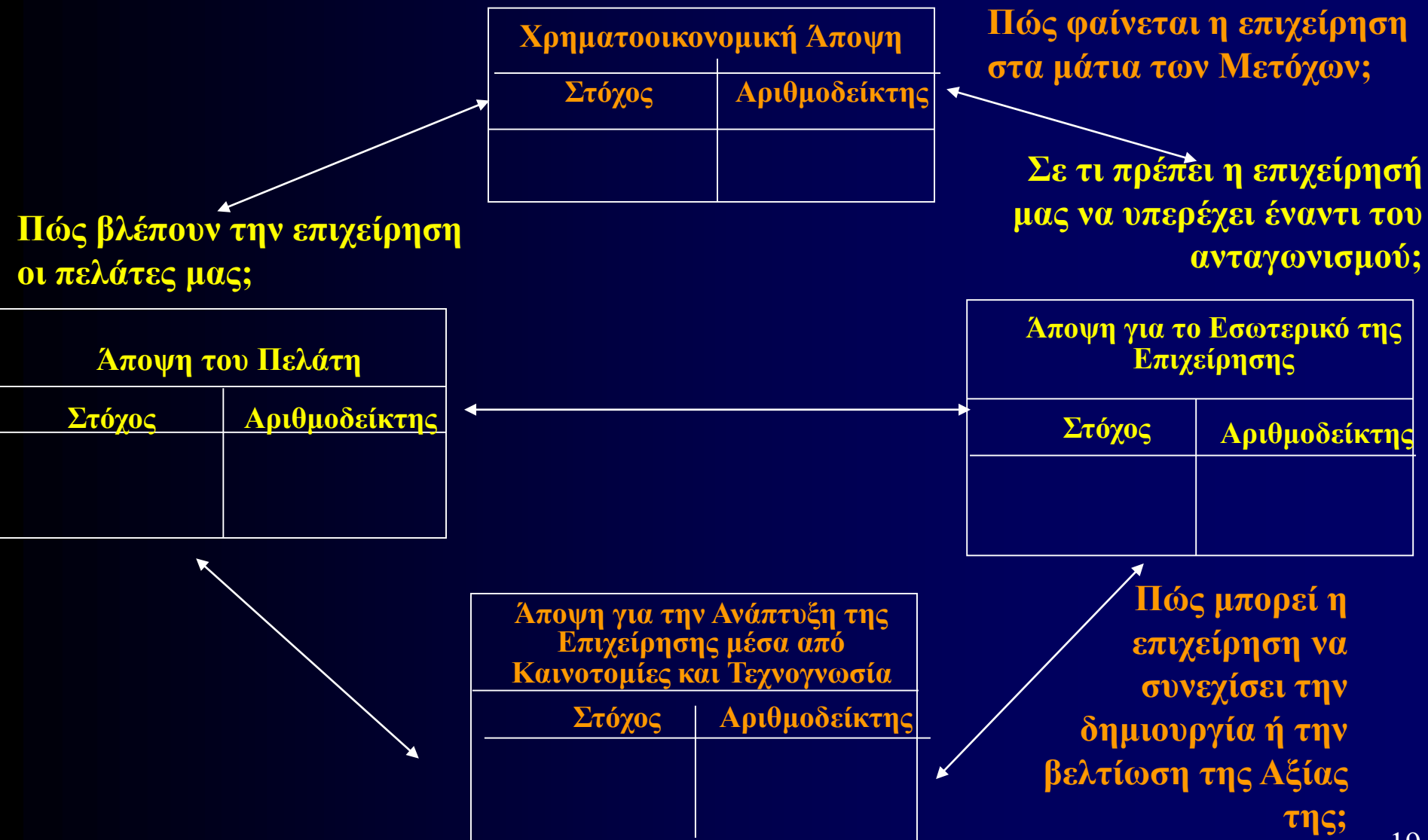
η ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της

Οι ετήσιοι στόχοι είναι απαραίτητοι, διότι αποτελούν:

- βάση κατανομής των πόρων ▶
- μηχανισμός αξιολόγησης ▶
- εργαλείο παρακολούθησης της πορείας επίτευξης των μακροπρόθεσμων στόχων ▶
- σημείο αναφοράς προτεραιοτήτων

✓ Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων απαιτεί την διασφάλιση της συνοχής των ετήσιων στόχων με τους μακροπρόθεσμους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης

Πίνακας Ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)



Χρηματοοικονομική Άποψη	
Στόχος	Αριθμοδείκτης

Πώς φαίνεται η
επιχείρηση στα μάτια
των Μετόχων;

1) Χρηματοοικονομικοί στόχοι

Χρησιμοποιούμε αριθμοδείκτες απόδοσης απόδοσης (*EVA, SVA*), οι οποίοι αφορούν την προστιθέμενη αξία αγοράς της επιχείρησης (*Market Value*) και τις αποδόσεις των μετόχων της

Πώς βλέπουν την επιχείρησή μας οι πελάτες μας;

2) Μη χρηματοοικονομικοί στόχοι

Γίνεται ανάλυση τεσσάρων παραγόντων:

α) χρόνος ολοκλήρωσης παραγγελιών

β) ποιότητα του τελικού προϊόντος (π.χ ποσότητα ελαττωματικών που επιστρέφονται προς συνολικές πωλήσεις κλπ)

γ) αύξηση ή δημιουργία αξίας των προϊόντων (π.χ. φήμη, service, επάρκεια ανταλλακτικών κλπ)

δ) κόστος προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Αποψη του Πελάτη	
Στόχος	Αριθμοδείκτης

3) Μη χρηματοοικονομικοί στόχοι

Στόχος είναι η βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η συμβολή της βελτίωσης αυτής στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (ποιότητα, παραγωγικότητα, γνώσεις προσωπικού, τεχνολογική υπεροχή, αριθμός νέων προϊόντων κλπ)

Σε τι πρέπει η επιχείρησή μας να υπερέχει έναντι του ανταγωνισμού;

Άποψη για το Εσωτερικό της Επιχείρησης	
Στόχος	Αριθμοδείκτης

4) Μη χρηματοοικονομικοί στόχοι

Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει «διακριτές ικανότητες» και «βασικές δεξιότητες» που θα την οδηγούν σε καινοτομίες και θα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας των προϊόντων της και την διεύρυνση σε νέες αγορές (αύξηση κερδών & περιθωρίων κέρδους)

Άποψη για την Ανάπτυξη της Επιχείρησης μέσα από Καινοτομίες και Τεχνογνωσία	
Στόχος	Αριθμοδείκτης

Πώς μπορεί η επιχείρηση να συνεχίσει την δημιουργία ή την βελτίωση της Αξίας της;

Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων της επιχείρησης

Χαρακτηριστικά ετήσιων στόχων:

- ✓ Πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ξεκάθαροι και λογικοί
- ✓ Πρέπει να βρίσκονται σε συνέπεια με τους μακροπρόθεσμους στόχους
- ✓ Πρέπει να αντιστοιχούν όχι μόνο κάθετα (σ' όλη την ιεραρχία της επιχείρησης), αλλά και οριζόντια (μεταξύ των τμημάτων της)
- ✓ Πρέπει να διαμορφώνονται έπειτα από συνεργασία όλων
- ✓ Πρέπει να συνοδεύονται από συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβών

Σχεδιάζοντας την Αρχιτεκτονική των Benchmarks:

10 βασικές κατηγορίες μετρήσεων

Απόδοση ως προς την εξυπηρέτηση πελατών

Απόδοση ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες

Απόδοση στις θεμελιώδεις επιχειρηματικές διαδικασίες

Απόδοση διαδικασιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης

Απόδοση εργαζομένων

Απόδοση προμηθευτών

Απόδοση τεχνολογίας

Απόδοση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και στην καινοτομία

Απόδοση ως προς το κόστος

Χρηματοοικονομική απόδοση

Δείκτες απόδοσης ως προς την εξυπηρέτηση πελατών

- Συνολική ικανοποίηση πελατών
- Αξιολόγηση από τους πελάτες των εκπροσώπων της εταιρίας κατά πόσο πιστεύουν ότι η εταιρία κατανοεί τις ανάγκες κατά πόσο πιστεύουν ότι η εταιρία τους ενημερώνει της ταχύτητας παράδοσης
- Εντυπώσεις πελατών σχετικά με την τεκμηρίωση των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρίας.
- Γνώμη πελατών σχετικά με το πόσο εύκολη είναι η συναλλαγή με την εταιρία.
- Η αξία που πιστεύουν οι πελάτες πως έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της εταιρίας.

Δείκτες απόδοσης ως προς την εξυπηρέτηση πελατών

Ρητοί δείκτες δυσαρέσκειας:

- γραπτά παράπονα των πελατών,
- επιστροφές ελαττωματικών προϊόντων,
- ακυρώσεις ή τερματισμούς συμβολαίων πώλησης ή υποστήριξης και
- «έξοδος» πελατών μέσα από εγγυήσεις, αποζημιώσεις ή νομικές αντιδικίες.

Άτυποι δείκτες δυσαρέσκειας

τηλεφωνήματα παραπόνων σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τη μη – έγκαιρη παράδοση, την ανακρίβεια στη χρέωση.

Προδραστικοί δείκτες που μπορούν να προβλέψουν τη μελλοντική συμπεριφορά των πελατών

- ο βαθμός διατήρησης πελατών,
- ο αριθμός των επαναλαμβανόμενων αγορών
- ο ρυθμός απώλειας πελατών.

Δείκτες Απόδοσης ως προς τα Προϊόντα ή τις Υπηρεσίες

ακρίβεια, αξιοπιστία, έγκαιρη παράδοση ή απόκριση στις ανάγκες των πελατών, ευκολία παραγγελιών, παραδόσεις, συσκευασία, ευκολία στη συναρμολόγηση και στη χρήση, τεκμηρίωση, χρέωση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση και αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων.



χρόνος από την παραγγελία ως την παράδοση, οικονομία καυσίμου, μέσος χρόνος μεταξύ βλαβών, παράπονα πελατών, κόστος παρεχόμενων εγγυήσεων, ευκολία χρήσης των συνοδευτικών εγχειριδίων.



εγκαιρες και χωρίς σφάλματα παραδόσεις, σφάλματα στα δελτία αποστολής, μη – έγκαιρη παραλαβή και απώλειες των αποδεικτικών παραδόσης, αριθμός παραδόσεων ανά ώρα, αριθμός πακέτων που παθαίνουν ζημιές, κόστος ανά παράδοση

Δείκτες Απόδοσης στις Θεμελιώδεις Επιχειρηματικές Διαδικασίες

4 στάδια εισροών/εκροών:

1. Εισροές
2. Διαδικασίες (εσωτερικές λειτουργίες και υπηρεσίες υποστήριξης).
3. Εκροές (τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και η τεκμηρίωση που προσφέρει η εταιρία).
4. Ικανοποίηση πελατών.

Το κάθε στάδιο περιλαμβάνει δείκτες απόδοσης, οι οποίοι αξιολογούν τους πιο κάτω παράγοντες:

- Αυξημένη αξία για τον πελάτη, (βελτιωμένα χαρακτηριστικά προϊόντος, ή χαμηλότερη τιμή)
- Κόστος παραγωγής, (κόστος ανά μονάδα προϊόντος)
- Ρυθμός απόκρισης ή / και χρόνος του κύκλου παραγωγής
- Ρυθμοί ελαττωμάτων, σφαλμάτων, απορριπτέων προϊόντων,
- Βαθμός αξιοποίησης της παραγωγικότητας και των πόρων, (συναλλαγές ανά εργαζόμενο, ρυθμός ανανέωσης του αποθέματος, σχέδια που ολοκληρώνονται στον προβλεπόμενο χρόνο με το προβλεπόμενο κόστος)
- Ευθύνη απέναντι στη δημόσια ασφάλεια και στο νόμο, (ρυθμός ατυχημάτων, ρυθμός απουσίας εργαζομένων, ρυθμός κατάληξης αντιδικιών σε νομική επίλυση.

Δείκτες Απόδοσης Διαδικασιών Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης

Λογιστικά:

- ποσοστό καθυστερούμενων πληρωμών
- χρόνος απόκρισης στις αιτήσεις των πελατών
- αριθμός σφαλμάτων στα τιμολόγια
- αριθμός εσφαλμένων καταχωρήσεων στα βιβλία
- αριθμός σφαλμάτων στη μισθοδοσία

Υπηρεσίες Λογισμικού:

- αριθμός σφαλμάτων ανά γραμμή κώδικα
- ποσοστό αναφορών που λαμβάνονται σύμφωνα με το πρόγραμμα
- αριθμός σφαλμάτων που αποκαλύπτονται μετά την παράδοση στον πελάτη
- αριθμός πιλοτικών δοκιμών πριν την ολοκλήρωση

Μάρκετινγκ:

- ακρίβεια των προβλέψεων
- αριθμός εσφαλμένων καταχωρήσεων στις παραγγελίες
- υπερβολικά μεγάλα αποθέματα
- σφάλματα επικοινωνίας

Δείκτες Απόδοσης Διαδικασιών Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης

Παραγωγή Προϊόντος:

- χρόνος ολοκλήρωσης κύκλου έργου
- αριθμός αλλαγών στα μηχανολογικά σχέδια
- αριθμός σφαλμάτων που αποκαλύπτονται στη φάση της ανασκόπησης
- αριθμός σφαλμάτων που αποκαλύπτονται στην αξιολόγηση

Αγορές:

- σφάλματα στις παραγγελίες
- νεκρός χρόνος εξαιτίας ελλείψεων
- υπερβολικά αποθέματα
- απαιτούμενος χρόνος (από παραγγελία μέχρι παραλαβή)


Δείκτες Απόδοσης Διαδικασιών Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης

Ποιοτικός Έλεγχος:

- ποσοστό παρτίδων που απορρίπτονται
- αριθμός μηχανολογικών αλλαγών που κρίνονται αναγκαίες μετά την ανασκόπηση του σχεδίου
- σφάλματα στις αναφορές
- απαιτούμενος χρόνος για διορθωτικές κινήσεις

Δείκτες Απόδοσης Εργαζομένων

- Ανάπτυξη (% των εργαζομένων σε προγράμματα επιμόρφωσης)
- Εκπαίδευση (ώρες παρεχόμενης εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο)
- Εξουσιοδότηση (% των εργαζομένων με δικαίωμα πίστωσης σε πελάτη έως π.χ. 5000)
- Αναγνώριση (επιβράβευση για τα έτη έτη υπηρεσίας)
- Προσέλκυση (% των προσφορών της εταιρίας για εργασία που γίνεται αποδεκτό)
- Απουσία (αδικαιολόγητες απουσίες ανά 100 εργαζομένους)
- Ρυθμός εισόδου – εξόδου (εργαζόμενοι που φεύγουν από την εταιρία, ή εθελούσια έξοδος, ως % του συνόλου των εργαζομένων ανά έτος)
- Παράπονα εργασιακού δυναμικού, (αντιδικίες ανά 100 εργαζόμενους)
- Ασφάλεια εργασιακού δυναμικού, (αριθμός εργατο – ημερών που χάνονται λόγω ατυχημάτων, ατυχήματα ανά όχημα ανά έτος, αντιδικίες με το δημόσιο ανά έτος)
- Άμεση εμπλοκή (αριθμός εργαζομένων που εντάσσονται σε ομάδες εργασίας, και αριθμός ομάδων εργασίας)
- Ηθικό (αποτελέσματα σχετικών ερωτηματολογίων)
- Αποτίμηση απόδοσης (% εργαζομένων που υπόκεινται σε ετήσια αποτίμηση απόδοσης, ή % αποτιμήσεων που ολοκληρώνονται έγκαιρα)
- Προαγωγές (% θέσεων που καλύπτονται με άτομα μέσα από την ίδια την εταιρία)
- Σχεδιασμός διαδοχής εργασιακού δυναμικού

Προμηθευτής:	Δείκτης	Απαιτήσεις
	Έγκαιρη παράδοση	Λιγότερο από 1% καθυστερημένες παραδόσεις
	Ικανότητα παρακολούθησης της αποστολής	24 ^η πρόσβαση σε δωρεάν τηλεφωνικούς αριθμούς για παρακολούθηση της αποστολής
	Μηνιαίες εκπτώσεις για μαζικές αποστολές	Εκπτώσεις για μαζικές αποστολές
Παραγωγή οπτικών καλωδίων	Έγκαιρη παράδοση	Λιγότερο από 5% καθυστερημένες παραδόσεις
	Αριθμός ελαττωματικών ή χαλασμένων καλωδίων	Λιγότερα από 0,05 ανά 10.000
	Υποστήριξη και εξυπηρέτηση μετά την πώληση	24 ^η πρόσβαση σε δωρεάν τηλεφωνικούς αριθμούς για τεχνική υποστήριξη
Έρευνα αγοράς	Επαρκής συλλογή δεδομένων	Στατιστικό δείγμα με 95% επίπεδο εμπιστοσύνης, έλεγχοι σφαλμάτων
	Έγκυρη και αξιόπιστη ανάλυση Ακριβείς αναφορές	Τουλάχιστον δυο στατιστικά τεστ Λιγότερο από 2% σφάλματα ανά αναφορά
	Έγκαιρη παράδοση	Λιγότερο από 2% καθυστερημένες παραδόσεις

Δείκτες Απόδοσης Τεχνολογίας και Καινοτομίας

Αντανακλούν την παραγωγικότητα, τη διείσδυση και αποτελεσματική χρήση των υπολογιστών και άλλης διαθέσιμης τεχνολογίας στην εταιρία.

Καλύπτουν μετρήσεις ταχύτητας, ποσοστού χρήσης της δυναμικότητας, το χρόνο που είναι εκτός λειτουργίας τα δίκτυα, κλπ.

Αντανακλούν θέματα όπως η εταιρική μάθηση και η συνεχιζόμενη βελτίωση.

Μπορεί να περιλαμβάνουν: χρόνο ανάπτυξης νέων προϊόντων, ρυθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι υποβάλλουν προτάσεις, πωλήσεις νέων προϊόντων ως % των πωλήσεων, καθώς και ρυθμό βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής.

Δείκτες Απόδοσης ως προς το Κόστος

Περιλαμβάνουν το παθητικό του εταιρικού ισολογισμού και πληροφόρηση που αντλείται από τα κέντρα κόστους ολόκληρης της εταιρίας.

Οι εταιρίες μπορούν να αναπτύξουν χρήσιμα benchmarks δημιουργώντας λόγους κόστους για συγκεκριμένα προϊόντα, υπηρεσίες, εταιρικά τμήματα, λειτουργίες, στάδια παραγωγής, για συγκεκριμένες εισροές.

Υπόδειγμα Benchmarking Δώδεκα Βημάτων της Xerox

Βήμα	Περιγραφή
Φάση 1 – Σχεδιασμός	
1	Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί
2	Εντοπισμός συγκρίσιμων εταιριών
3	Καθορισμός του τρόπου συλλογής των δεδομένων, και συλλογή των δεδομένων
Φάση 2 – Ανάλυση	
4	Προσδιορισμός του τρέχοντος χάσματος απόδοσης
5	Προβολή των μελλοντικών επιπέδων απόδοσης
Φάση 3 – Ολοκλήρωση	
6	Επικοινωνία, συζήτηση και αποδοχή των ευρημάτων
7	Ορισμός λειτουργικών στόχων
Φάση 4 – Δράση	
8	Ανάπτυξη σχεδίων δράσης
9	Εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων και παρακολούθηση προόδου
10	Ρύθμιση των δεικτών, αν είναι αναγκαία
Φάση 5 – Ωρίμανση	
11	Επίτευξη ηγετικής θέσης στην αγορά
12	Πλήρης ενσωμάτωση των νέων πρακτικών στις προϋπάρχουσες διαδικασίες

Το Υπόδειγμα Benchmarking Επτά Βημάτων

Βήμα	Περιγραφή
1	Προσδιορισμός των λειτουργιών που πρέπει να μετρηθούν
2	Προσδιορισμός των κύριων δεικτών απόδοσης που πρέπει να μετρηθούν
3	Εντοπισμός των καλύτερων (στη λειτουργία που θα μετρηθεί) εταιριών του κλάδου
4	Μέτρηση της απόδοσης των καλύτερων εταιριών
5	Μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας
6	Προσδιορισμός προγραμμάτων και δράσεων που θα πρέπει να αναληφθούν
7	Εφαρμογή και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων

Τα Πέντε Βήματα Benchmarking της Motorola

Βήμα	Περιγραφή
1	Απόφαση σχετικά με το τι θα μετρηθεί
2	Εύρεση των εταιριών που θα αποτελέσουν μέτρο σύγκρισης
3	Συλλογή δεδομένων
4	Ανάλυση δεδομένων και ενσωμάτωσή τους σε σχέδια δράσης
5	Στάθμιση των αποτελεσμάτων και επανάληψη της διαδικασίας

Environmental, Social, Governance “ESG” Examples

E

Environmental

- Climate Change
- Water Scarcity
- Waste
- Pollution
- Natural Resources Use
- Renewable Energy, Clean Tech
- Biodiversity Protection

S

Social

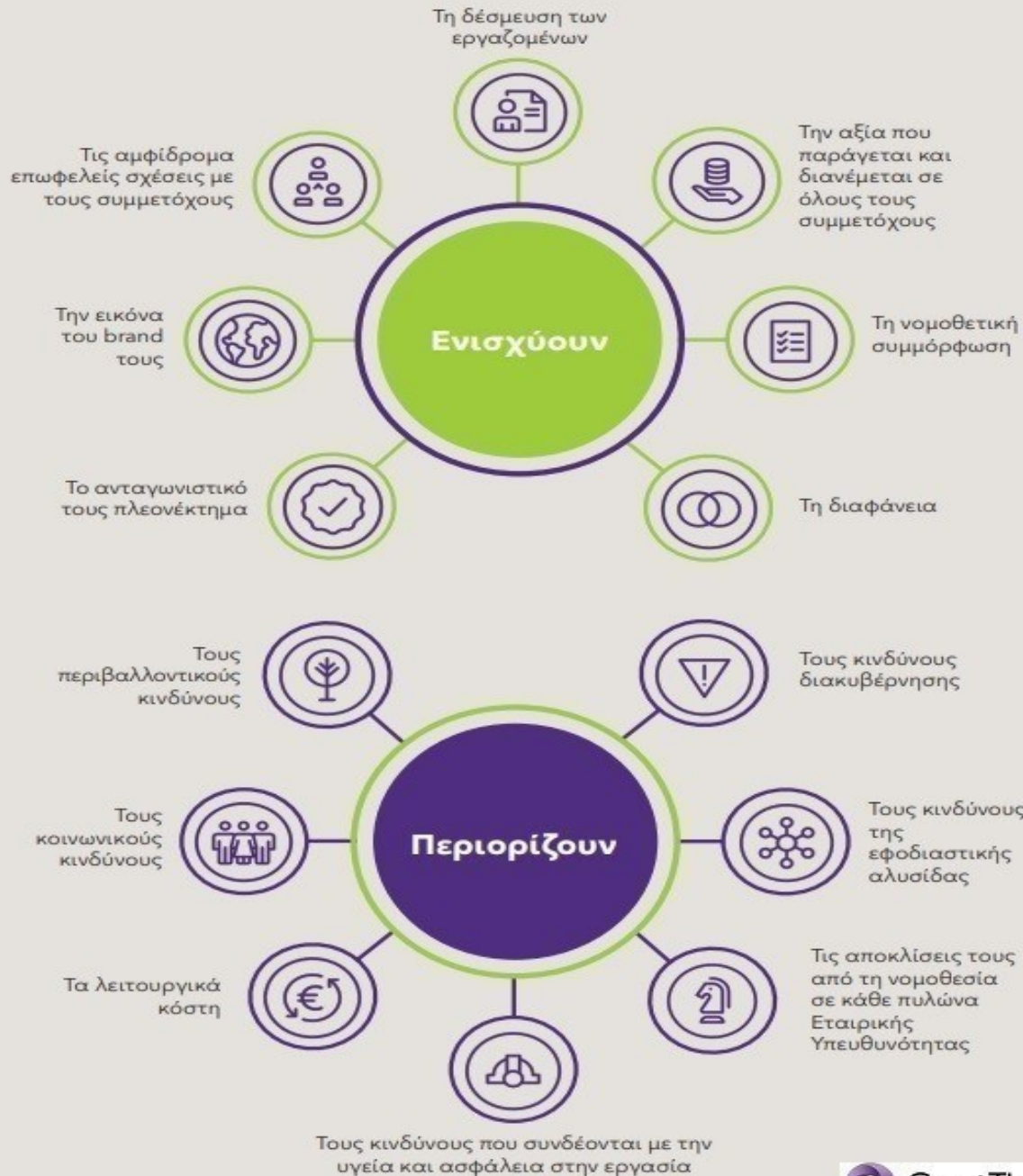
- Labour policies
- Supply Chain
- Social Impact
- Community Relations
- Fair work conditions
- Equality and Diversity

G

Governance

- Shareholder Rights
- Executive Compensation
- Diversity
- Voting Rights
- Business Ethics and Anti-corruption
- Transparency

Οι επιχειρήσεις που δεσμεύονται σε αρχές και στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης



“Δημιουργούμε μακροπρόθεσμη και βιώσιμη αξία για όλους τους Κοινωνικούς μας Εταίρους συμβάλλοντας στους Παγκόσμιους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης και στις αντίστοιχες εθνικές προτεραιότητες.”

**ΣΤΟΧΟΙ
ΒΙΩΣΙΜΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Στρατηγικό πλαίσιο Βιώσιμης Ανάπτυξης

Κλιματική αλλαγή	Συμμετέχουμε ουσιαστικά στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και στην εθνική προσπάθεια μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών ρυθμών με:			
	Λείψανοση απανθρακοποίησης όλων των τομέων της δραστηριότητας μας μέχρι το 2050.	Φιλόδοξους στόχους και πρωτοβουλίες μείωσης του ανθρακικού μας αποτυπώματος μέχρι το 2030.	Την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε έργα Βιώσιμης Ανάπτυξης.	
	Ενισχύουμε την αποτίμηση της εταιρικής μας αξίας μέσω:			
ESG Προσέγγιση	Του ενδοτισμού και της διαχείρισης σημαντικών ESG κινδύνων, αλλά και ευκαιριών ανάπτυξης.	Της συνεχούς βελτίωσης των ήθελ εξοικονομικών ESG επιδόσεων και δημοσιεύσεών μας.	Της πλήρους ενσωμάτωσης των ESG κριτηρίων στις βασικές λειτουργίες και τις επενδυτικές μας αποφάσεις.	
	Ασπυργούμε υπεύθυνα απέναντι:			
Εταιρική Υπευθυνότητα (Ε.Ε.)				
	Στους Ανθρώπους μας	Το Περιβάλλον	Την Κοινωνία	Την Αγορά



Αρχή της Ουσιαστικότητας:

Τα Ουσιαστικά θέματα που αντανακλούν τις σημαντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές μας επιδράσεις και επηρεάζουν τις αποφάσεις των Κοινωνικών μας Εταίρων θέτουν τα θεμέλια για την εφαρμογή της στρατηγικής μας για την Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Αρχή της Συμμετοχικότητας των Κοινωνικών Εταίρων:

Μέσω μιας ανοιχτής και δομημένης διαβούλευσης, επιδιώκουμε την οικοδόμηση ποιητικών σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους Κοινωνικούς μας Εταίρους, με σκοπό να συμβάλλουμε από κοινού στη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Αρχή της Λογοδοσίας:

Υλοποιούμε με τη δεσμευσή μας στη διαφάνεια και την τακτική ενημέρωση όλων των Κοινωνικών μας Εταίρων, δημοσιεύοντας ετησίως, και για περισσότερα από 13 χρόνια, την Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, σχετικά με τις Μη Χρηματοοικονομικές μας επιδόσεις.

Βασικοί δείκτες επίδοσης ESG

Δείκτες ESG KPIs	2020	2021	2022	Τάση 3ετίας
Συνολικός εκπομπές CO ₂ (Scope 1 & 2 - t CO ₂ e)	4.459.424	4.063.959	3.922.790	-12%
Συνολικός εκπομπές CO ₂ (Scope 3)	6.991.358	5.602.393	8.722.309	+55,4
Συνολικός εκπομπές NO _x & SO _x (t)	4.670	4.577	4.687	+0,4%
Τομέας Ηλεκτρικής Ενέργειας & Φυσικού Αερίου Εθνικής εκπομπές CO ₂ (kg CO ₂ e / Scope 1 & 2 / MWh παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας)	324	322	317	-2,2%
Συνολικός εκπομπές CO ₂ που απορροφήθηκαν (t CO ₂ e)	287.088	250.113	235.592	-17,9%
E Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από Ανανεώσιμα Πηγές (t CO ₂ e επί της συνολικής παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας)	8,6%	9,7%	9,8%	+1,2%
Κατανάλωση φρέσκου νερού (Ml F)	5.245	5.301	5.309	+1,2%
Σιτρώδη απόβλητα που επαναχρησιμοποιήθηκαν, ανακυκλώθηκαν ή αξιοποιήθηκαν (t επί των συνολικών σιτρώδων αποβλήτων)	18,6%	24,9%	36,9%	+18,3%
Υγειονομική σιτρώδη απόβλητων (t επί των συνολικών παραγόμενων μη επένδυνων σιτρώδων αποβλήτων)	2,4%	2,0%	1,3%	-1%
Επιβλαβήματα περιβατικό υποβόθρατος της Βιοκλιμάτιας	0	0	0	-
Ποσοστό αποκατάστασης οφθαλμολογικής παροχής κατά την εξερχοτική διαδικασία	83,3%	84,3%	84,9%	+0,6%
Συνολική απασχόληση (άμεσα & έμμεσα εργαζόμενοι)	3.856	4.823	5.442	+41,1%
Λόγος κληρονομιάς εργαζόμενων (t ²)	6,0%	6,1%	8,8%	+2,8%
Αριθμός δυστυχημάτων (άμεσα & έμμεσα εργαζόμενοι)	1	1	0	-100%
Αριθμός απυλημάτων με σοβαρές συνέπειες στη ζωή των εργαζόμενων (άμεσα & έμμεσα εργαζόμενοι)	1	1	0	-100%
Λόγος συγχρόνιας απυλημάτων με θανατική εργασία ανά 200.000 ώρες εργασίας (άμεσα εργαζόμενοι)	0,19	0,85	0,22	+15,8%
S Λόγος συγχρόνιας συνολικών απυλημάτων ανά 200.000 ώρες εργασίας (άμεσα εργαζόμενοι)	0,53	0,85	0,33	-37,7%
Περιβατικό παραβίασης Ανθρώπινων Δικαιωμάτων	0	0	0	-
Ποσοστό γυναικών στην εργασία	19,0%	18,7%	20,1%	+1,4%
Ποσοστό γυναικών σε θέσεις ευθύνης*	19,4%	21,1%	23,5%	+2,4%
Μέσος όρος ημερών απουσίας ανά εργαζόμενο / έτος	2,0	1,8	1,6	-20%
Αριθμός υφιστάμενων πολιτών από το εταιρικό κοινωνικό προγράμμα αλληλεγγύης	31.602	52.899	89.605	+183,5%
Αριθμός προμηθευτών που υποκατέστησαν στις αρχές του UN Global Compact	50	85	126	+152%
Ποσοστό συμμόρφωσης με τον Κώδικα Ηθικής Διοίκησης του Ήνωμένου Βασιλείου	70%	75%	80%	+5,0%
Αριθμός μελών Διοικητικού Συμβουλίου	11	11	11	-
Ποσοστό Αντιξοτήτων Μελών Διοικητικού Συμβουλίου	64%	64%	64%	-
G Πολυμορφία Διοικητικού Συμβουλίου (t γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο)	20%	27%	27%	+7%
Επιβλαβήματα περιβατικό διαβόρατος και διαροαίας	0	0	0	-
Οικονομικές επιβλαβήματα από περιβατικό παραβίασης του Κώδικα Επαγγελματικής Αξιοπιστίας (t)	0	0	0	-
Οικονομικές επιβλαβήματα λόγω μη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τη νομοθεσία (σε θέματα οικονομικά, περιβαλλοντικά, εργασιακά & κοινωνικά) (t)	0	0	0	-

<https://www.mytilneos.com/interactive-document/csr-report-2022-gr/html/8-9/index.html>

Περιβάλλον	Κοινωνία	Εταιρική Διακυβέρνηση
Προστασία του Περιβάλλοντος	Ανθρώπινα δικαιώματα	Επιχειρηματική ηθική και διαφάνεια
Αντιμετώπιση της Κλιματικής αλλαγής	Ίσες ευκαιρίες	Αμοιβές στελεχών
Απανθρακοποίηση	Συνθήκες εργασίας	Ποικιλομορφία και δομή
Μόλυνση αέρα/νερού	Ποικιλομορφία των εργαζομένων	Διαφθορά
Ενεργειακή αποδοτικότητα	Υγεία και ασφάλεια	Άσκηση πολιτική πίεση και δωρεές
Διαχείριση αποβλήτων	Παιδική εργασία και η δουλεία	Φορολογική στρατηγική
Διατήρηση της βιοποικιλότητας	Σχέση με τις τοπικές κοινότητες	Συμμόρφωση
Νερό και ενεργειακή απόδοση	Φιλανθρωπία	Δικαιώματα των μετόχων
Αποψίλωση δασών		
Εξοικονόμηση και ανακύκλωση πόρων		

**Κλιματικό
προφίλ****5,35%**

μείωση των συνολικών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (CO₂e) σε σχέση με το 2020.

5,53%

μείωση συνολικής κατανάλωσης ενέργειας σε σχέση με το 2020

97,42%

της ηλεκτρικής ενέργειας που καταναλώθηκε στην Τράπεζα το 2021 προερχόταν από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, πιστοποιημένες με Εγγυήσεις Προέλευσης.

**Χρήση
χαρτιού****64%**

μείωση σε προμήθεια χαρτιού από το 2014 έως το 2021

35%

μείωση των έντυπων statements σε σχέση με το 2020

**Βιοδιασπώμενες
κάρτες****1.000.000**

κάρτες περίπου έχουν εκδοθεί με χρήση του νέου βιοδιασπώμενου υλικού από το 2021

Μόνο



Διαχείριση, ανάπτυξη και ευημερία των εργαζομένων

Άδειες, πάνω από το ελάχιστο που απαιτεί ο νόμος, όπως άδεια τοκετού, λοχείας και άδεια μητρότητας (με δυνατότητα επιλογής μειωμένου ωραρίου ή σωρευτικής άδειας), γονικές άδειες κα.

313.427

ώρες μάθησης στην Ελλάδα

Θεσπίσαμε Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία



Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

€3 εκατ

το 2021 σε χορηγίες

5 πυλώνες:

Δημογραφικό ζήτημα, Παιδεία, αθλητισμός και πολιτισμός, Καινοτομία και νεανική επιχειρηματικότητα, Στήριξη όσων έχουν ανάγκη, Ψηφιακός γραμματισμός και ένταξη



Διαφορετικότητα και συμπερίληψη

Θεσπίσαμε Πολιτική για τη Διαφορετικότητα, την Ισότητα και τη Συμπερίληψη

Women in Banking (WiB) – leadership acceleration programme: το 1ο πρόγραμμα για την ενδυνάμωση των γυναικών

64%

των υπαλλήλων του ομίλου είναι γυναίκες

**Δεοντολογία**

Ολοκληρωμένες πολιτικές, μηχανισμοί και διακυβέρνηση, καθώς και θεσπισμένη επιτροπή δεοντολογίας.

Το 2021 πραγματοποιήσαμε 6 εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τον Κώδικα Δεοντολογίας και Ηθικής, και συναφείς τομείς.

**Μηδενική ανοχή**

Πρακτικές καταπολέμησης της δωροδοκίας και της διαφθοράς

Πρακτικές αναφοράς ανέντιμης συμπεριφοράς (whistleblowing)

**Ασφάλεια των δεδομένων**

Καμία παραβίαση προσωπικών δεδομένων που να οφείλαμε να αναφέρουμε στην Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα

Ανανέωση πιστοποίησης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ασφάλειας ISO/IEC 2 7001:2013

**Ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων****31%**

γυναίκες στο ΔΣ

ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΜΑΣ ΟΙ ΜΗΔΕΝΙΚΕΣ ΕΚΠΟΜΠΕΣ ΔΙΟΞΕΙΔΙΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΑΚΑ CO_{2e} * ΩΣ ΤΟ 2040

Για να πετύχουμε το όραμά μας, ο Όμιλός μας έχει θέσει συγκεκριμένες Δεσμέσεις με ορίζοντα το 2025, το 2030 και το 2040.

Οι δεσμεύσεις για το 2030 έχουν εγκριθεί από το Science Based Target Initiative (SBTi) με γνώμονα το όριο αύξησης της θερμοκρασίας του πλανήτη μέχρι 1,5°C.

*Εκπομπές ισοδύναμου διοξειδίου του άνθρακα

2025

Μείωση των άμεσων εκπομπών CO_{2e} κατά **30%** σε σχέση με το 2017 (Scope 1 & 2)

50% των ψυγείων μας σε σημεία πώλησης να είναι ενεργειακά αποδοτικά

50% της συνολικής ενέργειας που χρησιμοποιούμε στα εργοστάσιά μας να προέρχεται από ανανεώσιμες και καθαρές πηγές ενέργειας

100% της συνολικής ηλεκτρικής ενέργειας που χρησιμοποιούμε στα εργοστάσιά μας να προέρχεται από ανανεώσιμες και καθαρές πηγές ενέργειας

2030

Μείωση των απόλυτων εκπομπών από τη δραστηριότητά μας κατά **55%** σε σχέση με το 2017 (Scope 1 & 2)

Μείωση των απόλυτων εκπομπών από την αλυσίδα αξίας κατά **21%** σε σχέση με το 2017 (Scope 3)

2040

Μηδενικό ισοζύγιο εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα μέχρι το 2040

NETZERO BY **40**

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΚΠΟΜΠΩΝ

Οι εκπομπές από τις άμεσες δραστηριότητές μας, Scope 1 & 2, αντιστοιχούν μόλις στο 3,2% των συνολικών εκπομπών μας από την αλυσίδα αξίας (Scope 1,2,3). Η πλειοψηφία των εκπομπών μας προέρχεται από τις έμμεσες εκπομπές της δραστηριότητας στην αλυσίδα αξίας μας (Scope 3). Συνεπώς εστιάζουμε εκεί όλες μας τις προσπάθειες, και με ένα ισχυρό σχέδιο δράσης και σε στενή συνεργασία με τους κοινωνικούς μας εταίρους θα πετύχουμε τη Δέσμευσή μας για μηδενικές εκπομπές μέχρι το 2040.

SCOPE 1 3,2%

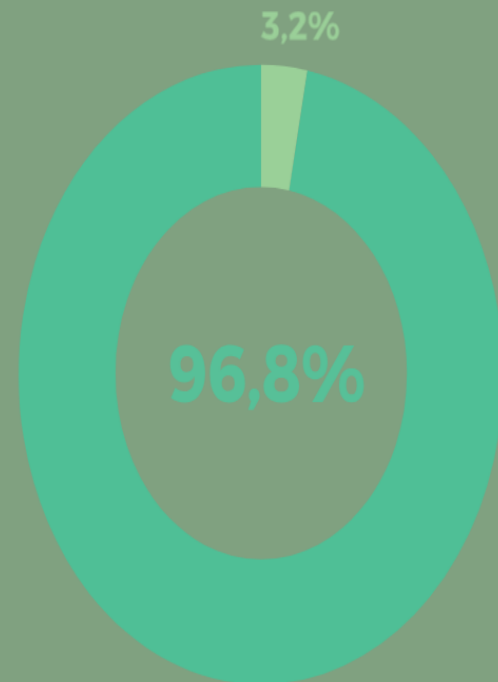
Άμεσες εκπομπές από ιδιόκτητες ή ελεγχόμενες πηγές Καύσιμα που χρησιμοποιούμε στα εργοστάσια & καύσιμα των εταιρικών αυτοκινήτων

SCOPE 2 0%

Έμμεσες εκπομπές από την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας Ηλεκτρισμός στις εγκαταστάσεις & εργοστάσια

SCOPE 3 96,8%

Έμμεσες εκπομπές στην ευρύτερη αλυσίδα αξίας Υλικά συσκευασίας, πρώτες ύλες, ψυγεία, στόλος οχημάτων συνεργατών



ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΜΜΕΣΩΝ ΕΚΠΟΜΠΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΑΛΥΣΙΔΑ 2021

18,4% 30,1% 3,2% 44,6%



2,7%

43,4%

Μείωση δείκτη εκπομπών σε σχέση με το 2017 (Scope 1 & 2) CO_{2e} σε σχέση με τον όγκο παραγωγής / (gCO_{2e}/lbp)

54,2%

Μείωση απόλυτων εκπομπών σε σχέση με το 2017 (Scope 1 & 2) (tn CO_{2e})

12,6%

Μείωση απόλυτων εκπομπών σε σχέση με το 2017 (Scope 3) (tn CO_{2e})

ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Κατανάλωση ενέργειας στις
παραγωγικές μας μονάδες

2021

Ηλεκτρική
Ενέργεια από
ανανεώσιμες
πηγές

62%

Φυσικό Αέριο

33,7%

LPG

2,9%

Μαζούτ

1,4%



Κατανάλωση ενέργειας στα
γραφεία και τις αποθήκες

2021

76%

από ανανεώσιμες πηγές

Πηγή: Ηλεκτρισμός και LPG για
περονοφόρα οχήματα

*Σημειώνεται ότι η εταιρεία δεν πουλάει ενέργεια που παράγει η ίδια

ΕΝΑΣ ΚΟΣΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΑ

Στην Coca-Cola Τρία Έψιλον θέλουμε να είμαστε μέρος της λύσης στην αντιμετώπιση της κλιματικής κρίσης και αυτό προϋποθέτει να κάνουμε πράξη τις αρχές της κυκλικής οικονομίας, ενώ παράλληλα μειώνουμε τα απορρίμματα που προκύπτουν από τη λειτουργία μας, μειώνοντας τις εκπομπές άνθρακα και πετυχαίνοντας την NetZero by 40 δέσμευσή μας.

Έχοντας υπάρξει πρωτοπόροι στη δημιουργία και χρηματοδότηση συστημάτων διευρυμένης ευθύνης παραγωγού, αναγνωρίζουμε ότι η ανακυκλώσιμη συσκευασία είναι ένας πολύτιμος πόρος που δεν πρέπει να καταλήγει ως απόρριμμα στο περιβάλλον, αλλά να του δίνουμε δεύτερη ζωή.

Στο Σύστημα της Coca-Cola στην Ελλάδα (Coca-Cola Τρία Έψιλον και Coca-Cola Hellas) θέτουμε σε πράξη το όραμά μας για «Έναν Κόσμο χωρίς Απορρίμματα», έχοντας ένα ολοκληρωμένο, μακροπρόθεσμο σχέδιο για τα ζητήματα που σχετίζονται με τις συσκευασίες. Ο πρωταρχικός μας στόχος είναι η επίτευξη της συλλογής και ανακύκλωσης του ισοδύναμου κάθε συσκευασίας που κυκλοφορούμε στην αγορά μέχρι το 2030.

Η παγκόσμια δέσμευση του Συστήματος είναι:

100%

ανακυκλώσιμες συσκευασίες

μέχρι το 2025, στόχος που έχει ήδη επιτευχθεί στην ελληνική αγορά

35%

ανακυκλωμένο υλικό σε όλες τις συσκευασίες μας

μέχρι το 2025 και

50%

μέχρι το 2030

Συλλογή και ανακύκλωση

μίας πλαστικής φιάλης ή ενός αλουμινένιου κουτιού για κάθε ένα που πουλάμε, μέχρι το 2030

Στις παραγωγικές
μας μονάδες μειώσαμε την
κατανάλωση νερού από 1,7 l/lpb*
το 2020 σε 1,591,7 l/lpb* το 2021 και
ανακυκλώσαμε και επαναχρησιμοποιήσαμε

*λίτρα ν

69.299.000

λίτρα νερού στις παραγωγικές
μας μονάδες

4.458.000

λίτρα νερού από τον βιολογικό καθαρισμό
επαναχρησιμοποιήθηκαν για άλλες δραστηριότητες
(π.χ. καθαρισμός)