



**Ενημερωτικό δελτίο για τον πράσινο μετασχηματισμό  
(1ο εξάμηνο 2025)**

Έργο: «Κέντρο Καινοτομίας για το Λιανικό Εμπόριο» (κωδικός ΟΠΣ 6002934)

Υποέργο 1: «Σύγχρονες Υπηρεσίες προς τις ΠΜΕ & ΜΜΕ του Εμπορίου»

Πακέτο εργασίας ΠΕ 1.1: «Δράσεις Συστημικής Συμβολής»

Παραδοτέο Π.1.1.1: Ενημερωτικό δελτίο για τον πράσινο μετασχηματισμό  
(1ο εξάμηνο 2025)

Το παρόν ενημερωτικό δελτίο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του υποέργου 1 «Σύγχρονες Υπηρεσίες προς τις ΠΜΕ & ΜΜΕ του Εμπορίου» της Πράξης: «Κέντρο Καινοτομίας για το Λιανικό Εμπόριο» (κωδικός ΟΠΣ 6002934), η οποία είναι ενταγμένη στο Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα 2021-2027» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ+) και από εθνικούς πόρους.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2021 – 2027  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

# Ενημερωτικό δελτίο για τον πράσινο μετασχηματισμό

(1ο εξάμηνο 2025)

## Ερευνητική & Συγγραφική ομάδα:

Μεραμβελιωτάκης Γεώργιος

Κεμαγλής Ιωάννης

Παπάς Ιωάννης

Παναγιωτοπούλου Μιλένα

Πλιάτσικας Βασίλειος

## Επιμέλεια κειμένου:

Καρρά Μαριλένα

Copyright INEMY © 2025

Πετράκη 8

10563, Αθήνα

Τηλ: 210 3259170

E-mail: [info@inemy.gr](mailto:info@inemy.gr)

URL: [www.inemy.gr](http://www.inemy.gr)

Απαγορεύεται η με οποιονδήποτε τρόπο ανατύπωση ή μετάφραση όλου ή μέρους του κειμένου χωρίς την άδεια του εκδότη. Επίσης, η αναδημοσίευση (όλου ή μέρους του) χωρίς αναφορά της πηγής.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
2021 – 2027  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	2
2. Το Οικοσύστημα του Λιανικού Εμπορίου στην ΕΕ.....	4
3. Σύγχρονες Προκλήσεις & Ευκαιρίες.....	11
4. Προς ένα Πράσινο Λιανεμπορικό Οικοσύστημα.....	26
5. Αναλαμβανόμενες Δράσεις με Χρονικό Ορίζοντα το 2030 .....	36
5.1 Επίτευξη Καθαρών Μηδενικών Εκπομπών από τις Επιχειρησιακές Λειτουργίες.....	40
5.1.1 Ανανεώσιμη Ενέργεια.....	42
5.1.2 Εγκαταστάσεις Λιανικής και Αποθήκες με Μηδενικό Καθαρό Ενεργειακό Αποτύπωμα.....	44
5.1.3 Απανθρακοποίηση των Στόλων Οχημάτων (Net-Zero Fleets) .....	46
5.1.4 Βιώσιμη Μεταποίηση στο Πλαίσιο των Κάθετα Ολοκληρωμένων Επιχειρήσεων του Λιανικού Εμπορίου .....	50
5.1.5 Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας .....	52
5.1.6 Η Βιωσιμότητα στον Τομέα των Τροφίμων .....	55
5.1.7 Κυκλικότητα στη Συσκευασία Προϊόντων.....	57
5.1.8 Κυκλικά Συστήματα Προϊόντων .....	61
5.1.9 Ελαχιστοποίηση Απορριμμάτων στην Αλυσίδα Αξίας (End to End Waste Reduction) .....	63
6. Προβλήματα & Λύσεις κατά τη Διαδικασία του Πράσινου Μετασχηματισμού .....	66
6.1 Προτεραιοποίηση Επενδύσεων με Υψηλότερη Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) ή/και Συντομότερους Χρόνους Απόσβεσης.....	67
6.1.1 Φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα για επενδύσεις με περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα .....	68
6.1.2 Ανάπτυξη εργαλείων αποτίμησης της προστιθέμενης αξίας από επενδύσεις βιωσιμότητας πέραν των στενά χρηματοοικονομικών δεικτών .....	69
6.1.3 Δημιουργία μηχανισμών τεχνικής υποστήριξης και κατάρτισης, ώστε οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν την αναγκαία τεχνογνωσία για την ένταξη της βιωσιμότητας στον στρατηγικό τους σχεδιασμό. ....	70
7. Συμπεράσματα.....	73

# 1. Εισαγωγή

Ο τομέας του λιανικού εμπορίου συνιστά έναν από τους πλέον πολυπληθείς και δομικά κρίσιμους κλάδους της ενωσιακής οικονομίας, με δομικές διασυνδέσεις σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και καθοριστική συμβολή στην απασχόληση, την επιχειρηματικότητα και την εσωτερική αγορά. Χαρακτηριζόμενο από έντονη οργανωτική ποικιλομορφία και υψηλή γεωγραφική διασπορά, το λιανικό εμπόριο διαδραματίζει καίριο ρόλο τόσο ως μηχανισμός διάχυσης της οικονομικής δραστηριότητας, σε περιφερειακό επίπεδο, όσο και ως καταληκτικός κρίκος της διαμεσολάβησης μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης.

Το παρόν δελτίο εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο διερεύνησης των προκλήσεων και προοπτικών που εγείρει η μετάβαση του λιανεμπορικού οικοσυστήματος προς ένα νέο πρότυπο λειτουργίας, όπου η βιωσιμότητα, η ψηφιακή καινοτομία και η κοινωνική ανθεκτικότητα καθίστανται κεντρικοί παράγοντες ανασχηματισμού. Η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των παραμέτρων λειτουργίας του τομέα καθίσταται επιτακτική υπό το βάρος των εν εξελίξει διαθρωτικών μετασχηματισμών, όπως η κλιματική κρίση, η τεχνολογική επιτάχυνση, οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συμπεριφορές και το συνεχώς εντεινόμενο πλέγμα ρυθμιστικών και κανονιστικών υποχρεώσεων, το οποίο διαμορφώνεται, πρωτίστως και με μεγαλύτερη δυναμική, στο ενωσιακό θεσμικό πλαίσιο και, συμπληρωματικά, σε εθνικό επίπεδο.

Κύριο στόχο της παρούσας μελέτης συνιστά η αποτύπωση της ήδη υπάρχουσας κατάστασης του λιανικού εμπορίου, η ενδελεχής διερεύνηση των προκλήσεων που ανακύπτουν στο πλαίσιο του πράσινου μετασχηματισμού, καθώς και η ανάδειξη των στρατηγικών και πολιτικών παρεμβάσεων που απαιτούνται για μια μετάβαση κοινωνικά δίκαιη, οικονομικά βιώσιμη και επιχειρησιακά υλοποιήσιμη. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στη διερεύνηση της θέσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντός του λιανεμπορικού οικοσυστήματος, στην αξιολόγηση της επενδυτικής τους δυναμικής, στις αναδύμενες μορφές καινοτομίας και στις θεσμικές προϋποθέσεις για την επιτυχή ενσωμάτωση βιώσιμων και κυκλικών πρακτικών.

Η πολυεπίπεδη λειτουργία του λιανικού εμπορίου, η εγγύτητά του προς τον τελικό καταναλωτή, καθώς και η συστημική διασύνδεσή του με κρίσιμους τομείς της ευρωπαϊκής παραγωγικής βάσης – όπως ο αγροδιατροφικός τομέας, η κλωστοϋφαντουργία, ο τουρισμός και η κοινωνική οικονομία – προσδίδουν στον κλάδο

χαρακτηριστικά πολλαπλασιαστική κοινωνικοοικονομικών επιδράσεων. Ως εκ τούτου, οι εξελίξεις που τον αφορούν δεν περιορίζονται στο εσωτερικό του, αλλά διαχέονται σε ολόκληρο το οικοδόμημα της κοινωνικοοικονομικής αναπαραγωγής, επηρεάζοντας, σε σημαντικό βαθμό, την απασχόληση, τη ζήτηση και την περιφερειακή συνοχή.

Η ανάγκη ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας σε όλα τα επίπεδα της επιχειρησιακής λειτουργίας δεν προκύπτει αποκλειστικά από εξωγενείς περιβαλλοντικές ή θεσμικές πιέσεις και υποχρεώσεις. Αντιθέτως, διαμορφώνεται, ολοένα και περισσότερο, ως απαίτηση του ίδιου του καταναλωτικού κοινού, το οποίο διεκδικεί μεγαλύτερη διαφάνεια, ηθική προέλευση και κοινωνική υπευθυνότητα από τα εμπορικά σήματα που επιλέγει. Εν προκειμένω, ο πράσινος μετασχηματισμός δεν εκλαμβάνεται απλώς ως συμμόρφωση προς κανονιστικές απαιτήσεις, αλλά ως συντεταγμένη στρατηγική απάντηση στις εξελισσόμενες συνθήκες της σύγχρονης αγοράς, στοχεύοντας τόσο στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας όσο και στη νομιμοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον.

Ως εκ τούτου, και στα πλαίσια του συγκεκριμένου δελτίου, επιχειρείται η αποτύπωση των σύνθετων διαστάσεων, τις οποίες εγγενώς φέρει η πράσινη μετάβαση, εξειδικεύοντας και αναλύοντας τόσο τις ευκαιρίες που προκύπτουν όσο και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν κυρίως οι μικρομεσαίοι φορείς του λιανικού εμπορίου. Εξετάζονται οι προκλήσεις της ενσωμάτωσης βιώσιμων τεχνολογιών, τα εμπόδια πρόσβασης στη χρηματοδότηση, η ανάγκη για στοχευμένη ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω κατάλληλων πολιτικών αναφορικά με τις δεξιότητες, καθώς και οι θεσμικοί μηχανισμοί που δύνανται να διασφαλίσουν μια ομαλή, δίκαιη και κοινωνικά περιεκτική μετάβαση. Το κεντρικό επιχείρημα που διατρέχει συνολικά το παρόν κείμενο είναι ότι η πράσινη μετάβαση δεν θα πρέπει να θεωρείται και να αντιμετωπίζεται ως συγκυριακή πρόκληση, αλλά ως αναπόσπαστος και μακροπρόθεσμος στόχος επαναπροσδιορισμού του λιανικού εμπορίου εντός ενός ανθεκτικού, συμπεριληπτικού και βιώσιμου παραγωγικού μοντέλου.

## 2. Το Οικοσύστημα του Λιανικού Εμπορίου στην ΕΕ

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου συνιστά τον πλέον εκτεταμένο και δυναμικό τομέα μεταξύ των 14 βιομηχανικών οικοσυστημάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με βάση την απασχόληση, τη συμβολή του στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (GVA) και την επιχειρηματική πυκνότητα (business density)<sup>1</sup>. Σύμφωνα με τις πλέον πρόσφατες εκτιμήσεις της Eurostat (2024), η επιχειρηματική πυκνότητα, στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην ΕΕ, ανέρχεται σε περίπου 40.9 επιχειρήσεις ανά 1.000 κατοίκους, κατατάσσοντας τον κλάδο στην τρίτη θέση μετά από αυτόν του τουρισμού και της γεωργικής παραγωγής. Η οικονομική σημασία του κλάδου αντανακλάται τόσο στο εύρος των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει όσο και στον ρόλο του ως ενδιάμεσου κρίκου μεταξύ παραγωγής και τελικής κατανάλωσης. Καθημερινά εξυπηρετεί σχεδόν το σύνολο του ευρωπαϊκού πληθυσμού — περίπου 450 εκατομμύρια καταναλωτές — ενώ οι ευρωπαϊκοί οικιακοί προϋπολογισμοί κατευθύνουν, κατά μέσο όρο, το 1/3 της καταναλωτικής τους δαπάνης σε αγαθά και υπηρεσίες λιανικής, καθιστώντας τον κλάδο βασικό μοχλό της εγχώριας ζήτησης και της οικονομικής δραστηριότητας εν γένει.

**Πίνακας 1: Μεγέθη Λιανικού Εμπορίου στην ΕΕ**

Δείκτης	Τιμή	Έτος	Πηγή
Αριθμός επιχειρήσεων	~3,6 εκατομμύρια	2024	Eurostat
Απασχολούμενοι	~30 εκατομμύρια	2024	Eurostat
Συνεισφορά στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (GVA)	~11% του ΑΕΠ της Ε.Ε.	2024	Eurostat
Μέση δαπάνη νοικοκυριού για λιανικά αγαθά και υπηρεσίες	~33% του οικογενειακού προϋπολογισμού	2024	Eurostat, Household Budget Survey

<sup>1</sup> Ο εν λόγω δείκτης αποτυπώνει τον αριθμό των ενεργών επιχειρήσεων ανά μονάδα πληθυσμού ή ανά οικονομικό μέγεθος (π.χ. ανά 1.000 κατοίκους ή ανά εκατομμύριο ευρώ ΑΕΠ).

Το λιανικό οικοσύστημα συνεισφέρει το 11% στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία στο Α.Ε.Π. της ΕΕ, απασχολεί άμεσα σχεδόν 30 εκατομμύρια εργαζομένους και αποτελείται από περίπου 5,5 εκατομμύρια επιχειρήσεις, εκ των οποίων το 99,9% είναι μικρομεσαίες (ΜΜΕ). Οι τελευταίες κατέχουν καίρια θέση στο συγκεκριμένο οικοσύστημα, καθώς συνεισφέρουν κατά 66% στην απασχόληση και σχεδόν 60% στην προστιθέμενη αξία του κλάδου. Επιπλέον, οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό μεταξύ όλων των ΜΜΕ, ανεξαρτήτως κλάδου (εξαιρουμένου αυτού του χρηματοπιστωτικού τομέα), της ΕΕ, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 24% του συνόλου. Κατά συνέπεια, το γεγονός ότι περίπου 1 στις 4 επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται εντός της ΕΕ, ανήκει στον συγκεκριμένο κλάδο υποδηλώνει τη σημασία του λιανικού και χονδρικού εμπορίου στη διάρθρωση της ευρωπαϊκής επιχειρηματικότητας, καθώς και τη βαρύνουσα συμβολή του στην περιφερειακή ανάπτυξη, την απασχόληση και τη διάχυση της οικονομικής δραστηριότητας σε μικρότερες και αποκεντρωμένες οικονομικές μονάδες<sup>2</sup>.

Το λιανικό οικοσύστημα ενσωματώνει δραστηριότητες τόσο από τον τομέα του τροφίμου όσο και του μη τροφίμου, αφομοιώνοντας επιπλέον το σχετικό χονδρικό εμπόριο<sup>3</sup>, καθώς και τις διαδικτυακές πλατφόρμες εμπορικών συναλλαγών. Αποτελεί

---

<sup>2</sup> European Commission, SME Performance Review 2022/2023.

<sup>3</sup> Το χονδρικό εμπόριο αποτελεί θεμελιώδες υποσύστημα εντός του ευρύτερου λιανικού οικοσυστήματος, επιτελώντας κρίσιμες επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως η προμήθεια, η αποθήκευση, η ανάπτυξη προϊόντων και η περαιτέρω εμπορική διάθεσή τους. Σε αντίθεση με το λιανικό εμπόριο, το οποίο επικεντρώνεται στη συναλλαγή με τον τελικό καταναλωτή (B2C), οι χονδρέμποροι λειτουργούν, κατά κύριο λόγο, στο πλαίσιο επιχειρηματικών συναλλαγών (B2B), εξυπηρετώντας τόσο ανάντη (upstream) όσο και κατόντη (downstream) κλάδους της παραγωγικής διαδικασίας. Ως εκ τούτου, καθίστανται κόμβοι ενδοτομεακής διασύνδεσης, προσφέροντας υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία, οι οποίες ενισχύουν τη ρευστότητα, την αποδοτικότητα και την ανθεκτικότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων. Μέσω της εξειδικευμένης γνώσης της αγοράς, της διαχείρισης αποθεμάτων και της βελτιστοποίησης των δικτύων διανομής, οι χονδρέμποροι δεν περιορίζονται σε ρόλο απλού μεσάζοντα, αλλά συνιστούν κρίσιμους διαμορφωτές του εμπορικού και λειτουργικού κόστους για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Η συμβολή τους ενισχύεται περαιτέρω στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς της ΕΕ, όπου η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών και οι διασυνοριακές επιχειρηματικές σχέσεις απαιτούν ευέλικτες και επαρκώς οργανωμένες δομές διαμεσολάβησης μεταξύ παραγωγής και τελικής κατανάλωσης. Ως εκ τούτου, το χονδρικό εμπόριο δεν πρέπει να εξετάζεται απομονωμένα, αλλά ως αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργικής ακεραιότητας του λιανικού οικοσυστήματος και του ευρύτερου βιομηχανικού συμπλέγματος της ΕΕ.

έναν πολυδιάστατο και διασυνδεδεμένο τομέα, ο οποίος διασυνδέεται και αλληλεπιδρά στενά με επιμέρους κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και του ευρύτερου παραγωγικού συστήματος, όπως είναι οι πρωτογενείς παραγωγοί, οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι εισαγωγείς, καθώς και οι τομείς συσκευασίας, διαχείρισης αποβλήτων, μεταφορών και εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics). Η εγγενής πολυπλοκότητα αυτού του οικοσυστήματος αντικατοπτρίζει τη συστημική φύση του και την πολλαπλότητα των αλληλεξαρτήσεων που ενυπάρχουν μεταξύ των επιμέρους συντελεστών. Τέλος, κρίσιμο χαρακτηριστικό του λιανικού οικοσυστήματος αποτελεί η άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή, ο οποίος όχι μόνο λειτουργεί ως αποδέκτης της προσφερόμενης αξίας, αλλά ταυτόχρονα συνιστά και το υποκείμενο που προσδιορίζει το είδος και το εύρος της ζήτησης, επηρεάζοντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, σε σημαντικό βαθμό, τη δομή, τη λειτουργία και τη μετεξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας<sup>4</sup>.

Η ιδιαιτερότητα του λιανικού εμπορίου έγκειται στον εγκάρσιο και διατομεακό χαρακτήρα του, καθώς λειτουργεί ως διανεμητικός μηχανισμός που διασυνδέει σχεδόν το σύνολο των βιομηχανικών οικοσυστημάτων με τον τελικό καταναλωτή. Ως εκ τούτου, διαδραματίζει ρόλο μεσολαβητή στην εφοδιαστική και παραγωγική αλυσίδα, ενσωματώνοντας και μεταφέροντας αξία από τα στάδια της παραγωγής στην κατανάλωση. Συνεπώς, το λιανικό εμπόριο δεν αποτελεί απλώς το τελευταίο στάδιο της αλυσίδας αξίας, αλλά λειτουργεί ως στρατηγικός κόμβος που συνδέει την παραγωγή με την κατανάλωση, επηρεάζοντας τη δομή και την αποτελεσματικότητα

---

Βλ. Eurocommerce, *Wholesale at the Centre of Europe's Economy*, 2023.

<sup>4</sup> Η δομή και η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας διαμορφώνονται, μεταξύ άλλων, από τις διαρκώς εξελισσόμενες προτιμήσεις και απαιτήσεις του καταναλωτή, οι οποίες επιβάλλουν την αναθεώρηση και την προσαρμογή των επιμέρους σταδίων της, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και ευέλικτη ανταπόκριση στις συνθήκες της αγοράς. Η αυξημένη ζήτηση για ταχύτητα, εξατομίκευση και βιωσιμότητα οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών, στη βελτιστοποίηση των αποθεμάτων και στην ανάπτυξη πιο ευέλικτων δικτύων διανομής. Ενδεικτικό παράδειγμα της επίδρασης των καταναλωτικών απαιτήσεων στον μετασχηματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί η ταχεία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, η οποία οδήγησε πλήθος επιχειρήσεων στην ανάγκη ανασχεδιασμού των υποδομών αποθήκευσης και των ροών διανομής. Η απαίτηση των καταναλωτών για άμεση και αξιόπιστη εξυπηρέτηση —ειδικά στο κρίσιμο στάδιο της διανομής του λεγόμενου “τελευταίου χιλιομέτρου”, κατέστησε επιτακτική την υιοθέτηση ευέλικτων μοντέλων εφοδιασμού, τη χωρική αναδιάταξη των αποθηκών πλησίον των αστικών κέντρων, καθώς και την ενσωμάτωση τεχνολογιών σε πραγματικό χρόνο (real-time tracking) για την παρακολούθηση και διαχείριση των παραγγελιών.

ολόκληρου του οικονομικού συστήματος. Παρόλο τον οριζόντιο και διατομεακό χαρακτήρα του, το λιανικό οικοσύστημα παρουσιάζει τις πλέον εγγύτερες λειτουργικές και οικονομικές διασυνδέσεις του με τους ακόλουθους τέσσερις παραγωγικούς τομείς, με τους οποίους η αλληλεξάρτηση είναι εντονότερη και η ροή αξίας πιο άμεση και κρίσιμη για τη συνολική λειτουργία του: το αγροδιατροφικό σύμπλεγμα, τη βιομηχανία ένδυσης και κλωστοϋφαντουργίας, τον τομέα του τουρισμού, καθώς και την οικονομία εγγύτητας και κοινωνικής αλληλεγγύης. Οι τομείς αυτοί όχι μόνον αποτελούν βασικούς προμηθευτές ή αποδέκτες προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω του λιανικού εμπορίου, αλλά συγκροτούν επιπλέον συνεξαρτώμενα συστήματα, με έντονη αλληλεπίδραση ως προς τη διαμόρφωση καταναλωτικών προτύπων, την απασχόληση και την τοπική ανάπτυξη.

Το λιανικό οικοσύστημα της ΕΕ χαρακτηρίζεται από έντονη ετερογένεια ως προς τις μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης, τους διαύλους πώλησης και τη διάρθρωση των επιμέρους υποτομέων. Από οργανωτική σκοπιά, απαρτίζεται από ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών μοντέλων, συμπεριλαμβανομένων των καθετοποιημένων αλυσίδων (integrated chains), των συστημάτων δικαιόχρησης (franchise), των συνεταιριστικών σχημάτων – είτε πρόκειται για ομάδες ανεξάρτητων λιανεμπόρων, είτε για καταναλωτικούς συνεταιρισμούς – καθώς και από πλήθος ανεξάρτητων ΜΜΕ και φορέων της κοινωνικής οικονομίας. Η εν λόγω ποικιλομορφία αντανακλά όχι μόνο διαφορές σε μέγεθος και οργανωτική δομή, αλλά και ποικίλες στρατηγικές πρόσβασης στις αγορές, καθώς και εναλλακτικά μοντέλα διαχείρισης της καταναλωτικής σχέσης.

Η διάρθρωση των καναλιών πώλησης ενσωματώνει σύγχρονες τεχνολογίες που αντανακλούν τη μετάβαση από το παραδοσιακό φυσικό κατάστημα (brick-and-mortar) προς πιο εξελιγμένα πολυκαναλικά (multichannel) και ολικής καναλικής εμπειρίας (omnichannel) μοντέλα. Ως αποτέλεσμα αυτής της μετάβασης, οι επιχειρήσεις είτε επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν ταυτόχρονα στις διαδικτυακές και φυσικές πωλήσεις, προσφέροντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, μια ενοποιημένη εμπειρία αγορών στον καταναλωτή, είτε εγκαταλείπουν σταδιακά τις δεύτερες και εξειδικεύονται αποκλειστικά στην παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών και αγορών, μέσω της λεγόμενης “οικονομίας των πλατφορμών”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Η οικονομία των πλατφορμών συνιστά ένα σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται στη λειτουργία ψηφιακών υποδομών, οι οποίες διαμεσολαβούν μεταξύ προσφοράς και ζήτησης αγαθών, υπηρεσιών ή πληροφοριών, δημιουργώντας αξία, μέσω της αλληλεπίδρασης χρηστών. Οι πλατφόρμες

Η εσωτερική διαφοροποίηση του λιανικού εμπορίου επεκτείνεται και σε επίπεδο υποτομέων. Η φυσική λιανική (physical retail) διακρίνεται πρωτίτως σε αυτή της λιανικής τροφίμων (grocery retail), η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο διατροφικά προϊόντα, αλλά και ευρείας κατανάλωσης καταναλωτικά αγαθά (FMCGs), και σε αυτή της λιανικής των μη τροφίμων (non-grocery), η οποία περιλαμβάνει προϊόντα ένδυσης και υπόδησης, ηλεκτρονικά, καλλυντικά και φαρμακευτικά είδη. Οι υποτομείς αυτοί παρουσιάζουν περαιτέρω τμηματοποίηση, ανάλογα είτε με τον τύπο του καταστήματος (π.χ. σούπερ μάρκετ, υπερμάρκετ, καταστήματα χαμηλού κόστους – discounters), είτε με το είδος των πωλούμενων προϊόντων. Η εν λόγω τμηματοποίηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τις επιχειρησιακές πρακτικές τους στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε καταναλωτικής ομάδας και μορφής αγοράς, ενισχύοντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία των επιχειρηματικών τους μοντέλων. Μέσω της βελτιστοποίησης των καναλιών διανομής και της εξατομίκευσης των επικοινωνιακών τους προσεγγίσεων, οι επιχειρήσεις αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον του λιανικού εμπορίου, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονη δυναμική, διαφοροποιημένες καταναλωτικές συμπεριφορές και συνεχή τεχνολογική εξέλιξη.

Εκτός των προαναφερθέντων, το λιανικό εμπόριο ενέχει επίσης σημαίνοντα ρόλο στην εδραίωση και λειτουργική εμβάθυνση της Ενιαίας Αγοράς της ΕΕ, καθώς συνιστά έναν από τους βασικούς μηχανισμούς εμπορικής διασύνδεσης μεταξύ των κρατών-μελών. Ενδεικτικά, αντιπροσωπεύει το 14% των διασυνοριακών επιχειρηματικών εγκαταστάσεων, εντός της ΕΕ <sup>6</sup>, ποσοστό που το καθιστά τον τρίτο σημαντικότερο

---

αυτές, όπως, για παράδειγμα, οι Amazon, Airbnb και Uber, αξιοποιούν τεχνολογίες αιχμής για τη συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση δεδομένων, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των συναλλαγών και μειώνοντας τα αντίστοιχα κόστη πληροφόρησης και συντονισμού. Χαρακτηρίζονται από φαινόμενα δικτυακής επίδρασης (network effects), σύμφωνα με τα οποία η αξία της πλατφόρμας αυξάνεται, όσο περισσότεροι χρήστες συμμετέχουν σε αυτήν, δημιουργώντας έτσι δυναμικές συγκέντρωσης της αγοράς. Γενικότερα, επισημαίνεται ότι η οικονομία των πλατφορμών επαναπροσδιορίζει τις παραδοσιακές μορφές παραγωγής και κατανάλωσης, ενώ, ταυτόχρονα, εγείρει πολλαπλές προκλήσεις σε ρυθμιστικό, εργασιακό και ανταγωνιστικό επίπεδο.

<sup>6</sup> Η εκτίμηση της οικονομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, εντός της Ενιαίας Αγοράς, δεν περιορίζεται μόνο στις εγχώριες παραγωγικές μονάδες κάθε κράτους-μέλους, αλλά επεκτείνεται και στις εγκαταστάσεις που αποτελούν ενδοενοσιακές θυγατρικές. Ο όρος αναφέρεται σε επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες και λειτουργούν σε ένα κράτος-μέλος της ΕΕ, αλλά τελούν υπό τον έλεγχο (άμεσο ή έμμεσο) θεσμικής μονάδας με έδρα σε διαφορετικό κράτος-μέλος. Πρόκειται για μια μορφή

κλάδο μεταξύ των δεκατεσσάρων βιομηχανικών οικοσυστημάτων της Ένωσης<sup>7</sup>. Η διακρατική παρουσία του συμβάλλει όχι μόνο στην ενίσχυση της οικονομικής συνοχής, αλλά και στην εμπέδωση κοινών κανόνων λειτουργίας, διευκολύνοντας την ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίων εντός της ευρωπαϊκής αγοράς. Επιπλέον, και δεδομένου ότι το λιανικό εμπόριο συνιστά τον βασικό κόμβο διανομής των παραγόμενων αγαθών εντός της Ε.Ε, η λειτουργία του καθίσταται καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση της εσωτερικής οικονομικής συνοχής και της Ενιαίας Αγοράς. Ειδικότερα, μέσω των καναλιών του διακινείται σημαντικό μέρος των προϊόντων ενωσιακής προέλευσης, με τον αγροδιατροφικό τομέα να καταλαμβάνει εξέχουσα θέση, καθώς περίπου το 60% των εξαγωγών τροφίμων και ποτών των κρατών-μελών διοχετεύεται εντός της Ενιαίας Αγοράς<sup>8</sup>. Υπό αυτό το πρίσμα, το λιανικό εμπόριο δεν αποτελεί απλώς τελικό κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά λειτουργεί ως μηχανισμός ενδοκοινοτικής απορρόφησης και ανακατανομής της ζήτησης, διασυνδέοντας παραγωγικά συστήματα με καταναλωτικές αγορές και ενισχύοντας την οικονομική συνοχή και λειτουργική αλληλεξάρτηση μεταξύ των κρατών-μελών.

---

ενδοευρωπαϊκής άμεσης ξένης επένδυσης (intra-EU FDI), η οποία καθιστά το λιανικό οικοσύστημα μοχλό οικονομικής διασύνδεσης και διασυννοριακής επιχειρηματικής ενσωμάτωσης. Η προστιθέμενη αξία που παράγεται μέσω των εν λόγω θυγατρικών (intra-EU affiliates) αντανακλά την ικανότητα της Ενιαίας Αγοράς να επιτρέπει την κεφαλαιακή και επιχειρησιακή κινητικότητα εντός του ενιαίου ρυθμιστικού πλαισίου, προωθώντας την αποδοτικότερη κατανομή πόρων και την ενίσχυση της παραγωγικής σύγκλισης. Σύμφωνα με τη στατιστική μεθοδολογία της Eurostat, η αποτίμηση αυτής της αξίας βασίζεται στις συναθροισμένες χρηματοοικονομικές και παραγωγικές επιδόσεις των ελεγχόμενων επιχειρήσεων σε κάθε κράτος-μέλος, ως παράγωγο της ιδιοκτησιακής διασύνδεσης εντός της ΕΕ. Η μέθοδος αυτή παρέχει κρίσιμα δεδομένα για τη χαρτογράφηση της εσωτερικής δυναμικής του λιανικού οικοσυστήματος, ιδίως αναφορικά με το βάθος της διασυννοριακής επιχειρηματικής δραστηριότητας, το επίπεδο ενοποίησης των αγορών και τον βαθμό ελέγχου από εταιρικές οντότητες άλλων κρατών-μελών. Η υψηλή συμμετοχή του λιανικού εμπορίου στην ενδοενωσιακή δημιουργία προστιθέμενης αξίας συνιστά ένδειξη προχωρημένης θεσμικής και επιχειρησιακής ολοκλήρωσης.

Βλ. European Commission, *Annual Single Market Report 2023*, SWD (2023) 26 final.

<sup>7</sup> Η επίδοση αυτή ισοδυναμεί με εκείνη του οικοσυστήματος της Ενέργειας-Ανανεώσιμων Πηγών (Energy-Renewables) και βρίσκεται σε σχετική εγγύτητα με άλλους στρατηγικούς βιομηχανικούς τομείς, όπως οι Ενεργοβόρες Βιομηχανίες (Energy Intensive Industries), οι οποίες κατέχουν το 18%, και ο τομέας Αεροδιαστημικής και Άμυνας (Aerospace and Defense), με 15% (ο. π.).

<sup>8</sup> Data & Trends, *EU Food and Drink Industry*, 2022 Edition.

Τέλος, η ψηφιοποίηση των εμπορικών διαδικασιών, μέσω της δυναμικής ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), έχει ενισχύσει σε σημαντικό βαθμό τη διασυνοριακή διάσταση του λιανικού εμπορίου εντός της ΕΕ. Η αξιοποίηση ψηφιακών πλατφορμών και η υιοθέτηση επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία επιτρέπουν την απομακρυσμένη πρόσβαση σε αγορές, συμβάλλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της εξαγωγικής ικανότητας των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους ή γεωγραφικής θέσης. Παράλληλα, παρέχουν στους καταναλωτές τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα ευρύ φάσμα αγαθών και υπηρεσιών, ενισχύοντας την αγοραστική τους δύναμη και διευρύνοντας το φάσμα των επιλογών τους. Η εξέλιξη αυτή ευθυγραμμίζεται με τις θεμελιώδεις αρχές της Ενιαίας Αγοράς, η οποία νοείται ως ένας ενοποιημένος οικονομικός χώρος προσφοράς και ζήτησης, απαλλαγμένος από περιττούς εμπορικούς φραγμούς, όπου η κινητικότητα προϊόντων και υπηρεσιών ενισχύει τη λειτουργική ολοκλήρωση και την καταναλωτική ευημερία.

Βάσει των προαναφερθέντων, καθίσταται σαφές ότι το οικοσύστημα του λιανικού εμπορίου αποτελεί έναν στρατηγικής σημασίας τομέα για την ευρωπαϊκή οικονομία, με πολυδιάστατη επίδραση στην απασχόληση, την επιχειρηματικότητα, την περιφερειακή ανάπτυξη και τη λειτουργία της Ενιαίας Αγοράς. Η διατομεακή διάρθρωση και η εγγύτητά του προς τον τελικό καταναλωτή το καθιστούν καθοριστικό μηχανισμό μετάδοσης αξίας και διασύνδεσης μεταξύ παραγωγικών συστημάτων και αγοραστικής ζήτησης. Επιπλέον, η εντεινόμενη ψηφιοποίηση των εμπορικών ροών και η διεύρυνση των πολυκαναλικών μοντέλων λειτουργίας προσδίδουν στον τομέα μεγαλύτερη ευελιξία, διακρατική εμβέλεια και προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Συνεπώς, η ενίσχυση της ανθεκτικότητας, της καινοτομίας και της διαρθρωτικής προσαρμοστικότητας του λιανικού οικοσυστήματος συνιστά κρίσιμο παράγοντα για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής οικονομίας, καθώς και για την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της οικονομικής σύγκλισης εντός της Ένωσης.

### 3. Σύγχρονες Προκλήσεις & Ευκαιρίες

Κατά την τελευταία δεκαετία, ο κλάδος του λιανικού εμπορίου έχει εισέλθει σε μια μακρά περίοδο ποσοτικών και ποιοτικών μετασχηματισμών, οι οποίοι επικαθορίζονται πρωτίστως από δύο αλληλένδετους και αμοιβαία ενισχυτικούς παράγοντες: την τεχνολογική καινοτομία και τη μεταβολή στα πρότυπα καταναλωτικής συμπεριφοράς. Η ραγδαία εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών — συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης, της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, των πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου και των κοινωνικών δικτύων— έχει διαμορφώσει νέες δυνατότητες διαδραστικότητας μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, ανατρέποντας τις παραδοσιακές μορφές αγοραστικής εμπειρίας. Ταυτόχρονα, οι προσδοκίες και οι επιθυμίες των καταναλωτών επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, με έμφαση στην εξατομίκευση, στην ταχύτατη ικανοποίηση αναγκών και στη διαφάνεια, γεγονός που καθιστά αναγκαίο τον, εκ βάθρων, μετασχηματισμό των επιχειρησιακών και επικοινωνιακών στρατηγικών των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου. Η διαλεκτική σχέση μεταξύ αυτών των δύο δυναμικών δεν οδηγεί απλώς σε τεχνολογικές και λειτουργικές αναπροσαρμογές, αλλά επιφέρει δομικό ανασχηματισμό του ίδιου του ρόλου και της ταυτότητας του λιανικού εμπορίου, στο πλαίσιο της σύγχρονης οικονομίας.

Παράλληλα, οι δημογραφικές μεταβολές —όπως η γήρανση του πληθυσμού, η διεύρυνση της μεσαίας τάξης, η αύξηση των μονοπρόσωπων νοικοκυριών και η εντεινόμενη αστικοποίηση— επανακαθορίζουν τις καταναλωτικές προτιμήσεις και, κατ' επέκταση, αναδιαμορφώνουν τον ορίζοντα, εντός του οποίου καλείται να λειτουργήσει το λιανικό εμπόριο. Οι μεταβολές αυτές δεν επηρεάζουν μόνο τα είδη και τις ποσότητες των ζητούμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και τις προσδοκίες των καταναλωτών ως προς την προσβασιμότητα, την ευκολία αγορών και την εμπειρία εξυπηρέτησης. Καθώς το δημογραφικό προφίλ των αγοραστών μεταβάλλεται, το λιανικό εμπόριο καλείται να επαναπροσδιορίσει τις στρατηγικές του ως προς τη στόχευση, τη διαφοροποίηση προϊόντων και τη δημιουργία νέων μοντέλων αξίας.

Στο πλαίσιο του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος, το οικοσύστημα του λιανικού εμπορίου δεν παρέμεινε ανεπηρέαστο από τις οικονομικές και γεωπολιτικές κρίσεις των τελευταίων ετών. Οι μαζικές αναστολές λειτουργίας των καταστημάτων, ως άμεση απόρροια της πανδημικής κρίσης COVID-19, προκάλεσαν σοβαρές οικονομικές απώλειες, κυρίως στον κλάδο του μη διατροφικού λιανικού εμπορίου, υπονομεύοντας

τη βιωσιμότητα ενός μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Την ίδια στιγμή, ο πόλεμος μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας υπονόμευσε, σε σημαντικό βαθμό, την ανθεκτικότητα και την ομαλή λειτουργία των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού, ενώ, παράλληλα, συνέβαλε καθοριστικά στην εκτίναξη του πληθωρισμού, σε επίπεδα που δεν είχαν παρατηρηθεί από τη δεκαετία του 1970 κι ύστερα. Δεδομένου ότι το λιανικό εμπόριο αποτελεί τον τελικό κρίκο στην αλυσίδα αξίας, επλήγη δυσανάλογα τόσο από την άνοδο των τιμών σε βασικά διατροφικά προϊόντα όσο και από την κατακόρυφη αύξηση του ενεργειακού κόστους.

Συνεπώς, στην παρούσα χρονική συγκυρία, το οικοσύστημα του λιανικού εμπορίου επιδιώκει να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του, επιχειρώντας την επίτευξη μιας, κατά το μάλλον ή ήττον, εύθραυστης ισορροπίας μεταξύ αφενός της ανάγκης για επενδύσεις στην πράσινη και ψηφιακή μετάβαση και αφετέρου της προσπάθειας συγκράτησης των πληθωριστικών πιέσεων στις τελικές τιμές για τον καταναλωτή. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις του κλάδου καλούνται να ανταποκριθούν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό από επιχειρηματικούς φορείς τρίτων χωρών - κυρίως από την Κίνα - των οποίων οι δραστηριότητες ενισχύονται συχνά με κρατικές επιδοτήσεις, δημιουργώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, συνθήκες άνισου ανταγωνισμού εις βάρος των Ευρωπαίων ομόλογων τους. Αυτός ο εντεινόμενος ανταγωνισμός καθιστά πιο επιτακτική την ανάγκη για καινοτομία και ταχεία προσαρμογή των Ευρωπαίων λιανεμπόρων στις αναδυόμενες συνθήκες, ώστε όχι μόνο να ανταποκριθούν στις εσωτερικές προκλήσεις, αλλά και να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους στο διεθνές και διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παράλληλα, παραδοσιακές μορφές λιανικής, όπως τα υπερκαταστήματα και τα σούπερ μάρκετς, υφίστανται αυξανόμενη πίεση τόσο από καθαρά διαδικτυακούς λιανέμπορους (online-only players) όσο και από εκπτωτικές αλυσίδες που επεκτείνουν το επιχειρηματικό τους

μοντέλο πέρα από τη χαμηλή τιμολόγηση<sup>9</sup>, καθώς και από νέα, ταχέως αναπτυσσόμενα σχήματα, όπως το quick commerce<sup>10</sup>.

Από την άλλη πλευρά, η πανδημία επιτάχυνε, σε σημαντικό βαθμό, την ανάπτυξη των διαδικτυακών πωλήσεων, μετασχηματίζοντας ριζικά τις καταναλωτικές συνήθειες, τόσο ως προς τον τρόπο όσο και ως προς το περιεχόμενο και τη χωροθέτηση των αγορών. Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου ενίσχυσαν τη διαδικτυακή παρουσία τους, υιοθετώντας λύσεις που εξασφαλίζουν ασφαλείς και ανέπαφες συναλλαγές (π.χ., “click & collect”), ενώ ο αρχικά μακροπρόθεσμος σχεδιασμός επενδύσεων στην ψηφιοποίηση και στην ανάπτυξη πολυκαναλικών στρατηγικών συμπύχθηκε εντυπωσιακά. Ενδεικτικά, το 2023, περισσότερες από 8.300 ελληνικές επιχειρήσεις, με προσωπικό άνω των 10 ατόμων, δέχθηκαν ηλεκτρονικές παραγγελίες, με τις ηλεκτρονικές πωλήσεις να αντιστοιχούν στο 7,1% του συνολικού κύκλου εργασιών τους, δηλαδή περίπου 25 δισ. ευρώ.

---

<sup>9</sup> Οι εκπτώτικες αλυσίδες, παραδοσιακά γνωστές για την προσέλκυση καταναλωτών μέσω της χαμηλής τιμολόγησης, αναθεωρούν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, επεκτείνοντας το πεδίο δράσης τους πέρα από το αποκλειστικό στοιχείο του κόστους. Συγκεκριμένα, υιοθετούν καινοτόμες πρακτικές, οι οποίες περιλαμβάνουν την ενίσχυση της πελατειακής εμπειρίας, την ποικιλία και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων, καθώς και την ενσωμάτωση νέων ψηφιακών καναλιών διανομής και πώλησης. Με αυτόν τον τρόπο, επιδιώκουν να ανταγωνιστούν τόσο τους διαδικτυακούς λιανέμπορους όσο και τα νέα, ταχέως αναπτυσσόμενα επιχειρηματικά σχήματα, προσφέροντας ολοκληρωμένες και διαφοροποιημένες υπηρεσίες που υπερβαίνουν το κριτήριο της τιμής.

<sup>10</sup> Το quick commerce (q-commerce) συνιστά μια νέα και ραγδαία αναπτυσσόμενη μορφή λιανικής πώλησης, η οποία επικεντρώνεται στην υπερταχεία παράδοση προϊόντων, συνήθως εντός 10 έως 30 λεπτών από την υποβολή της παραγγελίας. Βασιζόμενο σε ψηφιακές πλατφόρμες και εφαρμογές κινητών τηλεφώνων, καθώς και σε ένα δίκτυο τοπικά κατανεμημένων μικρών σημείων αποθήκευσης (dark stores), το q-commerce ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις για ταχύτητα, ευκολία και συνεχή διαθεσιμότητα αγαθών. Η υπηρεσία εστιάζει, κυρίως, σε προϊόντα άμεσης κατανάλωσης, όπως είδη παντοπωλείου, φαρμακευτικά σκευάσματα και άλλα καθημερινά είδη, ενώ η λειτουργία της είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε πυκνοκατοικημένα αστικά κέντρα. Παραδείγματα εταιρειών που έχουν πρωτοστατήσει στον χώρο του quick commerce περιλαμβάνουν τις Getir, Gorillas, Glovo, Wolt Market και Bolt Market, η συγκεκριμένη λειτουργία των οποίων συνεχώς διευρύνεται, εντασσόμενη δυναμικά σε ποικίλες ευρωπαϊκές αγορές. Η εξάπλωση αυτού του μοντέλου επιφέρει σημαντικές προκλήσεις στα παραδοσιακά κανάλια λιανικής, ιδιαίτερα ως προς την ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας και την ταχύτητα εξυπηρέτησης, γεγονός που καθιστά το q-commerce όχι απλώς καινοτομία, αλλά στρατηγική πρόκληση για τον μετασχηματισμό του ευρύτερου λιανεμπορικού τοπίου.

Σε αυτό το πλαίσιο, η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου αναδείχθηκε ως νομοτέλεια για πολλές ΜΜΕ, καθώς αποτέλεσε αναγκαίο και αναπόφευκτο βήμα για την επιβίωσή τους, προσφέροντάς τους τη δυνατότητα να διατηρήσουν την πελατειακή τους βάση και να μετριάσουν, σε κάποιο βαθμό, τις οικονομικές απώλειες που προέκυψαν από το προσωρινό κλείσιμο των φυσικών καταστημάτων, κατά τη διάρκεια των lockdowns. Ενδεικτικά, στην Ελλάδα, η καταναλωτική συμπεριφορά κατέγραψε αξιοσημείωτη στροφή προς τις ψηφιακές αγορές, με το ποσοστό αυτών που πραγματοποίησαν online αγορές να ανέρχεται στο 58%, το 2023, έναντι μόλις 39%, το 2019. Η εξέλιξη αυτή αποτυπώνει όχι μόνο την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και την ανάδειξη του ηλεκτρονικού εμπορίου ως κρίσιμου μηχανισμού ενίσχυσης της επιχειρηματικής ανθεκτικότητας, έναντι των πρωτοφανών συνθηκών αβεβαιότητας που επέφερε η υγειονομική κρίση.

Στην ειδικότερη περίπτωση του λιανικού εμπορίου, η ψηφιοποίηση δεν περιορίζεται απλώς στον εκσυγχρονισμό ή στην επιτάχυνση των επιχειρησιακών διαδικασιών, αλλά, κατ' ουσίαν, προσδιορίζει μια ευρύτερη μεταβολή παραδείγματος, στον πυρήνα του οποίου επέρχεται η σταδιακή μετατόπιση των πωλήσεων —μερικώς ή πλήρως— από το φυσικό στο ψηφιακό περιβάλλον. Το πολυκαναλικό μοντέλο λιανικής (omnichannel retail), το οποίο συνδυάζει τις φυσικές και ψηφιακές λειτουργίες της επιχείρησης, προσφέροντας στους καταναλωτές μια συνεκτική και απρόσκοπτη εμπειρία αγορών, αναδεικνύεται πλέον σε κυρίαρχη τυπολογία επιχειρηματικής λειτουργίας. Παράλληλα, η ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), η υπολογιστική νέφους (cloud computing) και η τεχνολογία καταναλωτή καθολικού (blockchain), αναδιαμορφώνει και επαναπροσδιορίζει τον μελλοντικό ορίζοντα του λιανικού εμπορίου. Οι τεχνολογίες αυτές ενισχύουν τη δυνατότητα εξατομικευμένων προτάσεων, προάγουν τη διαφάνεια στις εφοδιαστικές αλυσίδες και συμβάλλουν στη συνολική βελτιστοποίηση της εμπειρίας του καταναλωτή.

Η μετάβαση προς ένα πιο βιώσιμο, καινοτόμο και ψηφιακά ενδυναμωμένο λιανικό οικοσύστημα επιφέρει την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου των φυσικών καταστημάτων εντός του αστικού ιστού. Παρότι εξακολουθούν να αποτελούν καθοριστικό σημείο επαφής μεταξύ καταναλωτή και προϊόντος, προσφέροντας τη δυνατότητα άμεσης αλληλεπίδρασης με το αγαθό (π.χ. οπτική και απτική αξιολόγηση, δοκιμή), ο παραδοσιακός ρόλος τους μετασχηματίζεται, καθώς ενσωματώνουν τεχνολογίες ψηφιακής αναβάθμισης, όπως έξυπνους καθρέφτες, διαδραστικές οθόνες

και τεχνητή νοημοσύνη για προσωποποιημένες καταναλωτικές επιλογές, και έτσι μετατρέπονται σε κέντρα εμπειρίας και ψυχαγωγίας. Παράλληλα, στο πλαίσιο της κυκλικής και βιώσιμης οικονομίας, τα καταστήματα τείνουν να μετεξελιχθούν σε κόμβους καινοτομίας, λειτουργώντας ως σημεία 3D εκτύπωσης για προϊόντα κατά παραγγελία, μικρές μονάδες αστικής καλλιέργειας (indoor farming hubs), αλλά και ως κέντρα κυκλικής οικονομίας (circularity hubs), τα οποία προάγουν την επαναχρησιμοποίηση, την επιδιόρθωση και την ανακύκλωση προϊόντων. Οι εξελίξεις αυτές αντανακλούν μια ευρύτερη στρατηγική επανασύνδεσης του λιανικού εμπορίου με το αστικό περιβάλλον, ενισχύοντας τη βιωσιμότητα, περιορίζοντας το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και αναβαθμίζοντας τον ρόλο των καταστημάτων ως ζωντανών κυττάρων της τοπικής κοινωνίας και οικονομίας.

Ταυτόχρονα, η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση τόσο των καταναλωτών όσο και των επιχειρήσεων, όσον αφορά το παραγωγικό και καταναλωτικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, έχει επιταχύνει τον ρυθμό της μετάβασης προς ένα περισσότερο “πράσινο” λιανικό οικοσύστημα. Η δυναμική αυτή αποτυπώνεται στην ανάδυση και καθιέρωση νέων κυκλικών επιχειρηματικών μοντέλων, όπως η ενοικίαση, η επισκευή, η ανακατασκευή και η μεταπώληση προϊόντων, τα οποία επιμηκύνουν τη διάρκεια ζωής των αγαθών και μειώνουν τη σπατάλη πόρων. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται πλέον ενεργά για ζητήματα που αφορούν τον τρόπο παραγωγής, την προέλευση, αλλά και τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων. Η αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα οικολογικού σχεδιασμού, ηθικής προέλευσης και αποδεδειγμένης βιωσιμότητας καταδεικνύει μια βαθύτερη στροφή των προτιμήσεων προς υπεύθυνες πρακτικές κατανάλωσης. Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, ανταποκρινόμενες σε αυτή τη μεταστροφή, επιδιώκουν να “πρασινίσουν” τις λειτουργίες τους, να εμπλουτίσουν το χαρτοφυλάκιό τους με βιώσιμα και κυκλικά προϊόντα και να υιοθετήσουν περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η πρωτοβουλία *Πράσινη Δέσμευση για την Κατανάλωση* (EU Green Consumption Pledge) αποτελεί ένα εθελοντικό εργαλείο που καλεί επιχειρήσεις να αναλάβουν συγκεκριμένες δεσμεύσεις για τη βελτίωση της βιωσιμότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, ενισχύοντας τη διαφάνεια προς τους καταναλωτές. Παράλληλα, το *Σχέδιο Δράσης για την Κυκλική Οικονομία* (Circular Economy Action Plan) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το οποίο αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας (European Green Deal), προωθεί πολιτικές για τη διατήρηση της αξίας των πόρων στην οικονομία και τη μείωση της εξάρτησης από τις σπάνιες πρώτες ύλες.

Στο σημείο αυτό, είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι ο τομέας του λιανικού εμπορίου αναδεικνύεται ως ο μεγαλύτερος εργοδότης μεταξύ όλων των κλάδων της ευρωπαϊκής οικονομίας —συμπεριλαμβανομένων του πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα— γεγονός που του αποδίδει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ευρύτερη οικονομική και κοινωνική συγκρότηση. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον εν λόγω κλάδο δεν αποτελεί απλώς έναν κρίσιμο συντελεστή παραγωγής, αλλά διαδραματίζει επίσης θεμελιώδη ρόλο τόσο στη διασφάλιση της λειτουργικής αποδοτικότητας του τομέα όσο και στην ενίσχυση της βιωσιμότητας και της ανθεκτικότητάς του, ιδίως σε περιόδους κρίσης ή μετασχηματισμού. Υπό το πρίσμα αυτό, η χάραξη πολιτικών και στρατηγικών που στοχεύουν στη διαμόρφωση ελκυστικότερων και βιώσιμων επαγγελματικών προοπτικών, με χαρακτηριστικά σταθερής, ποιοτικής και αξιοπρεπούς απασχόλησης, καθίσταται επιτακτική. Η διασφάλιση δίκαιων αμοιβών και συνθηκών εργασίας δεν αποτελεί απλώς ζήτημα κοινωνικής δικαιοσύνης, αλλά συνιστά, αντίθετα, θεμελιώδη προϋπόθεση για την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός εξειδικευμένου και καταρτισμένου εργατικού δυναμικού, ικανού να συμβάλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, στην ενσωμάτωση της καινοτομίας και, εντέλει, στη μετάβαση προς ένα ανθεκτικότερο και πιο βιώσιμο οικονομικό μοντέλο.

Η συγκρότηση και η υιοθέτηση ενός τέτοιου παραδείγματος δεν δύναται να νοηθούν χωρίς την κατάλληλη ενίσχυση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Υπό το βάρος της τεχνολογικής προόδου και της συνεχώς εντεινόμενης ψηφιοποίησης, οι αγορές εργασίας καλούνται να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των σύγχρονων συνθηκών. Στο πλαίσιο αυτό, οι πολιτικές δεξιοτήτων και οι αντίστοιχες δράσεις, από την πλευρά των εμπλεκόμενων φορέων, οφείλουν να διασφαλίσουν ότι το εργατικό δυναμικό είναι κατάλληλα εξοπλισμένο με τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του μέλλοντος. Η μετάβαση σε αυτό το νέο παραγωγικό και τεχνολογικό παράδειγμα δεν περιορίζεται στην ενίσχυση των αναλυτικών και τεχνικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Απαιτεί, ταυτόχρονα, αφενός την καλλιέργεια δεξιοτήτων, οι οποίες συνδέονται με τη βιωσιμότητα, και αφετέρου την ενδυνάμωση των χαρακτηριζομένων ως “ήπιων” δεξιοτήτων, οι οποίες σχετίζονται, κυρίως, με την παροχή ουσιαστικής υποστήριξης προς τον καταναλωτή και την αποτελεσματική επικοινωνία για τις πωλήσεις. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν μπορεί να θεωρηθεί αναπτυξιακή επιλογή, αλλά θα πρέπει να ιδωθεί ως στρατηγική

αναγκαιότητα. Η υιοθέτηση μιας συνεκτικής πολιτικής δια βίου μάθησης, προσαρμοσμένης στις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας, είναι ουσιώδης για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της ικανότητας προσαρμογής του εργατικού δυναμικού σε συνθήκες διαρκούς μετασχηματισμού.

Ειδικότερα, η τεχνολογική πρόοδος και η επέκταση της αυτοματοποίησης αναμένεται να οδηγήσουν σε σημαντική αναδιάρθρωση της αγοράς εργασίας, μέσω της υποκατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού σε δραστηριότητες που διέπονται από υψηλό βαθμό επαναληπτικότητας και ρουτίνας. Η εν λόγω αναδιάρθρωση ενδέχεται να παραγάγει αμφίσημα αποτελέσματα: αφενός μπορεί να απελευθερώσει ανθρώπινους πόρους από μη δημιουργικά και χαμηλής προστιθέμενης αξίας καθήκοντα, προσφέροντας τη δυνατότητα επαναπροσανατολισμού προς τομείς που συνδέονται με την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση, αφετέρου ελλοχεύει ο κίνδυνος μαζικής απώλειας θέσεων εργασίας, ιδίως εργαζομένων που δεν χαρακτηρίζονται από υψηλές δεξιότητες, γεγονός που μπορεί να επιτείνει τις ήδη υπάρχουσες ανισότητες εντός της αγοράς εργασίας και να διευρύνει τις κοινωνικές αποκλίσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η επανακατάρτιση (reskilling) και η αναβάθμιση δεξιοτήτων (upskilling) καθίστανται απολύτως απαραίτητες για την ομαλή και χωρίς αποκλεισμούς μετάβαση του εργατικού δυναμικού, ώστε να παραμείνει ενεργά ενταγμένο στον παραγωγικό ιστό, και, ενδεχομένως, μέρος αυτού να αξιοποιηθεί σε νέους ρόλους που αναδύονται μέσα από τον τεχνολογικό και οικολογικό μετασχηματισμό του κλάδου.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η *Ευρωπαϊκή Ατζέντα Δεξιοτήτων* (European Skills Agenda)<sup>11</sup> θέτει ως στόχο τη συμμετοχή τουλάχιστον του 60% των ενηλίκων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, έως το 2030, προωθώντας την αναβάθμιση και επανακατάρτιση του εργατικού δυναμικού. Παράλληλα, η *Συμφωνία για τις Δεξιότητες* (Pact for Skills) λειτουργεί ως καταλύτης για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σύνθετων προκλήσεων, οι οποίες σχετίζονται με την ανάπτυξη και την αναβάθμιση δεξιοτήτων στον δυναμικά μεταβαλλόμενο τομέα του λιανικού εμπορίου<sup>12</sup>. Επιπλέον,

---

<sup>11</sup> <https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2020-07/SkillsAgenda.pdf>.

<sup>12</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα ως προς αυτό αποτελεί ο Όμιλος Ingka (IKEA), ο οποίος, στο πλαίσιο της συμμετοχής του στη *Συμφωνία για τις Δεξιότητες*, έχει αναπτύξει προγράμματα επανακατάρτισης και αναβάθμισης δεξιοτήτων για τους εργαζομένους του, εστιάζοντας σε τομείς, όπως η ψηφιακή τεχνολογία και η βιωσιμότητα.

η πρωτοβουλία Skills4Retail<sup>13</sup>, η οποία χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Erasmus+, στοχεύει στην επιτάχυνση της “τριπλής μετάβασης” —πράσινης, ψηφιακής και ανθεκτικής— στον τομέα του λιανικού εμπορίου, μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών δεξιοτήτων και προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Η μετάβαση του τομέα προς ένα βιώσιμο και ψηφιακά ώριμο παραγωγικό πρότυπο προϋποθέτει, σε πρώτο επίπεδο, την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία της Ενιαίας Αγοράς, καθώς και τη συγκρότηση ενός προβλέψιμου, διαφανούς και σταθερού θεσμικού πλαισίου που θα ευνοεί την επιχειρηματική καινοτομία, θα ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και θα επιταχύνει τον τεχνολογικό μετασχηματισμό. Ωστόσο, αυτές οι κανονιστικές συνθήκες, αν και αναγκαίες, δεν είναι από μόνες τους ικανές να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της μετάβασης. Απολύτως κρίσιμος αναδεικνύεται ο ρόλος της χρηματοδότησης, ιδίως υπό το πρίσμα των επενδυτικών αναγκών που απορρέουν από τη διττή —πράσινη και ψηφιακή— μετάβαση. Η εξασφάλιση πρόσβασης σε στοχευμένους και αποτελεσματικούς χρηματοδοτικούς μηχανισμούς, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο, καθίσταται επιτακτική για την κινητοποίηση των αναγκαίων κεφαλαίων. Οι επενδύσεις αυτές θα πρέπει να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα παρεμβάσεων, από την εκσυγχρονιστική αναβάθμιση των φυσικών και ψηφιακών υποδομών και την ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών έως την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου, μέσω της συστηματικής ανάπτυξης σύγχρονων, τεχνικών και διατομεακών δεξιοτήτων, ικανών να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της νέας οικονομικής πραγματικότητας.

Σύμφωνα με τις υπάρχουσες, διαθέσιμες εκτιμήσεις, η επίτευξη της πολύπλευρης πράσινης μετάβασης, έως το 2030, προϋποθέτει την κινητοποίηση επενδύσεων που αντιστοιχούν σε ποσοστό μεταξύ 0,8% και 1,6% του συνολικού κύκλου εργασιών του λιανικού εμπορίου. Παρότι το εν λόγω ποσοστό ενδέχεται, εκ πρώτης όψεως, να φαντάζει σχετικά περιορισμένο, το εγχείρημα καθίσταται ιδιαίτερα φιλόδοξο, εάν συνεκτιμηθεί το διαρθρωτικό χαρακτηριστικό του κλάδου, το οποίο αντανακλάται στα περιορισμένα περιθώρια κερδοφορίας. Τούτου δοθέντος, καθίσταται ακόμη πιο επιτακτική η ανάγκη για στοχευμένες και συντονισμένες συνέργειες μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η αποτελεσματικότητα της απαιτούμενης επενδυτικής προσπάθειας.

---

<sup>13</sup> <https://skills4retail.eu>.

Ειδικότερα, και σύμφωνα με τη μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, υπό τον διακριτικό τίτλο *Retail Transition Pathway* (2024), οι ανάγκες για τη χρηματοδότηση του κλάδου μπορούν να επιμεριστούν ως εξής:

- Ποσοστό μεταξύ 0,3% και 0,9% του συνολικού κύκλου εργασιών θα πρέπει να διοχετευθεί στην πράσινη μετάβαση, για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- Επιπλέον 0,4% έως 0,6% θα απαιτηθεί για την ψηφιακή μετάβαση, η οποία περιλαμβάνει τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, τα big data, το ηλεκτρονικό εμπόριο και τα αυτοματοποιημένα συστήματα διαχείρισης.
- Τέλος, τουλάχιστον ένα ποσοστό κοντά στο 0,1% θα πρέπει να επενδυθεί στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις που φέρουν ο ψηφιακός και πράσινος μετασχηματισμός.

Τα εν λόγω ποσοστά, τα οποία απαιτούνται για την επενδυτική κινητοποίηση δεν συνιστούν απλώς επιθυμητή στρατηγική επιλογή, αλλά αποτελούν αναγκαία συνθήκη για τη διατήρηση και την ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας του ευρωπαϊκού λιανικού εμπορίου. Ιδίως στον άξονα της ψηφιακής μετάβασης, οι Ευρωπαίοι λιανέμποροι παρουσιάζουν αισθητή υστέρηση σε σύγκριση με τους ηγετικούς διεθνείς ψηφιακούς φορείς, τόσο σε επίπεδο επενδυτικής έντασης όσο και σε όρους τεχνολογικής ωριμότητας. Οι παγκόσμιοι κολοσσοί της ψηφιακής οικονομίας κατευθύνουν σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων τους σε δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D), σε τεχνολογίες αυτοματοποίησης, στη διαχείριση και αξιοποίηση δεδομένων, καθώς και στη βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διευρύνεται το ήδη υπάρχον ανταγωνιστικό χάσμα, επιτείνοντας τους στρατηγικούς περιορισμούς των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και καθιστώντας ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη για συστηματική επενδυτική αναβάθμιση και θεσμική στήριξη.

Σύμφωνα με μελέτη της McKinsey, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις λιανικής και χονδρικής επενδύουν, κατά μέσο όρο, το 3,6% των εσόδων τους, έναντι του 6,7% που επενδύουν οι αντίστοιχες επιχειρήσεις στη Βόρεια Αμερική. Η διαφορά αυτή αποτυπώνει ένα επενδυτικό χάσμα της τάξης των 3,1 ποσοστιαίων μονάδων, το οποίο αναδεικνύει σημαντικές αποκλίσεις ως προς την επενδυτική δυναμική και τη

στρατηγική προτεραιοποίηση που θέτουν οι αντίστοιχες επιχειρήσεις<sup>14</sup>. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκτιμά ότι το ετήσιο επενδυτικό κενό για την ψηφιακή μετάβαση ανέρχεται σε 125 δισεκατομμύρια ευρώ, ποσόν που υπερβαίνει τις τρέχουσες δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα<sup>15</sup>.

Η αξιοποίηση ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών μηχανισμών αναδεικνύεται, υπό το πρίσμα αυτό, ως στρατηγικής σημασίας επιλογή. Ειδικότερα, το πρόγραμμα *NextGenerationEU*, μέσω του *Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας* (Recovery and Resilience Facility), προσφέρει ουσιαστική στήριξη για επενδύσεις και μεταρρυθμίσεις που αποσκοπούν στην πράσινη και ψηφιακή μετάβαση. Οι εθνικοί *Σχεδιασμοί Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας* περιλαμβάνουν ειδικά μέτρα στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου για την ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων και την ενεργειακή αναβάθμιση των εγκαταστάσεών τους. Παράλληλα, το χρηματοδοτικό εργαλείο *InvestEU* ενισχύει την προσβασιμότητα των επιχειρήσεων – ιδίως των ΜΜΕ– σε επενδυτικά κεφάλαια, μέσω της κινητοποίησης δημόσιων και ιδιωτικών πόρων για δράσεις που σχετίζονται με τις βιώσιμες υποδομές, την έρευνα και την καινοτομία, καθώς και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επιπλέον, προγράμματα, όπως το *Digital Europe Programme* και το *Horizon Europe*, υποστηρίζουν την υιοθέτηση προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών (όπως τεχνητή νοημοσύνη, cloud computing, big data analytics), ιδιαίτερα σε κρίσιμους τομείς της αλυσίδας αξίας του λιανικού εμπορίου.

Πέραν των τεχνολογικών και θεσμικών προϋποθέσεων, η μετάβαση προς ένα βιώσιμο και ψηφιακά ανθεκτικό υπόδειγμα οφείλει να διασφαλίζει και την κοινωνική της νομιμοποίηση, βάσει των αρχών της *δίκαιης και χωρίς αποκλεισμούς μετάβασης* (just and fair transition), όπως αυτές κατοχυρώνονται στη στρατηγική της *Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας* (European Green Deal). Η εν λόγω μετάβαση δεν αφορά αποκλειστικά τους τεχνολογικούς εκσυγχρονισμούς ή την περιβαλλοντική προσαρμογή, αλλά συνιστά ένα πολυδιάστατο κοινωνικό και οικονομικό εγχείρημα, το οποίο οφείλει να ενσωματώνει τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες όλων των

---

<sup>14</sup><https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/transforming%20the%20eu%20retail%20and%20wholesale%20sector/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector-full-report.pdf>.

<sup>15</sup><https://www.bruegel.org/blog-post/will-european-union-recovery-spending-be-enough-fill-digital-investment-gaps>.

εμπλεκόμενων φορέων, από τους εργαζομένους και τους καταναλωτές έως τις πολύ μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις.

Η ισόρροπη αντιμετώπιση των συχνά αντικρουόμενων συμφερόντων είναι κρίσιμη για την αποφυγή της όξυνσης των κοινωνικών ανισοτήτων και τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής. Η αρχή της δίκαιης μετάβασης, όπως αυτή αποτυπώνεται στην *Πράσινη Συμφωνία* και υποστηρίζεται χρηματοδοτικά από τον *Μηχανισμό Δίκαιης Μετάβασης* (Just Transition Mechanism), απαιτεί την υιοθέτηση μέτρων που θα στηρίζουν ενεργά τις περιοχές, τους τομείς και τους πληθυσμούς που ενδέχεται να θίγονται δυσμενώς από τις αλλαγές, τις οποίες επιφέρει η μετάβαση. Ειδικότερα στον τομέα του λιανικού εμπορίου, αυτό μεταφράζεται σε στοχευμένες πολιτικές για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των χαμηλά ειδικευμένων εργαζομένων, την υποστήριξη των πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις, και την ενίσχυση της πρόσβασης των καταναλωτών σε υπεύθυνα και βιώσιμα προϊόντα, χωρίς αποκλεισμούς.

Σε αυτό το πλαίσιο, η κοινωνική ανθεκτικότητα του οικοσυστήματος του λιανικού εμπορίου τελεί σε συνάρτηση με συγκεκριμένους *δείκτες πολιτικής παρακολούθησης* της ΕΕ, όπως:

- *Ο Δείκτης Κοινωνικής Ανθεκτικότητας* (Social Resilience Index), ο οποίος αξιολογεί την ικανότητα των κρατών-μελών να διασφαλίσουν επαρκές κοινωνικό δίκτυο ασφαλείας, κατά την περίοδο της μετάβασης.
- *Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας* (Digital Economy and Society Index - DESI), που περιλαμβάνει κριτήρια, όπως η ψηφιακή ωριμότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ.
- *Ο Ευρωπαϊκός Πίνακας Κοινωνικών Δεικτών* (European Social Scoreboard), που υποστηρίζει τον Ευρωπαϊκό Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων, εντοπίζοντας αποκλίσεις σε τομείς, όπως η απασχόληση, η εκπαίδευση, η πρόσβαση σε υπηρεσίες και η ποιότητα ζωής.

Η διασύνδεση των μεταρρυθμιστικών και επενδυτικών πολιτικών με αυτούς τους δείκτες επιτρέπει την ανάπτυξη τεκμηριωμένων, στοχευμένων και κοινωνικά ευαίσθητων παρεμβάσεων, ικανών να υποστηρίξουν την *ενεργό ένταξη*, την *προσαρμοστικότητα* και την *αξιοπρεπή διαβίωση* για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Κατά συνέπεια, η επιδίωξη μιας δίκαιης μετάβασης δεν αποτελεί απλώς ηθική ή πολιτική αναγκαιότητα, αλλά συνιστά θεμελιώδη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη

ανθεκτικότητα, τη νομιμοποίηση και την ανταγωνιστικότητα του ευρωπαϊκού λιανικού εμπορίου.

Η ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών, η προσαρμογή στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής και η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών συνιστούν προκλήσεις ιδιαίτερης έντασης για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Συχνά, η μετάβασή τους παρεμποδίζεται από διαρθρωτικά ελλείμματα, όπως η περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδοτικούς πόρους, η απουσία ψηφιακών υποδομών ή η έλλειψη δεξιοτήτων, τόσο σε επίπεδο στρατηγικής διαχείρισης όσο και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένες δυσκολίες, όσον αφορά τη διατήρηση της ελκυστικότητάς τους, υπό το πρίσμα των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων και της όξυνσης του ανταγωνισμού από τις παγκόσμιες ψηφιακές πλατφόρμες.

Ωστόσο, η διατήρηση της οικονομικής και κοινωνικής βιωσιμότητας των ΜΜΕ συνιστά στρατηγικής σημασίας προτεραιότητα. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν συνιστούν απλώς φορείς απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας, αλλά λειτουργούν και ως πρόσθετοι μηχανισμοί τοπικής συνοχής και ενδυνάμωσης, συμβάλλοντας στην πολυμορφία των αγορών, την αναζωογόνηση των αστικών κέντρων και τη διατήρηση της ζωντανίας των αγροτικών περιοχών. Η φυσική εγγύτητα με τον καταναλωτή και η ενσωμάτωσή τους στον κοινωνικό ιστό καθιστούν τις ΜΜΕ βασικό μοχλό ενίσχυσης της κοινωνικής ανθεκτικότητας και της περιφερειακής βιωσιμότητας.

Η συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική συνοχή έχει θεσμικά αναγνωριστεί από την ΕΕ, όπως καταδεικνύεται μέσα από την υιοθέτηση της *Στρατηγικής για τις ΜΜΕ για μια βιώσιμη και ψηφιακή Ευρώπη* (SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe). Η εν λόγω στρατηγική στοχεύει στη συστηματική άρση των διαρθρωτικών εμποδίων εντός της Ενιαίας Αγοράς, στη διευκόλυνση της πρόσβασης των ΜΜΕ σε χρηματοδοτικά εργαλεία, καθώς και στην επιτάχυνση της μετάβασής τους προς ένα ψηφιακό και περιβαλλοντικά βιώσιμο επιχειρηματικό πρότυπο. Παράλληλα, το *Πρόγραμμα για την Ενιαία Αγορά* (Single Market Programme) προβλέπει χρηματοδοτήσεις για δράσεις κατάρτισης, τεχνικής υποστήριξης, διεθνοποίησης και πρόσβασης στην πληροφόρηση, προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες και συγκεκριμένες ανάγκες των ΜΜΕ.

Η ομαλή και δίκαιη μετάβαση του λιανεμπορικού οικοσυστήματος προς ένα βιώσιμο και ψηφιακά προηγμένο πρότυπο οφείλει να ενσωματώνει ρητά τις ανάγκες και τα δικαιώματα των καταναλωτών. Η ύπαρξη ενός διαφανούς και αποτελεσματικού

κανονιστικού πλαισίου θεωρείται καθοριστικής σημασίας τόσο για την προστασία των καταναλωτών από παραπλανητικές πρακτικές, παραβιάσεις προσωπικών δεδομένων και αθέμιτες συμπεριφορές όσο και για την εμπέδωση της εμπιστοσύνης στο ψηφιακό και φυσικό περιβάλλον της αγοράς. Η *Νέα Ατζέντα για τους Καταναλωτές* (New Consumer Agenda) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής θέτει στο επίκεντρο την ενδυνάμωση των καταναλωτών για τη μετάβαση στην πράσινη και ψηφιακή οικονομία, ενισχύοντας τα δικαιώματά τους και επιδιώκοντας την αναγκαία συμμόρφωση των επιχειρήσεων. Επιπλέον, το *Digital Services Act* (DSA) συνιστά ένα θεμελιώδες κανονιστικό εργαλείο για τη ρύθμιση της ψηφιακής αγοράς, διασφαλίζοντας την υπευθυνότητα των παρόχων ψηφιακών υπηρεσιών, την αποτροπή παραπληροφόρησης και την καλύτερη προστασία των καταναλωτών στις διαδικτυακές αγορές. Σε συνδυασμό με τον *Κανονισμό για τη Γενική Προστασία Δεδομένων* (GDPR), διαμορφώνεται ένα συνεκτικό πλαίσιο που θωρακίζει τα δικαιώματα των πολιτών και των καταναλωτών σε κάθε στάδιο της ψηφιακής αλληλεπίδρασής τους με τις επιχειρήσεις.

Ταυτόχρονα, η μετάβαση θα πρέπει να είναι και κοινωνικά περιεκτική, καθώς ειδικότερες κατηγορίες καταναλωτών, όπως τα άτομα με χαμηλό επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων, οι ηλικιωμένοι ή οι πληθυσμοί με γλωσσικά ή πολιτισμικά εμπόδια (π.χ., μετανάστες), διατρέχουν κίνδυνο να αποκλειστούν από τις νέες αγορές και τις υπηρεσίες του μέλλοντος. Η ενίσχυση της *ψηφιακής ενσωμάτωσης*, μέσω στοχευμένων πολιτικών (όπως, η *Ψηφιακή Πυξίδα 2030* της ΕΕ), και η πρόσβαση σε ανοικτή και προσβάσιμη πληροφόρηση αποτελούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την προώθηση της κοινωνικής συνοχής και της ισότιμης συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η έννοια της δικαιοσύνης, στο πλαίσιο της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης, δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στις σχέσεις μεταξύ καταναλωτών, εργαζομένων και επιχειρήσεων, αλλά οφείλει να επεκτείνεται σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Η διασφάλιση της δίκαιης μεταχείρισης όλων των εμπλεκόμενων μερών —ιδίως εκείνων που παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευαλωτότητα έναντι των διαρθρωτικών αλλαγών, όπως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και οι μικροί αγρότες— αποτελεί κρίσιμο προαπαιτούμενο για την κοινωνική νομιμοποίηση και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα του επιδιωκόμενου μετασχηματισμού.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η ευρωπαϊκή νομοθεσία, και συγκεκριμένα η *Οδηγία (ΕΕ) 2019/633* του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Απριλίου 2019, για την καταπολέμηση των αθέμιτων εμπορικών πρακτικών στις σχέσεις μεταξύ

των επιχειρήσεων, στη γεωργική και διατροφική αλυσίδα εφοδιασμού, εισάγει ουσιαστική μέριμνα για τη διαφάνεια, τη συμβατική ισορροπία και την έγκαιρη πληρωμή των προμηθευτών (άρθρα 3–6), αντιμετωπίζοντας ασυμμετρίες που ευνοούν τους ισχυρότερους εμπορικούς εταίρους<sup>16</sup>. Επιπρόσθετα, ο υπό έγκριση *Κανονισμός για την εταιρική δέουσα επιμέλεια* (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD), ο οποίος εγκρίθηκε σε προσωρινή συμφωνία από το Συμβούλιο και το Κοινοβούλιο, στις 15 Μαρτίου 2024, επιδιώκει την ενίσχυση της υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς, καθ' όλο το μήκος των αλυσίδων εφοδιασμού, επιβάλλοντας στα κράτη μέλη να διασφαλίζουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αξιολόγηση, πρόληψη και διόρθωση των επιπτώσεών τους στα ανθρώπινα δικαιώματα και το περιβάλλον<sup>17</sup>. Η αυξανόμενη συνεργασία μεταξύ λιανεμπόρων, παραγωγών και προμηθευτών τροφίμων, τόσο σε εθνικό όσο και σε διακρατικό επίπεδο, ενισχύεται επίσης από πολιτικές πρωτοβουλίες, όπως η *Στρατηγική Από το Αγρόκτημα στο Πιάτο* (Farm to Fork Strategy) της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, η οποία προωθεί βιώσιμα πρότυπα κατανάλωσης και παραγωγής, μειώνοντας τη χρήση φυσικών πόρων και ενθαρρύνοντας την προσφορά υγιεινών διατροφικών επιλογών στους καταναλωτές<sup>18</sup>.

Η ενσωμάτωση αρχών ισότητας, διαφάνειας και αμοιβαίου οφέλους σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και της εμπορικής διακίνησης δεν αποτελεί απλώς ηθική επιταγή, συνιστά στρατηγικό πυλώνα για την ενίσχυση της κοινωνικής ανθεκτικότητας, της οικονομικής συνοχής και της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ΕΕ, καθιστώντας την πρότυπο δίκαιης μετάβασης σε παγκόσμιο επίπεδο.

---

<sup>16</sup> European Parliament and Council (2019). *Directive (EU) 2019/633 on unfair trading practices in business-to-business relationships in the agricultural and food supply chain*. Official Journal of the European Union, L111/59.

<sup>17</sup> Council of the European Union (2024). *Corporate Sustainability Due Diligence Directive – Provisional Agreement*, March 15, 2024.

<sup>18</sup> European Commission (2020). *A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system*. COM(2020) 381 final.

## Ανάλυση PESTEL

### Πολιτικοί / Νομικοί Παράγοντες

- Ευρωπαϊκές πολιτικές για την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση.
- Κανονιστικό πλαίσιο ESG και υποχρεώσεις διαφάνειας.
- Ενίσχυση της ευρωπαϊκής στρατηγικής αυτονομίας στις αλυσίδες εφοδιασμού.
- Αυστηρότεροι κανονισμοί για βιωσιμότητα και ψηφιακή προστασία δεδομένων.
- Νομικά πλαίσια για e-commerce, καταναλωτικά δικαιώματα και ESG reporting.
- Συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό Green Deal.

### Κοινωνικοί Παράγοντες

- Μεταβαλλόμενες καταναλωτικές προτιμήσεις (π.χ. βιωσιμότητα, ψηφιακές εμπειρίες).
- Κίνδυνος διεύρυνσης κοινωνικών ανισοτήτων λόγω αυτοματοποίησης.
- Ανάγκη επανεκπαίδευσης και αναβάθμισης δεξιοτήτων.

### Οικονομικοί / Τεχνολογικοί Παράγοντες

- Χαμηλά περιθώρια κερδοφορίας στον κλάδο δυσχεραίνουν την απορρόφηση επενδύσεων.
- Αυξημένο ενεργειακό και μεταφορικό κόστος.
- Ανάγκη για συνέργειες δημόσιου-ιδιωτικού τομέα για χρηματοδότηση της μετάβασης.
- Αναγκαία υιοθέτηση τεχνολογιών R&D, AI, αυτοματισμών, data analytics.
- Ψηφιακό έλλειμμα σε σχέση με διεθνείς ηγέτες του e-commerce.
- Προκλήσεις στην ενσωμάτωση τεχνολογίας σε MME του κλάδου.

### Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

- Πίεση για μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- Υποχρεώσεις αποανθρακοποίησης και κυκλικής οικονομίας.
- Ανάγκη επενδύσεων σε πράσινες υποδομές και logistics.

## SWOT Ανάλυση – Το Ευρωπαϊκό Λιανεμπόριο

### **Δυνατά Σημεία (Strengths)**

- Μεγάλη ενδοευρωπαϊκή αγορά και πλούσιο καταναλωτικό οικοσύστημα.
- Ανερχόμενο ενδιαφέρον για πράσινη κατανάλωση και υπεύθυνη επιχειρηματικότητα.
- Στήριξη από ευρωπαϊκά ταμεία και πολιτικές για μετάβαση.

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Επιτάχυνση της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης ως μοχλός ανταγωνιστικότητας.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων και δημιουργία νέων ποιοτικών θέσεων εργασίας.
- Εκμετάλλευση ESG πλεονεκτημάτων για διεθνή προβολή.

### **Αδυναμίες (Weaknesses)**

- Υστέρηση σε τεχνολογικές επενδύσεις και R&D.
- Χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα σε πολλές MME.
- Δυσκολία προσαρμογής στις γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές.

### **Απειλές (Threats)**

- Κίνδυνος απώλειας θέσεων από την αυτοματοποίηση.
- Ανταγωνισμός από παγκόσμιους ψηφιακούς κολοσσούς (Amazon, Alibaba).
- Ρυθμιστικά κόστη και καθυστερήσεις προσαρμογής.

## 4. Προς ένα Πράσινο Λιανεμπορικό Οικοσύστημα

Η ΕΕ έχει υιοθετήσει έναν ιδιαίτερος φιλόδοξο κλιματικό οδικό χάρτη, ο οποίος προβλέπει αφενός τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (GHG) κατά 55%, έως το 2030, και αφετέρου την επίτευξη κλιματικής ουδετερότητας, έως το 2050. Η υλοποίηση των συγκεκριμένων στόχων απαιτεί την ουσιαστικά αναδιάρθρωση κρίσιμων τομέων της οικονομίας και την κινητοποίηση σημαντικών επενδυτικών πόρων, σε ευρεία κλίμακα. Στο πλαίσιο αυτό, ο τομέας του λιανικού εμπορίου καλείται να διαδραματίσει καίριο ρόλο, συμβάλλοντας ενεργά και αποφασιστικά στη μετάβαση προς ένα ανθεκτικό και κλιματικά βιώσιμο παραγωγικό υπόδειγμα, επενδύοντας γι' αυτόν τον σκοπό σε τρεις στρατηγικούς άξονες: (α) τον πλήρη απανθρακοποιημένο μετασχηματισμό των επιχειρησιακών λειτουργιών του (net-zero operations), (β) την ανάπτυξη και την ενίσχυση ενός χαρτοφυλακίου βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών (sustainable offerings) και (γ) την ουσιαστική ενσωμάτωση αρχών κυκλικής οικονομίας μέσω ολοκληρωμένων πρακτικών διαχείρισης πόρων και αποβλήτων (circularity and waste management).

Το εύρος των απαιτούμενων επενδύσεων για την περιβαλλοντική μετάβαση του ευρωπαϊκού λιανικού εμπορίου διαφοροποιείται σημαντικά, αναλόγως της κλίμακας των στόχων που τίθενται κάθε φορά και της αντίστοιχης έκτασης των παρεμβάσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Ειδικότερα, οι σχετικές εκτιμήσεις τοποθετούν τις χρηματοδοτικές ανάγκες μεταξύ €135 δισεκατομμυρίων, σύμφωνα με το πλέον συντηρητικό σενάριο, και €335 δισεκατομμυρίων, στην πιο φιλόδοξη εκδοχή της στρατηγικής μετάβασης. Η διακύμανση αυτή αντανακλά τόσο την ποικιλομορφία, ως προς την ένταση των απαιτούμενων μετασχηματισμών, όσο και το βάθος της επιδιωκόμενης ενσωμάτωσης βιώσιμων πρακτικών καθ' όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας. Αυτή η επενδυτική διαφοροποίηση καταδεικνύει ότι η οικοδόμηση ενός πράσινου και ψηφιακά προηγμένου λιανεμπορικού τομέα δεν μπορεί να στηριχθεί αποκλειστικά σε μεμονωμένες πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων, αλλά προϋποθέτει τον συντονισμένο σχεδιασμό και την ενεργό υποστήριξη δημόσιων πολιτικών, την αξιοποίηση καινοτόμων χρηματοδοτικών εργαλείων, καθώς και τη διαμόρφωση διατομεακών συνεργειών, με σκοπό την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και τη μείωση του σχετικού επενδυτικού ρίσκου. Η εν λόγω επενδυτική κινητοποίηση δεν συνιστά απλώς συμμόρφωση με περιβαλλοντικές δεσμεύσεις, αλλά αποτελεί στρατηγική αναγκαιότητα για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης του κλάδου, την ενίσχυση

της ανθεκτικότητας των εφοδιαστικών αλυσίδων και τη μετεξέλιξη του επιχειρηματικού μοντέλου προς μια νέα αρχιτεκτονική αξίας, συμβατής με τα αυξανόμενα πρότυπα βιωσιμότητας, τα οποία θέτουν τόσο οι ρυθμιστικές αρχές όσο και οι ίδιοι οι καταναλωτές.

Οι εκτιμώμενες επενδυτικές ανάγκες για την πράσινη μετάβαση διαφοροποιούνται επίσης ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι ΜΜΕ θα κληθούν να επενδύσουν συνολικά από €10 έως €25 δισεκατομμύρια, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις εκτιμάται ότι απαιτείται να διοχετεύσουν προς την πράσινη μετάβαση κεφάλαια που κυμαίνονται από €125 έως €310 δισεκατομμύρια. Το ύψος των εν λόγω εκτιμώμενων επενδύσεων αντιστοιχεί σε πρόσθετο ετήσιο επενδυτικό φόρτο της τάξης του 0,3% έως 0,9% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου.

Παρότι το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων καθιστά την πράσινη μετάβαση ιδιαίτερα κοστοβόρα, αυτή δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται αποκλειστικά με όρους οικονομικής επιβάρυνσης, αλλά θα πρέπει να ιδωθεί ως στρατηγικός μοχλός παραγωγικού μετασχηματισμού και ως ευκαιρία για την ανασυγκρότηση του αναπτυξιακού υποδείγματος. Η ίδια η διαδικασία της προσαρμογής στις επιταγές της βιωσιμότητας δύναται να λειτουργήσει ως πολλαπλασιαστής ευκαιριών — όχι μόνο για τις επιχειρήσεις του κλάδου, αλλά και για το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων, τους καταναλωτές, τους προμηθευτές, καθώς και για το ευρωπαϊκό οικοσύστημα, εν γένει. Υπό το πρίσμα αυτό, η πράσινη μετάβαση προσφέρει τη δυνατότητα τεχνολογικής αναβάθμισης, διεύρυνσης της διαφοροποίησης του προϊόντος και ενίσχυσης της εμπειρίας του πελάτη, λειτουργώντας ως μοχλός για την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας και της συστημικής ανθεκτικότητας του λιανεμπορικού τομέα, στο πλαίσιο της Ενιαίας Αγοράς.

Ο τομέας του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών αλυσίδων αξίας, ευθύνεται άμεσα και έμμεσα για το 40% περίπου των συνολικών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (GHG), στην ΕΕ<sup>19</sup>. Από αυτό το συνολικό ποσοστό εκπομπών, λιγότερο από το 5% προέρχεται από τις άμεσες λειτουργικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες αφορούν κυρίως τα συστήματα ψύξης και την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας από εξωτερικούς

---

<sup>19</sup> European Commission (2022) – *Retail and Wholesale: Climate Impact Assessment*. Brussels: DG CLIMA <https://climate.ec.europa.eu>.

παρόχους<sup>20</sup>. Αντιθέτως, η συντριπτική πλειονότητα των εκπομπών —άνω του 95%— αποδίδεται σε έμμεσες πηγές, οι οποίες σχετίζονται με τα στάδια παραγωγής, μεταφοράς και κατανάλωσης των προϊόντων. Ειδικότερα, αυτές οι έμμεσες εκπομπές περιλαμβάνουν τόσο τις εκπομπές “ανάντη” (upstream), που παράγονται κατά την αρχική φάση της παραγωγικής διαδικασίας —κυρίως από πρωτογενείς τομείς, όπως η γεωργία— όσο και τις εκπομπές “κατάντη” (downstream), οι οποίες προκύπτουν από τη χρήση και κατανάλωση των προϊόντων από τους τελικούς αποδέκτες <sup>21</sup>. Η διαπίστωση της καθοριστικής συμβολής των έμμεσων εκπομπών υπογραμμίζει την αναγκαιότητα υιοθέτησης διευρυσμένων, ολιστικών πολιτικών παρεμβάσεων, οι οποίες να καλύπτουν ολόκληρο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας και όχι μόνο τη σφαίρα των εσωτερικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Πέραν της συμβολής του στην προσπάθεια αποανθρακοποίησης, ο τομέας του λιανικού και χονδρικού εμπορίου ασκεί ευρύτερη επιρροή σε κρίσιμες διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης. Επιμέρους κλάδοι, όπως εκείνοι των τροφίμων, της ένδυσης και της επίπλωσης, ευθύνονται για ένα δυσανάλογα υψηλό ποσοστό της παγκόσμιας χρήσης γης, εντείνοντας τα φαινόμενα αποψίλωσης και κατακερματισμού των οικοσυστημάτων, με αποτέλεσμα την απώλεια της βιοποικιλότητας. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα, ως προς αυτό, συνιστά ο τομέας των τροφίμων, ο οποίος εκτιμάται ότι σχετίζεται με το 70–80% της παγκόσμιας απώλειας βιοποικιλότητας, κυρίως εξαιτίας των εκτεταμένων αλλαγών στη χρήση γης, οι οποίες απαιτούνται για την κάλυψη της παραγωγικής του δραστηριότητας<sup>22</sup>.

Παράλληλα, οι κλάδοι των τροφίμων, της ένδυσης και των ηλεκτρονικών αγαθών συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων τομέων παραγωγής αποβλήτων, γεγονός που αποδίδεται αφενός στην εκτεταμένη χρήση υλικών συσκευασίας και αφετέρου στη συνεχή αύξηση του όγκου προϊόντων που εγκαταλείπονται ή απορρίπτονται, κατά το τελικό στάδιο του κύκλου της ζωής τους<sup>23</sup>. Η εντεινόμενη ταχύτητα εναλλαγής προϊόντων —ιδίως στον τομέα της λεγόμενης ταχείας μόδας (*fast*

---

<sup>20</sup> EuroCommerce (2021) – *Sustainability in Retail and Wholesale: Pathways to Net Zero*. <https://www.eurocommerce.eu/publications>.

<sup>21</sup> Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2022) – *Sixth Assessment Report (AR6): Mitigation of Climate Change*. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/>.

<sup>22</sup> UNEP (2021). *Food System Impacts on Biodiversity Loss: Three Levers for Food System Transformation*. United Nations Environment Programme. <https://www.unep.org>.

<sup>23</sup> Eurostat (2023). *Packaging waste statistics*. <https://ec.europa.eu/eurostat>.

*fashion*) και των ηλεκτρονικών ειδών— ενισχύει το φαινόμενο της προγραμματισμένης απαξίωσης, δηλαδή της σκόπιμης μείωσης της διάρκειας ζωής των προϊόντων, με αποτέλεσμα την περαιτέρω επιβάρυνση των ήδη υπερφορτωμένων συστημάτων διαχείρισης αποβλήτων, την αύξηση του ρυθμού εξάντλησης των φυσικών πόρων, ενώ, παράλληλα, εντείνεται η λειτουργική πίεση που ασκείται στις υποδομές της κυκλικής οικονομίας.

Πέραν των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ο τομέας του εμπορίου διαδραματίζει και κρίσιμο κοινωνικοοικονομικό ρόλο. Μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού απασχολείται είτε άμεσα στις επιχειρήσεις λιανικής και χονδρικής πώλησης είτε έμμεσα στη συνολική αλυσίδα αξίας. Η απασχόληση στον κλάδο δεν επηρεάζει μόνο τα επίπεδα εισοδήματος και κοινωνικής προστασίας, αλλά και την ένταξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, όπως οι γυναίκες, οι νέοι και οι μετανάστες, στην αγορά εργασίας<sup>24</sup>. Ως εκ τούτου, η διαμόρφωση βιώσιμων πρακτικών στον τομέα του εμπορίου δεν αποτελεί αποκλειστικά περιβαλλοντική αναγκαιότητα, αλλά νοηματοδοτεί, ταυτόχρονα, και ένα αίσθημα κοινωνικής επιταγής.

Η ανάγκη για επιτάχυνση της βιώσιμης μετάβασης καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική, καθώς ένα ευρύ φάσμα δρώντων —από τους καταναλωτές και τους θεσμικούς επενδυτές έως τους εργαζομένους, τις ρυθμιστικές αρχές και τις μη κυβερνητικές οργανώσεις— ασκεί αυξανόμενες πιέσεις προς την κατεύθυνση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας. Ιδιαίτερως έντονη είναι η συμβολή των ΜΚΟ, οι οποίες επιδίδονται σε πρακτικές κοινωνικού ελέγχου και δημόσιας καταγγελίας, αποκαλύπτοντας, σύμφωνα πάντα με τη δική τους αξιολόγηση, αθέμιτες ή καταχρηστικές εταιρικές πρακτικές και αξιώνοντας θεσμική λογοδοσία. Την ίδια στιγμή, ο κυρίαρχος ιδεότυπος της καταναλωτικής συμπεριφοράς παρουσιάζει αξιοσημείωτη μετατόπιση προς επιλογές που εδράζονται σε κριτήρια βιωσιμότητας, είτε εξαιτίας άμεσων ανησυχιών για τις επιπτώσεις των μη βιώσιμων προϊόντων στην ανθρώπινη υγεία είτε λόγω της αυξανόμενης περιβαλλοντικής συνείδησης και της επίγνωσης των πεπερασμένων φυσικών πόρων.

Παράλληλα, ολοένα και περισσότεροι επενδυτές υιοθετούν τα κριτήρια ESG (Environmental, Social and Governance), προσανατολίζοντας τις ροές κεφαλαίου προς επιχειρήσεις που επιδεικνύουν τεκμηριωμένη στοχοπροσήλωση στη βιωσιμότητα και

---

<sup>24</sup>ILO (2021). *World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. <https://www.ilo.org>

στην υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση. Τα ανωτέρω δεν μπορούν να ερμηνευθούν ούτε να αξιολογηθούν μέσα από το περιορισμένα και συχνά επιφανειακό πρίσμα των συγκυριακών επενδυτικών τάσεων. Αντιθέτως, εντάσσονται σε ένα ευρύτερο αξιακό και ρυθμιστικό πλαίσιο, το οποίο επαναπροσδιορίζει τα θεμέλια της επιχειρηματικής επιτυχίας, προτάσσοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα έναντι της άμεσης, αλλά ενδεχομένως εφήμερης, αποδοτικότητας.

Ταυτόχρονα, η βιωσιμότητα αποκτά επίσης ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στο πεδίο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργοδότες που επιδεικνύουν αυξημένη περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση, διατήρηση και ενεργοποίηση ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης, το οποίο ταυτίζεται αξιακά με τον εταιρικό σκοπό και επιδιώκει ουσιαστική συμβολή, πέραν του οικονομικού αποτελέσματος. Το ανθρώπινο δυναμικό, στους σύγχρονους οργανισμούς, δεν καθοδηγείται πλέον αποκλειστικά από την επιδίωξη της υλικής ανταμοιβής, αλλά αναζητεί βαθύτερο νόημα, αξιακή συνοχή και τη δυνατότητα ουσιαστικής συμβολής σε σκοπούς συλλογικής σημασίας — προσδοκίες τις οποίες το αίτημα της βιωσιμότητας αναδεικνύει με ολοένα μεγαλύτερη πειστικότητα και βαρύτητα.

Στο πλαίσιο της θεσμικής και ρυθμιστικής αρχιτεκτονικής, οι διεθνείς και υπερεθνικοί θεσμοί διαμορφώνουν, με αυξανόμενη σαφήνεια και δεσμευτικότητα, το πλαίσιο μετάβασης προς ένα πρότυπο βιώσιμης ανάπτυξης. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, με την υιοθέτηση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs), έχει εδραιώσει ένα οικουμενικό κανονιστικό αφήγημα, το οποίο συνθέτει περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις. Παράλληλα, η ΕΕ έχει υιοθετήσει ένα ιδιαίτερα φιλόδοξο σχέδιο απανθρακοποίησης, στο επίκεντρο του οποίου τίθενται ο περιορισμός των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά 55%, έως το 2030, σε σχέση με τα επίπεδα του 1990, καθώς και η επίτευξη καθαρών μηδενικών εκπομπών, έως το 2050. Οι στοχεύσεις αυτές είναι απολύτως ευθυγραμμισμένες με το νομικά δεσμευτικό πλαίσιο της Συμφωνίας του Παρισιού, το οποίο επιδιώκει να περιορίσει την αύξηση της μέσης θερμοκρασίας του πλανήτη κάτω από τους 2°C και, ει δυνατόν, στο κρίσιμο όριο του 1,5°C, σε σχέση με την προβιομηχανική περίοδο.

Σε αυτό το κανονιστικό περιβάλλον της εντεινόμενης συμμόρφωσης, το λιανικό εμπόριο —ως θεμελιώδης κόμβος του παγκόσμιου παραγωγικού και καταναλωτικού συστήματος— καλείται να ευθυγραμμίσει τη λειτουργία του με πολυεπίπεδους στόχους μείωσης εκπομπών. Η συμμόρφωση δεν περιορίζεται πλέον μόνο στις

προαναφερθείσες άμεσες εκπομπές που παράγονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις του κλάδου, αλλά εκτείνεται και στις έμμεσες εκπομπές, η παραγωγή των οποίων σχετίζεται με όλο το εύρος της εφοδιαστικής και παραγωγικής αλυσίδας. Η εν λόγω επέκταση του ρυθμιστικού πεδίου συνιστά καίρια πρόκληση, καθιστώντας τη βιωσιμότητα όχι περιθωριακή επιλογή, αλλά οργανική διάσταση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Παρά τις εντεινόμενες ρυθμιστικές πιέσεις και τις δεσμεύσεις για απανθρακοποίηση, η πρόοδος που καταγράφουν οι επιχειρήσεις του κλάδου παραμένει άνιση και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ανεπαρκής. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, μόνο το 33% των 50 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών εμπορικών επιχειρήσεων έχει θέσει επιστημονικά τεκμηριωμένους στόχους απανθρακοποίησης. Εξ αυτών, το 75% έχει υιοθετήσει στόχους μείωσης των άμεσων εκπομπών, ευθυγραμμιζόμενο πλήρως με τις σχετικές επιταγές της ΕΕ. Ωστόσο, η εικόνα ως προς τις έμμεσες εκπομπές είναι σαφώς πιο ετερογενής. Οι υφιστάμενοι στόχοι μείωσής τους, όπως έχουν τουλάχιστον δημοσιοποιηθεί από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές εμπορικές επιχειρήσεις, κυμαίνονται από 10% έως και 70%, μέχρι το 2030, με σημαντικές αποκλίσεις ως προς τα έτη βάσης και τις μεθοδολογικές παραδοχές. Ακόμα και εάν οι επιχειρήσεις του κλάδου κατορθώσουν να επιτύχουν την καθολική ελαχιστοποίηση των άμεσων εκπομπών, η μέχρι στιγμής απόδοσή τους ως προς τη μείωση των αντίστοιχων έμμεσων δεν προδικάζει καμία αισιοδοξία για την επίτευξη του στόχου της συνολικής μείωσης κατά 55% που έχει θέσει η ΕΕ στον προαναφερόμενο χρονικό ορίζοντα<sup>25</sup>. Τούτο καταδεικνύει το διαρθρωτικό έλλειμμα στην περιβαλλοντική στρατηγική του κλάδου, καθώς και την ανάγκη για ριζικότερες και πιο συντονισμένες παρεμβάσεις. Η αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης δεν μπορεί να επαφίεται στη μονομερή και αποσπασματική επιχειρηματική δράση, τουναντίον προϋποθέτει την ενίσχυση της διατομεακής συνεργασίας με εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου εξέχουσα θέση κατέχουν οι προμηθευτές, των οποίων το περιβαλλοντικό αποτύπωμα συχνά υπερβαίνει, κατά πολύ, εκείνο των ίδιων των λιανικών επιχειρήσεων.

Η απανθρακοποίηση, μολονότι συνιστά αδιαμφισβήτητη προτεραιότητα στο πλαίσιο της ευρύτερης μετάβασης προς ένα βιώσιμο επιχειρηματικό πρότυπο,

---

<sup>25</sup> EuroCommerce (2024). *Tackling the hidden carbon footprint in European retail and wholesale*. Ανακτήθηκε από <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2024/06/eurocommerce-report-june-18-web.pdf>McKinsey & Company+8

αποτελεί, εντούτοις, μόνον μια πτυχή του συνολικού πράσινου μετασχηματισμού, ο οποίος προϋποθέτει μια ολιστική προσέγγιση σε περιβαλλοντικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Με άλλα λόγια, η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών δεν εξαντλείται στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, αλλά εγγράφεται σε μια πιο ολιστική προσέγγιση, η οποία ενσωματώνει την αποδοτικότερη αξιοποίηση των φυσικών πόρων, τη διατήρηση της βιοποικιλότητας, τη διασφάλιση αξιοπρεπών συνθηκών διαβίωσης, καθώς και την ενίσχυση της δημόσιας υγείας. Ήδη, σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου και της χονδρικής πώλησης έχει προβεί στην υλοποίηση πρωτοβουλιών, οι οποίες εστιάζουν στις προαναφερθείσες πτυχές της βιωσιμότητας. Ωστόσο, πέραν των εκούσιων δράσεων του ιδιωτικού τομέα, στον ευρωπαϊκό κανονιστικό ορίζοντα, διαφαίνεται η υιοθέτηση νέων, δεσμευτικών ρυθμίσεων, οι οποίες θα άπτονται θεμελιωδών ζητημάτων, όπως η προστασία της βιοποικιλότητας, η κατοχύρωση των εργασιακών δικαιωμάτων και συνθηκών, καθώς και η διασφάλιση της πρόσβασης των καταναλωτών σε υγιεινά προϊόντα.

Ενδεικτικά, η ευρωπαϊκή νομοθεσία που προβλέπει τη σταδιακή παύση της διάθεσης προϊόντων συνδεδεμένων με πρακτικές αποψίλωσης δασών καθιστά επιτακτική, για τις επιχειρήσεις, την εφαρμογή αυστηρών και διαφανών μηχανισμών δέουσας επιμέλειας, καθ' όλο το εύρος των εφοδιαστικών τους αλυσίδων<sup>26</sup>. Σκοπό της ρύθμισης συνιστά η διασφάλιση ότι τα εμπορεύματα που διακινούνται στην αγορά δεν συνδέονται με φαινόμενα περιβαλλοντικής υποβάθμισης και αποψίλωσης, συμβάλλοντας, έτσι, στη θωράκιση των φυσικών οικοσυστημάτων και στην προώθηση βιώσιμων πρακτικών παραγωγής και κατανάλωσης. Η συμμόρφωση προς αυτήν την απαίτηση προϋποθέτει την υιοθέτηση αυξημένων επιπέδων διαφάνειας, την ανάπτυξη μηχανισμών πλήρους ιχνηλασιμότητας, καθώς και την αξιοποίηση προηγμένων

---

<sup>26</sup> Ο Κανονισμός (ΕΕ) 2023/1115 για τα προϊόντα χωρίς αποψίλωση (EU Deforestation Regulation – EUDR), ο οποίος εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση τον Μάιο του 2023, εισάγει αυστηρές απαιτήσεις δέουσας επιμέλειας για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν στην ενιαία αγορά ή εξάγουν προϊόντα, τα οποία συνδέονται με πρακτικές αποψίλωσης ή υποβάθμισης δασών. Η εφαρμογή του ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 2024, για τις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, και, από τον Ιούνιο του 2025, προβλέπεται η αντίστοιχη εφαρμογή του για τις μικρότερες, καθιστώντας υποχρεωτική την πλήρη ιχνηλασιμότητα της προέλευσης επτά βασικών εμπορευμάτων (ξύλο, σόγια, φοινικέλαιο, βοοειδή, καουτσούκ, κακάο και καφές), καθώς και την τεκμηρίωση της συμμόρφωσης με την εθνική νομοθεσία της χώρας παραγωγής. Στόχος του Κανονισμού είναι η αποσύνδεση των εφοδιαστικών αλυσίδων της ΕΕ από φαινόμενα περιβαλλοντικής καταστροφής και η ενίσχυση της παγκόσμιας δασικής προστασίας.

τεχνολογιών παρακολούθησης και ελέγχου. Παράλληλα, η καθιέρωση υποχρεώσεων *δέουσας επιμέλειας* (due diligence), στο πεδίο της βιωσιμότητας<sup>27</sup>, αναμένεται να ενισχύσει ουσιαστικά τη λογοδοσία των επιχειρήσεων, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις θα υποχρεούνται να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν συστηματικούς μηχανισμούς εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και τη διατροφική ασφάλεια, σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

Η συμμόρφωση προς τις εν λόγω κανονιστικές προβλέψεις δεν θα συνιστά πλέον απλώς ηθική ή στρατηγική επιλογή εταιρικής υπευθυνότητας, αλλά θα εντάσσεται, αντιθέτως, στο υποχρεωτικό νομικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, καθιστώντας την περιβαλλοντική και κοινωνική διακυβέρνηση αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής συμμόρφωσης.

Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου κατέχουν κομβική και στρατηγικής σημασίας θέση εντός των αλυσίδων αξίας, καθώς συνιστούν τους διαμεσολαβητές ανάμεσα στους παραγωγικούς φορείς και τον τελικό καταναλωτή. Αυτή η θέση τους παρέχει τη δυνατότητα ουσιαστικής παρέμβασης προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης των βιώσιμων πρακτικών, σε ολόκληρο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Συγκεκριμένα, οι λιανέμποροι δύνανται να επηρεάσουν τις καταναλωτικές συμπεριφορές, προωθώντας πιο υπεύθυνες και φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές, να ενισχύσουν τη διαφάνεια και τον θεσμικό συντονισμό μεταξύ των κρίκων της αλυσίδας αξίας, καθώς και να υπογραμμίσουν στους παραγωγούς τη σημασία της υιοθέτησης μιας ολιστικής στρατηγικής βιώσιμης μετάβασης.

Παράλληλα, ως απόκριση στη διαρκώς εντεινόμενη κοινωνική και καταναλωτική απαίτηση για προϊόντα που πληρούν περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια υπευθυνότητας, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου επαναπροσδιορίζουν τη διαχείριση της προβολής των προϊόντων τους, διαθέτοντας περισσότερο χώρο σε “πράσινα” προϊόντα. Το γεγονός, μάλιστα, ότι πολλές εξ αυτών διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση, σε συνδυασμό με τον άμεσο έλεγχο σημαντικού ποσοστού προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (*private-label products*), τους

---

<sup>27</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_5916](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_5916);

[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en)

προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα, καθιστώντας τις ικανές να διαμορφώνουν την προωθητική πολιτική τους ανεξάρτητα από εξωτερικές παρεμβάσεις προμηθευτών ή άλλων μετεχόντων της αλυσίδας αξίας.

Ωστόσο, η ικανότητα άσκησης επιρροής και προώθησης στρατηγικών βιωσιμότητας δεν κατανέμεται ισομερώς στο σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι ΜΜΕ, εξαιτίας των περιορισμένων χρηματοοικονομικών και τεχνικών πόρων, καθώς και της μειωμένης διαπραγματευτικής ισχύος έναντι προμηθευτών και εταίρων, αντιμετωπίζουν σημαντικότερες προκλήσεις στην υιοθέτηση και εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών. Αυτή η άνιση κατανομή δυνατοτήτων καθιστά επιτακτική την ανάγκη για στοχευμένη θεσμική υποστήριξη, μέσω αναπτυξιακών πολιτικών και εργαλείων προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες των ΜΜΕ, με σκοπό την ενίσχυση της ανθεκτικότητάς τους και τη διευκόλυνση της ενεργού συμμετοχής τους στη μετάβαση προς ένα βιώσιμο επιχειρηματικό πρότυπο. Ενδεικτικά, τα εργαλεία πολιτικής, τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν υποστηρικτικά για τις ΜΜΕ, περιλαμβάνουν την παροχή χρηματοδοτικών κινήτρων, όπως επιδοτήσεις, για επενδύσεις σε πράσινες τεχνολογίες, φορολογικές ελαφρύνσεις, για δράσεις εταιρικής βιωσιμότητας, ή την πρόσβαση σε ειδικά ταμεία στήριξης, για την ενσωμάτωση αρχών κυκλικής οικονομίας. Παράλληλα, κρίσιμης σημασίας αναδεικνύεται και η δημιουργία μηχανισμών τεχνικής υποστήριξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας, όπως εξειδικευμένα συμβουλευτικά σχήματα, εργαλεία αυτοαξιολόγησης και πλατφόρμες διαμοιρασμού βέλτιστων πρακτικών.

Η μετάβαση προς ένα βιώσιμο επιχειρηματικό υπόδειγμα δεν συνιστά απλώς κανονιστική επιταγή ή ηθική πρόκληση, αλλά δύναται, αντιθέτως, να αναδειχθεί σε στρατηγική ευκαιρία υψηλής προστιθέμενης αξίας για τις επιχειρήσεις του λιανικού και χονδρικού εμπορίου. Η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών καθιστά εφικτή όχι μόνο τη διαφοροποίηση του εύρους των προσφερόμενων προϊόντων και την αξιοποίηση των αναδυόμενων οικολογικά προσανατολισμένων αγορών με υψηλή προστιθέμενη αξία, αλλά και την προώθηση καινοτόμων κυκλικών επιχειρηματικών μοντέλων, με απτά οφέλη τόσο σε οικονομικό όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε μια οικολογική επιταγή, αλλά αποδίδει πολλαπλασιαστικά οφέλη, όπως η μείωση του λειτουργικού κόστους και η ανάπτυξη νέων, βιώσιμων πηγών εσόδων.

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, οι επιχειρήσεις του κλάδου καλούνται να υπερβούν το στενό πλαίσιο της παθητικής συμμόρφωσης και της απλής διαχείρισης των

κανονιστικών κινδύνων (defensive strategy) και να υιοθετήσουν ένα δυναμικό, στρατηγικό μοντέλο δημιουργίας αξίας (offensive strategy), αντλώντας από τις ευκαιρίες που προσφέρει ο πράσινος μετασχηματισμός. Η πρακτική εμπειρία των επιχειρηματικών πρωτοπόρων καταδεικνύει ότι η έγκαιρη και στοχευμένη προσαρμογή στις αρχές της βιωσιμότητας συνιστά κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τη σύζευξη οικονομικής αποδοτικότητας και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Η επιτάχυνση της βιώσιμης μετάβασης θα μπορούσε να ενισχυθεί ουσιαστικά μέσω της υιοθέτησης εναρμονισμένων προτύπων, καθ' όλο το εύρος της αξιακής αλυσίδας, καθώς και της απλούστευσης των κανονιστικών διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται η συνέπεια, η διαφάνεια και η αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή των αρχών της βιωσιμότητας. Ένα τέτοιο πλαίσιο δράσης δεν θα ενδυναμώσει μόνο τις προσπάθειες του ευρωπαϊκού λιανικού και χονδρικού εμπορίου να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους, αλλά μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως καταλύτης για την αύξηση της ανθεκτικότητας και την επιτάχυνση της πράσινης μετάβασης της ευρωπαϊκής οικονομίας συνολικά.

## 5. Αναλαμβανόμενες Δράσεις με Χρονικό Ορίζοντα το 2030

Στο πλαίσιο των φιλόδοξων στόχων που θέτει η *Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία* και της ενισχυμένης θεσμικής λογοδοσίας που εισάγει η *Οδηγία για την Εταιρική Βιωσιμότητα (CSRD)*, ο κλάδος του λιανικού εμπορίου καλείται να υπερβεί τον ρόλο του παθητικού συμμορφούμενου και να αναδειχθεί σε δυναμικό παράγοντα της πράσινης μετάβασης<sup>28</sup>. Εφόσον ο κλάδος αναλάβει ενεργό και ηγετικό ρόλο στην εν λόγω διαδικασία, δύναται να επιτύχει έως και 90% μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, οι οποίες συνδέονται με τις άμεσες και έμμεσες λειτουργίες του, έως το 2030. Παράλληλα, είναι σε θέση να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στην αποανθρακοποίηση των εκπομπών που σχετίζονται με τη συνολική αλυσίδα αξίας.

Πέραν της εν δυνάμει καθοριστικής συμβολής του στη μείωση των εκπομπών, ο τομέας μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά τη μετάβαση προς ένα κυκλικό και περιβαλλοντικά ανθεκτικό οικονομικό μοντέλο, προάγοντας την αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων και την προστασία της βιοποικιλότητας. Ενδεικτικά, έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην αύξηση του ποσοστού ανακύκλωσης πλαστικών στο

---

<sup>28</sup> Η Οδηγία για την Εταιρική Βιωσιμότητα στην Υποβολή Πληροφοριών (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) επανακαθορίζει το θεσμικό πλαίσιο εταιρικής διαφάνειας στην ΕΕ, εισάγοντας ένα συνεκτικό και δεσμευτικό σύστημα δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Για τον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η εν λόγω Οδηγία συνιστά κρίσιμο εργαλείο όχι μόνο για τη συμμόρφωση όσον αφορά τη διαφάνεια, αλλά και για την ενίσχυση της στρατηγικής διακυβέρνησης, της κοινωνικής νομιμοποίησης και της πρόσβασης σε βιώσιμη χρηματοδότηση. Μέσω της υποχρεωτικής εσωμάτωσης δεικτών ESG (Environmental, Social, Governance) και της απαιτούμενης διενέργειας διπλού ουσιαστικού ελέγχου (double materiality assessment), οι επιχειρήσεις καλούνται να αποτυπώνουν, με τεκμηριωμένο τρόπο, τόσο τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και την κοινωνία όσο και τις επιπτώσεις της βιωσιμότητας στην οικονομική τους απόδοση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η CSRD μετασχηματίζει την έννοια της εταιρικής βιωσιμότητας, από μια επιμέρους και αποσπασματική πρακτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, σε στρατηγική αρχή εταιρικής λειτουργίας, προσδίδοντας νέα ποιότητα στην έννοια και στο περιεχόμενο της εταιρικής υπευθυνότητας. Ειδικότερα για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, οι οποίες λειτουργούν συχνά σε άμεση αλληλεπίδραση με τον καταναλωτή και διαθέτουν ευρύ φάσμα συνεργατών, κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, η εφαρμογή της CSRD μπορεί να καταστεί μοχλός θεσμικής καινοτομίας, ενισχύοντας τη λογοδοσία, την ανθεκτικότητα και τη μακροπρόθεσμη αξία.

70%, στόχος που συνάδει με τις επιδιώξεις του *Σχεδίου Δράσης για την Κυκλική Οικονομία* της ΕΕ<sup>29</sup>.

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου μπορεί επίσης να διαδραματίσει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση συνειδητών και υπεύθυνων καταναλωτικών προτύπων, αξιοποιώντας τη στρατηγική θέση του στην αλυσίδα αξίας και την άμεση επαφή του με τον τελικό καταναλωτή. Μέσω της παροχής αξιόπιστης, διαφανούς και επιστημονικά τεκμηριωμένης πληροφόρησης, της ενίσχυσης της διαθεσιμότητας βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και της ενεργούς καθοδήγησης προς πρακτικές αιεφόρου κατανάλωσης, ο κλάδος μπορεί να επιταχύνει τη μετάβαση προς ένα βιώσιμο καταναλωτικό πρότυπο. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτών των παρεμβάσεων προϋποθέτει τη συγκροτημένη θεσμική και χρηματοδοτική υποστήριξη των επιχειρήσεων, καθώς και τη διαμόρφωση πλαισίων ενίσχυσης της διατομεακής συνεργασίας, καθ' όλο το φάσμα της αξιακής αλυσίδας.

Υπό αυτές τις συνθήκες, ο κλάδος του λιανικού εμπορίου δεν περιορίζεται στον παθητικό ρόλο του αποδέκτη των κανονιστικών απαιτήσεων, αλλά αναδεικνύεται σε θεσμικό εταίρο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για τη βιωσιμότητα. Η συμβολή του εκτείνεται πέραν των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων του, καθώς ασκεί καταλυτική επιρροή στον ευρύτερο μετασχηματισμό του παραγωγικού και καταναλωτικού υποδείγματος, όπως αυτό προβλέπεται από την Πράσινη Συμφωνία και τις επιμέρους στρατηγικές για την κλιματική ουδετερότητα, την κυκλική οικονομία και την ανθεκτικότητα των αγορών. Σε αυτό το πλαίσιο, εργαλεία, όπως ο *Κανονισμός για το Οικολογικό Σήμα της ΕΕ* (E.U. Ecolabel Regulation), παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να τεκμηριώσουν, με διαφανή και αξιόπιστο τρόπο, τη βιωσιμότητα των προϊόντων τους, ενισχύοντας τόσο την εμπιστοσύνη των καταναλωτών όσο και την ανταγωνιστικότητά τους σε αγορές υψηλής περιβαλλοντικής ευαισθησίας.

Η επιτυχής υλοποίηση των στόχων της πράσινης μετάβασης στην ευρωπαϊκή οικονομία, και ειδικότερα στον τομέα του λιανικού και χονδρικού εμπορίου,

---

<sup>29</sup> Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή στρατηγική για την κυκλική οικονομία, η ΕΕ έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους για την ανακύκλωση των αποβλήτων συσκευασίας. Συγκεκριμένα, προβλέπεται ότι, έως το 2030, το 70% των αποβλήτων συσκευασίας θα πρέπει να ανακυκλώνεται, με επιμέρους επιδίωξη την ανακύκλωση του 55% των πλαστικών αποβλήτων συσκευασίας. Οι στόχοι αυτοί καθορίστηκαν στο πλαίσιο της αναθεώρησης της ευρωπαϊκής νομοθεσίας για τα απόβλητα, η οποία τέθηκε σε ισχύ το 2018, και εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο της Πράσινης Συμφωνίας της ΕΕ και του Σχεδίου Δράσης για την Κυκλική Οικονομία.

προϋποθέτει την εγκαθίδρυση ενός πλαισίου ενισχυμένης διατομεακής συνεργασίας. Η αποσπασματική υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από μεμονωμένες επιχειρήσεις δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση των σύνθετων προκλήσεων της κλιματικής κρίσης, της απώλειας βιοποικιλότητας και της εξάντλησης των φυσικών πόρων. Αντιθέτως, απαιτείται η διαμόρφωση συλλογικών στρατηγικών δράσης, οι οποίες θα βασίζονται στον συντονισμό μεταξύ επιχειρήσεων, θεσμικών φορέων, προμηθευτών, καταναλωτών και ερευνητικών ιδρυμάτων, διαμορφώνοντας ένα συνεκτικό οικοσύστημα καινοτομίας και μετάβασης. Η έννοια της συστημικής αλλαγής (systemic change) αποκτά, στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία. Η βιωσιμότητα δεν νοείται ως στατική συμμόρφωση προς κανονιστικές απαιτήσεις, αλλά ως διαρκής διαδικασία μετασχηματισμού δομών, διαδικασιών και επιχειρησιακών λογικών, προς την κατεύθυνση της πολυεπίπεδης ανθεκτικότητας και της κοινωνικοοικονομικής υπευθυνότητας.

Ο κλάδος του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, σε σύμπραξη με τους στρατηγικούς εταίρους του, διαθέτει ένα φάσμα εναλλακτικών μηχανισμών και εργαλείων πολιτικής, ικανών να κινητοποιηθούν προς την κατεύθυνση της ουσιαστικής ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας, καθ' όλο το μήκος και πλάτος της αξιακής αλυσίδας. Οι παρεμβάσεις αυτές μπορούν να διαρθρωθούν σε τρεις βασικούς πυλώνες στρατηγικής δράσης:

α) την επίτευξη καθαρών μηδενικών εκπομπών στις επιχειρησιακές λειτουργίες (net-zero operations),

β) τη διεύρυνση της διαθεσιμότητας και της εμπορικής διείσδυσης προϊόντων με υψηλή περιβαλλοντική προστιθέμενη αξία, και

γ) την ενίσχυση της κυκλικής οικονομίας, μέσω της αποδοτικότερης αξιοποίησης των πόρων και της βιώσιμης διαχείρισης των αποβλήτων.

Η υλοποίηση συνεκτικών και αποτελεσματικών πολιτικών στους τρεις προαναφερθέντες άξονες παρέμβασης δύναται να προσδώσει ουσιαστική προστιθέμενη αξία στον κλάδο του λιανικού και χονδρικού εμπορίου τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο. Μεταξύ των σημαντικότερων προσδοκώμενων ωφελειών συγκαταλέγονται: η έγκαιρη συμμόρφωση προς τις αυστηροποιούμενες κανονιστικές απαιτήσεις, η ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας και της διαχείρισης κόστους, η μείωση της έκθεσης σε μελλοντικό ενδεχόμενο φορολόγησης εκπομπών του άνθρακα, καθώς και η θωράκιση έναντι της υψηλής μεταβλητότητας των τιμών ενέργειας. Παράλληλα, η μετάβαση σε ένα βιώσιμο

επιχειρηματικό υπόδειγμα ενδέχεται να αναβαθμίσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου, ως πεδίου απασχόλησης, καθιστώντας τον πόλο έλξης για ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης και κοινωνικής ευαισθησίας.

Ορισμένες από τις απαιτούμενες παρεμβάσεις συνεπάγονται σημαντικές επενδυτικές δαπάνες εκ μέρους των επιχειρήσεων, ενώ άλλες, παρότι δεν επιβαρύνουν ιδιαίτερα τους προϋπολογισμούς, προϋποθέτουν βαθιές μετασχηματιστικές αλλαγές στη λειτουργική αρχιτεκτονική ή στη συνολική εμπορική στρατηγική τους. Παρότι ένας σημαντικός αριθμός εργαλείων και μηχανισμών τελεί υπό τον άμεσο έλεγχο των επιχειρήσεων του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, η ουσιαστική πρόοδος προς μια ολιστική και αποτελεσματική μετάβαση στη βιώσιμη ανάπτυξη προαπαιτεί τον ενεργό συντονισμό και τη συμπληρωματική συμβολή όλων των εμπλεκόμενων μερών της αξιακής αλυσίδας. Καίριας σημασίας αναδεικνύεται η ενεργός συμμετοχή παραγωγών, κατασκευαστών και αγροτικών συνεταιρισμών, καθώς η συμβολή τους θεωρείται καθοριστική για τη διασφάλιση της συνοχής, την ενίσχυση των συνεργειών και την επίτευξη μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας.

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η υλοποίηση των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων ενδέχεται να παρεμποδιστεί ή να επιβραδυνθεί από διαρθρωτικούς περιορισμούς και ανασταλτικούς παράγοντες, όπως η περιορισμένη διαθεσιμότητα βιώσιμων τεχνολογιών, η πολυπλοκότητα του κανονιστικού πλαισίου, οι προκλήσεις αναφορικά με τη χρηματοδότηση επενδύσεων, η ανεπάρκεια κρίσιμων υποδομών, καθώς και η έλλειψη ουσιαστικής καταναλωτικής παιδείας, όσον αφορά τη βιωσιμότητα. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων προϋποθέτει συντονισμένη διακυβερνητική συνεργασία και κοινή δράση των ενδιαφερόμενων μερών, σε υπερεθνικό επίπεδο. Προς αυτήν την κατεύθυνση, εργαλεία, όπως το *Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης* (Just Transition Fund), ο *Μηχανισμός «Συνδέοντας την Ευρώπη»* (Connecting Europe Facility), καθώς και οι εθνικοί μηχανισμοί του *Προγράμματος Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας*, μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη χρηματοδότηση των αναγκαίων επενδύσεων και στην κάλυψη των υπαρχουσών ελλείψεων σε τεχνολογικές και εκπαιδευτικές συνιστώσες. Η αξιοποίηση αυτών των εργαλείων, σε συνδυασμό με την ενίσχυση της θεσμικής συνοχής και της κανονιστικής ευελιξίας, συνιστά κρίσιμο παράγοντα για την επιτάχυνση της πράσινης μετάβασης του λιανικού εμπορίου και την εμπέδωση ενός νέου, ανθεκτικού παραγωγικού και καταναλωτικού υποδείγματος.

## 5.1 Επίτευξη Καθαρών Μηδενικών Εκπομπών από τις Επιχειρησιακές Λειτουργίες

Η μετάβαση σε λειτουργίες μηδενικών καθαρών εκπομπών αποτελεί πεδίο στρατηγικής παρέμβασης, το οποίο υπάγεται στον πλήρη έλεγχο των επιχειρήσεων λιανικού και χονδρικού εμπορίου. Η υλοποίηση αυτού του στόχου εδράζεται σε τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες: στην αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη καταστημάτων και αποθηκευτικών εγκαταστάσεων με μηδενικό ανθρακικό αποτύπωμα, στην απανθρακοποίηση των μεταφορών, καθώς και στην ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών παραγωγής —όπου αυτό καθίσταται εφικτό, ιδίως στο πλαίσιο των κάθετα ολοκληρωμένων επιχειρηματικών σχημάτων.

Η συστηματική εφαρμογή παρεμβάσεων στους κρίσιμους άξονες των λειτουργιών μηδενικών καθαρών εκπομπών συνιστά εκ των ων ουκ άνευ παράγοντα για τον δραστικό περιορισμό των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου Κατηγορίας 1 και 2 (Scope 1 και 2)<sup>30</sup>. Παρότι οι συγκεκριμένες εκπομπές αντιπροσωπεύουν ποσοστό μικρότερο του 5% του συνολικού ανθρακικού αποτυπώματος του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, η ανάγκη για την υιοθέτηση συγκροτημένων στρατηγικών απανθρακοποίησης παραμένει επιτακτική. Η ενσωμάτωση τέτοιων στρατηγικών δεν συνιστά αποκλειστικό πεδίο δράσης των μεγάλων επιχειρήσεων, αντιθέτως, η ενεργός εμπλοκή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι καθοριστικής σημασίας για την

---

<sup>30</sup> Οι Κατηγορίες (Scopes) 1 και 2 των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (GHG emissions) προέρχονται από το Πρωτόκολλο GHG (Greenhouse Gas Protocol), το οποίο αποτελεί το πλέον διαδεδομένο διεθνές πρότυπο για τη μέτρηση και διαχείριση των εταιρικών εκπομπών. Οι κατηγορίες αυτές αφορούν διαφορετικές πηγές εκπομπών, ανάλογα με το επίπεδο ελέγχου που ασκεί η επιχείρηση στην πηγή των εκπομπών: Ειδικότερα, η Κατηγορία 1 περιλαμβάνει όλες τις άμεσες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, οι οποίες προέρχονται από πηγές που ανήκουν ή ελέγχονται από την επιχείρηση (π.χ. καύση καυσίμων σε ιδιόκτητους λέβητες, φούρνους ή οχήματα, εκπομπές από χημικές διεργασίες στη βιομηχανία, διαρροές από συστήματα ψύξης ή κλιματισμού, όπως τα φθοριούχα αέρια). Από την άλλη πλευρά, η Κατηγορία 2 αφορά τις έμμεσες εκπομπές που προκύπτουν από την παραγωγή της ενέργειας (ηλεκτρικής, θερμικής, ατμού ή ψύξης), την οποίαν αγοράζει και καταναλώνει η επιχείρηση. Μολονότι αυτές οι εκπομπές δεν παράγονται εντός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, θεωρούνται αποτέλεσμα των ενεργειακών αναγκών της. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει και η Κατηγορία 3 (Scope 3), η οποία περιλαμβάνει όλες τις υπόλοιπες έμμεσες εκπομπές που σχετίζονται με την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης (π.χ. μεταφορές τρίτων, χρήση προϊόντων από καταναλωτές, παραγωγή πρώτων υλών), αλλά αυτή δεν εμπίπτει στον άμεσο έλεγχο της επιχείρησης.

επίτευξη των στόχων του περιορισμού τόσο των άμεσων όσο και των έμμεσων εκπομπών, καθώς και για την ενίσχυση της συνολικής περιβαλλοντικής ανθεκτικότητας και βιωσιμότητας του επιχειρηματικού οικοσυστήματος

Το απαιτούμενο επενδυτικό εύρος για τη μετάβαση σε λειτουργίες μηδενικών καθαρών εκπομπών εκτιμάται μεταξύ €120 και €300 δισεκατομμυρίων, αναλόγως της κλίμακας, της πολυπλοκότητας και του βαθμού εφαρμογής των σχετικών παρεμβάσεων<sup>31</sup>. Παρά το υψηλό κόστος, η επένδυση δύναται να επιφέρει σημαντική μείωση των εκπομπών Κατηγορίας 1 και 2, σε ποσοστό μεταξύ 50% και 90%, έως το 2030, καθιστώντας εφικτή την επίτευξη των προβλεπόμενων στόχων της απανθρακοποίησης. Ειδικότερα στον τομέα του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, όπου παρατηρείται εκτεταμένη γεωγραφική και λειτουργική διασπορά —με εκατοντάδες χιλιάδες σημεία πώλησης, αποθηκευτικούς χώρους και οχήματα διανομής— η επιχειρησιακή βελτιστοποίηση συνιστά αφενός την πλέον δαπανηρή πρόκληση και αφετέρου τον πλέον καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας στη μετάβαση προς ένα βιώσιμο πρότυπο λειτουργίας. Ενδεικτικά, εκτιμάται ότι στην ΕΕ δραστηριοποιούνται άνω των τριών εκατομμυρίων καταστημάτων λιανικής πώλησης, ενώ ο στόλος των επαγγελματικών οχημάτων, ο οποίος εξυπηρετεί τον ευρύτερο τομέα του εμπορίου και των logistics υπερβαίνει τα επτά εκατομμύρια<sup>32</sup>. Υπό το πρίσμα αυτό, καθίσταται σαφές ότι ακόμα και η στοχευμένη αναβάθμιση ενός περιορισμένου μέρους των σχετικών υποδομών μπορεί να αποφέρει ιδιαίτερα σημαντικά περιβαλλοντικά οφέλη, ενισχύοντας τον πολλαπλασιαστικό αντίκτυπο των παρεμβάσεων ενεργειακής αποδοτικότητας και απανθρακοποίησης.

Παρά το γεγονός ότι οι σχετικές παρεμβάσεις συνεπάγονται σημαντικές κεφαλαιουχικές δαπάνες, στην πλειονότητά τους ενέχουν θετική ή, τουλάχιστον, μηδενική καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value – NPV), στοιχείο που τις καθιστά οικονομικά βιώσιμες. Κατά συνέπεια, εκτιμάται ότι το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων του κλάδου θα αναλάβει πρωτοβουλίες απανθρακοποίησης των δραστηριοτήτων του, ενισχύοντας τις ήδη υπάρχουσες και κλιμακώνοντας τόσο το εύρος όσο την ένταση των εφαρμογών τους<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> McKinsey (2023). *Net-zero retail: Decarbonizing operations at scale*. <https://www.mckinsey.com>

<sup>32</sup> Eurostat (2023). *Retail trade statistics – NACE Rev. 2*. <https://ec.europa.eu/eurostat>

<sup>33</sup> Σε θεσμικό επίπεδο, η θετική ή η μηδενική NPV αποτελούν κρίσιμα κριτήρια συμβατότητας με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της ΕΕ.. Η *Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία* (European Green Deal)

### 5.1.1 Ανανεώσιμη Ενέργεια

Η ενέργεια, είτε υπό τη μορφή ηλεκτρισμού είτε υπό τη μορφή θέρμανσης, συνιστά θεμελιώδη και διατομεακή παράμετρο στο σύνολο των λειτουργικών διεργασιών του λιανικού εμπορίου – από τα σημεία λιανικής πώλησης και τις αποθηκευτικές υποδομές έως τα δίκτυα μεταφοράς και τις παραγωγικές μονάδες. Η αναβάθμιση της ενεργειακής αποδοτικότητας στους επιμέρους τομείς, σε συνδυασμό με την προοδευτική υποκατάσταση των συμβατικών πηγών ενέργειας από ανανεώσιμες, όπου αυτό είναι τεχνικά εφικτό και θεσμικά επιτρεπτό, αποτελεί καίριο μοχλό συμβολής του κλάδου στην επίτευξη των φιλόδοξων στόχων της ΕΕ για την κλιματική ουδετερότητα και την ενίσχυση της ενεργειακής αυτονομίας.

Ειδικότερα, ο κλάδος του λιανικού εμπορίου διαθέτει εκτεταμένα και, σε μεγάλο βαθμό, ανεκμετάλλευτα πάγια περιουσιακά στοιχεία, τα οποία μπορούν να μετασχηματιστούν σε καινοτόμες υποδομές παραγωγής ανανεώσιμης ενέργειας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αξιοποίηση των εμπορικών καταστημάτων και των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων για την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων, με στόχο την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας για ίδια χρήση. Η παραγόμενη ενέργεια μπορεί να καλύπτει τις εσωτερικές λειτουργικές ανάγκες της

---

προσεγγίζει τον οικολογικό μετασχηματισμό όχι μόνον ως περιβαλλοντική επιταγή, αλλά και ως επενδυτική ευκαιρία. Επενδύσεις που αποδεικνύονται οικονομικά βιώσιμες ενισχύονται από ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως το *Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης*, το πρόγραμμα *InvestEU* και την *Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων*, στο πλαίσιο ευρύτερων στρατηγικών για την κινητοποίηση ιδιωτικών και δημόσιων κεφαλαίων. Παράλληλα, η Οδηγία για την *Εταιρική Αναφορά Βιωσιμότητας* (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) ενισχύει την υποχρέωση των επιχειρήσεων να τεκμηριώνουν την οικονομική και περιβαλλοντική αποδοτικότητα των δράσεών τους. Η θετική ή η μηδενική NPV αποτελούν ουσιαστικό τεκμήριο του ότι οι παρεμβάσεις απανθρακοποίησης δεν επιβάλλουν δυσανάλογο χρηματοοικονομικό βάρος, καθιστώντας τις συμβατές με την αρχή της χρηματοοικονομικής ουσιαστικότητας, την οποίαν εισάγει η Οδηγία. Τέλος, η *Ταξινόμια Βιώσιμων Επενδύσεων* της ΕΕ (EU Taxonomy) ενισχύει ακόμα περισσότερο τη σημασία της NPV, ως εργαλείου τεχνικής αξιολόγησης. Η δυνατότητα τεκμηρίωσης του γεγονότος ότι μια επένδυση δεν προκαλεί καθαρή οικονομική ζημία και, ταυτόχρονα, ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της κλιματικής ουδετερότητας αποτελεί προϋπόθεση για την ένταξή της στο κανονιστικό πλαίσιο των βιώσιμων οικονομικών δραστηριοτήτων. Συνεπώς, η θετική ή η μηδενική NPV των παρεμβάσεων δεν αποτελούν απλώς τεχνικές παραμέτρους, αλλά κομβικά σημεία σύνδεσης της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις ευρωπαϊκές πολιτικές βιωσιμότητας, λειτουργώντας ως καταλύτες για τη συντεταγμένη μετάβαση σε ένα κλιματικά ουδέτερο παραγωγικό υπόδειγμα.

επιχείρησης (ιδιοκατανάλωση), ενώ υπάρχει η δυνατότητα το ενδεχόμενο πλεόνασμα να διατίθεται σε τρίτους, όπως για τη φόρτιση ηλεκτρικών οχημάτων σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους στάθμευσης<sup>34</sup>.

Η μετάβαση σε προμηθευτές ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές παραμένει ζητούμενο για τις επιχειρήσεις που συνεχίζουν να εξαρτώνται, σε σημαντικό βαθμό, από συμβατικές μορφές ενέργειας, όπως ο λιγνίτης και ο άνθρακας. Ως εκ τούτου, η δυνατότητα αυτόνομης παραγωγής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές αναδεικνύεται ως στρατηγική αναγκαιότητα, ιδίως για τον τομέα του λιανικού εμπορίου. Η ενσωμάτωση και η αξιοποίηση τεχνολογιών, όπως τα φωτοβολταϊκά συστήματα και οι αντλίες θερμότητας, μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της ενεργειακής ανεξαρτησίας των επιχειρήσεων, ενώ, παράλληλα, μειώνουν σημαντικά το ανθρακικό τους αποτύπωμα. Επιπλέον, η ενεργειακή αυτάρκεια, μέσω αυτοπαραγωγής, καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική, καθώς οι συνεχείς αυξήσεις στις τιμές της ενέργειας ανεβάζουν υπέρμετρα το μεταβλητό κόστος των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, οι *Συμφωνίες Εικονικής Προμήθειας Ενέργειας* (Virtual Power Purchase Agreements – VPPAs) αναδεικνύονται σε καίριο εργαλείο, στρατηγικής σημασίας, για την απομείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, ιδίως εκείνων της Κατηγορίας 3 (Scope 3), οι οποίες απορρέουν από δραστηριότητες της ευρύτερης αλυσίδας εφοδιασμού. Μέσω των VPPAs, οι επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα

---

<sup>34</sup> Η δυναμική αυτή ενισχύεται από τις υπάρχουσες θεσμικές εξελίξεις, καθώς έχει ήδη θεσπιστεί, σε αρκετά κράτη μέλη της ΕΕ, η υποχρέωση εγκατάστασης σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων. Συγκεκριμένα, η αναθεωρημένη *Οδηγία για την Ενεργειακή Απόδοση των Κτιρίων* (Energy Performance of Buildings Directive – EPBD) προβλέπει ότι, έως την 1η Ιανουαρίου 2027, όλα τα μη οικιστικά εμπορικά κτίρια, με περισσότερες από 20 θέσεις στάθμευσης, πρέπει να διαθέτουν, τουλάχιστον, έναν σταθμό φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων για κάθε 10 θέσεις στάθμευσης ή να έχουν προεγκατεστημένες υποδομές (π.χ. σωληνώσεις για καλωδιώσεις) στο 50% των θέσεων στάθμευσης, ώστε να διευκολυνθεί η μελλοντική εγκατάσταση σταθμών φόρτισης. Επιπλέον, η συγκεκριμένη Οδηγία ορίζει ότι όλα τα νέα ή υπό σημαντική ανακαίνιση μη οικιστικά κτίρια, με περισσότερες από πέντε θέσεις στάθμευσης, πρέπει να διαθέτουν, τουλάχιστον, έναν σταθμό φόρτισης για κάθε πέντε θέσεις στάθμευσης ή να έχουν προεγκατεστημένες υποδομές στο 50% των θέσεων. Αυτές οι ρυθμίσεις καθιστούν τις επενδύσεις σε υποδομές φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων όχι μόνο περιβαλλοντικά αναγκαίες, αλλά και θεσμικά επιβεβλημένες, ενισχύοντας τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου (βλ. European Commission (2023). *Directive of the European Parliament and of the Council on the energy performance of buildings (recast)* – COM(2021) 802 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0802>).

σύναψης χρηματοοικονομικών συμφωνιών με παραγωγούς ανανεώσιμης ενέργειας, χωρίς να απαιτείται η φυσική παράδοση της ενέργειας στις εγκαταστάσεις τους. Αντιθέτως, κατοχυρώνουν τα δικαιώματα επί των αντίστοιχων Πιστοποιητικών Ανανεώσιμης Ενέργειας (Renewable Energy Certificates – RECs), τα οποία αντιπροσωπεύουν το περιβαλλοντικό ισοδύναμο της παραγόμενης καθαρής ενέργειας και πιστοποιούν την αποανθρακοποίηση του ενεργειακού τους αποτυπώματος<sup>35</sup>.

### ***5.1.2 Εγκαταστάσεις Λιανικής και Αποθήκες με Μηδενικό Καθαρό Ενεργειακό Αποτύπωμα***

Στο πεδίο του εμπορίου τροφίμων, οι κύριοι συντελεστές εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, σε επίπεδο καταστημάτων, εντοπίζονται πρωτίστως στη λειτουργία συστημάτων ψύξης και φωτισμού. Αντιστοίχως, στον μη διατροφικό κλάδο του λιανικού εμπορίου, οι εκπομπές προκύπτουν, κυρίως, από τις ενεργοβόρες λειτουργίες φωτισμού, θέρμανσης, εξαερισμού και κλιματισμού (HVAC). Η ενεργειακή αναβάθμιση και απανθρακοποίηση του υπάρχοντος κτιριακού αποθέματος λιανικής, με εκτιμώμενη δαπάνη της τάξης των 20 έως 50 δισεκατομμυρίων ευρώ, δύναται να επιφέρει σημαντική μείωση των έμμεσων εκπομπών Κατηγορίας 2 (Scope 2), σε ποσοστό 30% έως 50%, μέσω της ενσωμάτωσης τεχνολογιών υψηλής ενεργειακής απόδοσης και της μετάβασης σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Επιπλέον, η σταδιακή απόσυρση πεπαλαιωμένου ψυκτικού εξοπλισμού αναμένεται να συνεισφέρει καθοριστικά στη μείωση των άμεσων εκπομπών Κατηγορίας 1 (Scope 1), ιδίως εκείνων που σχετίζονται με τη χρήση υδροφθοράνθρακων (HFCs), δηλ. αερίων του θερμοκηπίου που φέρουν σημαντικά αυξημένο φορτίο υπερθέρμανσης του πλανήτη (GWP).

Αρκετοί φορείς του λιανικού εμπορίου έχουν ήδη προχωρήσει στην εφαρμογή προηγμένων ψηφιακών λύσεων ενεργειακής διαχείρισης, ενσωματώνοντας καινοτόμες τεχνολογίες, όπως τα *Συστήματα Διαχείρισης Κτιρίων* (Building Management Systems – BMS) και τα απομακρυσμένα συστήματα ψηφιακής παρακολούθησης, με στόχο τη συνεχή βελτιστοποίηση και τον αποτελεσματικό έλεγχο της ενεργειακής κατανάλωσης

---

<sup>35</sup> Κατ' ουσίαν, πρόκειται για μια εικονική συμφωνία αγοράς ενέργειας μεταξύ ενός καταναλωτή και ενός παραγωγού, η οποία δεν εμπεριέχει φυσική παράδοση ενέργειας. Αυτό το είδος της σύμβασης είναι καθαρά χρηματοοικονομικό και καταβάλλεται μια σταθερή τιμή για κάθε παραγόμενη μονάδα, κατά την διάρκεια της συμφωνίας. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, που είναι συνήθως σε μηνιαία βάση, υπολογίζεται η διαφορά μεταξύ χονδρεμπορικής τιμής αγοράς και της τιμής του PPA, και ανάλογα εκκαθαρίζεται η διαφορά μεταξύ των μερών.

στις εμπορικές εγκαταστάσεις τους. Η αξιοποίηση αναλυτικών εργαλείων συγκριτικής παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο, μέσω της ανάλυσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ενός ηλεκτρικού φορτίου, καθιστά δυνατή την έγκαιρη ταυτοποίηση αποκλίσεων από τις προβλεπόμενες ενεργειακές ροές και την αποδοτική διαχείριση ενδεχόμενων λειτουργικών αναντιστοιχιών. Εστιασμένες παρεμβάσεις σε κρίσιμα ενεργειακά υποσυστήματα —όπως ο φωτισμός, οι ψυκτικές μονάδες (όπου υπάρχουν), και τα συστήματα θέρμανσης, εξαερισμού και κλιματισμού (HVAC)— μπορούν να επιτύχουν αισθητή ενεργειακή εξοικονόμηση, επιτυγχάνοντας μείωση της κατανάλωσης κατά 30% έως 50%, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μέσο όρο στην ΕΕ<sup>36</sup>.

Η απανθρακοποίηση των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων, με εκτιμώμενο συνολικό κόστος μεταξύ 50 και 140 δισεκατομμυρίων ευρώ, αναμένεται να συμβάλει σημαντικά στη μείωση των εκπομπών Κατηγορίας 2 (Scope 2), σε ποσοστό που κυμαίνεται από 20% έως και 40%. Πέραν της άμεσης αυτής συνεισφοράς, συναφείς παρεμβάσεις μπορούν να επιφέρουν και δευτερογενή περιβαλλοντικά οφέλη, ιδίως μέσω της έμμεσης απομείωσης εκπομπών Κατηγορίας 3 (Scope 3), και συγκεκριμένα εκείνων που απορρέουν από υποδομές αποθήκευσης, τις οποίες διαχειρίζονται ή εκμεταλλεύονται τρίτοι πάροχοι της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον, η σταδιακή απόσυρση και αντικατάσταση παρωχημένων συστημάτων ψύξης δύναται επίσης να συμβάλει ουσιαστικά και στον περιορισμό των εκπομπών Κατηγορίας 1 (Scope 1), με έμφαση στις εκπομπές υδροφθοράνθρακων (HFCs), οι οποίοι είναι γνωστοί για τη σημαντική συμβολή τους στην υπερθέρμανση του πλανήτη, λόγω της εξαιρετικά υψηλής ικανότητάς τους να παγιδεύουν τη θερμότητα στην ατμόσφαιρα<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> McKinsey (2022). *The net-zero retail store: Taking emissions out of retail operations*. Επιπλέον, η Οδηγία για την Ενεργειακή Απόδοση των Κτιρίων (EPBD) της Ευρωπαϊκής Ένωσης προωθεί την υιοθέτηση ελάχιστων προτύπων ενεργειακής απόδοσης και την ανακαίνιση των υπαρχόντων κτιρίων, με στόχο την επίτευξη υψηλής ενεργειακής απόδοσης και τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.

<sup>37</sup> Οι υδροφθοράνθρακες (HFCs) συνιστούν μια ομάδα συνθετικών χημικών ενώσεων, οι οποίες χρησιμοποιούνται, κυρίως, σε συστήματα ψύξης και κλιματισμού. Αυτές οι ουσίες έχουν αντικαταστήσει παλαιότερους ψυκτικούς παράγοντες που περιείχαν χλωροφθοράνθρακες (CFCs) και υδροχλωροφθοράνθρακες (HCFCs) και είχαν καταστρεπτική επίδραση στη στιβάδα του όζοντος. Παρά την κατάργηση των CFCs και HCFCs, λόγω αυτής της περιβαλλοντικής ζημίας, οι HFCs παρουσιάζουν έναν άλλο σημαντικό περιβαλλοντικό κίνδυνο, που δεν είναι άλλος από το υψηλό δυναμικό υπερθέρμανσης του πλανήτη (Global Warming Potential - GWP). Το GWP αναφέρεται στην ικανότητα ενός αερίου να συμβάλλει στην υπερθέρμανση του πλανήτη, σε σχέση με το διοξείδιο του άνθρακα

Η κατασκευή νέων καταστημάτων και αποθηκών με σχεδιασμό που ελαχιστοποιεί τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και προάγει την επίτευξη του στόχου της κλιματικής ουδετερότητας (net-zero) απαιτεί την παροχή ισχυρών κινήτρων και θεσμικό πλαίσιο πριμοδότησης. Ένας εφικτός στόχος θα ήταν η μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης κατά 20% έως 60% σε σύγκριση με τη μέση τιμή κατανάλωσης ενέργειας των υπαρχόντων αποθηκών. Ωστόσο, η απλή μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης δεν αρκεί από μόνη της για να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της κλιματικής ουδετερότητας. Ως εκ τούτου, η στρατηγική μετάβαση σε παρόχους πράσινης ενέργειας, όπου αυτή είναι διαθέσιμη, ή η αυτοπαραγωγή πράσινης ενέργειας από τις ίδιες τις εταιρείες είναι απαραίτητες και εξίσου κρίσιμες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

### ***5.1.3 Απανθρακοποίηση των Στόλων Οχημάτων (Net-Zero Fleets)***

Η πλήρης απανθρακοποίηση των ιδιόκτητων και εκμισθωμένων μεταφορικών μέσων (στόλοι οχημάτων) εκτιμάται ότι προϋποθέτει επενδυτικό κόστος από 30 μέχρι 70 δισεκατομμυρίων ευρώ. Η εν λόγω παρέμβαση δύναται να επιφέρει δραστική μείωση των άμεσων εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου Κατηγορίας 1 (Scope 1) έως και κατά 70%–90%, στην περίπτωση των ιδιόκτητων στόλων, ενώ, παράλληλα, αναμένεται επίσης να συμβάλει ουσιωδώς και στον περιορισμό των εκπομπών Κατηγορίας 3 (Scope 3), οι οποίες σχετίζονται με τις εκμισθωμένες μεταφορές. Η συμβολή αυτή καθίσταται κρίσιμη στο πλαίσιο της μετάβασης προς κλιματικά ουδέτερες εφοδιαστικές αλυσίδες και την ευθυγράμμιση με τους ενωσιακούς στόχους για μηδενικές καθαρές εκπομπές (net-zero emissions)<sup>38</sup>.

---

(CO<sub>2</sub>), το οποίο έχει GWP 1. Οι HFCs έχουν GWP που κυμαίνεται από 100 έως και 12.000 φορές μεγαλύτερο από το CO<sub>2</sub>, ανάλογα με τον τύπο του HFC, και αυτό σημαίνει ότι ακόμα και μικρές ποσότητες HFCs μπορούν να προκαλέσουν σημαντική αύξηση της θερμοκρασίας της Γης. Η χρήση αυτών των ψυκτικών παραγόντων σε παλαιότερα συστήματα ψύξης, κυρίως σε ψυγεία, κλιματιστικά και βιομηχανικές εφαρμογές, συμβάλλει στην εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου (GHG), ενισχύοντας την κλιματική αλλαγή. Γι' αυτό, η αντικατάσταση των παλαιών συστημάτων με πιο σύγχρονα και ενεργειακά αποδοτικά μοντέλα, τα οποία χρησιμοποιούν ψυκτικούς παράγοντες με χαμηλότερο GWP ή φυσικούς ψυκτικούς παράγοντες, είναι κρίσιμη για τη μείωση των εκπομπών GHG και τη συμβολή στην επίτευξη των στόχων για την κλιματική ουδετερότητα.

<sup>38</sup>McKinsey & Company (2024). *Decarbonizing logistics: Charting the path ahead*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/decarbonizing-logistics-charting-the-path-ahead>

Για την επίτευξη του στόχου της απανθρακοποίησης του στόλου των οχημάτων απαραίτητη προϋπόθεση συνιστά η σταδιακή αντικατάσταση των υφιστάμενων οχημάτων με εναλλακτικά μέσα χαμηλών ή μηδενικών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, όπως τα ηλεκτρικά οχήματα (EVs). Η μετάβαση αυτή, ιδίως για επιχειρήσεις λιανικού και χονδρικού εμπορίου, συνεπάγεται και την ανάγκη ανάπτυξης κατάλληλων υποδομών φόρτισης στους σχετικούς σταθμούς/κόμβους των στόλων. Το κόστος για την εγκατάσταση αυτών των υποδομών —συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που προορίζονται για χρήση από ιδιώτες καταναλωτές σε χώρους στάθμευσης— εκτιμάται ότι προσθέτει επιπλέον 20 έως 40 δισεκατομμύρια ευρώ στο συνολικό απαιτούμενο επενδυτικό κεφάλαιο<sup>39</sup>.

Συνολικά, η διαδικασία απανθρακοποίησης των στόλων αναμένεται να εξελιχθεί σταδιακά, μέσω διαδοχικών φάσεων, κατά τις οποίες διαφορετικές τεχνολογίες πρόωσης θα καθίστανται, σταδιακά, οικονομικά προσφορότερες, σε σχέση με τους κινητήρες εσωτερικής καύσης, καθώς θα εξισώνονται με το συνολικό κόστος κτήσης και χρήσης (total cost of ownership). Σε πρώτο στάδιο, οι επιχειρήσεις του λιανικού και χονδρικού εμπορίου ενδέχεται να υιοθετήσουν στρατηγικές διερεύνησης και πιλοτικής ενσωμάτωσης εναλλακτικών τεχνολογιών πρόωσης, με στόχο την αξιολόγηση της λειτουργικής αποδοτικότητας και της οικονομικής βιωσιμότητας. Μεταξύ των τεχνολογιών, οι οποίες αναμένεται να εξεταστούν, συγκαταλέγονται η ηλεκτροκίνηση, τα οχήματα υδρογονοκίνησης, καθώς και εκείνα που κινούνται με υγροποιημένο βιοαέριο, ανάλογα με τον βαθμό ωριμότητας των αντίστοιχων υποδομών και την προσβασιμότητα σε καύσιμα ή ενέργεια στις επιμέρους περιοχές κίνησης των οχημάτων. Η υιοθέτηση ηλεκτροκίνητων οχημάτων μπορεί να εφαρμοστεί ευκολότερα στις διανομές των μικρών αποστάσεων, και ειδικότερα στο πλαίσιο της λεγόμενης “τελευταίας διαδρομής” (last mile), η οποία αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την ταχεία, ευέλικτη και περιβαλλοντικά βιώσιμη εξυπηρέτηση του τελικού καταναλωτή. Στο αστικό περιβάλλον και, κατά κύριο λόγο, εκεί όπου υπάρχει επαρκής και ασφαλής ποδηλατική υποδομή, η αξιοποίηση ηλεκτροκίνητων φορτηγών ποδηλάτων θα μπορούσε να λειτουργήσει είτε ως συμπληρωματική επιλογή είτε ως πλήρως λειτουργική εναλλακτική λύση, προσφέροντας χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, αυξημένη ευελιξία, ως προς το είδος της μεταφοράς, και καλύτερη προσαρμογή στις συνθήκες κυκλοφορίας των πόλεων.

---

<sup>39</sup> Ο.π. (2024).

Αντιθέτως, για τις μεγαλύτερες αποστάσεις, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να στραφούν, σταδιακά, στη χρήση οχημάτων που κινούνται με υγροποιημένο βιοαέριο, έως ότου οι τεχνολογίες ηλεκτροκίνησης και υδρογονοκίνησης καταστούν τεχνικά και οικονομικά ώριμες. Συγκεκριμένα, η πλήρης αντικατάσταση των οχημάτων εσωτερικής καύσης προϋποθέτει αφενός την επίτευξη ικανοποιητικής ενεργειακής αυτονομίας και λειτουργικής αξιοπιστίας και αφετέρου τη σημαντική μείωση του συνολικού κόστους κτήσης και λειτουργίας. Συνεπώς, η πορεία μετάβασης προς τεχνολογίες χαμηλών ή μηδενικών εκπομπών άνθρακα εξαρτάται από τις τεχνοοικονομικές εξελίξεις, την ύπαρξη επαρκών κινήτρων και ρυθμιστικών παρεμβάσεων, καθώς και από τον ρυθμό ανάπτυξης των σχετικών υποδομών φόρτισης και ανεφοδιασμού, ιδίως στο δίκτυο υπεραστικών και διεθνών μεταφορών.

Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την κλιματική ουδετερότητα, έως το 2050, όπως αυτή εξειδικεύεται μέσω της *Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας* και της σχετικής νομοθετικής δέσμης υπό τον τίτλο “Fit for 55”, ο τομέας των μεταφορών καλείται να διαδραματίσει κομβικό ρόλο στη συνολική προσπάθεια της απανθρακοποίησης. Πέραν της αντικατάστασης των συμβατικών οχημάτων με τεχνολογίες μηδενικών εκπομπών, η επίτευξη των ενδιάμεσων και τελικών στόχων προϋποθέτει τη συστηματική αξιοποίηση μιας εργαλειοθήκης, η πλήρης υιοθέτηση της οποίας προβλέπεται να επιφέρει την ελαχιστοποίηση του προερχόμενου από τις μεταφορές ανθρακικού αποτυπώματος. Ενδεικτικά, η βελτιστοποίηση των δρομολογίων μεταφοράς, με απώτερο στόχο τη μείωση τόσο της συνολικής χιλιομετρικής απόστασης όσο και των λεγόμενων “κενών διαδρομών” (empty mileage), σε συνδυασμό με την αύξηση των ποσοστών πληρότητας των οχημάτων (truck fill rates), συνιστά καίριες πρακτικές για την ενίσχυση της ενεργειακής αποδοτικότητας και τη μείωση των εκπομπών ανά μεταφερόμενη μονάδα προϊόντος<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Οι κενές διαδρομές (empty mileage) αναφέρονται στις αποστάσεις που διανύουν τα μεταφορικά οχήματα, χωρίς να μεταφέρουν φορτίο ή προϊόν. Δηλαδή, όταν ένα όχημα ολοκληρώνει την παράδοση ενός φορτίου και επιστρέφει στη βάση του ή σε επόμενο σημείο παραλαβής, χωρίς τη μεταφορά κάποιου φορτίου, αυτή η διαδρομή θεωρείται “κενή”. Η μείωση των κενών διαδρομών αποτελεί σημαντική στρατηγική, γενικότερα στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς συμβάλλει στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας και στη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>, αφού κάθε διαδρομή που πραγματοποιείται χωρίς φορτίο είναι ανεπιθύμητη από περιβαλλοντικής και οικονομικής άποψης. Ο στόχος είναι η βελτιστοποίηση της πληρότητας των οχημάτων (truck fill rates), ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κενές διαδρομές και να χρησιμοποιούνται πλήρως οι δυνατότητες μεταφοράς των

Προς την ίδια κατεύθυνση, η χωροταξική αναδιάρθρωση του δικτύου αποθηκών και των κέντρων διανομής, βάσει των αρχών περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, περιορισμού των αναγκών μεταφοράς και βελτιστοποίησης της χωρικής εγγύτητας προς τους τελικούς καταναλωτές, καθίσταται κρίσιμος παράγοντας αναμόρφωσης των ήδη υπαρχόντων εφοδιαστικών δομών. Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η εν λόγω πρακτική στο πλαίσιο της ραγδαίας ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, το οποίο μετασχηματίζει τα πρότυπα ζήτησης και εντείνει την ανάγκη για ταχύτερη, αποδοτικότερη και περιβαλλοντικά φιλικότερη διανομή.

Παράλληλα, η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών κριτηρίων και δεικτών βιώσιμης απόδοσης στις καθημερινές συναλλαγές με εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών logistics (3PL) συνιστά ουσιώδη έκφανση της αρχής της διευρυμένης περιβαλλοντικής ευθύνης (extended environmental responsibility). Η πρακτική αυτή συμβάλλει καθοριστικά στην εδραίωση μιας ολιστικής και συστημικής προσέγγισης στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, μετατοπίζοντας το επίκεντρο από τη μεμονωμένη εταιρική συμμόρφωση στη περιβαλλοντική επίδοση του συνολικού δικτύου αξίας. Η μετατόπιση αυτή ενισχύεται θεσμικά από τον *Κανονισμό (ΕΕ) 2023/1804* για την ανάπτυξη υποδομών εναλλακτικών καυσίμων (AFIR), ο οποίος καθιερώνει δεσμευτικές απαιτήσεις για την εγκατάσταση σημείων επαναφόρτισης και ανεφοδιασμού, σε ολόκληρο το διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών (TEN-T)<sup>41</sup>. Επιπλέον, η *Στρατηγική για Βιώσιμη και Έξυπνη Κινητικότητα* (Sustainable and Smart Mobility Strategy), όπως διατυπώθηκε στην Ανακοίνωση της Επιτροπής COM(2020) 789, θέτει σαφώς προσδιορισμένα ορόσημα για την πλήρη απανθρακοποίηση του τομέα των μεταφορών, έως το 2050, με ενδιάμεσους στόχους το 2030 και το 2035, εντός του ευρύτερου πλαισίου της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας<sup>42</sup>.

---

οχημάτων, επιφέροντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, εξοικονόμηση καυσίμων και πόρων, καθώς και μειωμένες εκπομπές ρύπων.

<sup>41</sup> Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο (2023). *Κανονισμός (ΕΕ) 2023/1804 της 13ης Σεπτεμβρίου 2023 για την ανάπτυξη υποδομών εναλλακτικών καυσίμων και την κατάργηση της οδηγίας 2014/94/ΕΕ*. Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, L 234/1.

<sup>42</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). *Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την ΕΟΚΕ και την Επιτροπή των Περιφερειών: Στρατηγική για Βιώσιμη και Έξυπνη Κινητικότητα – Τοποθετώντας τις ευρωπαϊκές μεταφορές σε πορεία προς το μέλλον*. COM(2020) 789 final, Βρυξέλλες.

#### **5.1.4 Βιώσιμη Μεταποίηση στο Πλαίσιο των Κάθετα Ολοκληρωμένων Επιχειρήσεων του Λιανικού Εμπορίου**

Η κάθετη ολοκλήρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών από πλευράς εκπροσώπων του λιανικού εμπορίου, οι οποίοι αναλαμβάνουν, εν μέρει ή εξ ολοκλήρου, την παραγωγή των προϊόντων που διαθέτουν στην αγορά, προσφέρει ουσιαστικές δυνατότητες παρέμβασης στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της μεταποιητικής διαδικασίας. Η δυνατότητα αυτή καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική σε τομείς, όπως τα τρόφιμα, η ένδυση, τα αθλητικά είδη και τα προϊόντα προσωπικής φροντίδας, καθώς πρόκειται για κλάδους με υψηλό περιβαλλοντικό φορτίο, είτε λόγω της εντατικής χρήσης φυσικών πόρων και ενέργειας είτε λόγω της χρήσης συνθετικών ή χημικών υλικών. Επιπλέον, στους συγκεκριμένους τομείς, οι επιχειρήσεις έχουν αυξημένες δυνατότητες ελέγχου της εφοδιαστικής αλυσίδας και υιοθέτησης καινοτόμων, βιώσιμων πρακτικών σε όλα τα στάδια παραγωγής, από την επιλογή πρώτων υλών έως τη συσκευασία. Η περιβαλλοντική αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, της ιδιοπαραγωγής ενέργειας στις παραγωγικές εγκαταστάσεις, της μείωσης της κατανάλωσης ύδατος, της ανασχεδίασης προϊόντων, με γνώμονα την οικολογική αποδοτικότητα και την αναθεώρηση των στρατηγικών προμήθειας πρώτων υλών και ενδιάμεσων αγαθών<sup>43</sup>.

Από την άλλη πλευρά, η αύξηση της προσφοράς “πράσινων” προϊόντων εκτιμάται ότι μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου Κατηγορίας 3 (Scope 3 GHG emissions), δηλαδή εκείνων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της ευρύτερης αλυσίδας αξίας. Παράλληλα, αναμένεται να έχει θετική συνεισφορά και σε άλλες κρίσιμες διαστάσεις της βιωσιμότητας, όπως η

---

<sup>43</sup> Στο πλαίσιο της βιώσιμης μεταποίησης, η αναθεώρηση των στρατηγικών προμήθειας αναφέρεται:

- Στην επιλογή πιο βιώσιμων υλικών, π.χ. ανακυκλωμένων ή βιολογικών πρώτων υλών, με μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
- Στην προτίμηση σε τοπικούς ή περιφερειακούς προμηθευτές, με στόχο τη μείωση των εκπομπών από μεταφορές και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών κριτηρίων, κατά την αξιολόγηση των προμηθευτών (π.χ. πιστοποιήσεις βιωσιμότητας, συνθήκες εργασίας).
- Στη μείωση της εξάρτησης από μη ανανεώσιμους πόρους και στη στροφή προς τις κυκλικές ροές υλικών.

διαφύλαξη της βιοποικιλότητας, η ενίσχυση των τοπικών οικονομιών και η προαγωγή της δημόσιας υγείας.

Η προώθηση βιώσιμων προϊόντων καθίσταται όλο και περισσότερο αναγκαία, καθώς η ζήτηση για περιβαλλοντικές και κοινωνικά υπεύθυνες καταναλωτικές επιλογές καταγράφει σταθερή άνοδο, διατρέχοντας όλες τις ηλικιακές ομάδες ανεξαρτήτως γεωγραφικής χωροθέτησης. Υπό το πρίσμα αυτό, εφόσον οι επιχειρηματίες του λιανικού και χονδρικού εμπορίου εμπλουτίσουν το χαρτοφυλάκιό τους με προϊόντα υψηλής περιβαλλοντικής και κοινωνικής προστιθέμενης αξίας, ενισχύσουν τη θέση και την προβολή αυτών των προϊόντων στα φυσικά και ψηφιακά κανάλια διάθεσης και, παράλληλα, διασφαλίσουν την αξιόπιστη και πλήρη ενημέρωση των καταναλωτών, ως προς τα χαρακτηριστικά βιωσιμότητας που τα συνοδεύουν, αναμένεται να επιτευχθεί ουσιαστική αύξηση της κατανάλωσης αυτών των προϊόντων. Ακολουθώντας, αυτή η αύξηση της ζήτησης ενδέχεται, με τη σειρά της, να λειτουργήσει ως κίνητρο για τη περαιτέρω αύξηση της προσφοράς, δημιουργώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, μια αέναη δυναμική προς ένα περισσότερο βιώσιμο πρότυπο κατανάλωσης και παραγωγής.

Η υλοποίηση των ανωτέρω δεν προϋποθέτει, κατ' ανάγκην, την ανάληψη δαπανηρών επενδύσεων σε πάγιο κεφάλαιο. Αντιθέτως, απαιτείται πρωτίστως η θέσπιση συνεργασιών με τους προμηθευτές και τους πρωτογενείς παραγωγούς, με στόχο την ανασυγκρότηση και αναθεώρηση της διαθέσιμου φάσματος των προϊόντων. Η αναδιάρθρωση αυτή περιλαμβάνει τόσο τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας όσο και τα επώνυμα αγαθά, τα οποία προμηθεύονται οι επιχειρήσεις από εταιρείες ταχυκίνητων καταναλωτικών προϊόντων (Consumer Packaged Goods - CPG)<sup>44</sup>. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται ταυτόχρονα και η προσαρμογή των επιχειρήσεων λιανικής και χονδρικής στις ολοένα και αυστηρότερες κανονιστικές απαιτήσεις που απορρέουν από το διευρυμένο πλαίσιο ευθύνης του παραγωγού (Extended Producer Responsibility – EPR). Το εν λόγω πλαίσιο, το οποίο συνεχώς και σταθερά αυστηροποιείται εντός της

---

<sup>44</sup> Ο όρος «εταιρείες ταχυκίνητων καταναλωτικών προϊόντων» αναφέρεται σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα καθημερινής χρήσης, τα οποία διακρίνονται για τον γρήγορο ρυθμό κατανάλωσής τους, με αποτέλεσμα να απαιτείται η συνεχής αναπλήρωσή τους στα ράφια των καταστημάτων. Πρόκειται, κυρίως, για τρόφιμα, ποτά, προϊόντα προσωπικής υγιεινής, καθαριστικά και άλλα είδη οικιακής χρήσης. Παραδείγματα μεγάλων CPG εταιρειών συνιστούν οι Unilever, Procter & Gamble, Nestlé, Coca-Cola, PepsiCo. Στο πλαίσιο του λιανικού εμπορίου, οι CPG εταιρείες αποτελούν βασικούς προμηθευτές επώνυμων προϊόντων που πωλούνται στα ράφια των καταστημάτων.

ευρωπαϊκής περιβαλλοντικής πολιτικής, μετακυλίνει στους παραγωγούς και στους υπόλοιπους φορείς της εφοδιαστικής αλυσίδας αυξημένες υποχρεώσεις διαχείρισης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των προϊόντων, καθ' όλον τον κύκλο ζωής τους<sup>45</sup>.

#### **5.1.5 Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας**

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας συνιστούν προνομιακό πεδίο άσκησης στρατηγικής υπέρ της βιωσιμότητας, εφόσον οι επιχειρήσεις λιανικής διατηρούν τον πλήρη έλεγχο επί του σχεδιασμού και των τεχνικών προδιαγραφών τους. Η δυνατότητα αυτή τους επιτρέπει να παρέμβουν άμεσα και ουσιαστικά στη διαμόρφωση προϊόντων, τα οποία ενσωματώνουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Ειδικότερα, αν υιοθετηθούν διαδικασίες που υπακούουν στην αναγκαιότητα του βιώσιμου σχεδιασμού, δύναται να επιτευχθεί σημαντική μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος, να ενσωματωθούν υγιεινότερα και ασφαλέστερα για την υγεία συστατικά, να περιοριστεί ή και να μειωθεί ακόμα ο σχετικός όγκος της επαναχρησιμοποίησης και της ανακυκλωσιμότητας των υλικών.

Παράλληλα, η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών, στο στάδιο της προμήθειας, αναμένεται να συνεισφέρει καθοριστικά στον ανασχεδιασμό και στην αναβάθμιση των εφοδιαστικών αλυσίδων. Οι υπεύθυνοι προμηθειών οφείλουν να σχεδιάζουν και να υλοποιούν συνεκτικά και ολιστικά κριτήρια βιωσιμότητας, τα οποία να ενσωματώνονται τόσο στο στρατηγικό επίπεδο των εταιρικών πολιτικών όσο και στο

---

<sup>45</sup> Ο όρος της *Διευρυμένης Ευθύνης του Παραγωγού* συνιστά μια από τις θεμελιώδεις αρχές της ευρωπαϊκής περιβαλλοντικής πολιτικής και απαντάται θεσμικά σε σειρά κανονιστικών κειμένων της ΕΕ. Αποτελεί ένα κανονιστικό και περιβαλλοντικό εργαλείο πολιτικής, το οποίο μεταθέτει την ευθύνη για τη διαχείριση του τέλους κύκλου ζωής ενός προϊόντος —συμπεριλαμβανομένων των φάσεων συλλογής, διαλογής, ανακύκλωσης και τελικής διάθεσης— από τον καταναλωτή και τις δημόσιες αρχές στον **παραγωγό ή εισαγωγέα** του προϊόντος. Στο πλαίσιο της EPR, οι παραγωγοί καθίστανται υπόλογοι, τόσο οικονομικά όσο και λειτουργικά, για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων τους καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, με ιδιαίτερη έμφαση στην τελική φάση, μετά την απόρριψη από τον χρήστη. Η προσέγγιση αυτή έχει ως στόχο την ενίσχυση της οικολογικής σχεδίασης (eco-design), την προώθηση της επαναχρησιμοποίησης και της ανακύκλωσης, καθώς και τη βελτιστοποίηση της χρήσης πόρων, ενισχύοντας παράλληλα την κυκλικότητα των υλικών ροών. Βλ. *Οδηγία 2008/98/EK για τα απόβλητα*, άρθρο 8 και άρθρο 8α (όπως τροποποιήθηκε με την *Οδηγία (ΕΕ) 2018/851*), όπου ορίζεται ρητά η εφαρμογή της Διευρυμένης Ευθύνης του Παραγωγού ως υποχρέωση των κρατών-μελών να θεσπίσουν συστήματα στα οποία οι παραγωγοί προϊόντων φέρουν οικονομική και/ή οργανωτική ευθύνη για τη μεταγενέστερη φάση ζωής των προϊόντων τους.

αντίστοιχο λειτουργικό φάσμα της παραγωγής προϊόντων. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να αποτελούν δεσμευτικό πλαίσιο για τους προμηθευτές πρώτων υλών, συστατικών και λοιπών επιμέρους υλικών, διασφαλίζοντας ότι η εφοδιαστική αλυσίδα συμμορφώνεται με τις αρχές της αειφορίας, της περιβαλλοντικής ευθύνης και της κοινωνικής λογοδοσίας. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, τα εν λόγω κριτήρια μπορούν να ενταχθούν σε ένα ευρύτερο πλέγμα στρατηγικών στόχων, όπως είναι η επίτευξη της κλιματικής ουδετερότητας (net-zero), η βελτιστοποίηση της χρήσης των φυσικών πόρων, η διαφύλαξη της βιοποικιλότητας, η ενίσχυση αξιοπρεπών και βιώσιμων συνθηκών διαβίωσης για τους παραγωγούς, καθώς και η προστασία και η προαγωγή της δημόσιας υγείας. Αντιστοίχως, σε επίπεδο προϊόντος, η επιλογή προμηθευτών δύναται να βασιστεί σε απτά και μετρήσιμα ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως ο περιορισμός του περιβαλλοντικού αποτυπώματος —ιδίως όσον αφορά τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και την απώλεια βιοποικιλότητας— η χρήση οικολογικά φιλικών συσκευασιών και η ενσωμάτωση συστατικών με αναγνωρισμένη διατροφική αξία και λειτουργική ωφέλεια για την υγεία.

Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις του λιανικού και του χονδρικού εμπορίου οφείλουν να προσανατολίζονται στη συνεργασία με παραγωγούς που έχουν υιοθετήσει ρητούς και μετρήσιμους στόχους βιωσιμότητας ή εφαρμόζουν τεκμηριωμένες πρακτικές παραγωγής, με αποδεδειγμένα περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, ως προς τα παραπάνω, συνιστά η λεγόμενη “αναγεννητική γεωργία” (regenerative agriculture), όπου ο τρόπος με τον οποίον επισυμβαίνει η παραγωγή δεν περιορίζεται απλώς στη μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης, αλλά επιδιώκει την ενεργή αποκατάσταση και αναζωογόνηση των οικοσυστημάτων<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Η αναγεννητική γεωργία (regenerative agriculture) αποτελεί ένα ολιστικό πρότυπο αγροτικής διαχείρισης που υπερβαίνει τις παραδοσιακές αρχές της αειφόρου γεωργίας, προσανατολιζόμενο όχι μόνο στη διατήρηση των φυσικών πόρων, αλλά και στην ενεργή αναγέννηση των οικοσυστημάτων. Η προσέγγιση αυτή ενσωματώνει πρακτικές, όπως η ελαχιστοποίηση της διατάραξης του εδάφους, η κάλυψη της επιφάνειάς του με φυτική ύλη, η εφαρμογή πολυκαλλιεργειών και αμειψισποράς, καθώς και η ολοκληρωμένη διαχείριση της βόσκησης, με στόχο την ενίσχυση της οργανικής ύλης στο έδαφος και τη βελτίωση της γονιμότητάς του. Κεντρική επιδίωξη της αναγεννητικής γεωργίας είναι η αποκατάσταση της οικολογικής λειτουργίας των αγροτικών συστημάτων, η ενίσχυση της βιοποικιλότητας, η απορρόφηση και αποθήκευση του διοξειδίου του άνθρακα στο έδαφος, καθώς και η αύξηση της ανθεκτικότητας απέναντι στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Επιπλέον, η προσέγγιση

Επομένως, γίνεται εμφανές ότι, για την ουσιαστική ενσωμάτωση κριτηρίων βιωσιμότητας στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να διαθέτουν εμπειριστατωμένη και ποσοτικά τεκμηριωμένη γνώση τόσο των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (GHG) όσο και των λοιπών περιβαλλοντικών και κοινωνικών εξωτερικοτήτων που απορρέουν από τον πλήρη κύκλο ζωής των προϊόντων τους. Στο πλαίσιο αυτό, η υιοθέτηση τεχνικών εργαλείων ανάλυσης, όπως οι καμπύλες οριακού κόστους μείωσης εκπομπών (Marginal Abatement Cost Curves – MACC), μπορεί να συνεισφέρει στη διαμόρφωση τεκμηριωμένων στρατηγικών, προσφέροντας τη δυνατότητα συγκριτικής αποτίμησης εναλλακτικών παρεμβάσεων, ως προς την αποτελεσματικότητα της μείωσης των εκπομπών, λαμβανομένου υπόψη του αντίστοιχου κόστους εφαρμογής<sup>47</sup>. Μέσω μια τέτοιας τεχνικής, καθίσταται πιο εφικτός ο στόχος της αποτελεσματικής κατανομής των πόρων για την μεγιστοποίηση της περιβαλλοντικής αποδοτικότητας, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα των ιδιωτικών εμπορικών σημάτων στους ευρύτερους εταιρικούς και κανονιστικούς στόχους της βιωσιμότητας.

---

αυτή συνδέεται με τη βελτίωση της ποιότητας του ύδατος, την αναχαίτιση της ερημοποίησης και την ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων, μέσω της διατήρησης της γαιοκτησίας και της ενίσχυσης της αγροτικής απασχόλησης. Η επιστημονική βιβλιογραφία τεκμηριώνει ότι, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, η αναγεννητική γεωργία μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τη μετάβαση προς ένα ανθεκτικότερο και περιβαλλοντικά αποδοτικότερο αγροδιατροφικό σύστημα.

<sup>47</sup> Οι καμπύλες οριακού κόστους μείωσης εκπομπών (Marginal Abatement Cost Curves – MACC) συνιστούν αναλυτικά εργαλεία που απεικονίζουν τη σχέση μεταξύ του κόστους και του δυναμικού μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου ανά τεχνολογική ή πολιτική παρέμβαση. Κάθε σημείο επί της καμπύλης αντιπροσωπεύει μια συγκεκριμένη επιλογή μετριασμού, κατατάσσοντας τις διαθέσιμες παρεμβάσεις βάσει του μοναδιαίου κόστους ανά μονάδα μείωσης (συνήθως ευρώ ή δολάρια ανά τόνο CO<sub>2</sub> ισοδύναμου), καθώς και του εκτιμώμενου όγκου εκπομπών που μπορεί να αποφευχθεί μέσω αυτής. Στον οριζόντιο άξονα αποτυπώνεται η συνολική δυναμική μείωσης εκπομπών, ενώ στον κατακόρυφο το οριακό κόστος μείωσης. Η γραφική αναπαράσταση επιτρέπει την, κατά προτεραιότητα, ιεράρχηση των μέτρων, ξεκινώντας από εκείνα που συνεπάγονται το μικρότερο ή και αρνητικό κόστος, δηλαδή εξοικονομήσεις (π.χ. ενεργειακή απόδοση), και προχωρώντας σε μέτρα υψηλότερου κόστους. Οι MACC χρησιμοποιούνται ευρέως στην ανάλυση πολιτικών για το κλίμα, παρέχοντας συγκριτικό πλαίσιο αξιολόγησης της αποδοτικότητας.

### 5.1.6 Η Βιωσιμότητα στον Τομέα των Τροφίμων

Ο τομέας των τροφίμων (grocery), ως διακριτή συνιστώσα του λιανικού εμπορίου, συνιστά θεμελιώδη πυλώνα για την προώθηση της βιωσιμότητας, στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την πράσινη μετάβαση. Η συνεχής και άμεση αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων τροφίμων με τους καταναλωτές καθιστά τον συγκεκριμένο κλάδο προνομιακό πεδίο παρέμβασης για την ενσωμάτωση και διάχυση πρακτικών με υψηλό περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα. Πέραν της συμμόρφωσης με το ήδη υπάρχον κανονιστικό πλαίσιο της ΕΕ, οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν τη δυνατότητα και τη θεσμική ευθύνη να λειτουργήσουν ως μοχλοί μετασχηματισμού του υπάρχοντος διατροφικού υποδείγματος, αξιοποιώντας τη θέση τους εντός της διατροφικής αλυσίδας για την ενεργό προώθηση της βιώσιμης κατανάλωσης.

Εν προκειμένω, η ενίσχυση της διαθεσιμότητας και της ελκυστικότητας τροφίμων φυτικής προέλευσης δύναται να συμβάλει καθοριστικά στην επιδιωκόμενη μετάβαση προς ένα πιο βιώσιμο και ανθεκτικό διατροφικό μοντέλο. Η σταδιακή αντικατάσταση ζωικών προϊόντων από εναλλακτικά προϊόντα φυτικής βάσης συντελεί στη σημαντική μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, στην ορθολογικότερη διαχείριση των φυσικών πόρων (όπως η κατανάλωση νερού και η χρήση γεωργικής γης) και στην επιβράδυνση του ρυθμού μείωσης της βιοποικιλότητας. Ταυτόχρονα, η εν λόγω διατροφική μετατόπιση συνδέεται με αποδεδειγμένα οφέλη για τη δημόσια υγεία, συμβάλλοντας στην πρόληψη των μη μεταδιδόμενων νοσημάτων και στην ενίσχυση της συνολικής υγειονομικής ευημερίας του πληθυσμού<sup>48</sup>. Τα οφέλη είναι, συνεπώς, πολλαπλά, τα σημαντικότερα εκ των οποίων εξειδικεύονται ως ακολούθως:

- Η αντικατάσταση των ζωικών τροφίμων – και ιδιαίτερα του βοδινού κρέατος – με εναλλακτικές τροφές φυτικής προέλευσης συνιστά μια από τις πλέον

---

<sup>48</sup> Ειδικότερα, η αυξημένη κατανάλωση φρούτων, λαχανικών, οσπρίων, δημητριακών ολικής άλεσης και ξηρών καρπών, σε συνδυασμό με τη μείωση της πρόσληψης ζωικών προϊόντων, ιδίως κόκκινου και επεξεργασμένου κρέατος, έχει συσχετιστεί με τη σημαντική μείωση του κινδύνου εμφάνισης μη μεταδιδόμενων νοσημάτων. Τα νοσήματα αυτά, όπως τα καρδιαγγειακά, ο σακχαρώδης διαβήτης τύπου 2, διάφορες μορφές καρκίνου και τα μεταβολικά σύνδρομα, αποτελούν βασικές αιτίες νοσηρότητας και θνησιμότητας, σε παγκόσμιο επίπεδο. Συνεπώς, η προώθηση φυτοκεντρικών διατροφικών επιλογών δύναται να λειτουργήσει ως μοχλός πρόληψης και μείωσης του επιδημιολογικού φορτίου, ενισχύοντας τη συνολική υγειονομική ευημερία του πληθυσμού και μειώνοντας την πίεση στα εθνικά συστήματα δημόσιας υγείας.

τεκμηριωμένες αποτελεσματικές πρακτικές για τον περιορισμό των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (GHG) εντός του διατροφικού συστήματος. Ενδεικτικά, η αντικατάσταση 100 γραμμαρίων βοδινού με ισοδύναμη ποσότητα φυτικού υποκατάστατου δύναται να οδηγήσει σε μείωση εκπομπών έως και 90%! Αυτή η ασυμμετρία απορρέει από το σύνολο των παραγωγικών σταδίων της κτηνοτροφίας, τα οποία είναι εξαιρετικά ενεργοβόρα, απαιτούν εκτεταμένη χρήση φυσικών πόρων (γη, νερό, ενέργεια) και συνεπάγονται υψηλές εκπομπές μεθανίου και διοξειδίου του άνθρακα. Αντιθέτως, η παραγωγή των φυτικών προϊόντων επιφέρει σχετικά ηπιότερες περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις, καθιστώντας την ενίσχυση της φυτοκεντρικής διατροφής καίρια συνιστώσα της βιώσιμης μετάβασης στον αγροδιατροφικό τομέα<sup>49</sup>.

- Η μερική αντικατάσταση της παγκόσμιας κατανάλωσης βοδινού και μοσχάρσιου κρέατος με πρωτεϊνικές πηγές χαμηλότερης περιβαλλοντικής επιβάρυνσης συνιστά αναγκαία συνθήκη για τον μετριασμό του ρυθμού της αποψίλωσης των δασών και την αναχαίτιση της απώλειας της βιοποικιλότητας. Σύμφωνα με πολύ πρόσφατες εκτιμήσεις, η αντικατάσταση μόλις του 20% της παγκόσμιας ζήτησης για βοδινό κρέας με εναλλακτικές μορφές πρωτεΐνης – όπως είναι οι φυτικές πρωτεΐνες ή οι μυκοπρωτεΐνες – ενδέχεται να περιορίσει έως και κατά το ήμισυ την έκταση της δασικής αποψίλωσης, σε παγκόσμια κλίμακα<sup>50</sup>.
- Η υιοθέτηση διατροφικών προτύπων με περιορισμένη κατανάλωση κόκκινου και επεξεργασμένου κρέατος αποτελεί θεμελιώδη παράμετρο για την προαγωγή της δημόσιας υγείας και την πρόληψη των χρόνιων μη μεταδοτικών νοσημάτων. Η σχετική βιβλιογραφία καταδεικνύει, πέραν πάσης αμφιβολίας, ότι η αυξημένη

---

<sup>49</sup> Η παραγωγή βοδινού κρέατος σχετίζεται με υψηλής έντασης διαδικασίες εκτροφής, χρήσης γης, κατανάλωσης νερού και ενέργειας, καθώς και μεθανιογένεσης από μηρυκαστικά ζώα, και όλα αυτά συντελούν σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα GHG εκπομπών ανά μονάδα παραγόμενης πρωτεΐνης. Αντιθέτως, οι φυτικές εναλλακτικές απαιτούν, συγκριτικά, λιγότερους πόρους και έχουν σημαντικά μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα (βλ. Poore, J. & Nemecek, T. (2018). *Reducing food's environmental impacts through producers and consumers*. Science, 360(6392), 987–992).

<sup>50</sup> Η μείωση της εξάρτησης από ζωική προέλευσης πρωτεΐνες επιφέρει αποσυμφόρηση στη χρήση γης, περιορίζει τις ανάγκες για εκχερσώσεις φυσικών οικοσυστημάτων και δημιουργεί τον αναγκαίο οικολογικό χώρο για την ανάκαμψη της βιοποικιλότητας και την αποκατάσταση των δασικών οικοσυστημάτων (βλ. Humpenöder, F., et al. (2022). *Projected environmental benefits of replacing global beef consumption with microbial protein*. Nature, 605, 90–96).

πρόσληψη κόκκινου κρέατος, και ιδίως των επεξεργασμένων παραγώγων του, ενέχει υψηλή θετική συσχέτιση με την εκδήλωση καρδιαγγειακών δυσλειτουργιών, αγγειακών εγκεφαλικών επεισοδίων, σακχαρώδους διαβήτη τύπου 2, καθώς και ποικίλων νεοπλασματικών νόσων, με πλέον τεκμηριωμένη την περίπτωση του καρκίνου του παχέος εντέρου. Συνεπώς, η μετάβαση σε διατροφικά πρότυπα που εδράζονται στη φυτική προέλευση – περιλαμβανομένων λαχανικών, οσπρίων, φρούτων, δημητριακών ολικής άλεσης και ξηρών καρπών – συμβάλλει καθοριστικά στη μείωση των φλεγμονωδών δεικτών, στη βελτίωση του μεταβολικού προφίλ και στην ενίσχυση της συνολικής φυσιολογικής ομοιόστασης. Παράλληλα, ενισχύεται η δυνατότητα πρόληψης και ολιστικής διαχείρισης χρόνιων εκφυλιστικών νοσημάτων, προάγοντας τη μακροπρόθεσμη υγεία και ευημερία σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

#### **5.1.7 Κυκλικότητα στη Συσκευασία Προϊόντων**

Η ενσωμάτωση της αρχής της κυκλικότητας στις συσκευασίες των πλαστικοποιημένων προϊόντων προϋποθέτει ένα επενδυτικό κόστος που εκτιμάται μεταξύ 5 και 15 δισεκατομμυρίων ευρώ. Το κόστος αυτό δεν θα πρέπει να αποτελέσει αντικίνητρο για την ανάληψη σχετικών πρωτοβουλιών και δράσεων, απεναντίας θα πρέπει να εκληφθεί ως στρατηγική αναγκαιότητα, στο πλαίσιο της μετάβασης από το παρωχημένο γραμμικό μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης προς ένα βιώσιμο, κυκλικό σύστημα. Το πλαστικό εξακολουθεί, δυστυχώς, να αντιπροσωπεύει το 60–70% του συνόλου των συσκευασιών στην ΕΕ, εκ των οποίων μόλις το 40% υπόκειται σε διαδικασίες ανακύκλωσης, ποσοστό σημαντικά χαμηλότερο σε σύγκριση με τα επίπεδα του 70–80% που καταγράφονται για υλικά, όπως το γυαλί και το αλουμίνιο<sup>51</sup>. Η υιοθέτηση κυκλικών λύσεων στη συσκευασία δύναται να μειώσει δραστικά την εξάρτηση από πρώτες ύλες, προωθώντας τη δυναμική της αποϋλοποίησης των παραγωγικών ροών και τη συστηματική απομείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πέρα από την προφανή περιβαλλοντική σημασία του, το συγκεκριμένο εγχείρημα εναρμονίζεται πλήρως με τους θεσμικούς και στρατηγικούς προσανατολισμούς της ΕΕ, όπως αυτοί αποτυπώνονται στην Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία και τις ολοκληρωμένες πολιτικές

---

<sup>51</sup> McKinsey & Company (2022). *Scaling up circular packaging in the European Union: A pathway to accelerating the transition*.

μετάβασης προς ένα κυκλικό οικονομικό μοντέλο. Ως εκ τούτου, συμβάλλει καθοριστικά τόσο στην κανονιστική συμμόρφωση όσο και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο παραγωγικό περιβάλλον. Συνεπώς, η μετάβαση αυτή δεν εξαντλείται σε έναν περιβαλλοντικό αναπροσανατολισμό, αλλά εμπεριέχει και έναν βαθύ μετασχηματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας – έναν μετασχηματισμό που εδράζεται στην ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας, της διαρθρωτικής ανθεκτικότητας και της συστημικής προσαρμοστικότητας των παραγωγικών και διανεμητικών δικτύων.

Ενδεικτικά, η ενίσχυση της κυκλικότητας στον τομέα της συσκευασίας των πλαστικών προϊόντων συνίσταται:

- Στην αύξηση της συμμετοχής κυκλικών υλικών εισροής, με έμφαση στη χρήση ανακυκλωμένων ή βιογενών (βιο-βασισμένων) πλαστικών. Η ενσωμάτωση τέτοιων υλικών δεν αποτελεί απλώς τεχνική επιλογή αντικατάστασης των εξαιρετικά σπάνιων πρώτων υλών, αλλά, τουναντίον, συνιστά κρίσιμη παράμετρο για τη διαμόρφωση ενός μοντέλου διαχείρισης υλικών ροών, η οποία χαρακτηρίζεται από την επανακυκλοφορία των πόρων και έχει ως στόχο τη μείωση της συνολικής περιβαλλοντικής επιβάρυνσης.
- Στην προώθηση κυκλικών μοντέλων συσκευασίας, όπως η χρήση επαναπληρούμενων δοχείων πολλαπλής χρήσης, για προϊόντα τύπου χύμα. Τέτοιες πρακτικές, εφόσον υιοθετηθούν σε ευρεία κλίμακα, μπορούν να επιφέρουν σημαντική απομείωση της εξάρτησης από πρώτες ύλες και να επεκτείνουν τον κύκλο ζωής των συσκευασιών, επαναπροσδιορίζοντας τη λειτουργία τους όχι ως αναλώσιμα, αλλά ως επαναχρησιμοποιούμενα στοιχεία ενός κυκλικού συστήματος υλικών ροών. Ωστόσο, η εφαρμογή τέτοιων λύσεων προϋποθέτει μια θεμελιακού τύπου ανασυγκρότηση των υπαρχόντων διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα της εφοδιαστικής και παραγωγικής αλυσίδας – από τον σχεδιασμό των προϊόντων και τη διαχείριση των αποθεμάτων έως την αλληλεπίδραση με τον τελικό καταναλωτή. Η επιτυχής εφαρμογή αυτού του συστήματος συναρτάται όχι μόνο με τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων τεχνολογιών και υποδομών, αλλά και με τη βαθμιαία διαμόρφωση θετικών προτύπων καταναλωτικής συμπεριφοράς, η οποία, σε ορισμένα κράτη-μέλη της ΕΕ παραμένει ακόμη σε πρώιμο στάδιο.
- Στην εγκατάσταση νέων υποδομών για τη συλλογή, διαλογή και ανακύκλωση πλαστικών, με σκοπό την επίτευξη αυξημένων ποσοστών “κλειστού κυκλώματος ανακύκλωσης”. Ο συγκεκριμένος όρος αναφέρεται στη διαδικασία, κατά την

οποίαν τα ανακυκλωμένα υλικά επαναχρησιμοποιούνται για την παραγωγή νέων προϊόντων της ίδιας κατηγορίας, όπως, για παράδειγμα, η κατασκευή νέων πλαστικών φιαλών από παλαιότερες ήδη χρησιμοποιημένες φιάλες. Η επίτευξη αυτής της μορφής κυκλικής αξιοποίησης απαιτεί την ανάπτυξη εξειδικευμένων εγκαταστάσεων και διαδικασιών που επιτρέπουν την αποτελεσματική συλλογή πλαστικών ροών υψηλής καθαρότητας, τη λεπτομερή διαλογή ανά τύπο και την ταυτόχρονη απομάκρυνση προσμίξεων ή ρυπαντών. Παράλληλα, προϋποθέτει τη δημιουργία ενός συνεκτικού συστήματος διαχείρισης αποβλήτων, την ενεργή συμμετοχή των καταναλωτών και τη συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων. Η αναβάθμιση των σχετικών υποδομών εντάσσεται οργανικά στη συνολική στρατηγική μετάβασης προς μια κυκλική οικονομία, μειώνοντας την εξάρτηση από πρωτογενή (ή “παρθένα”) πλαστικά και περιορίζοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που απορρέουν από τη μη ορθολογική διαχείριση των πλαστικών αποβλήτων<sup>52</sup>.

Οι δύο πρώτοι άξονες παρέμβασης είναι καίριοι για το σύνολο των επιχειρήσεων λιανικού και χονδρικού εμπορίου. Ωστόσο, ο τρίτος αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες διαθέτουν την οργανωτική και λειτουργική δυνατότητα να ασκούν ουσιαστικό έλεγχο επί του τέλους ζωής των υλικών συσκευασίας που διακινούν. Η ανάπτυξη συστημάτων συλλογής και ανακύκλωσης συσκευασιών στις εγκαταστάσεις τους μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη, όπως η πρόσβαση σε χαμηλού κόστους δευτερογενείς πρώτες ύλες για την παραγωγή νέων ανακυκλωμένων υλικών συσκευασίας<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Ο όρος “παρθένα” ή πρωτογενή πλαστικά αναφέρεται στα συνθετικά πολυμερή που παράγονται απευθείας από μη ανανεώσιμες πρώτες ύλες, όπως το αργό πετρέλαιο, το φυσικό αέριο και, σε μικρότερο βαθμό, ο άνθρακας, χωρίς προηγούμενη χρήση ή ανακύκλωση. Τα υλικά αυτά περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, πολυαιθυλένιο (PE), πολυπροπυλένιο (PP), πολυαιθυλενοτερεφθαλικό (PET), πολυστυρένιο (PS), πολυβινυλοχλωρίδιο (PVC) και ακρυλονιτρίλιο-βουταδιένιο-στυρένιο (ABS), τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως στη συσκευασία, τη βιομηχανία τροφίμων, την οικοδομή και την κατασκευή ηλεκτρονικών και αυτοκινήτων. Η αυξημένη παραγωγή και χρήση πρωτογενών πλαστικών συμβάλλει καθοριστικά στην ενίσχυση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς εντείνει την εξάρτηση από ορυκτά καύσιμα, αυξάνει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και επιδεινώνει την κρίση της διαχείρισης πλαστικών αποβλήτων. Ως εκ τούτου, η μείωση της χρήσης πρωτογενών πλαστικών και η αντικατάστασή τους με αντίστοιχα ανακυκλώμενα συνιστούν κεντρικό άξονα των στρατηγικών της κυκλικής οικονομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης.

<sup>53</sup> Οι δευτερογενείς πρώτες ύλες (ή δευτερογενείς υλικές ροές) αναφέρονται στα υλικά που προέρχονται από την επεξεργασία αποβλήτων ή χρησιμοποιημένων προϊόντων, τα οποία έχουν υποβληθεί σε

Η εγκατάσταση υποδομών συλλογής και ανακύκλωσης στους χώρους της λιανικής και χονδρικής πώλησης αποτελεί πεδίο μελέτης και αξιολόγησης, στο πλαίσιο της αναζήτησης βέλτιστων μοντέλων υλοποίησης που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες χρηματοδότησης, λειτουργίας και διακυβέρνησης. Προτείνονται λύσεις που αφορούν αμιγώς δημόσιες παρεμβάσεις, αλλά και σχήματα σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), κάνοντας εμφανή την ανάγκη συντονισμένων στρατηγικών μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Η συζήτηση αυτή εγγράφεται σε ένα ευρύτερο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, εντός του οποίου η εφαρμογή της διευρυμένης ευθύνης του παραγωγού (Extended Producer Responsibility – EPR) αναδεικνύεται ως κεντρική περιβαλλοντική πολιτική προώθησης της κυκλικής οικονομίας. Το εν λόγω σχήμα μετατοπίζει το βάρος της διαχείρισης των αποβλήτων από το κράτος και τους πολίτες προς τις επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν τα προϊόντα στην αγορά, ενισχύοντας την περιβαλλοντική λογοδοσία και την αποδοτική χρήση των πόρων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων<sup>54</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένοι επιχειρηματίες του λιανικού εμπορίου έχουν ήδη προβεί σε πιλοτικές εγκαταστάσεις εξοπλισμού ανακύκλωσης φιαλών από πολυαιθυλένιο τερεφθαλικού (PET) εντός των καταστημάτων τους, ενισχύοντας έτσι την επιστροφή υλικών υψηλής καθαρότητας και ενδυναμώνοντας την ενεργή συμμετοχή των καταναλωτών στη διαδικασία ανακύκλωσης. Οι πρωτοβουλίες αυτές καταδεικνύουν τη δυναμική που μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της σύνδεσης του σημείου πώλησης με τις πρακτικές βιώσιμης διαχείρισης αποβλήτων.

---

διαδικασίες ανακύκλωσης, επαναχρησιμοποίησης ή ανάκτησης, ώστε να επανεισαχθούν στην παραγωγική διαδικασία ως υποκατάστατα των αντίστοιχων πρωτογενών πρώτων υλών.

<sup>54</sup> Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρηματιών του λιανικού εμπορίου (με χαρακτηριστικό παράδειγμα εκείνου της Γερμανίας) έχουν ήδη υλοποιήσει πιλοτικά προγράμματα εγκατάστασης εξοπλισμού ανακύκλωσης φιαλών από πολυαιθυλένιο τερεφθαλικού (PET) εντός των εμπορικών καταστημάτων τους. Οι παρεμβάσεις αυτές ενισχύουν την ανάκτηση υλικών υψηλής καθαρότητας, διευκολύνοντας την παραγωγή ποιοτικών δευτερογενών πρώτων υλών, ενώ, παράλληλα, προάγουν την ενεργό συμμετοχή των καταναλωτών στις διαδικασίες κυκλικής διαχείρισης αποβλήτων. Οι εν λόγω πρωτοβουλίες καταδεικνύουν τη σημαντική δυναμική που αναπτύσσεται μέσω της λειτουργικής διασύνδεσης του σημείου πώλησης με στρατηγικές αειφορίας, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο του λιανικού εμπορίου όχι μόνον ως τελικού κρίκου στην αλυσίδα κατανάλωσης, αλλά και ως κρίσιμου παράγοντα προώθησης περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών.

### 5.1.8 Κυκλικά Συστήματα Προϊόντων

Η μετάβαση από τα παραδοσιακά γραμμικά μοντέλα σε κυκλικά συστήματα παραγωγής και κατανάλωσης συνιστά στρατηγικής σημασίας παρέμβαση, τόσο από περιβαλλοντικής όσο και από οικονομικής σκοπιάς. Με προβλεπόμενο επενδυτικό κόστος της τάξης των 10 έως 20 δισεκατομμυρίων ευρώ<sup>55</sup>, η στροφή προς την κυκλική οικονομία, σε αυτούς τους τομείς, μπορεί να επιφέρει σημαντική μείωση της ζήτησης για πρωτογενείς πρώτες ύλες, όπως το πλαστικό, το ξύλο και τα μέταλλα, υλικά των οποίων η εξόρυξη και επεξεργασία ενέχουν υψηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Ενδεικτικά, κάποιοι από τους βασικούς άξονες παρέμβασης αναφέρονται:

- Στην αύξηση του ποσοστού κυκλικών εισροών υλικών, με έμφαση στη χρήση ανακυκλωμένων ή βιογενών πρώτων υλών (bio-based materials). Τα βιογενή υλικά (π.χ., βιοπλαστικά προερχόμενα από άμυλο καλαμποκιού ή ζαχαροκάλαμου, ή επίσης από φυσικές ίνες) προσφέρουν δυνατότητες αντικατάστασης ορυκτών πρώτων υλών με αντίστοιχες ανανεώσιμες, μειώνοντας τις καθαρές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και συμβάλλοντας στη βιοοικονομία.
- Στην ενίσχυση της προσφοράς προϊόντων στο πλαίσιο κυκλικών μοντέλων παραγωγής και κατανάλωσης, οι οποίες εστιάζουν σε πρακτικές, όπως η επισκευή, η ανακατασκευή, η ανανέωση και η επαναπώληση μεταχειρισμένων αγαθών. Κυκλικές πρακτικές αυτού του είδους δύνανται να επιφέρουν ουσιώδη περιβαλλοντικά και οικονομικά οφέλη, μέσω της μείωσης της ζήτησης πρωτογενών πόρων και της επιμήκυνσης του κύκλου ζωής των προϊόντων. Ωστόσο, η αποτελεσματική εφαρμογή τους απαιτεί τη βαθιά αναθεώρηση των καθιερωμένων παραγωγικών και λειτουργικών διαδικασιών. Συγκεκριμένα, καθίσταται αναγκαία η ανασυγκρότηση των αλυσίδων αξίας, η ενσωμάτωση αρχών βιώσιμης διαχείρισης, σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής, καθώς και η αναπροσαρμογή των συστημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παράλληλα, γίνεται επιτακτική η διαμόρφωση νέων προτύπων, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, ικανών να υποστηρίξουν τη μετάβαση από το παραδοσιακό πρότυπο της ατομικής ιδιοκτησίας σε ένα μοντέλο που στηρίζεται στη χρήση, στην προσβασιμότητα και στην κοινή αξιοποίηση των πόρων. Η εν λόγω μετάβαση δεν περιορίζεται σε τεχνικές ή λειτουργικές παραμέτρους, αλλά

---

<sup>55</sup> McKinsey & Company (2023). *Europe's circular economy opportunity: How to cut emissions, create jobs, and drive sustainable growth.*

εγγράφεται σε έναν βαθύτερο πολιτισμικό και αξιακό μετασχηματισμό, ο οποίος προϋποθέτει την αναθεώρηση των αντιλήψεων σχετικά με την παραγωγή, την κατανάλωση και την απονομή αξίας στα αγαθά και τις υπηρεσίες<sup>56</sup>.

- Η ανάπτυξη κατάλληλων και συμπληρωματικών υποδομών για τη συλλογή, διαλογή, επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση προϊόντων στο τέλος του κύκλου ζωής τους αποτελεί προϋπόθεση για την προώθηση της ανακύκλωσης κλειστού βρόχου (closed-loop recycling), δηλαδή του περιορισμού της εξάρτησης από πρωτογενείς πόρους και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Ενδεικτικά, η αξιοποίηση παλαιών επίπλων, ως πρώτη ύλη για την κατασκευή νέων, μπορεί να επιφέρει σημαντική μείωση του όγκου των αποβλήτων και, ακολούθως, να ενισχύσει την κυκλικότητα στη ροή των υλικών.

Οι δύο πρώτοι άξονες παρέμβασης αφορούν οριζόντια το σύνολο των επιχειρηματιών λιανικού και χονδρικού εμπορίου, ενώ ο τρίτος αποκτά ιδιαίτερη σημασία για εκείνες τις καθετοποιημένες επιχειρήσεις, οι οποίες εσωτερικεύουν (buy in) την παραγωγή με την πώληση, όπως, για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης επίπλων, οι οποίες κατασκευάζουν οι ίδιες τα προϊόντα τους, καθώς και οι έμποροι ένδυσης, οι οποίοι διατηρούν εσωτερικές γραμμές παραγωγής. Η συλλογή χρησιμοποιημένων προϊόντων από αυτές τις επιχειρήσεις εμπεριέχει σημαντικά οφέλη, κυρίως μέσω της εξασφάλισης πρόσβασης σε δευτερογενείς πρώτες ύλες χαμηλού κόστους, οι οποίες είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν μέσω διαδικασιών επαναχρησιμοποίησης ή ανακύκλωσης. Οι μέθοδοι υλοποίησης της συλλογής

---

<sup>56</sup> Η μετάβαση από το παραδοσιακό πρότυπο της ατομικής ιδιοκτησίας σε ένα μοντέλο θεμελιωμένο στη χρήση, στην προσβασιμότητα και στην κοινή αξιοποίηση των πόρων συνιστά θεμελιώδη μετασχηματισμό της αντίληψης και της διαχείρισης των αγαθών. Στο παραδοσιακό πρότυπο, η ιδιοκτησία νοείται ως το αποκλειστικό και μόνιμο δικαίωμα ενός υποκειμένου επί ενός αντικειμένου, το οποίο συνεπάγεται πλήρη έλεγχο, ευθύνη και περιορισμένη δυνατότητα πρόσβασης από τρίτους. Η αξία απορρέει, κυρίως, από την κατοχή και τη συσσώρευση περιουσιακών στοιχείων. Αντιθέτως, το νέο μοντέλο εστιάζει στη λειτουργική πρόσβαση στα αγαθά, ανεξαρτήτως της ιδιοκτησίας τους, ενσωματώνοντας τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης. Η προσβασιμότητα και η κοινή χρήση καθίστανται κεντρικά στοιχεία, επιτρέποντας την αξιοποίηση των πόρων, μέσω συστημάτων ενοικίασης, συνεργατικών πλατφορμών και μηχανισμών κοινής χρήσης (sharing economy). Η αξία, σε αυτήν την προσέγγιση, συνδέεται με τη δυνατότητα της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των προϊόντων, καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, μειώνοντας την ανάγκη για συνεχή παραγωγή και κατανάλωση νέων υλικών.

χρησιμοποιημένων προϊόντων ποικίλλουν, καθώς, σε ορισμένες επιχειρήσεις, η συλλογή αυτή πραγματοποιείται εντός των φυσικών καταστημάτων τους, ενώ άλλες στρέφονται σε εξωτερικά σημεία ή αξιοποιούν τις ήδη υπάρχουσες δημόσιες υποδομές. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο κλάδος της ένδυσης, όπου παρατηρούνται ήδη οργανωμένες πρωτοβουλίες επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν ενσωματώσει προγράμματα συλλογής, ανακύκλωσης ή μεταποίησης χρησιμοποιημένων ειδών ένδυσης, απευθείας στους χώρους πώλησης, ως μέρος της υλοποίησης μιας ευρύτερης στρατηγικής για πρακτικές κυκλικής οικονομίας.

#### ***5.1.9 Ελαχιστοποίηση Απορριμμάτων στην Αλυσίδα Αξίας (End to End Waste Reduction)***

Η ελαχιστοποίηση του όγκου των απορριμμάτων, τα οποία προκύπτουν τόσο από τη συσκευασία όσο και από τα τελικά προϊόντα, συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (GHG), καθ' όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εφαρμογή πρακτικών μείωσης των αποβλήτων συσχετίζεται θετικά με τη βελτιστοποίηση της οικονομικής αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η υιοθέτησή τους επιφέρει μείωση του κόστους των πωληθέντων αγαθών (COGS), μέσω της αποτελεσματικότερης διαχείρισης των πόρων, ενώ, παράλληλα, περιορίζει την ανάγκη για σημαντικές αρχικές κεφαλαιουχικές δαπάνες, καθιστώντας το εγχείρημα του πράσινου μετασχηματισμού οικονομικά προσιτό. Ωστόσο, η αποτελεσματική εφαρμογή πρακτικών μείωσης των αποβλήτων προϋποθέτει θεμελιώδεις συστημικές αλλαγές στις εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων, ώστε τα περιβαλλοντικά κριτήρια να ενσωματωθούν οργανικά στις καθημερινές επιχειρησιακές διαδικασίες. Επιπλέον, η εκπαίδευση και η διαρκής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, σε ζητήματα αειφορίας και περιβαλλοντικής διαχείρισης, καθίσταται απαραίτητη, προκειμένου να ενισχυθεί η οργανωσιακή κουλτούρα που ευνοεί την υπεύθυνη παραγωγή και κατανάλωση, αλλά και να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη ένταξη βιώσιμων πρακτικών σε όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα. Σε αυτό το πλαίσιο, δυνητικοί τρόποι παρέμβασης συνιστούν:

- Η αποτελεσματική μείωση των αποβλήτων στο ανάντη τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας (upstream waste) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ελαχιστοποίηση του συνολικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων. Η επίτευξη αυτού του στόχου προϋποθέτει την ενεργή εμπλοκή των προμηθευτών, μέσω της υιοθέτησης προηγμένων τεχνολογιών παραγωγής και επεξεργασίας πρώτων υλών, οι οποίες συνδυάζουν την υψηλή αποδοτικότητα με την περιβαλλοντική

συμβατότητα. Παράλληλα, η αναβάθμιση των υποδομών της εφοδιαστικής αλυσίδας, με ιδιαίτερη έμφαση στη βελτιστοποίηση της μεταφοράς, της αποθήκευσης και της διαχείρισης αποθεμάτων, δύναται να συμβάλει ουσιαστικά στον περιορισμό των απωλειών κατά τα αρχικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Η ενίσχυση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, τόσο σε επίπεδο ποσότητας όσο και ποιότητας, αποτελεί θεμελιώδη συνιστώσα για τη μετάβαση σε περισσότερο βιώσιμα και κυκλικά επιχειρησιακά μοντέλα.

- Η αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων, στο πλαίσιο των λειτουργικών δραστηριοτήτων των επιχειρηματιών τόσο του λιανικού όσο και του χονδρικού εμπορίου, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης προηγμένων προγνωστικών μοντέλων ζήτησης, τα οποία επιτρέπουν την ακριβέστερη εκτίμηση των αναγκών της αγοράς και, κατά συνέπεια, την ελαχιστοποίηση της υπερπαραγγελίας και της συσσώρευσης πλεοναζόντων αποθεμάτων, τα οποία ενδέχεται να καταλήξουν στα απορρίμματα. Παράλληλα, η προσαρμογή των πολιτικών προμηθειών, βάσει των εκάστοτε συνθηκών της αγοράς και σε συνδυασμό με την εφαρμογή ευέλικτων και προσαρμοστικών μοντέλων ανεφοδιασμού, τα οποία ανταποκρίνονται αυτόματα στις διακυμάνσεις της ζήτησης, μπορούν να συμβάλουν στην ουσιαστική μείωση των λειτουργικών απωλειών και στη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων. Τέλος, η αποτελεσματική διαχείριση των υπολειμματικών αποβλήτων, τα οποία δεν μπορούν να προληφθούν πλήρως, απαιτεί τη συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων, σχετικά με τις ήδη υπάρχουσες ροές αποβλήτων (waste streams). Μέσω της αξιοποίησης αυτών των δεδομένων, καθίστανται δυνατές η εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών ανακύκλωσης, η επαναχρησιμοποίηση υλικών για εναλλακτικές χρήσεις, καθώς και η ανάκτηση ενέργειας από απόβλητα, με στόχο τη μέγιστη εκμετάλλευση των πόρων και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- Η μείωση των αποβλήτων στο κατάντη τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας (downstream waste) αναδεικνύεται σε ένα εξίσου κρίσιμο πεδίο στρατηγικής παρέμβασης, με σκοπό την ενίσχυση της βιώσιμης κατανάλωσης και την προώθηση περιβαλλοντικά υπεύθυνων καταναλωτικών συνηθειών. Κατ' αρχάς, η επιμήκυνση της διάρκειας ζωής των νοπών προϊόντων, μέσω προηγμένων μεθόδων συντήρησης, εξελιγμένων τεχνικών συσκευασίας και σύγχρονων τεχνολογιών ψυκτικής αλυσίδας, μπορεί να περιορίσει σημαντικά τις απώλειες τόσο εντός των ενδιάμεσων σταδίων διανομής όσο και στο τελικό στάδιο της

κατανάλωσης. Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με τη διάκριση μεταξύ της ένδειξης «ανάλωση έως» (use by), που αφορά την ασφάλεια των προϊόντων, και της ένδειξης «ανάλωση κατά προτίμηση πριν από» (best before), που σχετίζεται με την ποιότητά τους, συνιστά κρίσιμο παράγοντα για την αποτροπή της άσκοπης απόρριψης καταναλώσιμων αγαθών. Επιπροσθέτως, η παροχή της δυνατότητας εξατομικευμένης αγοράς ποσότητας του προϊόντος προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία στους καταναλωτές και συνδράμει στη μείωση της υπερκατανάλωσης και της σπατάλης τροφίμων.

## 6. Προβλήματα & Λύσεις κατά τη Διαδικασία του Πράσινου Μετασχηματισμού

Παρά το γεγονός ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων στον τομέα του λιανικού και χονδρικού εμπορίου έχει αναγνωρίσει τη σημασία της μετάβασης σε πιο βιώσιμα πρότυπα λειτουργίας, **ο κλάδος εξακολουθεί να αντιμετωπίζει μια σειρά από σοβαρά εμπόδια και συστημικές προκλήσεις**, που επιβραδύνουν την αποτελεσματική επίτευξη των περιβαλλοντικών και κοινωνικών του στόχων<sup>57</sup>. Μεταξύ των σημαντικότερων δυσχερειών συγκαταλέγονται η έλλειψη κατάλληλων θεσμικών και οικονομικών κινήτρων, η πολυπλοκότητα και ο κατακερματισμός των εφοδιαστικών αλυσίδων, η περιορισμένη πρόσβαση σε αξιόπιστα και συγκρίσιμα δεδομένα βιωσιμότητας, καθώς και η δυσκολία ενσωμάτωσης βιώσιμων πρακτικών, σε όλα τα

---

<sup>57</sup> Ωστόσο, οι αρχικοί στόχοι που τέθηκαν στο πλαίσιο αυτής της πορείας δεν ήταν πάντα επαρκώς φιλόδοξοι, ιδίως αν ληφθεί υπόψη η κρισιμότητα και η πολυπλοκότητα των προκλήσεων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα. Με άλλα λόγια, πολλές επιχειρήσεις περιορίζονταν σε βασικές ή συμβολικές ενέργειες, οι οποίες δεν ανταποκρίνονταν στις πραγματικές ανάγκες που επιβάλλει η περιβαλλοντική κρίση ή οι κοινωνικές προκλήσεις. Ενδεικτικά, ενώ η πλειοψηφία των επιχειρηματιών λιανικού εμπορίου υιοθέτησε πολιτικές περιορισμού στη χρήση της πλαστικής σακούλας, προσφέροντας εναλλακτικές, όπως χάρτινες ή επαναχρησιμοποιούμενες, μια τακτική η οποία, προφανώς, καταγράφεται ως κίνηση προς τη σωστή κατεύθυνση, εντούτοις, αυτή η πρακτική δεν ανταποκρίνεται, από μόνη της, στην ευρύτερη ανάγκη για ολιστική αναδιάρθρωση των συστημάτων συσκευασίας, διαχείρισης αποβλήτων και ενσωμάτωσης αρχών κυκλικής οικονομίας, σε όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις περιορίστηκαν στην απλή αντικατάσταση του υπάρχοντος φωτισμού με LED, χωρίς να επεκτείνουν τις επενδύσεις σε ενεργειακά αποδοτικά συστήματα ψύξης ή θέρμανσης, ή ακόμα σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας για την τροφοδοσία των καταστημάτων τους. Παράλληλα, αρκετές επιχειρήσεις επέλεξαν να επικεντρώσουν τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες τους στις άμεσες και ορατές πτυχές των δραστηριοτήτων τους, όπως τα φυσικά καταστήματα ή τα κέντρα διανομής, παραβλέποντας τη σημαντική περιβαλλοντική επιβάρυνση που εντοπίζεται στα αρχικά στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η “ανάτη” πλευρά, η οποία περιλαμβάνει κρίσιμους κρίκους, όπως οι παραγωγοί πρώτων υλών, οι μεταποιητικές μονάδες ή τα εργοστάσια που εδρεύουν σε τρίτες χώρες, συχνά παραμένει εκτός του πεδίου παρέμβασης, παρά το γεγονός ότι συμβάλλει καθοριστικά στο συνολικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα των προϊόντων. Η περιορισμένα φιλόδοξη, αρχικώς, στοχοθέτηση, εκ μέρους των επιχειρήσεων, αποδίδεται, εν μέρει, σε ελλιπή τεχνογνωσία, στις ανησυχίες για το κόστος της μετάβασης και στην έλλειψη ισχυρών ρυθμιστικών κινήτρων ή πιέσεων. Ωστόσο, το σύγχρονο πλαίσιο —το οποίο χαρακτηρίζεται από την επιταχυνόμενη κλιματική κρίση, την εντεινόμενη κοινωνική ανισότητα και τη διεύρυνση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των καταναλωτών— καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση ριζικών, πολυδιάστατων και τεκμηριωμένα μετρήσιμων στρατηγικών βιωσιμότητας.

επίπεδα της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων προϋποθέτει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συντονισμένων πολιτικών και στρατηγικών παρεμβάσεων τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας όσο και στο ευρύτερο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο. Η μετάβαση προς ένα βιώσιμο μοντέλο εμπορίου, που να ανταποκρίνεται ουσιαστικά στις σύγχρονες περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις, καθιστά αναγκαία τη στενή συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η ενεργή συμμετοχή της πολιτείας στον σχεδιασμό κινήτρων και ρυθμιστικών εργαλείων, σε συνδυασμό με τη δέσμευση των επιχειρήσεων, όσον αφορά την υιοθέτηση υπεύθυνων πρακτικών, αποτελεί κρίσιμη συνθήκη για την επιτυχή υλοποίηση της πράσινης μετάβασης.

### **6.1 Προτεραιοποίηση Επενδύσεων με Υψηλότερη Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) ή/και Συντομότερους Χρόνους Απόσβεσης**

Μεταξύ των κυριότερων εμποδίων που αναδείχθηκαν από εκπροσώπους του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, στο πλαίσιο συζητήσεων ομάδων εργασίας και ημιδομημένων συνεντεύξεων<sup>58</sup>, συγκαταλέγεται η συστηματική προτεραιοποίηση επενδύσεων, οι οποίες παρουσιάζουν υψηλότερη καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value – NPV) ή/και συντομότερους χρόνους απόσβεσης. Το εν λόγω εύρημα αποδίδεται, εν μέρει, στην περιορισμένη εμπειρία και στην ελλιπή τεχνογνωσία των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, αναφορικά με τις επενδύσεις σε δράσεις βιωσιμότητας, καθώς και στην αδυναμία ενσωμάτωσης εργαλείων αποτίμησης των μακροπρόθεσμων κοινωνικών και περιβαλλοντικών αποδόσεων στο επενδυτικό πλάνο τους. Σύμφωνα με την Έρευνα Τριπλής Μεταρρύθμισης (Triple Transformation Survey), περίπου το 50% των επιχειρήσεων δήλωσαν είτε ότι η βιωσιμότητα δεν εντάσσεται στις στρατηγικές προτεραιότητές τους είτε ότι δεν διαθέτουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για την υλοποίηση των σχετικών πρωτοβουλιών.

Η διαπίστωση αυτή καταδεικνύει την ανάγκη για σχεδιασμό και εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, οι οποίες θα ενισχύουν την ικανότητα των επιχειρήσεων –ιδίως των μικρομεσαίων– να επενδύουν σε βιώσιμες πρακτικές, μέσω:

- ✓ της παροχής φορολογικών και χρηματοδοτικών κινήτρων για επενδύσεις με περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα,

---

<sup>58</sup> McKinsey & Company, 2023. *Triple Transformation Survey*.

- ✓ της ανάπτυξης εργαλείων αποτίμησης της προστιθέμενης αξίας που προέρχεται από επενδύσεις βιωσιμότητας, πέραν των στενά χρηματοοικονομικών δεικτών,
- ✓ της δημιουργίας μηχανισμών τεχνικής υποστήριξης και κατάρτισης, ώστε οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν την αναγκαία τεχνογνωσία, προκειμένου να εντάξουν τη βιωσιμότητα στον στρατηγικό τους σχεδιασμό.

Στη συνέχεια, εξειδικεύονται και αναλύονται οι τρεις παραπάνω προτάσεις:

### **6.1.1 Φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα για επενδύσεις με περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα**

Η παροχή φορολογικών και χρηματοδοτικών κινήτρων αναδεικνύεται σε καθοριστικό εργαλείο για την ενίσχυση επενδύσεων που προάγουν την περιβαλλοντική υπευθυνότητα και τη θετική κοινωνική επίδραση.

#### **(α) Φορολογικά Κίνητρα για Πράσινες και Κοινωνικές Επενδύσεις**

Προτείνεται η θεσμοθέτηση κινήτρων, όπως:

- **Φοροαπαλλαγή έως και 40%** των δαπανών που σχετίζονται με επενδύσεις σε βιώσιμες υποδομές, ενεργειακή αποδοτικότητα, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, κυκλική οικονομία και κοινωνική ένταξη.
- **Επιτάχυνση αποσβέσεων** για εξοπλισμό και εγκαταστάσεις που εξυπηρετούν τους στόχους της βιωσιμότητας, μειώνοντας τη φορολογική επιβάρυνση σε σύντομο χρονικό ορίζοντα.

#### **(β) Χρηματοδοτικά Εργαλεία Στοχευμένης Ενίσχυσης**

Αναγκαία είναι η ενεργοποίηση κατάλληλων χρηματοδοτικών μηχανισμών:

- **Επιδοτούμενα δάνεια**, μέσω δημόσιων τραπεζών ή συγχρηματοδοτούμενων εργαλείων (π.χ. Αναπτυξιακή Τράπεζα), με **μειωμένα ή μηδενικά επιτόκια** για πράσινες επενδύσεις.
- **Άμεσες επιχορηγήσεις** κεφαλαίου, σε ποσοστό 30%-50%, για επενδύσεις με αποδεδειγμένο περιβαλλοντικό και κοινωνικό όφελος (π.χ. πράσινες στέγες, συστήματα ανακύκλωσης, μονάδες απασχόλησης ευάλωτων και ευπαθών ομάδων).

#### **(γ) Οικονομικά και Κοινωνικά Οφέλη**

Η εφαρμογή τέτοιων κινήτρων δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως δημοσιονομικό κόστος, αλλά ως επένδυση με υψηλή απόδοση:

- Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές καταγράφουν μείωση λειτουργικού κόστους κατά **10%-30%** και αύξηση κερδοφορίας κατά **5%-15%**, μέσα σε διάστημα 3-5 ετών.
- Παράλληλα, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, ενισχύεται η κοινωνική συνοχή και επιταχύνεται η πράσινη μετάβαση της οικονομίας.

#### **(δ) Προτάσεις Πολιτικής Υλοποίησης**

Για την υλοποίηση των προαναφερθέντων, προτείνεται:

- Η ίδρυση **Ταμείου Πράσινης Επιχειρηματικότητας** με κεφάλαια από το ΕΣΠΑ και το Ταμείο Ανάκαμψης.
- Η έκδοση **ειδικών κατευθυντήριων οδηγιών και φορολογικού πλαισίου βιωσιμότητας** για ΜΜΕ.
- Η ενσωμάτωση των κινήτρων σε **ετήσιες προκηρύξεις και δράσεις ΕΣΠΑ**, με απλοποιημένες διαδικασίες ένταξης.
- Συνεργασία με επιμελητήρια και τοπικούς φορείς για **τεχνική υποστήριξη και διάχυση πληροφορίας**.

#### **6.1.2 Ανάπτυξη εργαλείων αποτίμησης της προστιθέμενης αξίας από επενδύσεις βιωσιμότητας πέραν των στενά χρηματοοικονομικών δεικτών**

Πολλές φορές, οι επενδύσεις βιωσιμότητας δεν αποτυπώνονται επαρκώς, μέσω των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών (EBITDA, ROI ή καθαρά κέρδη). Η πραγματική προστιθέμενη αξία τέτοιων επενδύσεων εμπεριέχει **περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές (ESG) διαστάσεις**, οι οποίες έχουν σημαντικές συνέπειες για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων. Οι τρέχοντες οικονομικοί δείκτες **αγνοούν εξωτερικότητες**, όπως η μείωση εκπομπών, η κοινωνική συνοχή ή η φήμη της επιχείρησης. **Οι επενδυτές, οι καταναλωτές και οι τράπεζες** ζητούν πλέον πληροφορίες για τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο των επιχειρήσεων. Χωρίς ειδικά εργαλεία, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις **δυσκολεύονται να τεκμηριώσουν** τα οφέλη των πράσινων και κοινωνικών παρεμβάσεων. Παραδείγματα τέτοιων εργαλείων:

- **ESG Scorecards:** Ειδικοί πίνακες αξιολόγησης που αποτιμούν τη συμμόρφωση της επιχείρησης με κριτήρια Περιβάλλοντος (E), Κοινωνίας (S) και Διακυβέρνησης (G). Χρησιμοποιούνται από επενδυτές και οργανισμούς αξιολόγησης για να διαπιστώσουν τη βιώσιμη συμπεριφορά της επιχείρησης.

- **Social Return on Investment (SROI):** Αξιολογικό πλαίσιο που μετρά τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο μιας επένδυσης, μετατρέποντάς τον σε χρηματικό ισοδύναμο. Π.χ., ένα πρόγραμμα επανένταξης ανέργων μπορεί να έχει SROI = 3:1 (δηλαδή κάθε 1€ επένδυσης αποδίδει 3€ σε κοινωνικά οφέλη).
- **Life Cycle Assessment (LCA):** Εργαλείο που αξιολογεί το συνολικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους – από την παραγωγή έως την απόρριψη.
- **Impact Measurement Standards (π.χ. GRI, SASB, IR Framework):** Διεθνή πρότυπα που καθοδηγούν τις επιχειρήσεις στη μέτρηση και δημοσιοποίηση του μη χρηματοοικονομικού τους αποτυπώματος.
- **Green KPIs (Key Performance Indicators):** Στοχευμένοι δείκτες, όπως:
  - μείωση εκπομπών CO<sub>2</sub> ανά μονάδα προϊόντος,
  - ποσοστά ανακυκλώσιμων υλικών,
  - αριθμός ωφελούμενων από κοινωνικά προγράμματα,
  - ποσοστό εργαζομένων, προερχόμενων από ευάλωτες ομάδες.

Για να αξιοποιηθούν πρακτικά αυτά τα εργαλεία:

- ✓ Το κράτος ή οι αναπτυξιακοί φορείς θα πρέπει να **αναπτύξουν πρότυπα/οδηγούς αποτίμησης βιωσιμότητας**, προσαρμοσμένα στις ανάγκες των ΜΜΕ.
- ✓ Θα πρέπει να δημιουργηθούν **ψηφιακά εργαλεία** (π.χ. “*ESG Self-Assessment Tools*”), τα οποία θα είναι δωρεάν και εύχρηστα.
- ✓ Θα πρέπει να υπάρξει σύνδεση αυτών των εργαλείων με τα συστήματα κρατικών ενισχύσεων – π.χ., προτεραιότητα χρηματοδότησης ή bonus μοριοδότησης σε επιχειρήσεις με μετρήσιμα ESG αποτελέσματα.

### **6.1.3 Δημιουργία μηχανισμών τεχνικής υποστήριξης και κατάρτισης, ώστε οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν την αναγκαία τεχνογνωσία για την ένταξη της βιωσιμότητας στον στρατηγικό τους σχεδιασμό.**

Η μετάβαση στη βιώσιμη επιχειρηματικότητα δεν αποτελεί μόνο τεχνολογική πρόκληση, αλλά και **πρόκληση γνώσης και δεξιοτήτων**, ιδίως για τις ΜΜΕ, οι οποίες δεν διαθέτουν, συνήθως, εσωτερικούς πόρους, εξειδικευμένο προσωπικό ή πρόσβαση σε συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η δημιουργία **μηχανισμών τεχνικής υποστήριξης και κατάρτισης** είναι απαραίτητη για να ενισχυθεί η δυνατότητα αυτών των επιχειρήσεων να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στον στρατηγικό τους σχεδιασμό, να την εκλάβουν

και να την προτεραιοποιήσουν όχι ως κόστος, αλλά ως ευκαιρία ανάπτυξης, διαφοροποίησης και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνονται οι ακόλουθοι μηχανισμοί υποστήριξης:

- **Κέντρα Στήριξης Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας (Sustainability Helpdesks)**

Δημιουργία περιφερειακών κόμβων – σε συνεργασία με επιμελητήρια ή δήμους – που παρέχουν:

- ✓ εξατομικευμένη τεχνική συμβουλευτική (π.χ., εξοικονόμηση ενέργειας, ESG συμμόρφωση),
- ✓ καθοδήγηση για ένταξη σε προγράμματα χρηματοδότησης,
- ✓ αξιολόγηση επενδύσεων, βάσει βιώσιμων δεικτών.

- **Προγράμματα Πιστοποιημένης Κατάρτισης & Reskilling**

Δημιουργία εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σε συνεργασία με πανεπιστήμια και δημόσιους φορείς (INEMY/ΕΣΕΕ, ΙΝΕ/ΓΣΕΒΕΕ κ.ά.), για:

- ✓ στρατηγική βιωσιμότητας σε επιχειρήσεις,
- ✓ εφαρμογή ESG προτύπων,
- ✓ κυκλική οικονομία και πράσινη καινοτομία.
- ✓ παροχή πιστοποίησης, με βάση διεθνή πρότυπα (π.χ. ISO 14001, GRI Standards).

- **Ψηφιακές Πλατφόρμες Μάθησης και Αυτοαξιολόγησης**

Δημιουργία ανοιχτών ψηφιακών εργαλείων:

- ✓ webinars, e-learning modules, τεχνικά εγχειρίδια
- ✓ ESG self-assessment tools,
- ✓ εργαλεία αποτύπωσης περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

- **Mentoring από μεγάλες επιχειρήσεις και clusters**

- ✓ Προώθηση μοντέλων συνεργασίας μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων (που εφαρμόζουν ήδη πρακτικές ESG) και μικρομεσαίων επιχειρήσεων (μέσω επιχειρηματικών clusters, ενώσεων ή προμηθευτικών αλυσίδων).
- ✓ Ανταλλαγή τεχνογνωσίας, καλών πρακτικών, και υποστήριξη στον σχεδιασμό πράσινων στρατηγικών.

Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν τεχνική υποστήριξη και κατάρτιση παρουσιάζουν **αυξημένες πιθανότητες ένταξης σε επιδοτούμενα προγράμματα κατά 30% έως 50%**, σύμφωνα με εθνικά και ευρωπαϊκά στατιστικά στοιχεία προγραμμάτων

χρηματοδότησης. Παράλληλα, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η κατάρτιση σε δεξιότητες βιωσιμότητας **ενισχύει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και επιταχύνει την υιοθέτηση καινοτομιών**. Επιπλέον, **η μετάβαση σε βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα μπορεί να επιταχυνθεί έως και 2-3 φορές**, όταν οι επιχειρήσεις λαμβάνουν ολοκληρωμένη υποστήριξη, που περιλαμβάνει παροχή εξειδικευμένης γνώσης, πρόσβαση σε κατάλληλα εργαλεία και συμβουλευτική καθοδήγηση<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> OECD, 2023. *Green Skills and Innovation for Inclusive Growth*.

## 7. Συμπεράσματα

Το οικοσύστημα του λιανικού εμπορίου αποτελεί έναν στρατηγικής σημασίας τομέα, τόσο για την εύρυθμη λειτουργία της Ενιαίας Αγοράς όσο και για την ευρύτερη κοινωνικοοικονομική σταθερότητα της ΕΕ. Η κεντρική θέση του μεταξύ των διαφορετικών βιομηχανικών και παραγωγικών οικοσυστημάτων, η ιδιαίτερη διασύνδεσή του με την τελική κατανάλωση και η διατομεακή φύση του το καθιστούν κρίσιμο κόμβο διάχυσης της προστιθέμενης αξίας, ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και κινητοποίησης επενδύσεων για τον πράσινο μετασχηματισμό και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Το παρόν δελτίο αναδεικνύει, καταρχάς, την προϊούσα μετάβαση του λιανικού εμπορίου σε ένα υβριδικό, πολυκαναλικό και ψηφιοποιημένο παραγωγικό πρότυπο, εντός του οποίου η τεχνολογική καινοτομία και οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συμπεριφορές λειτουργούν ως αμοιβαίως ενισχυτικοί μοχλοί πολλαπλών αλλαγών και μετασχηματισμών, που λαμβάνουν, ωστόσο, χώρα υπό συνθήκες πολλαπλών προκλήσεων, όπως η γεωπολιτική αστάθεια, η πληθωριστική πίεση, οι ενεργειακές επιβαρύνσεις και ο εντεινόμενος διεθνής ανταγωνισμός. Σε αυτό το πλαίσιο, η βιώσιμη και δίκαιη μετάβαση του τομέα προς ένα κλιματικά ουδέτερο και ψηφιακά ώριμο οικοσύστημα απαιτεί την ταυτόχρονη ενεργοποίηση τριών στρατηγικών πυλώνων: (α) τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και την ενσωμάτωση της καινοτομίας, (β) την υιοθέτηση περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών καθ' όλη την αλυσίδα αξίας και (γ) τη θεσμική και χρηματοοικονομική στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, η επανακατάρτιση και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού αποτελούν κομβική παράμετρο για τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και τη διασφάλιση της δίκαιης κατανομής των ωφελειών από την πράσινη μετάβαση.

Παράλληλα, διαπιστώνεται ένα διαρθρωτικό επενδυτικό έλλειμα για την ευρύτερη εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών πράσινου μετασχηματισμού, το οποίο υπονομεύει τη σχετική ανταγωνιστικότητα του κλάδου και επιβάλλει την ενίσχυση της χρηματοδοτικής κινητοποίησης, μέσω ευρωπαϊκών μηχανισμών (όπως το NextGenerationEU και το InvestEU), αλλά και μέσω δημόσιων-ιδιωτικών συνεργασιών, με στόχο τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και τη μείωση του συνεπαγόμενου επενδυτικού κινδύνου. Ταυτόχρονα, αναδεικνύεται ο ρόλος του λιανικού εμπορίου ως σημαντικού παράγοντα για την επίτευξη της περιφερειακής βιωσιμότητας και της κοινωνικής ανθεκτικότητας. Η διατήρηση της πολυμορφίας των

επιχειρηματικών μοντέλων, η αναζωογόνηση του αστικού ιστού και η υποστήριξη της κυκλικής οικονομίας αναδεικνύονται ως προϋποθέσεις για την ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης και της ενεργού συμμετοχής των πολιτών στον επιδιωκόμενο μετασχηματισμό.

Η επίτευξη της πράσινης μετάβασης του λιανικού εμπορίου προϋποθέτει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ολοκληρωμένων και στοχευμένων πολιτικών παρεμβάσεων που να ενσωματώνουν περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά κριτήρια. Πρώτον, απαιτείται η θεσμοθέτηση κινήτρων για πράσινες επενδύσεις, ιδίως όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσω φορολογικών απαλλαγών, επιδοτήσεων και διευκολυμένης πρόσβασης σε ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία (όπως το *InvestEU* και ο *Μηχανισμός Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας*). Δεύτερον, είναι αναγκαία η θεσμική ενσωμάτωση των αρχών της κυκλικής οικονομίας στον σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, με την υποχρεωτική εφαρμογή οικολογικών προτύπων, την προώθηση ανακυκλώσιμων υλικών και την ενίσχυση πρακτικών επαναχρησιμοποίησης και επισκευής. Τρίτον, προτείνεται η δημιουργία πράσινων κέντρων καινοτομίας σε αστικά και ημιαστικά περιβάλλοντα, τα οποία να λειτουργούν ως κόμβοι κυκλικότητας και βιώσιμης κατανάλωσης. Τέταρτον, η χάραξη μιας συνεκτικής πολιτικής ενδυνάμωσης των καταναλωτών, με έμφαση στη διαφάνεια, την οικολογική σήμανση και την περιβαλλοντική εκπαίδευση, ώστε να αυξηθεί ακόμα περισσότερο η ζήτηση για “πράσινα” προϊόντα. Τέλος, προτείνεται η θεσμική ενίσχυση των υποχρεώσεων που απορρέουν από το ESG πλαίσιο και η υποχρεωτική αποτύπωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος στα προϊόντα, με στόχο τη σταδιακή ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών μοντέλων με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Green Deal και του σχετικού Σχεδίου Δράσης για την κυκλική οικονομία.

Εν κατακλείδι, ο πράσινος μετασχηματισμός του λιανεμπορικού οικοσυστήματος συνιστά νομοτέλεια και όχι επιλογή, καθώς αντανακλά τις αδιαμφισβήτητες εξελίξεις, σε επίπεδο τεχνολογίας, ρυθμιστικού πλαισίου, περιβαλλοντικής ανάγκης και κοινωνικής προσδοκίας. Η προσαρμογή του κλάδου σε ένα νέο υπόδειγμα βιώσιμης λειτουργίας δεν αποτελεί πλέον στρατηγικό πλεονέκτημα, αλλά προϋπόθεση επιβίωσης και συμμετοχής στον μελλοντικό οικονομικό και παραγωγικό χάρτη της Ευρώπης. Σε αυτό το πλαίσιο, το λιανικό εμπόριο καλείται να επαναπροσδιορίσει όχι μόνο τις διαδικασίες και τα επιχειρηματικά του μοντέλα, αλλά και τον ίδιο τον ρόλο του στην οικοδόμηση ενός οικονομικού συστήματος, το εναρμονίζει την ανταγωνιστικότητα με την περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα.