

ACT SOCIAL

Educational material - Joint Analytical Courses for scaling up Social enterprises in Greece and Bulgaria

Εκπαιδευτικό υλικό σχετικά με την υποστήριξη για την ανάπτυξη και διαχείριση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία

Actions for the Support and enhancement of Social entrepreneurship at local level

*WP 4 Guidance on the pre-start – up and scaling up development of SE's
Del.4.1.4 Joint Analytical Courses for scaling up SE's. Produce and Print of a Handbook*

MUNICIPALITY OF THERMI

<i>Deliverable Number</i>	4.1.4
<i>Project Title</i>	<i>Actions for the Support and enhancement of Social entrepreneurship at local level</i>
<i>Project Acronym</i>	ACT SOCIAL
<i>Project Duration</i>	03.10.2017 – 02.10.2019
<i>Project Partners</i>	LB (PB1) Municipality of Thermi (GR) PB2 Association of South Western Municipalities (BG) PB3 Sdruzhenie Yuni Partners (BG)

The Project is co-funded by the European Regional Development Fund and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" Cooperation Programme

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ / TABLE OF CONTENTS

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Στρατηγικές Μάνατζμεντ	5
1.1 Βασικές έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	5
1.2 Ανάλυση περιβάλλοντος	6
1.3 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	7
1.4 Υλοποίηση στρατηγικής.....	8
1.5 Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Στρατηγικές Προώθησης – Μάρκετινγκ	9
2.1. Η έννοια και ο ρόλος του Μάρκετινγκ	9
2.2. Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	10
2.3. Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)	10
2.4. Η συμπεριφορά των καταναλωτών	11
2.5. Η Τμηματοποίηση της αγοράς.....	13
2.6. Το προϊόν	15
2.7. Η Διανομή	16
2.8. Η Προβολή	17
2.9. Η Τιμολόγηση.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Πηγές Χρηματοδότησης Ελληνικών και Βουλγαρικών Κοινωνικών Επιχειρήσεων	20
3.1 Ευρωπαϊκές πηγές χρηματοδότησης	20
3.2 Κρατικές πηγές χρηματοδότησης στην Ελλάδα.....	21
3.3 Κρατικές πηγές χρηματοδότησης στη Βουλγαρία	24
3.4 Άλλες πηγές χρηματοδότησης	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Φορολογικά και ασφαλιστικά ζητήματα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στη Βουλγαρία	26
4.1 Φορολογικά θέματα Ελληνικών κοινωνικών επιχειρήσεων	26
4.2 Φορολογικές υποχρεώσεις και απαλλαγές Βουλγαρικών κοινωνικών επιχειρήσεων	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Επιχειρηματική Δικτύωση	30
5.1 Η αξία της συνεργασίας και της δικτύωσης	30
5.2 Βασικά Χαρακτηριστικά επιχειρηματικών δικτύων	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συστήματα Κοινωνικής απόδοσης επένδυσης	34
6.1 Σύνομη περιγραφή SROI	34
6.2 Κοινωνικές επιχειρήσεις και SROI.....	34

6.3 Αρχές SROI	34
6.4 Οφέλη από τη Μέτρηση Κοινωνικής Απόδοσης.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου – EMAS και σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001	38
7.1. Εργαλεία περιβαλλοντικής διαχείρισης	38
7.2. Στάδια ανάπτυξης Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης	39
7.2.1. Στάδια ανάπτυξης ΣΠΔ κατά EMAS	39
7.2.2. Στάδια ανάπτυξης ΣΠΔ κατά ISO 14001.....	43
7.3. Οφέλη των επιχειρήσεων από την εφαρμογή ΣΠΔ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Καινοτομία.....	46
8.1. Η έννοια της καινοτομίας	46
8.2. Η καινοτομία στην επιχειρηματικότητα	46
8.3. Είδη καινοτομίας.....	47
8.4. Οφέλη Καινοτομίας.....	48
8.5. Εμπόδια Καινοτομίας	48
8.6. Στάδια Καινοτομίας.....	49
8.7. Κοινωνική Καινοτομία	49
INTRODUCTION	50
CHAPTER 1. Management Strategies	51
1.1 Basic concepts of Strategic Management.....	51
1.2 Environmental analysis.....	52
1.3 Strategy formulation	53
1.4 Strategy implementation	53
1.5 Strategy evaluation and control.....	54
CHAPTER 2. Promotion Strategies – Marketing	55
2.1. Concept and Role of Marketing	55
2.2. Marketing Strategy.....	56
2.3. Marketing Plan.....	56
2.4. Consumer behavior	57
2.5. Market segmentation	58
2.6. Product	60
2.7. Distribution	61
2.8. Promotion	62
2.9. Pricing	63
CHAPTER 3. Sources of Funding of Greek and Bulgarian Social Enterprises	65

3.1 European sources of funding	65
3.2 State financial aid in Greece	66
3.3 State aid in Bulgaria.....	68
3.4 Other funding sources	69
CHAPTER 4. Tax and insurance issues of Greek and Bulgarian Social Cooperative Enterprises.	70
4.1 Tax issues of Greek social enterprises.....	70
4.2 Tax obligations and exemptions of Bulgarian social enterprises	71
CHAPTER 5. Business Networking.....	74
5.1 Value of collaboration and networking	74
5.2 Key features of business networks.....	75
CHAPTER 6. Social Return on Investment Systems	77
6.1 Brief description of SROI.....	77
6.2 Social Enterprises and SROI	77
6.3 Principle of SROI.....	77
6.4 Benefits of Social Return on Investment	79
CHAPTER 7. Eco-Management and Audit Scheme - EMAS and Environmental Management System ISO 14001	81
7.1. Environmental management tools.....	81
7.2. Stages of Environmental Management System Development	82
7.2.1. Eco Management Audit Scheme development stages.....	82
7.2.2. ISO 14001- Environmental Management System development stages.....	86
7.3. Company benefits from implementing an Environmental Management System	87
CHAPTER 8. Innovation.....	89
8.1. The concept of innovation	89
8.2. Innovation in entrepreneurship	89
8.3. Types of innovation	90
8.4. Innovation benefits	90
8.5. Barriers to innovation.....	91
8.6. Innovation stages	91
8.7. Social Innovation	92
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / BIBLIOGRAPHY.....	93

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανά χείρας κείμενο είναι ένας **Εκπαιδευτικός Οδηγός της Δραστηριότητας 4.1.4 «Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού – Υποστήριξη για την ανάπτυξη και διαχείριση. Παραγωγή και Εκτύπωση Οδηγού»** που υλοποιείται στο πλαίσιο του Πακέτου Εργασίας 4 «Καθοδήγηση κατά τη φάση πριν τη σύσταση επιχειρήσεων και ανάπτυξη των Κοιν.Σ.Επ.» του έργου “ACTions for the SuppOrt and enhancement of SocIAI entrepreneurship at Local level” («Δράσεις για την υποστήριξη και ενίσχυση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε τοπικό επίπεδο») με ακρωνύμιο ACT SOCIAL. Το έργο, διάρκειας 24 μηνών, υλοποιεί εταιρικό σχήμα, το οποίο αποτελείται από τον Δήμο Θέρμης (lead beneficiary) και την Association of South Western Municipalities και το Sdruzhenie Yuni Partners, ενώ χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας «INTERREG V-A Ελλάδα - Βουλγαρία 2014-2020» (Άξονα προτεραιότητας 4: A Socially Inclusive Cross-Border Area, Θεματικός Στόχος 09 - Promoting social inclusion, combating poverty and any discrimination, Επενδυτική προτεραιότητα: 9c. Providing support for social enterprises).

Η Δραστηριότητα 4.1.4 «Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού – Υποστήριξη για την ανάπτυξη και διαχείριση. Παραγωγή και Εκτύπωση Οδηγού» αφορά στην ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού για μαθήματα σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες που διασφαλίζουν την ανάπτυξη και αποτελεσματική διαχείριση των Κοιν.Σ.Επ., λαμβάνοντας υπόψη αντίστοιχους εκπαιδευτικούς οδηγούς που έχουν παραχθεί στο παρελθόν τόσο σε Ελλάδα και Βουλγαρία, όσο και διεθνώς. Ειδικότερα, το παρόν εκπαιδευτικό υλικό θα περιγράφει τυποποιημένες διαδικασίες διοίκησης και διαχείρισης κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στη Βουλγαρία, όπως απορρέουν από το ισχύον νομικό πλαίσιο αλλά και από το σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων στις χώρες αναφοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Στρατηγικές Μάνατζμεντ

1.1 Βασικές έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία **προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου** που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της (Μπουραντάς κ.ά, 1999).

Σύμφωνα με τον Fayol, **οι βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ** είναι τέσσερις:

1. **Προγραμματισμός**
2. **Οργάνωση**
3. **Διεύθυνση**
4. **Έλεγχος**



Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction), το εύρος και το είδος των δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, μέσω της διάταξης των πόρων της, μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Johnson & Scholes, 2002).

Έχει τη θέση ενός σχεδίου δράσης για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και ορθά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν **ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης**, καθώς και τη **δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων**.

Η στρατηγική αποτελεί **βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία** μιας επιχείρησης. Είναι αναγκαία, γιατί θέτει κατευθυντήριες γραμμές για την εκπλήρωση της **αποστολής** και του **οράματος** της επιχείρησης και τη βοηθά να αποκτήσει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, μέσω της κατανόησης των δυνατών σημείων του εσωτερικού και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος (Παπαδάκης, 2002).

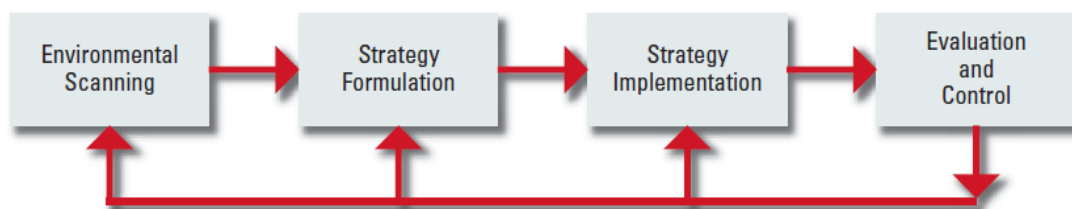
Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Ορίζεται ως η ευρύτερη διαδικασία μιας επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής. Βάσει της στρατηγικής αυτής, η επιχείρηση αποκτά την ικανότητα να εξελίσσεται επιτυχώς, μέσα σε ένα πολύπλοκο και ανασφαλές περιβάλλον¹.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαντά σε όλα τα κρίσιμα ερωτήματα για το **που βρίσκεται** η επιχείρηση σήμερα, **που θέλει να βρεθεί** στο μέλλον, **πώς θα πάει εκεί** και σε **ποιο χρονικό διάστημα**.

¹ Πηγή: wps.prenhall.com/wps/media/objects/213/218150/glossary.html

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδοχικές φάσεις:

1. **Ανάλυση περιβάλλοντος (Environmental Scanning).**
2. **Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy formulation).**
3. **Υλοποίηση στρατηγικής (Strategy Implementation).**
4. **Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής (Evaluation and Control).**



Εικόνα 1: Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ

1.2 Ανάλυση περιβάλλοντος

Η πρώτη φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η **ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης**.

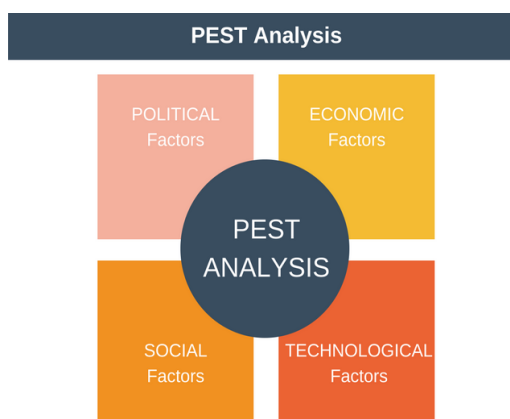
Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται με σκοπό τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων του **εξωτερικού περιβάλλοντος** και των **δυνάμεων** και **αδυναμιών** του **εσωτερικού περιβάλλοντος**, διαδικασία η οποία είναι γνωστή ως **Ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**. Μέσα από την αξιολόγηση αυτών των παραγόντων, η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τη θέση της μέσα στην αγορά και έτσι μπορεί να διαμορφώσει την εταιρική της αποστολή και τη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική της.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση διακρίνεται σε **εξωτερικό** και **εσωτερικό**.

Ειδικότερα, το **εξωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης αποτελείται από τα στοιχεία που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση, τα οποία αποτελούν το **Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment)** και από τα στοιχεία που την επηρεάζουν άμεσα και αποτελούν το **Άμεσο Περιβάλλον** ή το **Περιβάλλον Κλάδου (Task Environment or Industry)**.

Η ανάλυση του Γενικευμένου Περιβάλλοντος της επιχείρησης γίνεται μέσω της ανάλυσης **P.E.S.T. (Political, Economic, Social/ Cultural & Technological)**, κατά την οποία διερευνώνται οι παρακάτω παράγοντες:

- ❑ **Πολιτικό περιβάλλον (Political).**
- ❑ **Οικονομικό περιβάλλον (Economic).**



- **Κοινωνικό περιβάλλον (Social).**
- **Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological).**

Στο **Άμεσο Περιβάλλον** εμφανίζονται όλα τα στοιχεία και οι δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, καθώς είναι αυτά τα οποία καθορίζουν τον ανταγωνισμό και συνεπώς την κερδοφορία του κλάδου. Αυτά είναι: η **κοινωνία**, η **αγορά**, οι **ανταγωνιστές**, οι **προμηθευτές** και οι **κυβερνήσεις**.

Michael Porter's Five Forces Framework



Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων πραγματοποιείται με το **μοντέλο του καθηγητή M. Porter (1979) (Five Forces Porter's Framework)**, το οποίο προσδιορίζει την ένταση του ανταγωνισμού στο πλαίσιο του κλάδου που ανήκει η κάθε επιχείρηση. Οι πέντε δυνάμεις του μοντέλου είναι (Wheelen et al., 2012):

1. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων (*Industry rivalry*).
2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών (*Bargaining power of suppliers*).
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών (*Bargain power of buyers*).
4. Απειλή εισόδου νέων Επιχειρήσεων (*Threat of new entrants*).
5. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων (*Threat of substitutes*).

Από την άλλη πλευρά, το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης αποτελείται από στοιχεία τα οποία δύνανται να συμβάλουν στην ανάπτυξη της, όπως είναι: η **οργανωτική δομή**, η **κουλτούρα**, και οι **πόροι** (φυσικοί, χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι, άυλοι).

1.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διεξοδική μελέτη των παραγόντων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οδηγεί στη **διαμόρφωση της στρατηγικής**, η οποία αποτελεί το **δεύτερο στάδιο** του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στη διαδικασία αυτή καθορίζονται:

1. Η **Αποστολή (mission)**, η οποία ορίζεται ως ο λόγος ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης.
2. Οι **Στόχοι (Objectives)** που πρέπει να επιτευχθούν στο πλαίσιο της αποστολής και είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.
3. Οι **Στρατηγικές (Strategies)** που θα επιτευχθούν οι στόχοι.
4. Οι **Πολιτικές (Policies)** που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των στρατηγικών και συνδέουν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την υλοποίησή της. Πιο συγκεκριμένα, οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που απορρέουν από τις στρατηγικές και διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης ιεραρχούνται σε **τρία επίπεδα**:

1. Η **επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)** παρουσιάζεται σε επίπεδο ομίλου και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης για ανάπτυξη και διοίκηση.
2. Η **επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)** παρουσιάζεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και αντικατοπτρίζει την ανταγωνιστική θέση του προϊόντος της επιχείρησης.
3. Η **λειτουργική στρατηγική (functional strategy)** παρουσιάζεται σε επίπεδο λειτουργιών και έχει σκοπό την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων (Robbins et al., 2012).

1.4 Υλοποίηση στρατηγικής

Η **τρίτη φάση** του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει την **υλοποίηση της στρατηγικής**, η οποία είναι η **διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών** μιας επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

- ⇒ Τα **προγράμματα (Programs)** είναι εκθέσεις οι οποίες καθορίζουν τα απαραίτητα βήματα για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου.
- ⇒ Οι **προϋπολογισμοί (Budgets)** αποτελούν την ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που προκύπτει από ένα πρόγραμμα.
- ⇒ Οι **διαδικασίες (Procedures)** είναι διαδοχικά βήματα που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών.

1.5 Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

Η **τέταρτη και τελευταία φάση** είναι η **αξιολόγηση και ο έλεγχος**, στην οποία γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους που είχαν τεθεί. Ουσιαστικά στην εν λόγω φάση αξιολογούνται τα αποτελέσματα, λαμβάνονται τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής διενεργείται μέσω των παρακάτω σταδίων (Wheelen et al., 2012):

1. Προσδιορισμός αποτελεσμάτων προς μέτρηση.
2. Καθορισμός προτύπων μέτρησης της επίδοσης.
3. Μέτρηση της επίδοσης.
4. Σύγκριση επίδοσης και προτύπων.
5. Διορθωτική δράση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Στρατηγικές Προώθησης – Μάρκετινγκ

2.1. Η έννοια και ο ρόλος του Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ αποτελεί μία από τις πιο βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με την American Marketing Association, είναι η **διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών** (Bennet, 1995).

Βασικά χαρακτηριστικά του Μάρκετινγκ και του ρόλου του είναι τα εξής (Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010):

- Η έννοια της συναλλαγής μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών.
- Η παράλληλη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού.
- Η επίτευξη των στόχων σε μέσο- και μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Για τον σκοπό αυτό το Μάρκετινγκ διαθέτει **ένα σύνολο μέσων, μεθόδων, διαδικασιών και εργαλείων** που βοηθούν την επιχείρηση να προσαρμοστεί στις ανάγκες του πελάτη της και γενικότερα στις συνθήκες της αγοράς της και της δίνουν τη δυνατότητα να ασκήσει επιρροή στην αγορά της.

Ως προς το περιεχόμενό του, το marketing περιλαμβάνει ένα **σύνολο από διαδικασίες, μεθόδους και εργαλεία** (Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010) όπως:

1. **Έρευνα αγοράς και ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς** του καταναλωτή.
2. **Τμηματοποίηση της αγοράς**, επιλογή της αγοράς στην οποία θα απευθυνθεί η επιχείρηση και επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης (τοποθέτησης) του προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
3. **Διαχείριση γκάμας προϊόντων** και των χαρακτηριστικών της (χαρτοφυλάκιο προϊόντων).
4. **Τιμολογιακή πολιτική** των προϊόντων.
5. **Επιλογή και διαχείριση των μεσαζόντων** μέσω των οποίων θα πουληθούν τα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή.
6. **Μέσα επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων.**
7. Διαχείριση των **σχέσεων με τους πελάτες.**
8. Ορθή **οργάνωση και συντονισμός** όλων των πιο πάνω ενεργειών και των δαπανών τους, μέσα από μία διαδικασία προγραμματισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των ενεργειών και των αποτελεσμάτων τους.

Οι παραπάνω δραστηριότητες επηρεάζουν την απόδοση των επιχειρήσεων και καθορίζουν το ανταγωνιστικό και οικονομικό τους πλεονέκτημα. Οι αρχές του μάρκετινγκ, όταν εφαρμόζονται σωστά, συντελούν στην **αύξηση του κέρδους με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Δηλαδή, μέσω του μάρκετινγκ, μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από τα ανταγωνιστικά, να ενημερώσει τους καταναλωτές για τα προϊόντα της και να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες τους κερδίζοντας «πιστό» μερίδιο αγοράς (προσηλωμένους καταναλωτές) και αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις της.

Το Μίγμα Μάρκετινγκ

Οι αποφάσεις που αφορούν στα προϊόντα, στα δίκτυα διανομής, στην προβολή και στην τιμολόγηση, ονομάζονται «Μίγμα Μάρκετινγκ». Το μίγμα Μάρκετινγκ είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού σε επίπεδο λειτουργίας, το οποίο πραγματοποιείται στο πλαίσιο της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του Μάρκετινγκ (Μαλλιάρης, 2001).



Εικόνα 2: Στοιχεία μίγματος Μάρκετινγκ

2.2. Στρατηγική Μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ δεν καθορίζονται τυχαία. Καθορίζονται και εφαρμόζονται με σκοπό την υλοποίηση ενός στόχου που θέτει η διοίκηση της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ δηλαδή αποτελούν την πορεία που θα οδηγήσει στον τελικό προορισμό της επιχείρησης. Η πορεία αυτή καθορίζεται από τη στρατηγική μάρκετινγκ.

Στρατηγική μάρκετινγκ είναι η επιλογή εκείνων των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση να ορίσει τους καταναλωτές που θα προσεγγίσει και συμβάλλουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών αυτών.

2.3. Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Το **Σχέδιο Μάρκετινγκ** (Marketing Plan) είναι μια εξαιρετικά λεπτομερής αναφορά (report), η οποία αξιολογείται από πολλούς εντός και εκτός της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την ανάπτυξη και διαμόρφωση ενός Σχεδίου Μάρκετινγκ. Η δομή του συνήθως περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

A/A	Δομή Σχεδίου Μάρκετινγκ	Επεξήγηση
1.	Συνοπτική παρουσίαση (Executive Summary)	Σύντομη επισκόπηση του προτεινόμενου σχεδίου.
2.	Πίνακας περιεχομένων	Προσανατολισμός του αναγνώστη να διαβάσει τα σημεία που τον/την ενδιαφέρουν περισσότερο.
3.	Εισαγωγή	Επεξήγηση των στόχων του marketing plan.
4.	Υφιστάμενη Κατάσταση Μάρκετινγκ	Ανάλυση των πληροφοριακών στοιχείων για την αγορά, το προϊόν, τον ανταγωνισμό, την διανομή και το μακροπεριβάλλον.
5.	Ανάλυση ευκαιριών και απειλών	Εντοπισμός των σημαντικότερων ευκαιριών/απειλών, των πλεονεκτημάτων/αδυναμιών και τα ζητημάτων που αντιμετωπίζει κάποιο προϊόν (SWOT).

6. Αντικειμενικοί στόχοι	<i>Καθορισμός των οικονομικών στόχων και των στόχων Μάρκετινγκ υπό μορφή όγκου πωλήσεων, μεριδίου αγοράς και κερδών.</i>
7. Στρατηγική Μάρκετινγκ	<i>Ευρεία προσέγγιση Μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του σχεδίου.</i>
8. Πρόγραμμα δράσης	<i>Ανάλυση των δράσεων Μάρκετινγκ που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.</i>
9. Εκτίμηση ζημιών-κερδών	<i>Πρόβλεψη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του σχεδίου.</i>
10. Έλεγχοι	<i>Καθορισμός των δεικτών παρακολούθησης του σχεδίου.</i>

Πίνακας 1: Δομή Σχεδίου Μάρκετινγκ

2.4. Η συμπεριφορά των καταναλωτών

Η μελέτη της συμπεριφοράς των καταναλωτών και αγοραστών είναι καθοριστικής σημασίας για το Μάρκετινγκ γιατί αποτελεί στοιχείο το οποίο συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, με την εφαρμογή της οποίας η επιχείρηση θα κατορθώσει τελικά να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους.

Η συμπεριφορά του καταναλωτή αφορά σε όλες εκείνες τις αποφάσεις και τις σχετικές ενέργειες των ατόμων που οδηγούν στην αγορά και τη χρήση διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών ή στην απόρριψή τους (Walters, 1987). Οι αποφάσεις αυτές και οι αντίστοιχες ενέργειες ενεργοποιούνται από την ύπαρξη συγκεκριμένων αναγκών. Συνεπώς, ο στόχος κάθε επιχειρηματικής δράσης θα πρέπει να είναι ο καταναλωτής και συγκεκριμένα οι ανάγκες του. Το Μάρκετινγκ **εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή**, ώστε να προκύψει κέρδος. Η ικανοποίηση πραγματοποιείται με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων.

Για να μελετηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι απαραίτητο να διαπιστωθούν:

- ⇒ Οι **αγοραστικές ανάγκες και επιθυμίες** των ατόμων κατόπιν συλλογής στοιχείων μέσω συζητήσεων με καταναλωτές.
- ⇒ Ο **χώρος και ο χρόνος αγοράς διαφόρων προϊόντων**, η ποσότητα που αγοράστηκε και η τιμή πώλησής τους.
- ⇒ Το **αποτέλεσμα της αγοράς και η ικανοποίηση από αυτή** την αγορά που είχαν οι καταναλωτές (Μαλλιάρης, 2001).

Το Μάρκετινγκ με βάση τις πληροφορίες που θα συλλέξει δύναται να συμβάλλει στον προγραμματισμό του όγκου της παραγωγής και της προσφοράς των οικονομικών αγαθών ή υπηρεσιών προς τους αγοραστές.

Γενικό υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς

Το γενικό υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τα εξής μέρη: **1) εξωτερικές επιδράσεις**, **2) διαδικασία λήψης αποφάσεων** και **3) συμπεριφορά μετά την αγορά**.



Εικόνα 3: Γενικό υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς

1. Εξωτερικές επιδράσεις

- **Ερεθίσματα από μάρκετινγκ:** το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση, η τιμή στην οποία το προσφέρει, η στρατηγική διανομής και τα σημεία πώλησης και η στρατηγική προώθησης του προϊόντος στην αγορά-στόχο.
- **Κοινωνικό περιβάλλον:** οι ανεπίσημες πηγές πληροφόρησης, η επιρροή της οικογένειας και των φίλων, άλλες μη εμπορικές πηγές, και η ευρύτερη κουλτούρα της κοινωνίας και των ομάδων στις οποίες ανήκει το άτομο.

2. Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Περιλαμβάνει την **αναγνώριση** από τον καταναλωτή της **ανάγκης για ένα προϊόν**, την **αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών** (όπως τιμές, εναλλακτικές επιλογές-μάρκες, σημεία διανομής, ποιότητα εναλλακτικών, κ.λπ.), την **αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων-μαρκών και την τελική επιλογή**.

3. Συμπεριφορά μετά την απόφαση

- Όταν ο καταναλωτής αποφασίσει για το ποια μάρκα είναι πιο κοντά στις ανάγκες του τη συγκεκριμένη στιγμή **προχωράει στην αγορά**. Η αγορά μπορεί να είναι απλά δοκιμαστική ή μπορεί να είναι επαναλαμβανόμενη δηλαδή ο καταναλωτής να έχει **δοκιμάσει το προϊόν σε προηγούμενη διαδικασία αγοραστικής απόφασης και επειδή είναι ικανοποιημένος ή επειδή δεν είναι σε θέση να δοκιμάσει άλλες εναλλακτικές να επαναλαμβάνει την αγορά της ίδιας μάρκας**.
- **Μετά την αγορά και χρήση του προϊόντος ο καταναλωτής αξιολογεί την επιλογή του.** Η **τελική** αυτή αξιολόγηση αποτελεί εμπειρία πλέον για τον καταναλωτή για επόμενη σχετική διαδικασία λήψης απόφασης. Χρησιμοποιείται δηλαδή στο προηγούμενο στάδιο «διαδικασίας λήψης απόφασης» σαν προηγούμενη εμπειρία.

2.5. Η Τμηματοποίηση της αγοράς

Κάθε φορά που μία επιχείρηση εισάγει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία στην αγορά, είναι σημαντικό να ορίσει με σαφήνεια τους ιδανικούς της πελάτες, το τμήμα, δηλαδή, της αγοράς στο οποίο απευθύνεται, καθώς το προϊόν ή η υπηρεσία που αυτή προσφέρει δεν μπορούν να ικανοποιήσουν πλήρως τις ανάγκες όλων των καταναλωτών, διότι τόσο αυτές όσο και οι προτιμήσεις τους, σχετικά με τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν για να τις ικανοποιήσουν, διαφέρουν. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει προηγηθεί η **Τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation)** μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στο Μάρκετινγκ.

Κατά τη **διαδικασία της τμηματοποίησης**, μία μεγάλη ετερογενή αγορά διαιρείται σε μικρότερα τμήματα (ή υποαγορές) που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά. Με τη διαίρεση αυτή βρίσκει κανείς πολλά τμήματα από τα οποία διαλέγει εκείνα που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές για την περίπτωση του, δηλαδή τις λεγόμενες αγορές-στόχους, όπου και συγκεντρώνει τις προσπάθειες και πόρους του στο Μάρκετινγκ. Επιπλέον, κατά τη διαδικασία της τμηματοποίησης είναι σημαντικό να συνοπλογοιστούν τόσο οι δυνατότητες του κάθε τμήματος να αγοράσει ένα καταναλωτικό αγαθό όσο και ο ανταγωνισμός. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα **βήματα της διαδικασίας της τμηματοποίησης της αγοράς** (McDonald & Dunbar, 1995).

Βήμα 1	Χάρτης Αγοράς	<i>Προσδιορισμός της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας μεταξύ παραγωγών και τελικών χρηστών (δηλ. ποιοι εμπλέκονται και πως στην παραγωγή, διακίνηση και διάθεση ενός προϊόντος).</i>
Βήμα 2	Ποιος αγοράζει	<i>Προκαταρκτικός κατάλογος και τυποποιημένο profiling των διαφορετικών ομάδων αγοραστών στο σημείο του χάρτη της αγοράς στο οποίο πρόκειται να λάβει χώρα η τμηματοποίηση.</i>
Βήμα 3	Τί αγοράζεται, πού, πότε, και πώς αγοράζεται	<i>Κατάλογος όλων των τύπων προϊόντων/υπηρεσιών του ανταγωνισμού, των καναλιών διανομής και των μεθόδων αγοράς.</i>
Βήμα 4	Ποιος αγοράζει τι, πού πότε και πώς	<i>Συνδυασμός των βημάτων 2 και 3 για τη δημιουργία σειράς μικρο-τμημάτων.</i>
Βήμα 5	Γιατί αγοράζεται	<i>Κατανόηση του τι προσπαθεί να επιτύχει κάθε μικρο-τμήμα με τη συγκεκριμένη αγορά που κάνει.</i>
Βήμα 6	Τμηματοποίηση (1ο στάδιο)	<i>Συγκέντρωση των μικρο-τμημάτων που εμφανίζουν ομοιότητες.</i>
Βήμα 7	Τμηματοποίηση (2ο στάδιο)	<i>Αξιολόγηση των τμημάτων που προκύπτουν ως προς: το μέγεθος, τη διαφοροποίησή τους, τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτά και τη συμβατότητά τους με την επιχείρηση.</i>

Βήμα 8	Διαχωρισμός των κριτηρίων ελκυστικότητας	<i>Προσδιορισμός των παραγόντων που κάνουν ένα τμήμα ελκυστικό στην επιχείρηση.</i>
Βήμα 9	Απόδοση συντελεστών βαρύτητας στα κριτήρια ελκυστικότητας	<i>Προσδιορισμός της σχετικής σπουδαιότητας του κάθε κριτηρίου έναντι των άλλων.</i>
Βήμα 10	Αξιολόγηση κριτηρίων βάσει παραμέτρων	<i>Βαθμολόγηση με υψηλά, μεσαία και χαμηλά scores του κάθε κριτηρίου ελκυστικότητας.</i>
Βήμα 11	Βαθμολόγηση των τμημάτων	<i>Υπολογισμός της συνολικής ελκυστικότητας κάθε τμήματος.</i>
Βήμα 12	Ανταγωνιστικότητα επιχείρησης	<i>Προσδιορισμός της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στο κάθε τμήμα και λήψη απόφασης σε ποιο/ποια τμήμα/-τα θα απευθυνθεί η επιχείρηση.</i>

Πίνακας 2: Βήματα τμηματοποίησης της αγοράς

Η τμηματοποίηση της αγοράς καταναλωτών βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια. Λόγω του σημαντικού αριθμού των διαθέσιμων κριτηρίων, αυτά ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες (Μαλλιάρης, 2001):

1. **Γεωγραφικά** (λ.χ., Κλίμα, Περιοχή, Μέγεθος Πόλης, Πυκνότητα πληθυσμού, κλπ.).
2. **Δημογραφικά** (λ.χ., Ηλικία, Φύλο, Εισόδημα, Επάγγελμα, Επίπεδο μόρφωσης, Καταγωγή, Θρησκεία, κλπ.).
3. **Ψυχογραφικά** (λ.χ., Προσωπικότητα, Τρόπος ζωής).
4. **Προϊοντικά** (λ.χ. Χρήση του προϊόντος, Προσδοκώμενες ωφέλειες από τη χρήση του προϊόντος, Τιμή του προϊόντος, Πηγή προμήθειας του προϊόντος, κλπ.).

Η τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς πραγματοποιείται, συνήθως, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- ⇒ **Η γεωγραφική τοποθεσία του βιομηχανικού καταναλωτή.**
- ⇒ **Ο κλάδος της δραστηριότητας του βιομηχανικού καταναλωτή.**
- ⇒ **Το μέγεθος του βιομηχανικού καταναλωτή.**
- ⇒ **Το μέγεθος παραγγελίας και η συχνότητα αγοράς.**
- ⇒ **Η χρήση του προϊόντος.**

Για να είναι αποτελεσματική η τμηματοποίηση της αγοράς, θα πρέπει τα τμήματα της αγοράς να παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- **Μετρησιμότητα** = δυνατότητα μέτρησης αγοραστικής συμπεριφοράς τμήματος.
- **Ουσιαστικότητα** = το μέγεθος τους να δικαιολογεί την επένδυση της επιχείρησης.
- **Προσβασιμότητα** = δυνατότητα προσέγγισης μέσω ΜΜΕ.
- **Διαφοροποιησιμότητα** = τα τμήματα να ξεχωρίζουν μεταξύ τους.
- **Δυνατότητα Επενέργειας** = βαθμός δημιουργίας προγραμμάτων Μάρκετινγκ για την προσέλκυση των τμημάτων.

2.6. Το προϊόν

Το προϊόν αποτελείται από ένα σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων τα οποία από οικονομικής πλευράς είναι αξίες, καθώς διαθέτουν όχι μόνο κόστος παραγωγής, αλλά και χρησιμότητες που μπορούν να δημιουργήσουν ωφέλεια στους καταναλωτές. Αγοράζοντας κάποιος ένα προϊόν, επενδύει τα χρήματά του σε ένα σύνολο τεχνικών (τεχνικών προδιαγραφών) και συμβολικών αξιών (λ.χ., εμφάνιση, μόδα, μάρκα, κλπ.) που μπορεί να δημιουργήσει ωφέλεια. Προϊόν μπορεί να είναι μία ιδέα, ένα αγαθό, μία υπηρεσία ή ένας συνδυασμός αυτών των τριών (Μαλλιάρης, 2001).

Κριτήρια επιλογής ροφήματος (λ.χ., καφέ) και χώρου αγοράς			
Ερώτηση 1η: Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ήταν το πιο καθοριστικό στην επιλογή της αγοράς ροφήματος που ήδη αγοράζετε;		Ερώτηση 2η: Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ήταν το πιο σημαντικό στην επιλογή της επιχείρησης που ήδη αγοράζετε το ρόφημα;	
• Είναι πιο υγιεινό	15%	• Η ευγένεια των υπαλλήλων	19%
• Είναι πιο γευστικό	60%	• Η προσωπική σχέση του πελάτη με τον πωλητή	22%
• Έχει καλύτερη συσκευασία	6%	• Οι ώρες λειτουργίας	15%
• Έχει καλή τιμή	15%	• Το Ευχάριστο περιβάλλον	20%
• Λόγω διαφημιστικής εκστρατείας	4%	• Ο χρόνος εξυπηρέτησης	24%
• Κανένα από τα παραπάνω	0%	• Κανένα από τα παραπάνω	0%

Πίνακας 3: Παράδειγμα κριτηρίων επιλογής ροφήματος (λ.χ., καφέ) και χώρου αγοράς

Τα **τρία επίπεδα του προϊόντος**, όπως φαίνεται στην Εικόνα 4, είναι:

- 1) Ο πυρήνας**, δηλαδή τα **βασικά οφέλη** που αποκομίζει ο καταναλωτής από την αγορά του. Ο πυρήνας είναι ιδιαίτερα σημαντικός γιατί **αποτελεί και τον βασικό λόγο αγοράς**. Για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο προσφέρει την δυνατότητα για άνετη και γρήγορη μεταφορά του κατόχου του. Αυτό είναι και το βασικό όφελος από την αγορά ενός αυτοκινήτου.
- 2) Το πραγματικό προϊόν**, δηλαδή τα **πρόσθετα οφέλη** που αποκομίζει κάποιος από την αγορά ενός προϊόντος. Τα οφέλη αυτά είναι τα **χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι δυνατότητες του, ο σχεδιασμός του, η ποιότητα του, η συσκευασία του και η επωνυμία του**. Γι' αυτό άλλωστε διαφέρει η αγορά ενός μικρού FIAT από την αγορά μίας πολυτελούς Mercedes.
- 3) Το «επαυξημένο προϊόν»**, δηλαδή η εγγύηση για το προϊόν, η εξυπηρέτηση πελατών, η υποστήριξη μετά την πώληση, η εγκατάσταση, μεταφορά και παράδοση. Στο παράδειγμα μας με την αγορά αυτοκινήτου το επαυξημένο προϊόν περιλαμβάνει την εγγύηση για βλάβες που μπορεί να εμφανίσει το αυτοκίνητο για κάποια χρόνια, την παροχή δωρεάν service ή οδικής βοήθειας, την υποστήριξη μετά την πώληση, κ.λπ.



Εικόνα 4: Τα τρία επίπεδα του προϊόντος

2.7. Η Διανομή

Η **διανομή** είναι το δεύτερο στοιχείο του Μίγματος Μάρκετινγκ και αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να μεταφερθεί ένα προϊόν από τον αρχικό πωλητή στον τελικό καταναλωτή. Απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, γιατί οι καταναλωτές ή οι χρήστες θέλουν να βρίσκουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες:

- ✓ Όταν και όπου τα χρειάζονται.
- ✓ Στις ποσότητες που τα χρειάζονται.
- ✓ Σε χώρους που τους επιτρέπουν να κάνουν τις επιλογές τους με άνεση, με άριστη εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση.

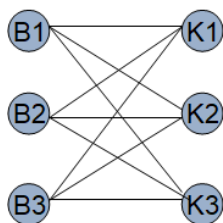
Προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στις παραπάνω απαιτήσεις των καταναλωτών, πρέπει να πάρει μια σειρά από αποφάσεις που αφορούν στην επιλογή:

- **Της στρατηγικής διανομής:** (π.χ., Στρατηγική εντατικής διανομής, Επιλεκτική στρατηγική διανομής, Στρατηγική αποκλειστικής διανομής) πως προωθείται το προϊόν στην αγορά.
- **Της μεθόδου διανομής:** (λ.χ., άμεση ή έμμεση) με ποιο μέσο φτάνει και διανέμεται στην αγορά.
- **Των καναλιών διανομής:** από πού περνάει και που αποθηκεύεται για να φτάσει στην αγορά.

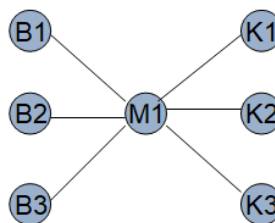
Τα **δίκτυα διανομής** (κανάλια), δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης, αναφέρονται στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων, δηλαδή στη μεταφορά, στην αποθήκευση, κ.λπ. Τα δίκτυα διανομής συμβάλλουν (α) στην αποτελεσματική διάθεση προϊόντος, (β) στην αποτελεσματική οικονομική διαχείριση και (γ) στην αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Η χρήση **ενδιάμεσων**²

² Ενδιάμεσοι ή Μεσάζοντες: Επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να εκτελούν τις λειτουργίες που χρειάζονται για τη μεταβίβαση του προϊόντος μιας επιχείρησης στον τελικό αγοραστή, δηλαδή σε αυτόν που δε θα το μεταπωλήσει, αλλά είτε θα το χρησιμοποιήσει ο ίδιος, είτε θα το δώσει κάπου αλλού.

επιφέρει **οικονομίες χρόνου** και **κόστους**, καθώς μειώνεται δραστικά ο αριθμός των συναλλαγών (Μαλλιάρης, 2001).



Χωρίς μεσάζοντα
(αριθμός συναλλαγών 9)



Με ένα μεσάζοντα
(αριθμός συναλλαγών 6)

Οι συνεταιρισμοί με δραστηριότητες που περιλαμβάνουν διανομή και αποθήκες, έχουν ως στόχο την **ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφοράς**, αφού δεν χρησιμοποιούν τους μεσάζοντες.

2.8. Η Προβολή

Μία επιχείρηση επιτυγχάνει την προβολή ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας με τη βοήθεια της επικοινωνίας μεταδίδοντας μηνύματα σε ένα ή περισσότερα άτομα. Ακόμη κι αν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία είναι εξαιρετικής ποιότητας, ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς στόχου, είναι εύκολα προσβάσιμο από αυτήν και προσφέρεται σε ελκυστική τιμή, μπορεί να αποτύχει. Κι αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που οι υποψήφιοι καταναλωτές δεν ενημερωθούν επαρκώς ή δεν πειστούν να το αγοράσουν. Το αντίθετο μπορεί να συμβεί όταν ένα μέτριο προϊόν ή υπηρεσία προωθείται μέσα από μία επιτυχημένη στρατηγική προώθησης, στην περίπτωση αυτή οι υποψήφιοι πελάτες μπορεί να δημιουργήσουν θετική στάση ή να πειστούν να το αγοράσουν τουλάχιστον μία φορά.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός του μίγματος προβολής, που είναι γνωστό και ως μίγμα επικοινωνίας Μάρκετινγκ, αποτελεί στοιχείο κλειδί για την επιτυχία της συνολικής στρατηγικής Μάρκετινγκ.

Το μίγμα προβολής περιλαμβάνει:

- Την **προσωπική πώληση** (προφορική και άμεση επικοινωνία με πιθανούς καταναλωτές).
- Τη **διαφήμιση** (απρόσωπη μορφή παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών με πληρωμή από αναγνωρισμένο ανάδοχο που μεταδίδονται από τα μέσα σε πολλά άτομα συγχρόνως).
- Την **προώθηση των πωλήσεων** (π.χ., συμμετοχή σε εκθέσεις, επιδείξεις προϊόντων σε σημεία πωλήσεων, κλπ.).
- Τις **δημόσιες σχέσεις** (περιλαμβάνεται η δημοσιότητα, όπου μεταδίδονται μηνύματα από τα μέσα χωρίς πληρωμή, και η χορηγία).

Ένα **πρόγραμμα προβολής** θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1) Καθορισμός σκοπών της προβολής: πραγματοποιείται με τρόπο αντικειμενικό και

- συγκεκριμένο, έτσι ώστε να είναι δυνατή η εκ των υστέρων μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας του προγράμματος.
- 2) **Καθορισμός κοινού- στόχου:** υλοποιείται με τη βοήθεια της έρευνας Μάρκετινγκ.
 - 3) **Καθορισμός προϋπολογισμού:** προσαρμόζεται ανάλογα με το τι θέλει η διοίκηση να διαθέσει.
 - 4) **Επιλογή του μηνύματος:** επηρεάζεται από το στάδιο του Κύκλου Ζωής Προϊόντος στο οποίο βρίσκεται το προϊόν, τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου και τον προϋπολογισμό.
 - 5) **Μίγμα προβολής:** προσδιορισμός του ρόλου των στοιχείων του.
 - 6) **Καθορισμός του μίγματος μέσων:** αναφέρεται στα πιο κατάλληλα για την περίπτωση εργαλεία και επηρεάζεται και αυτή από την αγορά στόχο και τον προϋπολογισμό.
 - 7) **Μέτρηση της αποτελεσματικότητας:** ώστε να γίνει σύγκριση μεταξύ του τι θέλαμε και του τι πετύχαμε.
 - 8) **Παρακολούθηση και πιθανή τροποποίηση** της καμπάνιας επικοινωνίας.

Internet Μάρκετινγκ

Τα τελευταία χρόνια ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων αξιοποιεί το διαδίκτυο ιδιαίτερα στον τομέα των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ. Το Internet έχει διττή σημασία, καθώς αποτελεί και αγορά (όπου γίνονται συναλλαγές), αλλά και μέσο επικοινωνίας και υποστήριξης της πραγματοποίησης των συναλλαγών. Πιο συγκεκριμένα, έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί σαν μια online αγορά, όπου αγοραστές και πωλητές έρχονται σε επαφή και ως μέσο για την εκτέλεση επιχειρηματικών λειτουργιών όπως μάρκετινγκ, διανομή και επικοινωνία με τους πελάτες.

Βασικά πλεονεκτήματα του Internet Μάρκετινγκ είναι:

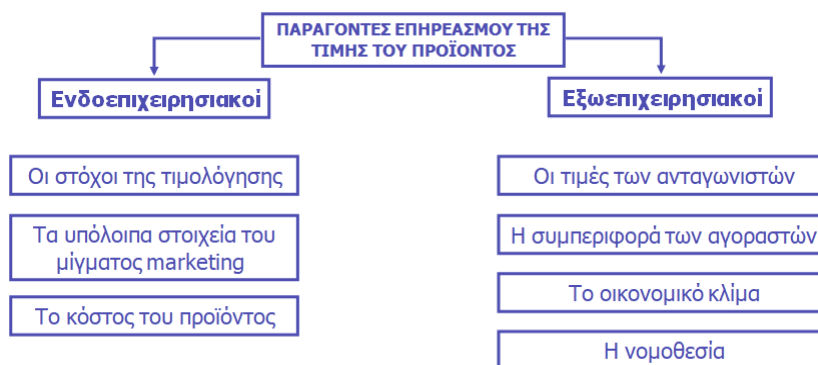
- Η πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά.
- Το μειωμένο κόστος.
- Ο μειωμένος χρόνος προετοιμασίας της διαφημιστικής εκστρατείας.
- Η δυνατότητα στόχευσης σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες.
- Η ύπαρξη αυτοματοποιημένων δεικτών μέτρησης, ώστε να διευκολυνθεί η παρακολούθηση της πορείας της καμπάνιας.

Στις **μεθόδους Internet Μάρκετινγκ** ανήκουν:

1. Η **Βελτιστοποίηση Μηχανών Αναζήτησης** (Search Engine Optimization), η οποία βοηθά να ανέβει η ιστοσελίδα ψηλά στις μηχανές αναζήτησης, όπως η Google, για συγκεκριμένες αναζητήσεις που κάνουν οι χρήστες του διαδικτύου.
2. Το **Email Marketing**, το οποίο διευκολύνεται μέσω της εγγραφής στη λειτουργία Newsletter, ώστε να απευθύνεται στοχευμένα σε ενδιαφερόμενους καταναλωτές.
3. Το **Social Media Marketing**, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της ψηφιακής προώθησης και διαφήμισης προϊόντων. Αφορά τις ενέργειες που γίνονται στα κοινωνικά δίκτυα (Facebook, Twitter, YouTube κτλ), οι οποίες αποσκοπούν στην προώθηση αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις.

2.9. Η Τιμολόγηση

Η τιμή εκφράζει την αξία ενός προϊόντος. Η αντιλαμβανόμενη αξία από το κάθε μέρος που εμπλέκεται σε μία συναλλαγή είναι υποκειμενική, γεγονός που καθιστά την αξία σχετικό μέγεθος. Ο καθορισμός της τιμής είναι δύσκολο να γίνει, διότι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως φαίνεται παρακάτω.



Εικόνα 5: Παράγοντες επηρεασμού της τιμής του προϊόντος

Στους **ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες** εντάσσονται οι στόχοι τιμολόγησης, τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και το κόστος του προϊόντος.

- Στους **στόχους τιμολόγησης** περιλαμβάνονται η μεγιστοποίηση του κέρδους, η αύξηση των πωλήσεων, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, κ.α.
- Τα **υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ**, δηλαδή στο προϊόν, τη διανομή και την προβολή θα πρέπει να συνυπολογισθούν κατά την τιμολόγηση, ώστε να εξασφαλιστεί ισορροπία.
- Το **κόστος του προϊόντος** αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επηρεασμού της τιμής. Περιλαμβάνει τόσο το **σταθερό (Fixed cost)**, όσο και το **μεταβλητό (Variable cost)** κόστος.

Στους **εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες** εντάσσονται οι τιμές των ανταγωνιστών, η συμπεριφορά των καταναλωτών, το οικονομικό κλίμα και η νομοθεσία.

- Οι **τιμές των ανταγωνιστών** είναι σημαντικό να προσδιοριστούν μέσω της έρευνας Μάρκετινγκ, καθώς ο εντοπισμός των άμεσα ανταγωνιστικών προϊόντων και η ανάλυση της σχέσης αξίας – τιμής για τα προϊόντα που ο καταναλωτής θεωρεί ότι καλύπτουν ικανοποιητικά την ανάγκη του, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον καθορισμό της τιμής.
- Η **συμπεριφορά των καταναλωτών** αντανακλά την πεποίθησή τους για την αξία που έχουν γι' αυτούς τα οφέλη από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την οποία μεταφράζουν στο ποσό, το οποίο είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν για να το αποκτήσουν.
- Το **οικονομικό κλίμα** αναφέρεται σε μακροοικονομικά μεγέθη, όπως ο οικονομικός κύκλος, ο πληθωρισμός, η ανεργία, κ.λπ. Οι ευρύτερες οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν την τάση για κατανάλωση και αποταμίευση.
- Η **νομοθεσία** στην Ελλάδα διακρίνεται από την τάση της πλήρους απελευθέρωσης του καθορισμού των τιμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Πηγές Χρηματοδότησης Ελληνικών και Βουλγαρικών Κοινωνικών Επιχειρήσεων

3.1 Ευρωπαϊκές πηγές χρηματοδότησης

Τα τελευταία χρόνια, ιδίως από το 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δημιουργήσει τόσο το νομοθετικό περιβάλλον, όσο και το στρατηγικό αναπτυξιακό πλαίσιο για την ανάπτυξη της Κοινωνικής Οικονομίας και επιχειρηματικότητας. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία χρηματοδοτικών ταμείων, με εξειδικευμένα προγράμματα που καλύπτουν τις ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων, αλλά και την προσαρμογή υπαρχόντων προγραμμάτων, προκειμένου να μπορούν οι φορείς να συμμετέχουν. Τόσο στη Βουλγαρία, όσο και στην Ελλάδα υπάρχει χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Τα σημαντικότερα ευρωπαϊκά προγράμματα που σχετίζονται με την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι τα ακόλουθα:



ESF - European Social Fund

Σε άτομα με αναπηρία, πρόσφυγες μετανάστες.

Χρηματοδότηση:

10 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως.

Συμμετέχουν:

Φορείς, κοινωνικές επιχειρήσεις και Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

Ποσοστό συνεισφοράς:

Τα έργα είναι **συγχρηματοδοτούμενα από το ESF σε ποσοστό 50% - 85% ή 95%** σε εξαιρετικές περιπτώσεις και από εθνικές ή περιφερειακές αρχές³.

EaSI Program for Employment and Social Innovation

Στόχος:

Η **προώθηση υψηλού επιπέδου ποιότητας απασχόλησης**, η **διασφάλιση επαρκούς και αξιοπρεπούς κοινωνικής προστασίας**, η **καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού** και της **φτώχειας** και η **βελτίωση των συνθηκών εργασίας**⁴.



Επιμέρους προγράμματα του EaSI:

- ⇒ Το πρόγραμμα **Progress**, για την **αναβάθμιση της εργασίας και της κοινωνικής πολιτικής** 61% του συνολικού προϋπολογισμού).
- ⇒ Το πρόγραμμα **EURES**, για Την **εργασιακή ευελιξία και κινητικότητα** (18% του συνολικού προϋπολογισμού).

³ <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=en>

⁴ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

⇒ Το πρόγραμμα **PROGRESS microfinance** για την πρόσβαση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην **μικρο-χρηματοδότηση** (21% του συνολικού προϋπολογισμού).

The European Globalization Adjustment Fund

Στόχος:

Η υποστήριξη ατόμων που μένουν **εκτός αγοράς εργασίας** λόγω της παγκοσμιοποίησης και της οικονομικής κρίσης και δυσκολεύονται να **ενταχθούν στην κοινωνική, οικονομική και επιχειρηματική ζωή**⁵.



Μέσα συνεισφοράς:

- ✚ Η **υποστήριξη** στην αναζήτηση εργασίας.
- ✚ Οι **συμβουλές** σταδιοδρομίας.
- ✚ Η **εκπαίδευση**, η **κατάρτιση** και η **επανεκπαίδευση**.
- ✚ Η **καθοδήγηση**.
- ✚ Η **ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας** και η **δημιουργία επιχειρήσεων**.
- ✚ Η **παροχή επιδομάτων** κατάρτισης, κινητικότητας / μετεγκατάστασης, διαβίωσης κ.α.

Europe's program for small and medium-sized enterprises COSME

Στόχος:

Η **διευκόλυνση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων** για τη συμμετοχή τους σε αναπτυξιακά έργα και η απόκτηση πρόσβασης σε χρηματοδότηση καθώς και τραπεζικό δανεισμό, μέσω της χορήγησης πιστοληπτικών εγγυήσεων από επίσημα θεσμικά Ευρωπαϊκά όργανα⁶.



Απευθύνεται:

Σε επιχειρηματίες, ειδικά **τους νέους, τις γυναίκες, τα άτομα με ειδικές ανάγκες, τους πρόσφυγες**.

Επιταχυντής κοινωνικού αντίκτυπου (Social impact accelerator)

Στόχος:

Η **αντιμετώπιση της αυξανόμενης ανάγκης για ρευστότητα** ώστε να στηριχτούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις.



3.2 Κρατικές πηγές χρηματοδότησης στην Ελλάδα

Στόχος:

Η **ενίσχυση της επιχειρηματικής διάρθρωσης** των νεοσύστατων επιχειρήσεων ή των υφιστάμενων κοινωνικών επιχειρήσεων, η



⁵ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=326>

⁶ https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en

δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης για ευάλωτα άτομα, η επαγγελματική κατάρτιση και το σχέδιο ένταξης για την κοινωνική και εργασιακή ενσωμάτωση των ευάλωτων ατόμων σε κοινωνικές επιχειρήσεις.

Οι Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να εντάσσονται σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας, σε προγράμματα του ΟΑΕΔ για τη στήριξη της εργασίας και στις κάθε είδους ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης.

Τρόποι χρηματοδότησης:

- ✚ Το «**Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας**» που τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Σκοπός του Ταμείου είναι η χρηματοδότηση προγραμμάτων και δράσεων για την ενίσχυση των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, όπως αυτοί ορίζονται στο Ν. 4430/2016. Οι πόροι του Ταμείου προέρχονται από τον προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων (εθνικό ή/και συγχρηματοδοτούμενο σκέλος), καθώς και από άλλες πηγές χρηματοδότησης.
- ✚ Το **Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ 2014-2020)**, η παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη των Κοιν.Σ.Επ. μέσω τριών επιλογών:
 - ⇒ Από το **Ε.Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση»** (στο πλαίσιο του Άξονα Προτεραιότητας 2 «Βελτίωση προοπτικών απασχόλησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού» - Ειδικός Στόχος 9.5 (i) «Δημιουργία Νέων Θέσεων Εργασίας μέσω της ενίσχυσης της σύστασης και λειτουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων».
 - ⇒ Από το **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία»**.
 - ⇒ Από τα **Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα** αξιοποιώντας κυρίως τους πόρους του Θεματικού Στόχου 9 «Πρώθηση της κοινωνικής ένταξης και της καταπολέμησης της φτώχειας και κάθε διάκρισης», με στόχο την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού.
- ✚ Οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τα Ν.Π.Ι.Δ. - φορείς της Γενικής Κυβέρνησης μπορεί να παραχωρούν με απόφαση του διοικητικού τους οργάνου τη χρήση κινητής και ακίνητης περιουσίας τους σε Κοιν.Σ.Επ. για την ενίσχυση δραστηριοτήτων συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας (άρθρο 5 παρ. 3 Ν. 4430/2016).
- ✚ Το **υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο** μέσω του Ν. 4412/2016 «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)». Ειδικότερα, το άρθρο 20 προβλέπει ότι οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να παραχωρούν κατ' αποκλειστικότητα το δικαίωμα συμμετοχής σε διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων σε:
 - ⇒ **Προστατευμένα Παραγωγικά Εργαστήρια** του άρθρου 17 του Ν. 2646/1998.
 - ⇒ **Κοινωνικούς Συνεταιρισμούς Περιορισμένης Ευθύνης** του άρθρου 12 του Ν. 2716/1999.
 - ⇒ **Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης** της περίπτωσης α' της παρ. 2 του άρθρου 2 του Ν. 4019/2011.

- ⇒ **Κάθε άλλο οικονομικό φορέα** που έχει ως κύριο σκοπό, δυνάμει του καταστατικού του, την επαγγελματική και κοινωνική ένταξη ατόμων με αναπηρία ή μειονεκτούντων προσώπων, εφόσον περισσότεροι από 30% των εργαζομένων του φορέα είναι εργαζόμενοι με αναπηρία ή μειονεκτούντες εργαζόμενοι.
- ✚ **Η αξιοποίηση της δημόσιας κινητής και ακίνητης περιουσίας** μπορεί να αποτελέσει ένα έμμεσο χρηματοδοτικό εργαλείο, καθότι οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τα Ν.Π.Ι.Δ. - φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, μπορεί να παραχωρούν με απόφαση του διοικητικού τους οργάνου τη χρήση κινητής και ακίνητης περιουσίας τους σε Κοιν.Σ.Επ. για την ενίσχυση δραστηριοτήτων συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας (άρθρο 5 παρ. 3 Ν. 4430/2016).
- ✚ **Χρηματοδότηση μέσω μη κερδοσκοπικών οργανισμών.** Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Μ.Κ.Ο. AFI (Action Finance Initiative), που αποσκοπεί στην προαγωγή των μικροπιστώσεων στη χώρα μας, βοηθώντας ανθρώπους και ευάλωτες κοινωνικές ομάδες χωρίς πρόσβαση σε τραπεζικό δανεισμό ή/και μακροχρόνια άνεργους να δημιουργήσουν μόνοι τους τη δική τους θέση εργασίας μέσω της αυτοαπασχόλησης. Οι δράσεις της AFI επεκτείνονται, παράλληλα, και στην καθοδήγηση του υποψήφιου επιχειρηματία παρέχοντας δωρεάν εκπαίδευση και υποστήριξη σε μία σειρά επιχειρηματικών ζητημάτων όπως το μάρκετινγκ, τη χρηματοοικονομική διοίκηση, τις εξαγωγές, τη σύνταξη επιχειρησιακού πλάνου και τις νομικές συμβουλές. Για την εκπλήρωση των στόχων της η AFI έχει αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο στελεχών επιχειρήσεων, που προσφέρουν εθελοντικά τις υπηρεσίες τους, καθώς και συνεργασίες με τράπεζες και ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού για τη εύρεση κεφαλαίων⁷.
- ✚ **Προσέγγιση επενδυτών για άμεση χρηματοδότηση** της κοινωνικής επιχείρησης, κάτι που προϋποθέτει τα ακόλουθα:
- ⇒ **Δημιουργία Business Plan** που θα περιγράφει αναλυτικά τους στόχους και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
 - ⇒ **Αποστολή της Επιτελικής Σύνοψης** (Executive Summary) σε υποψήφιους επενδυτές.
 - ⇒ **Μία παρουσίαση** για επενδυτές ή αλλιώς το Pitch Deck.

Τα παραπάνω θα πρέπει να περιγράφουν τα εξής:

1. Το πρόβλημα που επιθυμεί να λύσει η επιχείρηση.
2. Το προϊόν (λύση).
3. Την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση (μέγεθος, transactions, δημογραφικά).
4. Τρόπους προσέγγισης πελατών.
5. Προέλευση των εσόδων.
6. Ανάλυση ανταγωνισμού.
7. Διαφοροποίηση προϊόντος.
8. Έσοδα/έξοδα/πιθανά κέρδη για τα επόμενα 5 χρόνια (βάσιμες υποθέσεις).
9. Τα χρήματα που ζητά η επιχείρηση.

⁷ <http://www.kathimerini.gr/949296/article/oikonomia/epixeirhseis/afi-kefalaia-yyoys-1000000-eyrw-se-135-epixeirhseis>

Η επιχείρηση μέσα από την παρουσίαση θα πρέπει να δείξει ότι:

- ▶ Είναι καινοτόμα, διαφορετική και «παίζει» σε μεγάλη αγορά.
- ▶ Υπάρχει μία ομάδα που μπορεί να υλοποιήσει και να κάνει καινοτομίες.
- ▶ Έχει μελετήσει άριστα όλες τις παραμέτρους.
- ▶ Έχει ήδη υλοποιήσει έργο σχετικό με τις επιδιώξεις της.
- ▶ Υπάρχει η προοπτική για μεγάλες αποδόσεις (έσοδα, κέρδη).

3.3 Κρατικές πηγές χρηματοδότησης στη Βουλγαρία

Τρόποι χρηματοδότησης:

- ✚ **«Μικρές πιστώσεις με κοινό κίνδυνο»**, του οποίου ο προϋπολογισμός είναι 53 εκατ. Λέβα Βουλγαρίας. Το μέσο αυτό το διαχειρίζεται η εταιρεία χρηματοπιστωτικών μέσων στη Βουλγαρία EAD, η οποία μπορεί να παρέχει δάνεια σε ενδιάμεσες επιχειρήσεις, για τα οποία υπάρχει η δυνατότητα να επεκταθούν με μηδενικό επιτόκιο κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις. Το ύψος των μεμονωμένων μικρο-πιστώσεων κυμαίνεται μεταξύ 5.000 και 48.895 Λέβα Βουλγαρίας. Τα δάνεια προορίζονται για την ίδρυση ή την εκμετάλλευση υφιστάμενων κοινωνικών επιχειρήσεων.
- ✚ **Συμμετοχή στην πρωτοβουλία "Επιταχυντής Κοινωνικών Επιπτώσεων" (SIA)**. Στόχος της είναι η δημιουργία ενός αειφόρου χρηματιστηρίου για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, το οποίο θα τις καταστήσει πιο οικονομικά ανεξάρτητες και προσανατολισμένες στην αγορά.
- ✚ **Παροχή δανείων σε πιστωτικούς συνεταιρισμούς αλληλοβοήθειας για ιδιώτες αγρότες, μελών του εθνικού συνεταιρισμού "Evrostart"**, με μέγιστο ποσό πίστωσης 1.500.000 Λέβα Βουλγαρίας. Τα δάνεια παρέχονται μέχρι και πέντε έτη το μέγιστο.
- ✚ **Πρόγραμμα Επιχειρηματικότητας Μ.Κ.Ο.** που υλοποιείται από το Βουλγαρικό Κέντρο Μη Κερδοσκοπικού Δικαίου (BCNL), με την υποστήριξη του Ιδρύματος America for Bulgaria και του UniCredit Foundation σε συνεργασία με την UniCredit Bulbank και την TELUS International Europe. Το πρόγραμμα απονέμει 20.000 ευρώ σε κοινωνικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο ετήσιου διαγωνισμού για το καλύτερο επιχειρηματικό σχέδιο Μ.Κ.Ο..
- ✚ **Ίδρυμα Reach for Change** που λειτουργεί με στόχο τη βελτίωση της ζωής των παιδιών. Σκοπός του είναι η εξεύρεση και η ανάπτυξη 'Ηγετών για την αλλαγή' - τοπικών κοινωνικών επιχειρηματιών, στοχεύοντας στην **ανάπτυξη καινοτομιών** που επιλύουν τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα παιδιά. Οι επιχειρηματίες υποστηρίζονται ώστε να καινοτομήσουν μέσω της χρηματοδότησης, της στήριξης από ειδικούς στην ανάπτυξη επιχειρήσεων και των ευκαιριών για δικτύωση. Η οικονομική στήριξη αποσκοπεί στο να επιτρέψει στον επιχειρηματία να επικεντρωθεί πλήρως στην ανάπτυξη των βασικών δραστηριοτήτων του και να τον καταστήσει βιώσιμο.
- ✚ Η **Πρόκληση του Rinker** παρέχει **επιχορηγήσεις** σε κοινωνικές και παραδοσιακές επιχειρήσεις για την άσκηση οικονομικών δραστηριοτήτων που έχουν θετικό αντίκτυπο



στη ζωή των ανθρώπων σε διάφορους τομείς όπως η υγεία, ο πολιτισμός και οι αξίες, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η κοινωνική ένταξη και τα ανθρώπινα δικαιώματα, κ.α. (Marinova, 2018).

3.4 Άλλες πηγές χρηματοδότησης

Διαδικτυακή μικρο-χρηματοδότηση (Crowdfunding)

Στόχος:

Η χρηματοδότηση κάποιου έργου ή κάποιας ιδέας από πολλούς ανθρώπους, οι οποίοι προσφέρουν μικρά ποσά ο καθένας, αλλά από τη συμβολή όλων καλύπτεται ο οικονομικός στόχος για κάθε έργο.

Απευθύνεται:

Σε ιδιώτες επιχειρηματίες.

Παραδείγματα μικρο-χρηματοδότησης:

Διαδικτυακές πλατφόρμες που παρέχουν την απαιτούμενη ασφάλεια συναλλαγών και τα απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείριση της καμπάνιας όπως οι ακόλουθες:

- Kickstarter
- Indiegogo
- RocketHub
- Fundly
- Appsplit (για apps)
- GoGetFunding
- Peerbackers
- AgFunder για τον αγροτικό τομέα.
- CircleUp, αποκλειστικά για καταναλωτικά προϊόντα.
- Kiva για την υποστήριξη μικρών επιχειρήσεων σε αναπτυσσόμενες⁸.



⁸ <https://startupgreece.gov.gr/el>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Φορολογικά και ασφαλιστικά ζητήματα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στη Βουλγαρία

4.1 Φορολογικά θέματα Ελληνικών κοινωνικών επιχειρήσεων

❖ Υποχρεώσεις τήρησης βιβλίων και στοιχείων

Σύμφωνα με το Ν. 4430/2016 από φορολογικής πλευράς οι Κοιν.Σ.Επ. έχουν **όλες τις υποχρεώσεις** που έχουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι επιτηδευματίες, ασχέτως του κοινωνικού τους χαρακτήρα, έναντι της φορολογικής αρχής. Υποχρεούνται να εκδίδουν τα παραστατικά που ορίζονται από τον Κώδικα Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών (ΚΦΑΣ), να τηρούν βιβλία για όλες τις συναλλαγές και υπόκεινται σε φόρο εισοδήματος.

*Οι Κοιν.Σ.Επ. ως προς την ένταξη σε ΦΠΑ και την υποχρέωση υποβολής δηλώσεων φέρουν τις **ίδιες** υποχρεώσεις με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Τα κέρδη των Κοιν.Σ.Επ. φορολογούνται με **συντελεστή 29%** και μπορούν να τηρούν βιβλία Β' ή Γ' κατηγορίας ανάλογα με τα ακαθάριστα έσοδα τους.*

❖ Φορολογικές υποχρεώσεις και απαλλαγές

Για τις συνδρομές των μελών τους οι κοινωνικές επιχειρήσεις εκδίδουν **αθεώρητη απόδειξη είσπραξης** και **δεν πληρώνουν φόρο**. Ομοίως, δεν υπόκεινται σε φορολογία οι **δωρεές και οι χορηγίες** που δίνονται για την τέλεση των δραστηριοτήτων τους. Επίσης, απαλλάσσονται από τον ΦΠΑ για έσοδα που πραγματοποιούν από **ευκαιριακού χαρακτήρα εκδηλώσεις** όταν τις οργανώνουν για την οικονομική τους ενίσχυση, εφόσον οι εκδηλώσεις αυτές **δεν ξεπερνούν τις δύο κατ' έτος** και κατόπιν έγγραφης άδειας από την αρμόδια Δ.Ο.Υ..

*Με το νέο φορολογικό νομοσχέδιο του Ν. 4110/2013, **καταργείται** η απαλλαγή των Κοιν.Σ.Επ. από τη φορολογία επί του ποσοστού των κερδών της που διατίθενται για το σχηματισμό αποθεματικού και για τις δραστηριότητές της. Με τη νέα αυτή ρύθμιση, οι Κοιν.Σ.Επ. φορολογούνται σήμερα για το **σύνολο των κερδών, χωρίς καμιά απαλλαγή**.*

Κατά τη διανομή των κερδών στους εργαζομένους γίνεται **παρακράτηση φόρου στην επιχείρηση**, όπως ισχύει και για τα λοιπά νομικά πρόσωπα του άρθρου 101 του Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος. Τα κέρδη που διανέμονται στο τέλος της διαχειριστικής χρήσης στους εργαζομένους των Κοιν.Σ.Επ. προστίθενται στο μισθό τους και φορολογούνται στο σύνολό τους, σύμφωνα με τον ισχύοντα φορολογικό συντελεστή για τα **εισοδήματα φυσικών προσώπων**.

Το **ετήσιο τέλος επιτηδεύματος ορίζεται στο ποσό των 500€**. Εξαιρούνται από την καταβολή τέλους επιτηδεύματος οι Κοιν.Σ.Επ. κατά **τα πρώτα 5 χρόνια** λειτουργίας τους.

Γενικότερα πρέπει να τονιστεί ότι τόσο σε Ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό επίπεδο οι σχετικές διατάξεις και η νομοθεσία ενισχύουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις και τους φορείς κοινωνικής οικονομίας προσφέροντας **θεσμικά πλεονεκτήματα**, που παρέχουν κίνητρα για έναρξη κοινωνικών επιχειρήσεων, μέσα από την διαμόρφωση ενός **φιλικού φορολογικού**

περιβάλλοντός, τη **χρηματοδοτική ενίσχυση** και τη **σύσταση επενδυτικών εργαλείων και ταμείων**. Βασική αιτία για τη δημιουργία αυτού του ειδικού φορολογικού καθεστώτος αποτελεί η κατανόηση του γεγονότος, ότι η κοινωνική επιχείρηση αποτελεί φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, με βασική επιδίωξη την **επίλυση κοινωνικών προβλημάτων**, την **υποστήριξη αδύναμων κοινωνικών ομάδων**, τη **διανομή των κερδών** και τη **δημιουργία θέσεων εργασίας**.

❖ Ασφαλιστικά θέματα

Σύμφωνα με το Ν. 4430/2016 τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι και εργαζόμενοί της, με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Αμείβονται για την παρεχόμενη εργασία και έχουν όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία. Υπόχρηη προς απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών προς τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης είναι η Κοιν.Σ.Επ.



*Η σύμβαση εντολής που συνάπτεται μεταξύ εθελοντών και Κοιν.Σ.Επ. οφείλει να γίνεται εγγράφως, να περιγράφει με σαφήνεια την παρεχόμενη υπηρεσία και σε καμία περίπτωση **δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 16 ώρες εβδομαδιαίως**. Ο αριθμός των εργαζομένων μη μελών της Κοιν.Σ.Επ., **δεν μπορεί να υπερβαίνει το 40% του συνόλου των εργαζομένων της**.*

Η Κοιν.Σ.Επ. οφείλει να τηρεί Μητρώο Εθελοντών, στο οποίο καταγράφονται τα μη μέλη που λειτουργούν ως εθελοντές και υποστηρίζουν τις δράσεις της. Η Κοιν.Σ.Επ. **δεν έχει ασφαλιστικές υποχρεώσεις** προς τα μη μέλη που λειτουργούν ως εθελοντές, εφόσον πληρούνται σωρευτικά οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Από την εθελοντική δράση **δεν** παράγονται άμεσα έσοδα για το Φορέα.
2. Η δράση έχει **προαποφασισθεί** από το Διοικητικό Συμβούλιο ή τη Διοικούσα.

Με το Ν. 4430/2016 για πρώτη φορά οριοθετείται ο ρόλος του Εθελοντή σε μια Κοιν.Σ.Επ..

4.2 Φορολογικές υποχρεώσεις και απαλλαγές Βουλγαρικών κοινωνικών επιχειρήσεων

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία υπόκεινται στον Νόμο περί Φορολογίας Εισοδήματος Επιχειρήσεων ([Corporate Income Tax Act](#)), όπως όλα τα υπόλοιπα είδη Βουλγαρικών επιχειρήσεων. Ο εν λόγω νόμος αναφέρει συνοπτικά για τις επιχειρήσεις ότι:

Οι φορολογικές υποχρεώσεις και επιβαρύνσεις, οι φορολογικές ελαφρύνσεις και το φορολογικό καθεστώς των νομικών προσώπων και των εισοδημάτων τους ρυθμίζονται από τους κανόνες του Νόμου περί Φορολογίας



Εισοδήματος Επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το Κεφάλαιο 1 του συγκεκριμένου νόμου, τα κέρδη όλων των εγχώριων και αλλοδαπών νομικών προσώπων, των οποίων οι δραστηριότητες επικεντρώνονται στη Βουλγαρία, φορολογούνται σύμφωνα με τη Βουλγαρική νομοθεσία. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα εγχώρια νομικά πρόσωπα φορολογούνται στα κέρδη από εγχώριες και ξένες πηγές, ενώ οι αλλοδαπές εταιρείες μόνο σε σχέση με τις δραστηριότητές τους στη Βουλγαρία και τα κέρδη που προκύπτουν από αυτές.

Όσον αφορά τις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις, υπάρχουν **δύο νομικές πράξεις** που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους φόρους και τις υποχρεώσεις του συνεταιρισμού – τόσο ο **Νόμος περί Συνεταιρισμών** ([the Cooperatives Act](#)), όσο και ο **Νόμος περί Φόρου Εισοδήματος Επιχειρήσεων**.

✚ **Σύμφωνα με το άρθρο 35 του Νόμου περί Συνεταιρισμών:** "Οι συνεταιρισμοί και τα συνεταιριστικά σωματεία δεν επιβαρύνονται με φόρους για την ίδρυση, αναδιοργάνωση, παύση και εκκαθάριση τους".

✚ **Ο Νόμος περί Φόρου Εισοδήματος Επιχειρήσεων** ορίζει ότι ορισμένοι τύποι συνεταιρισμών (κυρίως γεωργικών) **απαλλάσσονται εν μέρει** από τη φορολογία των επιχειρήσεων, ενώ υπάρχει **απαλλαγή** από το φόρο εισοδήματος των επιχειρήσεων που απασχολούν **άτομα με ειδικές ανάγκες**, στα πλαίσια του Νόμου περί Ενσωμάτωσης των Ατόμων με Αναπηρίες. Αυτές οι φορολογικές ελαφρύνσεις αποτελούν σαφή ένδειξη για την κρατική στήριξη των συνεταιρισμών, έχοντας ένα **καθαρά κοινωνικό κίνητρο**. Αυτό το ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς τους βοηθά να είναι ανταγωνιστικοί στην αγορά και να επικεντρωθούν σε άλλα ουσιώδη προβλήματα όπως θέματα ιδιοκτησίας, κόστος παραγωγής, τοποθέτηση προϊόντων στην αγορά κ.λπ.

Σύμφωνα με το **Κεφάλαιο 5 του Νόμου περί Φορολογίας Εισοδήματος Επιχειρήσεων** ο συντελεστής του φόρου εισοδήματος είναι **10%** και πρόκειται για έναν **ενιαίο φόρο για όλες τις επιχειρήσεις**.

❖ **Ασφαλιστικά θέματα**

Στόχος του Βουλγαρικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης είναι να εξασφαλίσει ένα σταθερό βιοτικό επίπεδο για όλους. Το Βουλγαρικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης καλύπτει τους ακόλουθους κινδύνους:

- ✓ Γενική ασθένεια
- ✓ Εργατικά ατυχήματα
- ✓ Επαγγελματική ασθένεια
- ✓ Μητρότητα
- ✓ Ανεργία
- ✓ Γήρανση
- ✓ Θάνατος



Η γενική αρχή είναι ότι κάθε εργαζόμενος **ασφαλιζεται υποχρεωτικά αυτομάτως**.

- ⇒ **«Ασφαλιζόμενος»** είναι άτομο που ασκεί εργασιακή δραστηριότητα για την οποία υπόκειται σε υποχρεωτική ασφάλιση σύμφωνα με το άρθ. 4 και 4α, παρ. 1 του Κώδικα Κοινωνικών Ασφαλίσεων.
- ⇒ **«Συνεισφέρων»** είναι κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, καθώς και άλλοι οργανισμοί που έχουν τη νομική υποχρέωση να καταβάλλουν εισφορές κοινωνικής ασφάλισης για άλλα άτομα. Το κράτος συμμετέχει στις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης μέσω χρηματικών μεταφορών στο Ταμείο Συντάξεων με καθορισμένο ποσό και σύμφωνα με τη διαδικασία που ορίζεται στο άρθ. 21, σημείο 5 του Κώδικα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (χρηματικές μεταφορές από τον κρατικό προϋπολογισμό που ανέρχονται σε 12% επί του συνόλου των εσόδων από την ασφάλιση όλων των ασφαλισμένων για ένα ημερολογιακό έτος)⁹.

Οι **εισφορές κοινωνικής ασφάλισης** υπολογίζονται ως εξής:

- ✚ **Βασική κοινωνική ασφάλιση:** 17,3% του ακαθάριστου μισθού.
- ✚ **Ασφάλιση σύνταξης:** 5% του ακαθάριστου μισθού.
- ✚ **Ασφάλιση υγείας:** 8% του ακαθάριστου μισθού.

Ο εργοδότης πρέπει να καταβάλλει το **60% των ασφαλιστικών εισφορών** και ο υπάλληλος το **υπόλοιπο 40%**. Επιπλέον, ο εργοδότης πρέπει να αναλάβει τα έξοδα της ασφάλισης επαγγελματικού ατυχήματος που κυμαίνονται μεταξύ **0,4% και 1,1% του ακαθάριστου μισθού**, ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Οι ασφαλιστικές εισφορές του μισθωτού υπολογίζονται σύμφωνα με την ακαθάριστη μηνιαία αμοιβή ή σύμφωνα με την ακαθάριστη αμοιβή εργασίας που δεν έχει εισπραχθεί για ένα μήνα (άρθρο 6, παράγραφος 3 του Ασφαλιστικού κώδικα)¹⁰.

Όσον αφορά στις επιχορηγήσεις ή στα κίνητρα που διατίθενται για την απασχόληση των εργαζομένων, κατηγοριοποιούνται με βάση διάφορα κριτήρια (π.χ. απασχόληση ατόμων κάτω των 29 ετών ή άνω των 50 ετών, μόνιμα άνεργοι, άνεργοι με μόνιμη αναπηρία) και λαμβάνουν τη μορφή κρατικών επιχορηγήσεων. Οι επιχορηγήσεις δύναται να καλύπτουν τόσο τις δόσεις των μηνιαίων αποδοχών, όσο και την κοινωνική ασφάλιση που οφείλεται από τον εργοδότη για περίοδο έως 12 μηνών.

Κάθε χρόνο, το **Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση** καθορίζει το ποσό των κεφαλαίων στο πλαίσιο των επιμέρους προγραμμάτων και μέτρων για την προώθηση της απασχόλησης.

⁹<http://www.nap.bg/en/page?id=532>

¹⁰<http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Επιχειρηματική Δικτύωση

5.1 Η αξία της συνεργασίας και της δικτύωσης

Μια επιχείρηση θα πρέπει να παραμένει ανταγωνιστική πέραν των επικείμενων αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να έχει άμεση πληροφόρηση για ότι συμβαίνει, έτσι ώστε να μπορεί να αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές που συμβαίνουν.



Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, ένας από τους οποίους είναι η **τακτική επικοινωνία με τους εξωτερικούς της συνεργάτες**, έχοντας μια ουσιαστική και όχι επιφανειακή συνεργασία, γεγονός που επιτυγχάνεται μετά από μακροχρόνια περίοδο και έχει ως **βάση την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των συμβαλλομένων** (Freytag et al., 2012).

Η **Συνεργασία ή Στρατηγική συνεργασίας** ορίζεται ως μια μακροχρόνια σχέση όπου, οι συμμετέχοντες συνεργάζονται και επιθυμούν να τροποποιήσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές τους, ώστε να βελτιώσουν την αμοιβαία απόδοσή τους (Dagnino & Padula, 2000; Hakansson & Ford, 2002; Teng, 2003; Freytag & Ritter, 2005; Albers, 2013; Ford & Mouzas, 2013).

Οι επιχειρήσεις που έχουν την τάση να διατηρούν μια καλή **συνεργασία με τους προμηθευτές τους** καταφέρνουν να έχουν **υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας**.

Ο βασικός λόγος για τη δημιουργία καλών επιχειρηματικών σχέσεων είναι η **δημιουργία αξιών**, κάτι το οποίο γίνεται αντιληπτό και από τους πιθανούς αγοραστές. Η δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση στην αγορά και την παροχή αξιόπιστης πληροφόρησης.

Πέρα από την ατομική προσέγγιση της δικτύωσης με τους πελάτες και τους προμηθευτές/συνεργάτες, κατά την οποία οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη σχέσεων κάνοντας χρήση παραδοσιακών ή άλλων κοινωνικών μέσων, παρατηρείται και η **δικτύωση μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις**.

Ως εκ τούτου, η επιχειρηματική συνεργασία επιτυγχάνεται μέσω της δικτύωσης η οποία οδηγεί σε στρατηγικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς αυτές προσπαθούν να επιτύχουν κοινούς σκοπούς και στόχους και με αυτό τον τρόπο να αποκομίσουν αμοιβαία οφέλη. Η από κοινού δημιουργία αξίας μέσω της συνεργασίας, επιτυγχάνεται με την από κοινού χρήση συμπληρωματικών πόρων και ικανοτήτων.

Η επιχειρηματική δικτύωση αυτού του τύπου, είναι μια κοινωνική δομή που υφίσταται όταν διάφορες επιχειρήσεις με αναλογία πόρων, γνώσεων και δράσεων συνδέονται μεταξύ

τους αναπτύσσοντας συνεργατικούς σχεδιασμούς, με στόχο την εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων τους.

Συνακόλουθα, τα **δίκτυα** αποτελούνται από επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών σε καθορισμένο χρονικό διάστημα.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η δικτύωση των επιχειρήσεων δύναται να αποτελέσει κρίσιμο στοιχείο για την επιβίωση τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον έχοντας δυνατότητα για την απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων με άλλους φορείς και επιχειρήσεις (Hakansson & Snehota, 2006; Ricciardi, 2014).

Οι **βασικές προϋποθέσεις** για την ανάπτυξη ομαλής συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων ενός δικτύου να είναι οι εξής:

- ✓ Κοινός προγραμματισμός.
- ✓ Ανταλλαγή πληροφοριών.
- ✓ Όροι συνεργασίας στη βάση των απαιτήσεων του τελικού καταναλωτή.
- ✓ Διασφάλιση μακροχρόνιας συνεργασίας και εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών.
- ✓ Δίκαιη κατανομή του ρίσκου και των ωφελημάτων.
- ✓ Ύπαρξη κοινού οράματος και εταιρικής κουλτούρας.

Από την άλλη πλευρά, **ο κυριότερος λόγος αποτυχίας μια στρατηγικής συνεργασίας** προέρχεται από τη νοοτροπία ορισμένων επιχειρήσεων να βασίζονται στην αρχή του ανταγωνισμού.

Κατά συνέπεια, είναι γεγονός ότι δύο επιχειρήσεις που συνεργάζονται χρειάζεται να **επιδείξουν την εμπιστοσύνη τους και τη δέσμευσή τους εκ των προτέρων**, έτσι ώστε οι συνεργάτες τους να συμπεριφερθούν αναλόγως, δηλαδή με τέτοιο τρόπο που να καθίσταται δυνατή τόσο η αποδοτικότητα, όσο και η αποτελεσματικότητα (Ritter et al., 2004; Gronroos, 2004; Lambe et al., 2008; Hoang & Yi, 2015).

5.2 Βασικά Χαρακτηριστικά επιχειρηματικών δικτύων

Τα **βασικά χαρακτηριστικά** των επιχειρηματικών δικτύων εντοπίζονται στα παρακάτω (Halinen & Tornroos, 2005; Moller & Rajala, 2007):

- ⇒ **Κοινή Στρατηγική:** Τα μέλη του δικτύου πρέπει να έχουν κοινό στρατηγικό στόχο. Στα επιχειρηματικά δίκτυα ο στόχος είναι η **βιωσιμότητα** και η **κερδοφορία** της κάθε επιχείρησης, καθώς και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- ⇒ **Βασικές Δεξιότητες:** Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε ένα επιχειρηματικό δίκτυο δύναται να συμβάλει στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας στο τελικό προϊόν,



ανάλογα με την εξειδίκευση και τις δεξιότητές της.

- ⇒ **Σαφή συμφωνία:** Το είδος της συμφωνίας δύναται να καθορίζεται από ένα τυπικό και αυστηρό συμβόλαιο έως και μια άτυπη προφορική συμφωνία.
- ⇒ **Εμπιστοσύνη:** Βασική προϋπόθεση της συνεργασίας είναι η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης. Ειδικότερα, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των επιχειρήσεων ότι οι οποιοσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις ή δράσεις πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του κοινού συμφέροντος το οποίο δεν αντιβαίνει στο «ατομικό» συμφέρον.

Οι **κυριότεροι τύποι** επιχειρηματικών δικτύων είναι οι εξής:

- ✓ **Κάθετα δίκτυα:** τα μέλη αναπτύσσουν κάποιο βαθμό εξειδίκευσης σε συγκεκριμένο τομέα της παραγωγικής αλυσίδας. Τα δίκτυα αυτά στηρίζονται σε σχέσεις εισροών-εκροών, όπου το κάθε μέλος αναπτύσσει μια συγκεκριμένη εξειδίκευση στον τομέα του εξυπηρετώντας την αποτελεσματική παραγωγή και διάθεση μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων προς τις τελικές αγορές.
- ✓ **Οριζόντια δίκτυα:** αποτελούνται από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Συνήθως δημιουργούνται με στόχο την κοινή προώθηση, την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την κοινή προμήθεια πρώτων υλών κ.α.
- ✓ **Συμπληρωματικά δίκτυα:** αποτελούνται από επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ούτε συνδέονται μεταξύ τους με μια κοινή αλυσίδα παραγωγής. Συνήθως οργανώνονται με σκοπό την προώθηση κοινών συμφερόντων διαφορετικών κλάδων επιχειρήσεων, για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων πακέτων.

Γενικότερα, η διαδικασία υλοποίησης μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης περιλαμβάνει τα εξής **τρία στάδια** (Νόβακ, 2009):

- 1. Δημιουργία δικτύου:** Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:
 - ✚ *Εκκίνηση της πρωτοβουλίας.*
 - ✚ *Αναγνώριση των υποψήφιων επιχειρήσεων μελών.*
 - ✚ *Ευαισθητοποίηση και δέσμευση των μελών.*
 - ✚ *Δημιουργία του δικτύου.*
 - ✚ *Προσδιορισμός: της δομής συντονισμού, των στόχων, του προγράμματος δράσης, της χρηματοδότησης και του τρόπου λειτουργίας.*
- 2. Λειτουργία δικτύου:** Στο στάδιο αυτό το δίκτυο λειτουργεί κανονικά, ενώ δύναται να προωθούνται κοινές δράσεις κατάρτισης, υλοποίησης νέων προϊόντων, διαφήμισης κ.λπ.
- 3. Αναθεώρηση στρατηγικής:** Στο τρίτο στάδιο διενεργείται η αξιολόγηση της πορείας και της αποτελεσματικότητας του δικτύου, οι νέες προοπτικές και ευκαιρίες και εφόσον κριθεί αναγκαίο, ανασχεδιάζεται η πορεία του με την προώθηση νέων δράσεων, διεύρυνσης ή περιορισμού του αριθμού των μελών, ή ακόμα και παύσης του προγράμματος.

Αναμφίβολα, η επιχειρηματική δικτύωση μπορεί **να επιφέρει πολλαπλά οφέλη σε μια επιχείρηση**, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Η **έγκαιρη πρόσβαση** σε επικαιροποιημένη πληροφόρηση για την αγορά, συνεισφέρει στην προσαρμογή της επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Η **απόκτηση τεχνολογικής γνώσης**, συμβάλλει στην παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και στην εισαγωγή καινοτομιών σε προϊόντα/ υπηρεσίες καθώς και σε διαδικασίες παραγωγής ή διοίκησης.
- Η **αναζήτηση και άντληση οικονομικού κεφαλαίου**, μέσω των σχέσεων συνεργασίας, μπορεί να συντελέσει τόσο στην επιβίωση της επιχείρησης, όσο και στην ανάπτυξή της μέσα από την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών.

Συμφώνα με τα ανωτέρω:

Η κοινωνική επιχείρηση δύναται να αναζητήσει άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις για την δημιουργία δικτύων και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες αμφίδρομου οφέλους.

Οι ευκαιρίες αμφίδρομου οφέλους αποτελούν ζωτικό συστατικό της κοινωνικής επιχείρησης και πρέπει πάνω σε αυτή τη λογική να αναπτύσσουν και την ιδιαιτερότητά τους, εντοπίζοντας πεδία όπου μπορεί να λειτουργήσει ευέλικτα και αποτελεσματικά το αμφίδρομο όφελος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συστήματα Κοινωνικής απόδοσης επένδυσης

6.1 Σύνοψη περιγραφή SROI

Η Μέθοδος Μέτρησης Κοινωνικής Απόδοσης Επενδύσεων (Social Return on Investment: SROI), αποτελεί μία μέθοδο μέτρησης της κοινωνικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής αξίας ενός έργου/προγράμματος. Διαφέρει από άλλες μεθόδους γιατί λαμβάνει υπόψη τις εμπειρίες των εμπλεκόμενων στη δράση αυτή και παρέχει το πλαίσιο να αποδοθεί χρηματική αξία σε μη εμπορεύσιμα αγαθά, όπως η ποιότητα ζωής, η ευημερία, οι διαπροσωπικές σχέσεις, κ.λπ., που βιώνουν οι εμπλεκόμενοι.

Στην ουσία η μεθοδολογία SROI αφηγείται την ιστορία της αλλαγής, «Theory of Change», που βιώνουν οι εμπλεκόμενοι λαμβάνοντας υπόψη ποιοτικά, ποσοτικά και λογιστικά στοιχεία. Μέσω της μεθοδολογίας SROI υπολογίζεται ο τελικός δείκτης κοινωνικού αντίκτυπου, ο οποίος αποτελεί την αναλογία παροχών/δαπανών της εξεταζόμενης δράσης συνολικά, ή μέρους αυτής, και δείχνει την κοινωνική αξία που αυτή παράγει.



Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη για τις επιχειρήσεις, καθώς συμβάλει:

- Στην **ανάδειξη δυνατοτήτων βελτίωσης της διαχείρισης** ενός έργου μέσω καλύτερου σχεδιασμού και αξιολόγησης.
- Στην **αύξηση της κατανόησης** της επιχείρησης για τις επιπτώσεις του έργου.
- Στην **καλύτερη επικοινωνία** αναφορικά με την αξία της εργασίας της επιχείρησης (εσωτερικά και εξωτερικά).

6.2 Κοινωνικές επιχειρήσεις και SROI

Η μεθοδολογία SROI μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μη κερδοσκοπικές και κοινωνικές επιχειρήσεις, δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ανεξαρτήτως μεγέθους, συμπεριλαμβανομένων τόσο των νέων, όσο και αυτών που έχουν ήδη καθιερωθεί στο χώρο. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν το SROI ως εργαλείο διαχείρισης για:

- ⇒ Τη βελτίωση των επιδόσεων.
- ⇒ Την ενημέρωση των δαπανών.
- ⇒ Την ανάδειξη της προστιθέμενης αξίας.
- ⇒ Την ανάλυση της αξίας που προκύπτει από εμπορικές δραστηριότητες.



6.3 Αρχές SROI

Η Κοινωνική Απόδοση Επενδύσεων (SROI) είναι ένα πλαίσιο για την επιμέτρηση και την καταμέτρηση της αξίας που δημιουργείται ή καταστρέφεται από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, όπου η έννοια της αξίας είναι πολύ ευρύτερη από εκείνη που μπορεί να συλληφθεί με τις τιμές της αγοράς. Αναπτύχθηκε από την κοινωνική λογοδοσία και την

ανάλυση κόστους-οφέλους και βασίζεται σε επτά αρχές. Οι αρχές αυτές συνοψίζονται παρακάτω.

1. Άμεση εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων μερών:

Ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών¹¹ σχετικά με οτιδήποτε μπορεί να καταμετρηθεί καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να καταμετρηθεί και να αξιολογηθεί, και εξασφάλιση της άμεσης συμμετοχής τους σε αυτά.

Οι ενδιαφερόμενοι βιώνουν την αλλαγή ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας και θα είναι στην καλύτερη θέση για να περιγράψουν την αλλαγή. Η αρχή αυτή σημαίνει ότι οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να εντοπίζονται και στη συνέχεια να συμμετέχουν σε διαβουλεύσεις κατά τη διάρκεια όλης της ανάλυσης, ώστε η αξία και ο τρόπος που αυτή μετρείται, να έχει διατυπωθεί από εκείνους που επηρεάζονται ή που επηρεάζουν τη δραστηριότητα.

2. Κατανόηση της θεωρίας της αλλαγής:

Διευκρίνιση του τρόπου πρόκλησης της αλλαγής και αξιολόγησή της μέσα από στοιχεία που συγκεντρώθηκαν, αναγνωρίζοντας τις θετικές και αρνητικές αλλαγές, καθώς και εκείνες που πραγματοποιήθηκαν είτε εκούσια, είτε ακούσια.

Η αξία δημιουργείται για ή από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων, σαν αποτέλεσμα των διαφορετικών τύπων αλλαγής. Αλλαγές τις οποίες τα εμπλεκόμενα μέρη είχαν την πρόθεση να πραγματοποιήσουν, αλλά και αλλαγές οι οποίες έγιναν χωρίς να υπάρχει πρόθεση, καθώς επίσης και αλλαγές που είναι θετικές αλλά και αρνητικές. Αυτή η αρχή απαιτεί η θεωρία για το πώς δημιουργούνται αυτές οι αλλαγές να δηλώνεται και να υποστηρίζεται από αποδεικτικά στοιχεία. Οι αλλαγές αυτές είναι τα αποτελέσματα της δραστηριότητας, που κατέστη δυνατή από τη συνεισφορά των ενδιαφερομένων μερών και συχνά θεωρείται ως κοινωνικό, οικονομικό ή περιβαλλοντικό αποτέλεσμα. Είναι αυτά τα αποτελέσματα που θα πρέπει να μετρούνται, προκειμένου να προσκομιστούν αποδεικτικά στοιχεία για το ότι η αλλαγή έχει συντελεστεί.

3. Απόδοση λογιστικής αξίας στα ζητήματα που έχουν σημασία:

Χρήση οικονομικών όρων ώστε η αξία των αποτελεσμάτων να μπορεί να αναγνωριστεί. Πολλά αποτελέσματα δεν διαπραγματεύονται (χρησιμοποιούνται) σε αγορές και ως εκ τούτου η αξία τους δεν αναγνωρίζεται.

¹¹ Τα ενδιαφερόμενα μέρη (ή ομάδες ενδιαφερομένων) αποτελούν το περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο), το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητές της. Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι εκείνα τα άτομα, ή ομάδες ατόμων, που προσδοκούν από έναν οργανισμό να εκπληρώσει τους δικούς τους στόχους, και στα οποία ο οργανισμός, με τη σειρά του, βασίζει τη λειτουργία του. Ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν οι μέτοχοι, τα διοικητικά στελέχη, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η τοπική κοινωνία κ.λπ.

Οι οικονομικοί όροι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται προκειμένου να αναγνωριστεί η αξία αυτών των αποτελεσμάτων και να δοθεί φωνή σε όσους είναι αποκλεισμένοι από τις αγορές, αλλά οι οποίοι επηρεάζονται από τις δραστηριότητες. Αυτό θα ασκήσει επιρροή στην υπάρχουσα ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών.

4. Επιλογή αποτελεσμάτων που είναι σημαντικά:

Καθορισμός των πληροφοριών και των αποδεικτικών στοιχείων που πρέπει να περιλαμβάνονται στις εκθέσεις για να δοθεί μια αληθινή και δίκαιη εικόνα, έτσι ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να αντλήσουν λογικά συμπεράσματα για τις επιπτώσεις.

Η αρχή αυτή προϋποθέτει την αξιολόγηση του κατά πόσον ένα πρόσωπο θα έπαιρνε μια διαφορετική απόφαση σχετικά με τη δραστηριότητα, εάν ένα συγκεκριμένο πεδίο των πληροφοριών είχε αποκλειστεί. Αυτό καλύπτει αποφάσεις για τις οποίες οι εμπλεκόμενοι φορείς βιώνουν σημαντική αλλαγή, καθώς και τις πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα. Για να αποφασιστεί τι είναι ουσιώδες απαιτείται αναφορά στις τακτικές-πολιτικές του οργανισμού, στα κοινωνικά πρότυπα και στις βραχυπρόθεσμες οικονομικές επιπτώσεις. Η εξωτερική διασφάλιση γίνεται σημαντική, προκειμένου να δοθεί σε εκείνους που χρησιμοποιούν την έκθεση-αναφορά, η σιγουριά ότι τα ουσιαστικά θέματα έχουν συμπεριληφθεί.

5. Αποφυγή υπερβολικής αξίωσης αποτελεσμάτων:

Διεκδίκηση μόνο των αξιών που έχουν δημιουργήσει οι οργανισμοί.

Η αρχή αυτή απαιτεί αναφορά στις τάσεις και τα σημεία αναφοράς για να βοηθήσει στην αξιολόγηση της αλλαγής που προκαλείται από τη δραστηριότητα, σε αντίθεση με άλλους παράγοντες, και να λάβει υπόψη του τι θα είχε συμβεί ούτως ή άλλως. Επίσης, απαιτεί την εξέταση της συμβολής των άλλων ανθρώπων ή οργανισμών που αναφέρονται στα αποτελέσματα, έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις συνεισφορές στα αποτελέσματα.

6. Ύπαρξη διαφάνειας:

Απόδειξη της βάσης επί της οποίας η ανάλυση μπορεί να θεωρηθεί ακριβής και ειλικρινής και να δείξει ότι θα πρέπει να αναφερθεί και να συζητηθεί με τους ενδιαφερόμενους φορείς.

Η αρχή αυτή απαιτεί ότι κάθε απόφαση σχετικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα αποτελέσματα, τους δείκτες και τα σημεία αναφοράς των πηγών και μεθόδων συλλογής πληροφοριών, τα διάφορα σενάρια που εξετάζονται και η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους, θα πρέπει να εξηγούνται και να τεκμηριώνονται. Αυτό θα περιλαμβάνει έναν απολογισμό για το πώς οι υπεύθυνοι για τη δραστηριότητα αυτή, θα αλλάξουν τη δραστηριότητα ως αποτέλεσμα της ανάλυσης. Η ανάλυση θα είναι πιο αξιόπιστη όταν οι λόγοι για τους οποίους πάρθηκαν οι αποφάσεις είναι διαφανείς.

7. Επαλήθευση αποτελεσμάτων:

Εξασφάλιση της κατάλληλης, ανεξάρτητης διασφάλισης.

Παρά το γεγονός ότι η ανάλυση SROI παρέχει την ευκαιρία για μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της αξίας που δημιουργείται από μια δραστηριότητα, συνεπάγεται αναπόφευκτα την υποκειμενικότητα. Η κατάλληλη ανεξάρτητη διασφάλιση καλείται να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να εκτιμήσουν κατά πόσον ή όχι οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους υπεύθυνους για την ανάλυση ήταν λογικές.

6.4 Οφέλη από τη Μέτρηση Κοινωνικής Απόδοσης

Οι **επιχειρήσεις** είναι σε θέση να:

- ▶ Διευκολύνουν τις **στρατηγικές** τους **συζητήσεις** κατανοώντας και μεγιστοποιώντας την κοινωνική αξία που δημιουργεί ένα έργο.
- ▶ Τονίσουν αποτελεσματικά τον **κοινωνικό αντίκτυπο** που δημιουργείται από το έργο, βελτιώνοντας την εικόνα τους.
- ▶ Αυξήσουν τις **δυνατότητες χρηματοδότησης/** προσέγγισης των επενδυτών, παρέχοντας αξιόπιστα δεδομένα για τις ενέργειές τους.
- ▶ Κατανοήσουν καλύτερα τον αντίκτυπο που έχει δημιουργηθεί σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για να καταστήσουν **αποτελεσματικότερες τις λειτουργίες** τους.
- ▶ Εντοπίσουν ενδεχόμενες αδυναμίες προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικός ο **στρατηγικός σχεδιασμός**.
- ▶ Ενισχύσουν τα συστήματα παρακολούθησης και διαχείρισης προκειμένου να επιτευχθεί η **βέλτιστη κατανομή περιορισμένων πόρων**.

Οι **επενδυτές** είναι σε θέση να:

- ▶ Έχουν μια **γρήγορη, ολοκληρωμένη και αξιόπιστη** εικόνα της κοινωνικής αξίας που δημιουργείται από τη χρηματοδότησή τους.
- ▶ Στηρίξουν τις **μελλοντικές επενδυτικές αποφάσεις** με βάση τις πληροφορίες που λαμβάνουν από την ανάλυση SROI, προκειμένου να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα των κεφαλαίων τους.
- ▶ Προγραμματίσουν αποτελεσματικά την **επενδυτική χρηματοδότηση**.
- ▶ Βελτιώσουν την **εικόνα** τους ή την **EKE** με τη χρηματοδότηση δραστηριοτήτων που έχουν σημαντικό αντίκτυπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου – EMAS και σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001

7.1. Εργαλεία περιβαλλοντικής διαχείρισης

Η περιβαλλοντική διαχείριση έγκειται στη διαχείριση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν ή δύναται να έχουν επιπτώσεις στο περιβάλλον. Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έχουν σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, καθώς είναι δυνατό να συνδέονται τόσο με την εξόρυξη πρώτων υλών για την εκτέλεση των παραγωγικών διαδικασιών της όσο και με το χώρο εναπόθεσης ενός προϊόντος, στο τέλος του κύκλου ζωής του.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες εργαλείων περιβαλλοντικής διαχείρισης σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο που απευθύνονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς:

1. Η πρώτη κατηγορία αφορά τη διαχείριση και λειτουργία του συνόλου της επιχείρησης και περιλαμβάνει τα λεγόμενα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ). Στην Ε.Ε. ισχύει το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου με την επωνυμία EMAS (Eco Management Audit Scheme) και η αντίστοιχη σειρά διεθνών προτύπων ISO 14000 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Standard Organisation - ISO).
2. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει περιβαλλοντικά εργαλεία που επιδιώκουν τη δημιουργία και την προώθηση στην αγορά προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον. Τέτοιου είδους εργαλεία είναι η Ανάλυση Κύκλου Ζωής (ΑΚΖ) του προϊόντος και το Οικολογικό σήμα.



Εικόνα 6: Κατηγορίες Εργαλείων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ εργαλείων περιβαλλοντικής διαχείρισης σε επίπεδο επιχείρησης και προϊόντος διαφαίνεται και στη σειρά προτύπων ISO 14000, η οποία περιλαμβάνει ξεχωριστά πρότυπα. Τα τρία πρώτα πρότυπα αναφέρονται στην εκτίμηση της περιβαλλοντικής επίδοσης μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η σειρά προτύπων επιχειρήσεων περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- ⇒ ISO 14001: ΣΠΔ
- ⇒ ISO 14004: ΣΠΔ με διευρυμένες οδηγίες
- ⇒ ISO 14010-15: Περιβαλλοντικός Έλεγχος
- ⇒ ISO 14031-32: Εκτίμηση Περιβαλλοντικής Επίδοσης
- ⇒ ISO 14020-24: Περιβαλλοντική Σήμανση
- ⇒ ISO 14040-43: AKZ
- ⇒ ISO 14063: Περιβαλλοντική επικοινωνία
- ⇒ ISO 14064-65: Επαλήθευση εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου
- ⇒ ISO Guide 64: Περιβαλλοντικές πλευρές τυποποίησης προϊόντων

Από τα ανωτέρω πρότυπα μόνο το πρότυπο ISO 14001 μπορεί να πιστοποιηθεί από εξωτερικό επιθεωρητή, καθώς όλα τα υπόλοιπα πρότυπα συνιστούν κατευθυντήριες γραμμές. Η σειρά των προτύπων 14000 έχει σχεδιαστεί, ώστε να παρέχει αμοιβαία υποστήριξη, ωστόσο κάθε πρότυπο μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα και αυτόνομα επιτυγχάνοντας τους εκάστοτε περιβαλλοντικούς στόχους. Η εφαρμογή και υιοθέτηση ενός προτύπου μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση να διαχειριστεί τις περιβαλλοντικές της ευθύνες και να αξιολογήσει την περιβαλλοντική της επίδοση.

7.2. Στάδια ανάπτυξης Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

7.2.1. Στάδια ανάπτυξης ΣΠΔ κατά EMAS

Η ανάπτυξη ενός ΣΠΔ κατά EMAS περιλαμβάνει δέκα στάδια:

1. Λήψη απόφασης για την εφαρμογή των απαιτήσεων του κανονισμού

Η απόφαση αυτή θα πρέπει να ληφθεί εφόσον έχουν εξεταστεί τα κίνητρα και έχουν συγκεκριμενοποιηθεί οι στόχοι στα πλαίσια των στρατηγικών επιλογών και των κριτηρίων τα οποία διέπουν τη λειτουργία της.

2. Διατύπωση της Περιβαλλοντικής Πολιτικής

Πρόκειται για ένα επίσημο κείμενο, το οποίο είναι συντεταγμένο και εγκεκριμένο από την ανώτατη βαθμίδα διοίκησης μιας επιχείρησης, και παρουσιάζει το σύνολο των κατευθυντήριων γραμμών και των στόχων της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τη στάση και λειτουργία της απέναντι στο φυσικό περιβάλλον. Το κείμενο αυτό αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίζεται το ΣΔΠ. Βάσει του κανονισμού η Περιβαλλοντική Πολιτική θα πρέπει να περιέχει δεσμεύσεις για:

- τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης των βέλτιστων διαθέσιμων και οικονομικά βιώσιμων τεχνολογιών,
- τον σχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών για την αντιμετώπιση περιπτώσεων μη συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική πολιτική, τους στόχους και τα προγράμματα,

ώστε να επιτευχθεί η συμμόρφωση με όλες τις διατάξεις της σχετικής περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

3. Αρχική Περιβαλλοντική Ανάλυση

Αποτελεί την **αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με τις απαιτήσεις του EMAS, της περιβαλλοντικής νομοθεσίας και την αναγνώριση των σημαντικότερων περιβαλλοντικών ζητημάτων-επιπτώσεων**. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- ▶ Την αναγνώριση και εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των διαφόρων δραστηριοτήτων.
- ▶ Την καταγραφή των καταναλώσεων καυσίμων και ενέργειας με ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία.
- ▶ Την προμήθεια και διαχείριση πρώτων υλών, ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων.
- ▶ Τις πρακτικές διαχείρισης και τις μεθόδους επεξεργασίας ρύπων.
- ▶ Τις διαδικασίες προμηθειών, ανάθεσης εργολαβιών, σχεδιασμού και εξέλιξης νέων προϊόντων.
- ▶ Το ιστορικό περιβαλλοντικών ατυχημάτων.
- ▶ Τις πρακτικές αποφυγής και αντιμετώπισης περιβαλλοντικών ατυχημάτων.
- ▶ Την εκπαίδευση και ενημέρωση προσωπικού.
- ▶ Τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

4. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία

Μία επιχείρηση θεωρείται ότι συμμορφώνεται με τη νομοθεσία όταν:

α. ικανοποιεί τις απαιτήσεις όλων των νομοθετημάτων και διατάξεων που την αφορούν.

β. η μη ικανοποίηση κάποιας διάταξης γίνεται αποδεκτή από την αρμόδια ελέγχουσα αρχή μέσω κάποιας ειδικής έγκρισης ή με τον ορισμό μεταβατικής περιόδου, ή με οποιαδήποτε άλλη μορφή εγγράφου αποδοχής.

Είναι **υποχρέωση** της επιχείρησης:

- ✓ Να **συμμορφώνεται** με όλες τις νομοθετικές και άλλες διατάξεις για το περιβάλλον που την αφορούν.
- ✓ Να **διατηρεί μηχανισμό** και να εφαρμόζει διαδικασία ενημέρωσης καταλόγου και απαιτήσεων περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

5. Περιβαλλοντικά Προγράμματα & Στόχοι

- ✚ **Περιβαλλοντικός στόχος** είναι ένας στόχος που αφορά στο χώρο δραστηριοτήτων, και είναι αποτέλεσμα συνεκτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης, της αξιολόγησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, της πολιτικής και των ισχυόντων νόμων και διατάξεων. Ο στόχος αυτός πρέπει εάν είναι δυνατό να εκφράζεται ποσοτικά.
- ✚ **Περιβαλλοντικό πρόγραμμα** είναι μια δέσμη μέτρων ή δράσεων που στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών ή ποιοτικών στόχων.

Απαιτήσεις του κανονισμού:

Τα προγράμματα της επιχείρησης θα πρέπει να:

- ❑ Αποτελούν **λογική συνέχεια** των αποτελεσμάτων της αρχικής περιβαλλοντικής ανάλυσης ή των επόμενων ελέγχων.
- ❑ **Θεσπίζουν** και να **κατευθύνονται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων** οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα θα οδηγήσουν σε βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.
- ❑ Αποσαφηνίζουν **με ποιους τρόπους θα επιτευχθούν οι στόχοι**.
- ❑ Καθορίζουν **ποιος έχει την ευθύνη** για την υλοποίησή τους και την επίτευξη των στόχων.
- ❑ Ορίζουν **σαφείς προθεσμίες**.
- ❑ **Επανεξετάζονται** και αν προκύψει ανάγκη να **αναθεωρούνται**, κατά τη διάρκεια της εξέλιξής τους.
- ❑ Είναι **διατυπωμένο/α με σαφήνεια και πληρότητα** σε γραπτό κείμενο.

6. Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Συνίσταται από **ένα σύνολο μεθόδων και πρακτικών που μια επιχείρηση εφαρμόζει ώστε να έχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και βελτίωσης των περιβαλλοντικών της επιδόσεων**. Κατά κανόνα αποτελεί υποσύνολο της συνολικής διαχειριστικής πρακτικής μιας επιχείρησης.

Απαιτήσεις του κανονισμού:

Το ΣΠΔ θα πρέπει να **καλύπτει όλα τα ζητήματα** που σχετίζονται με:

- Περιβαλλοντική πολιτική, στόχους και προγράμματα.
- Οργάνωση και προσωπικό.
- Περιβαλλοντικές επιπτώσεις.
- Επιχειρησιακό έλεγχο.
- Τεκμηρίωση.
- Αυτοέλεγχο της λειτουργίας και αποδοτικότητας του συστήματος.

7. Εσωτερικός Περιβαλλοντικός Έλεγχος

Είναι η συστηματική και επαναλαμβανόμενη εξέταση του κατά πόσο το ΣΠΔ **χρησιμοποιείται όπως σχεδιάστηκε και λειτουργεί αποδοτικά και χωρίς προβλήματα**.

Απαιτήσεις του κανονισμού:

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να:

- ☑ Είναι **τυποποιημένος και περιοδικός**.
- ☑ Είναι **αντικειμενικός και τεκμηριωμένος**.
- ☑ **Εκτιμά τη λειτουργικότητα του ΣΠΔ**, τις διεργασίες, τη συνολική εικόνα της επιχείρησης από την οπτική γωνία των περιβαλλοντικών επιπτώσεων - επιδόσεων και να περιλαμβάνει δεδομένα για την εκτίμηση των περιβαλλοντικών μεγεθών.

Μέγιστο χρονικό διάστημα ανάμεσα σε 2 διαδοχικούς κύκλους ελέγχου είναι τα 3 χρόνια.

8. Αναθεώρηση - επανεκτίμηση περιβαλλοντικών στόχων

Οι πρώτοι περιβαλλοντικοί στόχοι μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα των συμπερασμάτων της αρχικής περιβαλλοντικής ανάλυσης. Τα αποτελέσματα ενός εσωτερικού ελέγχου παρέχουν στην επιχείρηση μια εικόνα της προόδου που επετεύχθη σε ό,τι αφορά την προσέγγιση των στόχων. Με βάση αυτή την πληροφόρηση υπάρχει η δυνατότητα επανεξέτασης και πιθανόν διαφοροποίησης των αρχικών στόχων.

Απαιτήσεις του κανονισμού:

Οι περιβαλλοντικοί στόχοι πρέπει να:

- ✓ Είναι **εγκεκριμένοι** από την ανώτατη βαθμίδα διοίκησης της επιχείρησης.
- ✓ **Επανεξετάζονται περιοδικά** βάσει των αποτελεσμάτων των εσωτερικών ελέγχων.

9. Περιβαλλοντική Δήλωση

Αποτελεί το **εργαλείο** μέσω του οποίου η επιχείρηση **γνωστοποιεί προς τρίτους πληροφορίες σχετικές με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις**.

Απαιτήσεις του κανονισμού:

Η περιβαλλοντική δήλωση πρέπει να:

- ❑ **Εξετασθεί και επικυρωθεί από διαπιστευμένο περιβαλλοντικό επαληθευτή.**
- ❑ **Δημοσιοποιείται μόνο αφού επικυρωθεί.**
- ❑ **Εκδίδεται τουλάχιστον κάθε 3 χρόνια**, ακολουθώντας τον κύκλο εσωτερικού ελέγχου.

10. Επικύρωση - Καταχώρηση- Δήλωση Συμμετοχής

- i. Η **επικύρωση γίνεται από διαπιστευμένο περιβαλλοντικό επαληθευτή**, ο οποίος εξετάζει το ΣΠΔ και την περιβαλλοντική δήλωση της επιχείρησης σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMAS.
- ii. Η επιχείρηση αποστέλλει την επικυρωμένη περιβαλλοντική δήλωση στον αρμόδιο κρατικό οργανισμό και πληρώνει τέλος.
- iii. Στη συνέχεια, γίνεται η καταχώρηση του χώρου δραστηριοτήτων στον επίσημο κατάλογο της ΕΕ.
- iv. Τέλος, η επιχείρηση παίρνει τη δήλωση συμμετοχής στο EMAS.

Απαιτήσεις του κανονισμού:

Σε ό,τι αφορά την επικύρωση- επαλήθευση ο κανονισμός απαιτεί ο επαληθευτής να είναι διαπιστευμένος από φορέα διαπίστευσης και να ελέγξει εάν:

- ⇒ Έχει **θεσπιστεί περιβαλλοντική πολιτική** σύμφωνα με τις απαιτήσεις του EMAS.
- ⇒ Έχουν **τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι** και εάν **έχουν προσδιορισθεί τα προγράμματα μέσω των οποίων αυτοί θα επιτευχθούν**.
- ⇒ Έχει **σχεδιασθεί και χρησιμοποιείται ΣΠΔ**.
- ⇒ Έχει **γίνει η αρχική περιβαλλοντική ανάλυση** και ο **εσωτερικός έλεγχος**, σύμφωνα με τις σχετικές απαιτήσεις του EMAS.

- ⇒ Τα αριθμητικά και άλλα δεδομένα που αναφέρονται στην περιβαλλοντική δήλωση είναι ακριβή, επαρκώς τεκμηριωμένα και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του συστήματος.

Οι απαιτήσεις του κανονισμού EMAS παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ EMAS	
1	Περιβαλλοντική Πολιτική
2	Περιβαλλοντική Ανάλυση
3	Συμμόρφωση με τη Νομοθεσία
4	Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα & Στόχοι
5	Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
6	Εσωτερικός Περιβαλλοντικός Έλεγχος
7	Αναθεώρηση Επανεκτίμηση Περιβαλλοντικών Στόχων
8	Περιβαλλοντική Δήλωση



Πίνακας 4: Απαιτήσεις κανονισμού EMAS

7.2.2. Στάδια ανάπτυξης ΣΠΔ κατά ISO 14001

Η ανάπτυξη ενός ΣΠΔ κατά ISO 14001 ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στις απαιτήσεις του EMAS. Η ανάπτυξη ενός ΣΠΔ κατά ISO 14001 περιλαμβάνει **επτά στάδια**:

- 1. Αρχική Περιβαλλοντική Ανάλυση**
- 2. Καθορισμός της περιβαλλοντικής πολιτικής**
- 3. Σχεδιασμός διαδικασιών για τον προσδιορισμό:**
 - Περιβαλλοντικών θεμάτων.
 - Νομικών και άλλων απαιτήσεων.
 - Αντικειμενικών σκοπών και στόχων.
 - Περιβαλλοντικών προγραμμάτων για την υλοποίησή τους.
- 4. Εφαρμογή και λειτουργία του ΣΠΔ μέσα από:**
 - Τη **δομή** και τις **υπευθυνότητες των εμπλεκόμενων μερών** της επιχείρησης.
 - Την **εκπαίδευση, ενημέρωση και ενεργό συμμετοχή** του προσωπικού της επιχείρησης.
 - Την **επικοινωνία** μεταξύ των **διαφόρων τμημάτων** και επιπέδων εντός της επιχείρησης.
 - Την **καταγραφή ΣΠΔ**.

- Τον **έλεγχο** των **τηρουμένων αρχείων** και των **διαδικασιών- λειτουργιών**.
- Την **κατάσταση ετοιμότητας** και την **ανταπόκριση** του προσωπικού της επιχείρησης.

5. Έλεγχος και διορθωτικές ενέργειες

Πραγματοποιούνται με τη βοήθεια **διαδικασιών παρακολούθησης και μετρήσεων** μη συμμορφώσεων και **ενεργειών διόρθωσης και πρόληψης** της τήρησης αρχείων και εσωτερικών επιθεωρήσεων του συστήματος.

6. Αξιολόγηση του ΣΠΔ από τη διοίκηση

Η αξιολόγηση γίνεται **βάσει των απαραίτητων πληροφοριών**, οι οποίες αφορούν στα αποτελέσματα και συμπεράσματα του ελέγχου, με σκοπό τη **συνεχή βελτίωση του ΣΠΔ μέσω της αναθεώρησης των σκοπών και στόχων της επιχείρησης**.

7. Επικύρωση της αποτελεσματικής εφαρμογής του ΣΠΔ

Διενεργείται από **ανεξάρτητο και αναγνωρισμένο Οργανισμό Πιστοποίησης**.

Οι **απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001** παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ISO 14001	
1	ΓΕΝΙΚΑ
2	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
3	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
3.1	Περιβαλλοντικοί Παράγοντες (Aspects)
3.2	Νομικές & Άλλες Απαιτήσεις
3.3	Σκοποί & Στόχοι
3.4	Πρόγραμμα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
4.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
4.1	Δομή & Υπευθυνότητες
4.2	Εκπαίδευση, Ενημέρωση & Ικανότητα
4.3	Επικοινωνία
4.4	Τεκμηρίωση του ΣΠΔ
4.5	Έλεγχος Εγγράφων
4.6	Έλεγχος Λειτουργιάς (Operational Control)
4.7	Ετοιμότητα σε Κατάσταση Ανάγκης & Ανταπόκριση
5	ΕΛΕΓΧΟΣ & ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
5.1	Παρακολούθηση & Μετρήσεις

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ISO 14001	
5.2	Μη Συμμόρφωση, Διορθωτικές & Προληπτικές Ενέργειες
5.3	Αρχεία
5.4	Επιθεώρηση ΣΠΔ
6	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Πίνακας 5: Απαιτήσεις προτύπου ISO 14001

7.3. Οφέλη των επιχειρήσεων από την εφαρμογή ΣΠΔ

Η εφαρμογή ενός ΣΠΔ και η πιστοποίηση μέσω ενός προτύπου συνεπάγονται πολλά σημαντικά οφέλη. Ο προσδιορισμός τους όμως σε μία επιχείρηση, είναι πολύ δύσκολο να γίνει στο βαθμό που συνυπάρχουν με οφέλη τα οποία αποτελούν απόρροια της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Παρακάτω, παρατίθενται τα κυριότερα οφέλη από ένα ΣΠΔ, ταξινομημένα σε **3 βασικές κατηγορίες** (Alberti 2000, Petroni 2001):

1. Οικονομικά οφέλη

- ✓ Μείωση κόστους περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- ✓ Εξοικονόμηση κόστους υλικών.
- ✓ Μείωση άλλων λειτουργικών εξόδων.

2. Λειτουργικά οφέλη

- ✓ Ορθές επιχειρησιακές πρακτικές.
- ✓ Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών και των διεργασιών.
- ✓ Βελτίωση οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης.

3. Εξωτερικά οφέλη

- ✓ Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- ✓ Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.
- ✓ Αύξηση Επενδύσεων.
- ✓ Μείωση ασφαλίσεων.
- ✓ Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ✓ Αύξηση του μεριδίου στην αγορά.
- ✓ Βελτίωση δημόσιας εικόνας και φήμης της επιχείρησης.
- ✓ Προστασία του περιβάλλοντος.

Η εφαρμογή ενός ΣΠΔ, συνεπάγεται και ορισμένα κόστη, που θα πρέπει να αξιολογηθούν από τις επιχειρήσεις και να ληφθούν υπόψη από τους φορείς πιστοποίησης. Τα κόστη μπορούν να ταξινομηθούν σε **τρεις κατηγορίες**:

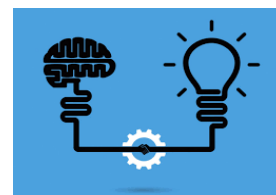
1. Κόστος **ανάπτυξης** και **εφαρμογής** του ΣΠΔ
2. Κόστη **πιστοποίησης** και **επιθεώρησης** του ΣΠΔ από κάποιο φορέα πιστοποίησης
3. Κόστη **συντήρησης** του ΣΠΔ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Καινοτομία

8.1. Η έννοια της καινοτομίας

Η καινοτομία εκλαμβάνεται σήμερα ως το απαραίτητο υπόβαθρο πάνω στο οποίο οι εθνικές οικονομίες στηρίζουν την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Η καινοτομία συχνά θεωρείται ότι περιλαμβάνει την ανακάλυψη κάτι εντελώς καινούργιου ή τη βελτίωση του υπάρχοντος. Πιο αναλυτικά καινοτομία σημαίνει το να είναι κάποιος δημιουργικός, να παρέχει, δηλαδή, νέες ιδέες και προτάσεις. Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού.

Σημείο αναφοράς αποτελεί ο **ορισμός** της καινοτομίας από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) μέσω του Oslo Manual (OECD & Eurostat, 2005). Σύμφωνα με αυτόν, **«οτιδήποτε νέο, καινούργιο υιοθετείται από μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από το εάν αυτό έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιείται κάπου αλλού, αποτελεί για τη συγκεκριμένη επιχείρηση καινοτομία»**.



8.2. Η καινοτομία στην επιχειρηματικότητα

Αν και οι έρευνες για την καινοτομία στο χώρο εργασίας έχουν ενταθεί τα τελευταία χρόνια, έχει αναγνωριστεί από καιρό το γεγονός ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της οργανωτικής απόδοσης και της επιτυχίας μιας επιχείρησης (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014), αφού είναι απαραίτητη για την επίτευξη **βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (Joo, McLean, & Yang, 2013) και **προστιθέμενης αξίας**, καθώς, ακόμη, και για τη **μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης** (Loewenberger, 2013). Μέσω της καινοτομίας μια επιχείρηση μπορεί να **βελτιώνει τη λειτουργία της** και να εξασφαλίσει **υπεροχή απέναντι στους ανταγωνιστές** της κατοχυρώνοντας καίρια θέση στον κλάδο. Σύμφωνα με τον **Drucker** (1985), ένας γενικός ορισμός που συνδέει την καινοτομία με την επιχειρηματικότητα, αναφέρει πως:

«η καινοτομία είναι το χαρακτηριστικό εργαλείο των επιχειρηματιών, που χρησιμοποιώντας τα μέσα αυτής, μετατρέπουν την αλλαγή σε ευκαιρία με σκοπό τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας... Οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι σε θέση να αναζητούν με μεθοδικό τρόπο νέες πηγές καινοτομίας και να προχωρούν σε συνεχείς αλλαγές. Τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών κινήσεων και δεξιοτήτων συνδέονται ευκαιρίες για επιτυχημένες καινοτομίες...».

Συνεπώς, η **καινοτομική επιχειρηματικότητα** μπορεί να εκδηλωθεί μέσω διαφόρων **αλλαγών, τροποποιήσεων, βελτιώσεων** είτε στο ίδιο το προϊόν, είτε στην παραγωγική διαδικασία με σκοπό τη δημιουργία του προϊόντος.



Αναμφίβολα, η έννοια της καινοτομικής επιχειρηματικότητας έχει προκαλέσει και συνεχίζει να προκαλεί το παγκόσμιο ενδιαφέρον, ιδιαίτερα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες.

Η ύπαρξη καινοτομικής δραστηριότητας αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησης αποτελεί έναν καίριο παράγοντα για την περαιτέρω ανάπτυξη, τη σωστή λειτουργία και την ανταγωνιστικότητά της. Ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον μεγάλης προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, υψηλού ανταγωνισμού και έντονων τεχνολογικών αλλαγών, μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να καινοτομεί διαρκώς. Οι βελτιώσεις τόσο των προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών, σε συνεχή ρυθμό, αποτελούν στοιχεία ανάπτυξης, ευημερίας, δυναμικής, παραγωγικότητας και διορατικότητας.

Οι συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς ευνοούν σημαντικά την καινοτομικότητα μιας επιχείρησης, ενώ βαρύνουσας σημασίας είναι και οι συνεργασίες με τα ερευνητικά κέντρα και τα πανεπιστήμια. Ειδικότερα, οι ΜΜΕ αποκτούν πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση και τεχνολογία που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να αποκτήσουν λόγω του μικρού τους μεγέθους.

8.3. Είδη καινοτομίας

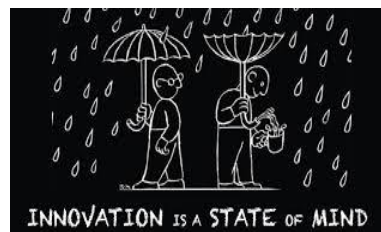
Ο ΟΟΣΑ έχει ορίσει τα επόμενα **τέσσερα είδη** καινοτομίας (OECD, 2005):

- 1. Καινοτομία Προϊόντος**, όπου ένα νέο (ή σημαντικά αναβαθμισμένο) προϊόν το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα υπάρχοντα εισέρχεται στην αγορά. Η κατασκευή του προϊόντος αυτού μπορεί να στηρίζεται σε νέα γνώση ή σε νέο συνδυασμό υπάρχοντων τεχνολογιών (αντίστοιχα για υπηρεσίες).
- 2. Καινοτομία Διαδικασίας**, όπου μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος χρησιμοποιείται εμπορικά. Τα προϊόντα αυτά είτε δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ή να διανεμηθούν με τις προηγούμενες διαδικασίες παραγωγής, είτε η παραγωγή και η διανομή τους θα ήταν περιορισμένη (ανεπαρκής για την αγορά).
- 3. Εμπορική Καινοτομία** (marketing innovation) όπου εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από μια επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την εταιρεία ή να υιοθετηθεί από άλλες και αφορά στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη συσκευασία του, στην αποθήκευση και στη διανομή του, στη διαφήμισή του και στην τιμολόγησή του.
- 4. Οργανωσιακή Καινοτομία** (organizational innovation) όπου μια επιχείρηση εφαρμόζει μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της, όπως και στις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η νέα μέθοδος οργάνωσης να μην είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται στη στρατηγική της επιχείρησης.

8.4. Οφέλη Καινοτομίας

Τα οφέλη της καινοτομίας, μετά την εφαρμογή της, ενδεικτικά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

- ⇒ Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- ⇒ Νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- ⇒ Αύξηση της κερδοφορίας.
- ⇒ Αύξηση των πωλήσεων.
- ⇒ Δημιουργία νέων αγορών.
- ⇒ Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης.
- ⇒ Μείωση του κόστους παραγωγής και της λειτουργίας.
- ⇒ Αύξηση της παραγωγικότητας.
- ⇒ Ευελιξία παραγωγής.
- ⇒ Βελτίωση ποιότητας.
- ⇒ Μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών.
- ⇒ Ικανοποίηση πελατών.
- ⇒ Αύξηση της φήμης και της πελατείας.
- ⇒ Προσαρμοστικότητα στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.



8.5. Εμπόδια Καινοτομίας

Τα εμπόδια ανάπτυξης της καινοτομίας διακρίνονται σε «εσωτερικά» στην επιχείρηση και «εξωτερικά» από την επιχείρηση (Neely & Hii, 1998).

Δυνητικά εξωτερικά εμπόδια αποτελούν:

- ❖ Η έλλειψη χρηματοδότησης.
- ❖ Η έλλειψη υποστηρικτικών δομών.
- ❖ Η έλλειψη κουλτούρας και καινοτόμου επιχειρηματικότητας.
- ❖ Η γραφειοκρατία.
- ❖ Το ασταθές θεσμικό πλαίσιο.
- ❖ Η ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές.
- ❖ Ο έντονος ανταγωνισμός.

Δυνητικά εσωτερικά εμπόδια αποτελούν:

- ❖ Η έλλειψη διορατικότητας και κινήτρων.
- ❖ Ο φόβος για την αποτυχία.
- ❖ Ο κίνδυνος για το άγνωστο.
- ❖ Οι άκαμπτες οργανωτικές δομές.
- ❖ Το ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον.
- ❖ Τα προβλήματα επικοινωνίας εντός των επιχειρήσεων.



8.6. Στάδια Καινοτομίας

Η παραγωγή της καινοτομίας είναι μια σύνθετη, συνδυαστική και έντονα αλληλεπιδραστική διεργασία μετασχηματισμού μιας ιδέας σε πράξη. Η υιοθέτηση της καινοτομίας από μια επιχείρηση μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσα από τρία στάδια: **εισαγωγή**, **υιοθέτηση** και **εφαρμογή** (Σαλάβου, 2006).

- **Στάδιο εισαγωγής:** Γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για καινοτομία και παράγονται ιδέες για το πώς μπορεί να επιτευχθεί.
- **Στάδιο υιοθέτησης:** Λαμβάνεται η απόφαση επιλογής του τρόπου δράσης και των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν.
- **Στάδιο εφαρμογής:** Καθορίζονται και εισάγονται οι διαδικασίες που θα πραγματοποιήσουν την καινοτομία.

Ανάμεσα στα στάδια αυτά το τρίτο είναι το πιο σημαντικό. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν καινοτομίες για να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν την απόδοσή τους, η οποία μπορεί να επηρεαστεί **μόνο όταν η καινοτομία έχει ήδη εφαρμοστεί**.

8.7. Κοινωνική Καινοτομία

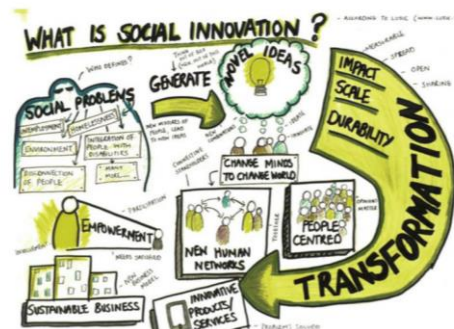
Η **Κοινωνική Καινοτομία** μπορεί να οριστεί ως η εισαγωγή νέων μοντέλων επιχειρηματικότητας και μηχανισμών βασισμένων στην αγορά, που προσφέρουν βιώσιμη οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική ευημερία. Με μια πολύ απλή προσέγγιση μπορούμε να αναφέρουμε ότι η επιχειρηματική καινοτομία αφορά στον **χρήστη** ενώ η κοινωνική καινοτομία στο **σύνολο της κοινωνίας**.

Συστατικά της κοινωνικής καινοτομίας:

- ✓ Δημιουργικότητα: ατομική – συλλογική – οργανισμών.
- ✓ Ικανότητα: να σκέφτεσαι «out of the box», να πράττεις διαφορετικά, να κινητοποιείς ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους και συνεργασίες.
- ✓ Διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος επάρκειας κινήτρων, πόρων, δομών.

Χαρακτηριστικά της κοινωνικής καινοτομίας:

- ⇒ **Διάκριση μεταξύ ιδέας και διάδοσης.** Μια κοινωνική ιδέα γίνεται Κοινωνική Καινοτομία στη διαδικασία εφαρμογής και διάδοσης.
- ⇒ Στο πεδίο των Κοινωνικών Καινοτομιών, **η νέα πρακτική δεν χρειάζεται να εφαρμοστεί στο σύνολο της κοινωνίας**, μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος και γνώμης σχετικά με τη χρησιμότητά της.
- ⇒ **Κάθε είδος κοινωνικής αλλαγής δεν είναι απαραίτητα Κοινωνική Καινοτομία** ούτε κάθε κοινωνική καινοτομία θα έχει ως αποτέλεσμα την κοινωνική αλλαγή.
- ⇒ Οι **Κοινωνικές Καινοτομίες**, όπως και κάθε καινοτομία, συναντούν αντίσταση και **πρέπει να ανταγωνιστούν με άλλες παραδοσιακές λύσεις** για κοινωνικά ζητήματα.



INTRODUCTION

This text is the **Educational Guide of the Activity 4.1.4 «Joint Analytical Courses for scaling up SE's. Produce and Print of a Handbook»** which is being implemented within the framework of the Work Package 4 "Guidance during the phase before the establishment of enterprises and development of Social Cooperative enterprises" of the project "ACTions for the SuppOrt and enhancement of SociAl entrepreneurship at Local level" with the acronym ACT SOCIAL. The project, which lasts 24 months, implements a partnership consisting of the Municipality of Thermi (the lead beneficiary) and the Association of South Western Municipalities and Sdruzhenie Yuni Partners and is funded by the European Territorial Cooperation Program "INTERREG VA Greece - Bulgaria 2014 -2020" (Priority Axis 4: A Socially Inclusive Cross-Border Area, Thematic Objective 9 - Promoting social inclusion, combating poverty and any discrimination, Investment Priority:9c. Providing support for social enterprises).

The activity 4.1.4 «Joint Analytical Courses for scaling up SE's. Produce and Print of a Handbook» refers to the development of training material for courses on the appropriate actions that ensure the development and effective management of the Social Cooperative Enterprises, by taking into account corresponding educational guides that have been produced in the past both in Greece and Bulgaria as well as internationally. In particular, the present educational material will describe standardized procedures for the management of social enterprises in Greece and Bulgaria, as derived from the current legal framework and the modern operating environment of social enterprises in the reference countries

CHAPTER 1. Management Strategies

1.1 Basic concepts of Strategic Management

Management is the process of **planning, organizing, managing and controlling** of a company or organization in order to effectively achieve its objectives (Mpourantas et al, 1999).

According to Fayol, **the main functions of Management** are four:

1. *Programming*
2. *Organization*
3. *Addressing*
4. *Checking*



Strategy is the direction, scope and type of business of a company, in the long run, which provides a **competitive advantage** through the allocation of its resources in a changing environment, in order to meet the needs of the market and the expectations of key stakeholders (Johnson & Scholes, 2002).

It is an action plan for the realization of the company's objectives. It is made up of decisions and properly designed moves that result in the **company's good performance**, as well as **the development of long-term and lasting competitive advantage**

Strategy is considered as **the key to the viability and success of a company**. It is necessary, because it sets guidelines for fulfilling the **mission** and **vision** of the company and helps to gain **competitive advantage** through understanding the strengths of the internal and the opportunities of the external environment. (Papadakis, 2002).

Strategic Management: is defined as the wider process of a business that includes the development and implementation of the strategy. Under this strategy, the company is able to evolve successfully in a complex and uncertain environment.¹²

Strategic management answers all critical questions about **where the company is today, where it wants to be in the future, how it will manage to achieve this goal and how long it will be taken to achieve this goal.**

The **basic model of the strategic management** comprises the following successive stages:

1. *Environmental Scanning.*
2. *Strategy formulation.*
3. *Strategy Implementation.*
4. *Evaluation and Control.*

¹² Source: wps.prenhall.com/wps/media/objects/213/218150/glossary.html

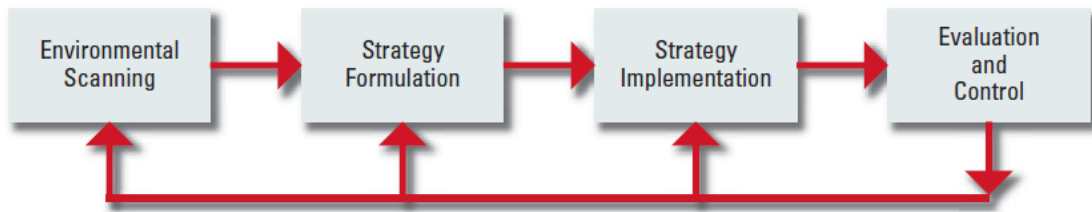


Figure 7: Basic model of the strategic management

1.2 Environmental analysis

The **first phase** of strategic management is *the analysis of the business environment*.

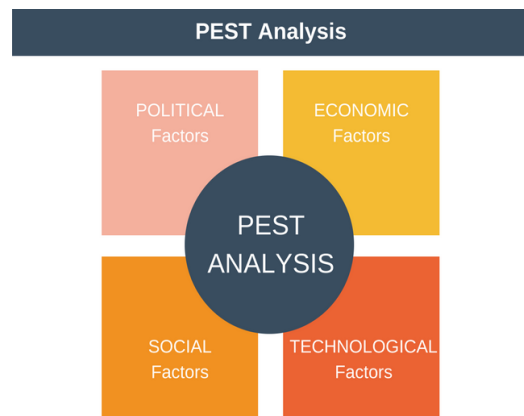
The analysis of the environment of a company is undertaken in order to identify **opportunities** and **risks** of the **external environment** as well as **strengths** and **weaknesses** of the **internal environment**. This process is widely known as **SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**. Through the evaluation of these factors, the company understands its position in the market and so can formulate its corporate mission and overall business strategy.

The environment that a company operates is divided into **external** and **internal**.

Specifically, the **external environment** consists of the factors that indirectly affect the company, which are the **Societal Environment** and the factors that directly affect the company and constitute the **Task Environment or Industry**.

The analysis of the **Societal Environment** of the company is undertaken through **the P.E.S.T. (Political, Economic, Social/ Cultural & Technological)**, according to which the following factors are evaluated:

- ❑ *Political Environment*
- ❑ *Economic Environment*
- ❑ *Social Environment*
- ❑ *Technological Environment*



Michael Porter's Five Forces Framework



Task Environment includes all factors and forces that directly affect the company and also determine the competition and thus the profitability of the industry.

These factors are: **society, market, competitors, suppliers and government**.

The analysis of these factors is carried out by using **the model of Professor M. Porter (1979)**, which identifies the intensity of competition within the industry in each one company operates. The five forces of the model are (Wheelen et al., 2012):

1. *Industry rivalry.*
2. *Bargaining power of suppliers.*
3. *Bargain power of buyers.*
4. *Threat of new entrants.*
5. *Threat of substitutes.*

On the other hand, the **internal environment** of the business consists of factors that could contribute to its development, such as: **organizational structure, culture, and resources** (tangible, financial, human, intangible).

1.3 Strategy formulation

The in-depth analysis of the business environment factors leads to the **strategy formulation of the company**, which is the second phase of strategic management. During strategy formulation are defined:

1. **The mission**, which is defined as the reason for the company's establishment and operation.
2. **The Objectives** that will be achieved in accordance with the mission and the expected outcomes of the planned activities.
3. **The Strategies** that will be followed in order to achieve company's objectives.
4. **The Policies** that will be followed in order to achieve the strategies, which connect the formulation of a strategy with its implementation phase. In particular, policies are considered as the guiding principles of strategies and facilitate the decision-making procedure at all levels of the company.

Strategy can be formulated on **three different hierarchical levels**:

1. **Corporate strategy** is presented at group level and includes all business activities for growth and management.
2. **Business strategy** is presented at business unit level and reflects the competitive position of the company's product.
3. **Functional strategy** is presented at the functional level and aims to achieve the goals of the company combined with the more efficient utilization of available resources (Robbins et al., 2012).

1.4 Strategy implementation

The **third phase** of strategic management involves the **strategy implementation**, which is **the process of implementing the strategies and policies** of a company through the development of specific programmes, budgets and processes.

- ⇒ **Programmes are reports** that define the necessary steps for the implementation of a strategic plan.
- ⇒ **Budgets** are the quantitative representation of the programmes and analyze financially the benefit and costs of a programme.
- ⇒ **Procedures** are successive steps that describe how the business activities are carried out.

1.5 Strategy evaluation and control

The **fourth and final phase** is the **evaluation and control of the strategy**, which compares the results with the targets that were initially set. In particular, at this stage the results are evaluated, corrective interventions are taken and useful conclusions are drawn for all phases of strategic planning. The evaluation and control of the strategy is carried out through the following steps (Wheelen et al., 2012):

1. *Determination of the results to be measured.*
2. *Definition of the performance measurement standards.*
3. *Measurement of performance.*
4. *Comparison of performance and standards.*
5. *Corrective actions.*

CHAPTER 2. Promotion Strategies – Marketing

2.1. Concept and Role of Marketing

Marketing is considered as one of the most important functions of a company. According to the American Marketing Association, marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services, in order to create exchanges that will satisfy both individual and organizational goals (Bennet, 1995).

The Key principles of Marketing and its role are (Dimitriadis & Tzortzakis, 2010):

- The concept of an exchange between two or more parties.
- Parallel satisfaction of the consumer's needs and the objectives of the company/organization.
- Achievement of objectives in medium and long-term planning.

As a result, marketing uses **a set of means, methods, processes and tools** that help a company to adapt to the customer's needs and market conditions and exert influence on the market.

Concerning its content, marketing includes a set of processes, methods and tools (Dimitriadis & Tzortzakis, 2010) such as:

1. **Market research and analysis of consumer buying behavior.**
2. **Market segmentation, target market selection and Product Diversification**
3. **Management of product portfolio.**
4. **Pricing policy of product**
5. **Selection and management of intermediaries** through which the products will be sold to the final consumer.
6. **Means of communication and promotion** of products.
7. **Customer relationships management.**
8. **Organization and coordination** of all of the above actions and their costs, through a process of planning, monitoring and controlling their actions and their outcomes.

The above mentioned activities affect companies performance and determine their competitive and economic advantage. Marketing principles, when properly implemented, can increase profit by creating a competitive advantage. In other words, through marketing, a company can differentiate its products from competitors, inform consumers about its products and better meet their needs by gaining market share (dedicated consumers) and thus increasing its sales.

Marketing Mix

All the decisions that are related to product, distribution networks, promotion and pricing, called "marketing mix". Marketing Mix is the result of the operating-level programming that

takes place within the framework of the business effort to implement the Marketing Idea (Malliaris, 2001).



Figure 8: Marketing Mix

2.2. Marketing Strategy

Marketing activities are not randomly determined. They are defined and implemented in order to achieve a goal that is set by the company's management. Marketing activities are leading the way to the final destination of a company. This way is determined by the marketing strategy

Marketing strategy is the choice of those marketing activities which will help a company to identify the consumers that will approach and will help to achieve to satisfy those consumers.

2.3. Marketing Plan

Marketing Plan is a detailed report, which is evaluated by many people inside and outside the business. There are many ways to develop and shape a Marketing Plan. Its structure usually includes the following parts:

A/A	Marketing Plan Structure	Justification
1.	Executive Summary	<i>Brief overview of the proposed marketing plan.</i>
2.	Table of contents	<i>Keeping reader engaged to the most interesting points of the marketing plan.</i>
3.	Introduction	<i>Explanation of the marketing plan objectives.</i>
4.	Current Marketing Situation	<i>Analysis of market, product, competition, distribution and other information of the macro environment.</i>
5.	Analysis of opportunities & threats	<i>Identification of major opportunities/ threats, strenghts and weaknesses and other product-related issues (SWOT).</i>
6.	Objective goals	<i>Determination of economic and marketing objectives in the form of sales volume, market share and profits.</i>
7.	Marketing Strategy	<i>Broad approach of Marketing that will be used to achieve the objectives of the marketing plan</i>
8.	Action Plan	<i>Analysis of Marketing activities that designed to achieve the company's objectives.</i>

9. Profit and loss determination	<i>Determination of the expected results of the project.</i>
10. Monitoring	<i>Determination of monitoring indicators of the project.</i>

Table 1 Marketing Plan Structure

2.4. Consumer behavior

The study of consumer and buyers behavior is considered as the key for marketing because it is a factor which contributes significantly to formulating an effective strategy, the implementation of which the company will eventually fail to achieve its objectives.

Consumer behavior refers to all those decisions and related actions of people that lead the purchase and use of various products or services, as well as to their rejection (Walters, 1987). These decisions and the corresponding actions are triggered by the existence of specific needs. Therefore, the goal of any business activity should be the consumer and, in particular, his/ her needs. Marketing focuses on **satisfying the buyer's needs** to generate profit. Satisfaction is accomplished by accurately delivering product specification requirements.

The following factors have to be taken into consideration during human behavior study:

- ⇒ **Purchasing needs and wishes** of individuals by collecting data through discussions with consumers.
- ⇒ The **place and time of the purchase of various products**, the quantity purchased and their selling price.
- ⇒ The **purchase outcome and satisfaction of this purchase** that consumers got (Malliaris, 2001).

Marketing based on the information it gathers can help a company during the planning process of the production and supply of economic goods or services.

General purchasing behavior model

The general model of purchasing behavior consists of these **parts: 1) external influences, 2) decision making process and 3) post-purchase behavior process.**

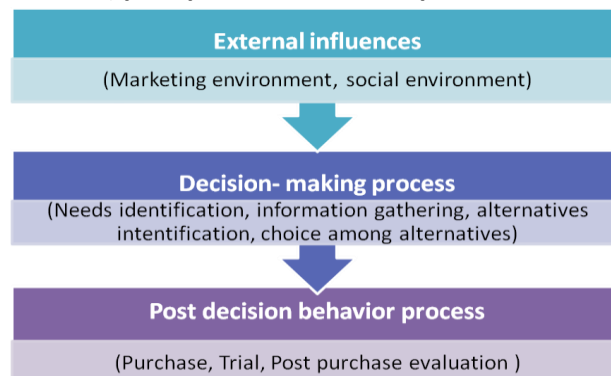


Figure 3: General model of buying behavior

1. External influences

- **Marketing environment:** the product offered by the company, the price offered, the distribution strategy and points of sale and the strategy of promoting the product in the target market.
- **Social environment:** unofficial sources of information, the influence of family and friends, other non-commercial sources, and the wider culture of society and the groups to which the individual belongs.

2. Decision-making process

- **Need recognition** for a product, **information search and gathering** (such as price, alternatives, distribution points, quality of alternatives, etc.), the **evaluation of alternatives** and the **final selection** of the product.

3. Post decision behavior process

- When a consumer decides which brand is closest to his needs, **purchases the product**. The purchase can be either trial or repetitive, i.e. the consumer has tested the product during a previous purchasing decision process and because he is satisfied or because he is unable to test other alternatives, repeats the purchase of the same brand.
- After the purchase and use of the product the **consumer evaluates his choice**. This final evaluation is the consumer's experience for another decision-making process. It is used in the previous "decision-making" stage as a previous experience.

2.5. Market segmentation

When a company promotes a product or service in the market, it is important to clearly define the specific customers profile, in other words the market segment, to which the product is addressed. This is because the product or a service can not fully satisfy the needs of all consumers, because their need and preferences may differ. Market segmentation is one of the most important processes in Marketing.

During the **market segmentation**, a large heterogeneous market is divided into smaller segments (or sub-markets) with homogeneous characteristics. As a result, many market segments can be easily indentified, and the company will choose those with the best prospects, i.e the so-called target markets, where marketing activities and resources are concentrate on. In addition, during market segmentation process, it is important to take into account both the potential of each segment to purchase a consumer product and the competition.

At the following table, are presented **the steps of the market segmentation process** (McDonald & Dunbar, 1995):

<p>Step 1</p>	<p>Market map</p>	<p><i>Determination of the value added chain between producers and end-users (i.e. who and how is involved to the production, distribution and marketing of a product).</i></p>
----------------------	--------------------------	---

Step 2	Buyer	<i>Preliminary list and standardized profiling of different groups of buyers in the market map place in which is the segmentation is to take place.</i>
Step 3	What is bought, where, when, and how purchased	<i>List of all types of competition products/ services, distribution channels and purchase methods.</i>
Step 4	Who buys what, where, when and how	<i>Combination of steps 2 and 3 to create a series of micro-segments.</i>
Step 5	Why a product is purchased	<i>Understanding of what is trying to achieve each micro-segment through this purchase.</i>
Step 6	Segmentation (1o stage)	<i>Concentration of similar micro-segments that having similarities</i>
Step 7	Segmentation (2o stage)	<i>Assessment of the final segments in terms of size, differentiation, accessibility and compatibility with the company.</i>
Step 8	Separation of attractiveness criteria	<i>Identification of factors that make a market segment attractive.</i>
Step 9	Performance of weighting factors in the attractiveness criteria	<i>Determination of the relative importance of each criterion over the others.</i>
Step 10	Evaluation criteria through parameters	<i>Evaluation with high, middle and low score for each attractiveness criterion.</i>
Step 11	Marking of each segment	<i>Calculation the overall attractiveness of each segment.</i>
Step 12	Business Competitiveness	<i>Determination of the company's ability to deal with the competition of each market segment and taking decision on which segment the company will be addressed to</i>

Table 2: Market segmentation steps

The **market segmentation is based** on specific **criteria**. The criteria, can be grouped **into four main categories** (Malliaris, 2001):

- 1. Geographic** (e.g., Climate, Area, City Size, Population Density, etc.).
- 2. Demographic** (e.g., Age, Gender, Income level, Profession, Education level, Nationality, Religion, etc.).
- 3. Psychographic** (e.g., Personality, Lifestyle).
- 4. Product related** (e.g. Product use, Expected Benefits of Product Use, Product Price, Product Source, etc.).

Segmentation of the industrial market is usually carried out on the basis of the following criteria:

- ⇒ **The geographic location of the industrial consumer.**
- ⇒ **Business activity of the industrial consumer.**
- ⇒ **The size of the industrial consumer.**

- ⇒ **Order size and purchase frequency.**
- ⇒ **The use of the product.**

Market segments should have the following characteristics, as a result of an effective market segmentation:

- **Measurability** = ability to measure the buying behavior of each market segment.
- **Materiality** = market segments' size justifies the investment of the business.
- **Accessibility** = accessibility through mass media.
- **Differentiability** = market segments are distinguished from each other.
- **Ability to act** = Marketing programmes implementation to attract market segments.

2.6. Product

The product consists of a system of tangible and intangible assets which are economically valuable as they have not only production costs, but also utilities that can benefit consumers. When a consumer buys a product, invests his money on a set of technical specifications and values (e.g. appearance, fashion, brand, etc.) that can generate benefits. Product may be an idea, a good, a service or a combination of these (Malliaris, 2001).

Beverage selection criteria (e.g., coffee) and marketplace			
Question 1:		Question 2:	
Which of the following features was the most critical in choosing the beverage that you buy?		Which of the following features was most important in selecting the company that sells the beverage that you buy?	
• It is healthier	15%	• The politeness of the Salesmen	19%
• It is more delicious	60%	• The customer's personal relationship with the seller	22%
• It has better packaging	6%	• Opening hours	15%
• It has good price	15%	• Pleasant Environment	20%
• Due to an advertising campaign	4%	• Service time	24%
• None of the above	0%	• None of the above	0%

Table 3: Example of beverage selection criteria (e.g. coffee) and market place

As it shown in Figure 4 **the three levels of the product** are:

- 1) The **core**, i.e. the **key benefits** that a consumer gets from the purchase. Moreover, the core is really important because it is also the main reason that a consumer buys one product. For example, a car offers the possibility for a convenient and quick transfer of its owner. This is also the key benefit of buying a car.
- 2) The **actual product**, i.e. the **additional benefit** that a consumer gets from the purchase of a product. These benefits are **product features**, its **capabilities**, **design**, **quality**, **packaging** and **brand name**. That is the reason why a small FIAT differs from a luxurious Mercedes.

3) **"Enhanced product"**, i.e. **product warranty, customer service, after-sales support, installation, shipping and delivery**. In the above example with the car purchase the enhanced product includes the warranty for damage, providing free service or road assistance, after-sales support, etc.

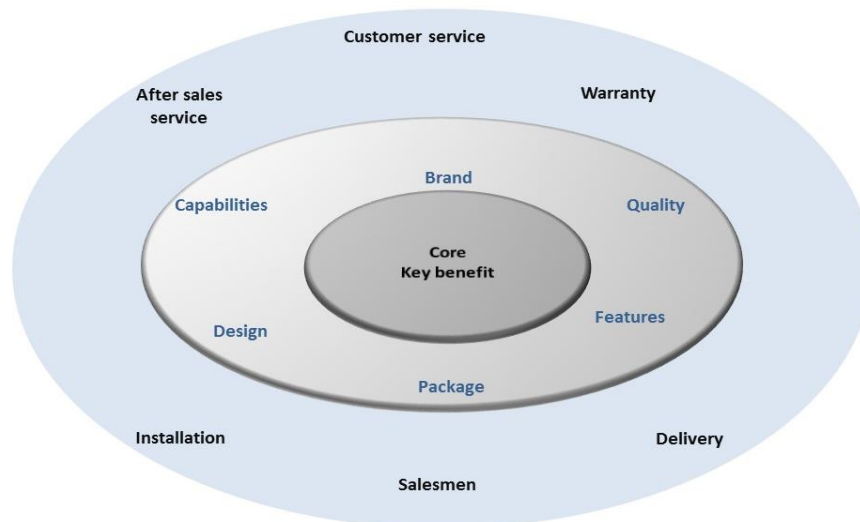


Figure 4: The three levels of the product

2.7. Distribution

Distribution is the second element of the Marketing Mix and refers to all the activities that need to be done to transfer a product to be transferred from the seller to the final consumer. It requires careful planning because consumers or users want to find products or services easily:

- ✓ *When and where they need them.*
- ✓ *In the preferable quantities.*
- ✓ *In places that allow them to make their choices comfortably and enjoying excellent post and after sale services*

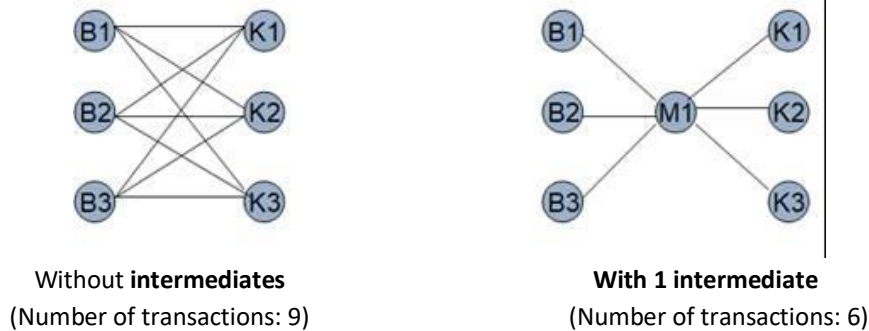
If a company wants to to meet the above consumers preferences, it must take a number of decisions concerning the selection of:

- **Distribution strategy** of the product: (e.g., Intensive Distribution Strategy, Selective Distribution Strategy, Exclusive Distribution Strategy).
- **Distribution Method**: (e.g., direct or indirect) which mean will be used for the promotion and distribution of the product to the market.
- **Distribution channels**: that will be used for the storage and final sale of the product to the market.

The **distribution channels**, which is **the routes that the products or services will follow to reach final selling points**, refers to both individuals and companies that are involved in product handling processes, i.e. transport, storage, etc. Distribution networks contribute to

(a) efficient product marketing, (b) effective financial management, and (c) efficient use of information technology.

The use of **intermediates**¹³ results in **economies of time and cost**, as the number of transactions drastically decreases (Malliaris, 2001).



Cooperatives with distribution and storage activities aim to **minimize transport costs**, since they do not use intermediaries.

2.8. Promotion

The successful promotion of a product or service of a company is achieved by facilitating efficient communication that refers to the transmission of message to one or more consumers.

Even if a product or service is of excellent quality, meets the needs of the target market, is easily accessible and is offered at an attractive price, it can fail. And this can happen if potential consumers are not sufficiently informed or not convinced to buy it.

On the contrary, when a modest product or service is promoted through a successful promotion strategy, in which case prospective customers can create a positive attitude or be persuaded to buy it at least once.

The effective planning of promotional mix, which is widely known as communication mix of marketing is a key element for the success of the overall marketing strategy.

The promotion mix comprises:

- **Personal sale** (oral and direct communication with potential consumers).
- **Advertising** (impersonal presentation and promotion of ideas, products or services paid by a recognized contractor that are transmitted from mass media to multiple people at the same time).
- **Sales promotion** (e.g. participation in exhibitions, product demonstrations at points of sale, etc.).

¹³ Intermediates: Companies that undertake the necessary actions to transfer the product of a company to the final buyer, who is the one that does not resell it but either will use it or give it somewhere else

A **promotion programme** should include the following steps:

- 1) **Definition of promotion goals:** carried out in an objective and specific manner so that the effectiveness and economy of the programme can be measured after its implementation.
- 2) **Definition of target audience:** implemented with Marketing Research.
- 3) **Setting a budget:** according to the resources that management wants to make available.
- 4) **Choice of message:** it is affected by the Life Cycle stage of the product, the characteristics of the target market and the budget of the promotion programme.
- 5) **Projection mix:** determining the role of its specific characteristics.
- 6) **Definition of the mass media mix:** refers to the most appropriate communication tools and is also affected by the target market and the budget of the promotion programme.
- 7) **Measuring effectiveness:** to make a comparison between what we wanted and what we achieved.
- 8) **Monitoring and possible modification** of the communication campaign

Internet Marketing

In recent years, a constantly increasing number of companies have been using the Internet particularly in the field of Marketing activities. The Internet has a dual meaning, as it is a market (where exchanges are made), but is also a means of communication and transaction support. More specifically, it has the potential to operate as an online market where buyers and sellers contact and as a means of performing business functions such as marketing, distribution and customer communication.

The main advantages of Internet Marketing are:

- Access to global market.
- Reduced costs.
- Reduced preparation time for the advertising campaign.
- Ability to target specific population groups.
- Existence of automated measurement pointers to facilitate the tracking of the campaign.

Internet Marketing includes the following **methods**:

1. **Search Engine Optimization**, which helps the website appear more often to search engines such as Google for specific searches made by Internet users.
2. **Email Marketing**, which is facilitated by subscribing to the Newsletter feature, to target targeted consumers.
3. **Social Media Marketing** is one of the most important tool of digital promotion and advertising. It refers to actions taken on social networks (Facebook, Twitter, YouTube, etc.), which aim to promote products and services offered by companies.

2.9. Pricing

The price expresses the value of a product. The perceived value of each party involved in a transaction is subjective, which makes the value relative in size. Pricing is a difficult procedure because it depends on many crucial factors, as shown below.

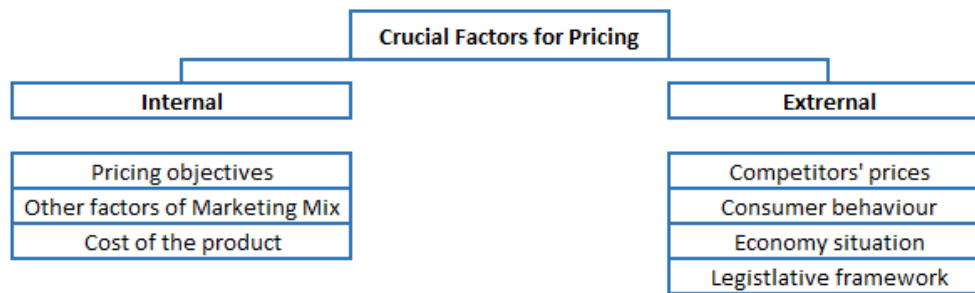


Figure 5: Factors influencing product's price

The **internal factors** for pricing are the pricing objectives, the other marketing mix factors and the cost of the product.

- **Pricing objectives:** such as profit maximization, sales increase, market share increase, tackling competition, etc.
- **Other marketing mix factors:** such as product, distribution and promotion should be taken into account in order to ensure balance during pricing.
- **The cost of the product** is one of the most important factors that influencing the price and includes both Fixed and Variable cost.

The **external factors** for pricing include competitors' prices, consumer behavior, the economic situation and the legislative framework:

- **Competitor's prices** are important to be identified through marketing research, because the identification of directly competitive products and the analysis of the value/price ratio of the products that the consumer considers that satisfy his needs are influencing pricing.
- **Consumer behavior** reflects the consumers' belief about the value of the benefits that they get from the product or service usage, which is converted into the amount that they are willing to pay in order to acquire it.
- The **economic situation** refers to macroeconomic factors such as economic cycle, inflation, unemployment, etc. Wider economic conditions affect the trend for consumption and savings
- **Legislative framework** in Greece is characterized by full liberalization of the pricing.

CHAPTER 3. Sources of Funding of Greek and Bulgarian Social Enterprises

3.1 European sources of funding

In recent years, especially since 2011, the European Commission has created both the legislative environment and the strategic framework for the development of the Social Economy and Social Entrepreneurship. This strategy includes the development of financial funds, with specialized programmes meeting the needs of social enterprises, as well as the adaptation of existing programs in order to enable active participation of relevant bodies. Both in Bulgaria and Greece there is financial aid from the European Union to support social enterprises. The most important European programmes related to social entrepreneurship are the following:



ESF - European Social Fund

Refers to vulnerable population groups such as **disabled people, refugees, migrants, etc.**

Funding:

€ 10 billion annually.

Participants:

Bodies, social enterprises and NGOs.

Contribution rate:

Projects are **co-funded by ESF at a rate of 50% - 85% or 95% in exceptional cases**, and by national or regional authorities¹⁴.

EaSI Program for Employment and Social Innovation

Objective:

To promote high quality of employment, to ensure adequate and decent social protection, to combat social exclusion and poverty and to improve working conditions¹⁵.

EaSI sub-programs:

- ⇒ **Progress programme: Upgrading employment and social policy** through the PROGRESS axis (61% of the total budget).
- ⇒ **EURES programme: Working flexibility and mobility** through the EURES axis (18% of the total budget).
- ⇒ **PROGRESS microfinance programme: Access to Microfinance** for Social Enterprises through the PROGRESS microfinance (21% of the total budget).



¹⁴ <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=en>







¹⁵ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

The European Globalization Adjustment Fund

Objective:

To help people who are **out of the labor market** due to globalization and economic crisis in order to be **reintegrated into social, economic and business life**¹⁶.

Contribution means:

-  **Support** on Job searching.
-  Provide Career **advice**.
-  Provide **education, training and retraining**.
-  Provide **guidance**.
-  **Development of entrepreneurship** and **establishment of new enterprises**.
-  Provide **training, mobility / resettlement, subsistence**, etc.



Europe's program for small and medium-sized enterprises COSME

Objective:

To facilitate the participation of small and medium-sized enterprises in development projects and to enable their access to funding, as well as to bank loans through credit guarantees by official European Institutions¹⁷.

Address to:

Entrepreneurs, especially young people, women, people with disabilities, refugees, etc.



Social impact accelerator

Objective:

Addressing the growing need for liquidity to support social enterprises.



3.2 State financial aid in Greece

Objective:

The aim of the grants is **to strengthen the business structure** of start-ups or existing social enterprises, to **create new employment opportunities** for vulnerable population groups, **to implement vocational training and other inclusion actions** for the social and employment integration of vulnerable people into social enterprises.



Social cooperative enterprises can be funded under entrepreneurship financing programmes, under Hellenic Manpower Employment Organization's programmes for **employment support**, as well as by all active **employment policies**.

¹⁶ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=326>

¹⁷ https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en

Funding Sources:

- ✚ The "**Social Economy Fund**", which is a legal entity of public law and operates under the supervision of the Ministry of Labor, Social Security and Social Solidarity. The **purpose** of the Social Economy Fund is to finance programmes and actions in order to **support** the Social and Solidarity Economy Bodies, as defined by Law 4430/2016. Fund resources derive from the public investment budget (national and / or co-financed), as well as from other sources of funding.
- ✚ **National Strategic Reference Framework (NSRF 2014-2020)**; the provision of support services for the development of social cooperative enterprises can be supported through three options:
 - ⇒ Through the **Operational Programme "Human Resources Development, Education and Lifelong Learning"** (Priority Axis 2 "Improving employment prospects and skills development of human resources" - Specific Objective 9.5 (i) "Creating New Jobs by Enhancing the Establishment and Operation of Social Enterprises").
 - ⇒ Through the **Operational Programme "Competitiveness, Entrepreneurship and Innovation"** (in the context of entrepreneurship enhancing actions).
 - ⇒ Through **Regional Operational Programmes** using mainly the resources of the Thematic Objective 9 "Promotion social inclusion and the fight against poverty and all forms of discrimination" aiming at combating poverty and social exclusion.
- ✚ **The 1st and 2nd Grade Local Authorities, Public and Private Law Entities - General Government bodies** may grant, by decision of their governing body, the use of their movable and immovable property in Social Cooperative Enterprises (Article 5, par. 3 of Law 4430/2016) to strengthen the execution of projects and programmes activities of collective and social benefit.
- ✚ **The existing institutional framework** under the Law 4412/2016 "Public Works, Procurement and Services Contracts (Adaptation to Directives 2014/24 / EU and 2014/25 / EU)".

In particular, Article 20 provides that contracting authorities may only grant the right to participate in public procurement procedures to:

- ⇒ **Protected Productive Laboratories** under Article 17 of Law 2646/1998.
 - ⇒ **Social Cooperatives of Limited Liability** under Article 12 of Law 2716/1999.
 - ⇒ **Social Cooperative Enterprises of Integration** of the case a' of Article 2 par. 2 of Law 4019/2011.
 - ⇒ **Any other economic organization** whose main purpose, under its statute, is the vocational and social integration of people with disabilities or disadvantaged people, provided that more than 30% of its employees are disabled or disadvantaged employees.
- ✚ **Funding through non-profit organizations.** A typical example is the NGO AFI (Action Finance Initiative), which aims to promote microfinance in Greece, by helping people and vulnerable social groups without access to bank loan and/or long-term unemployed to create their own jobs. AFI's actions are also extended to the potential entrepreneur's guidance by providing free training and support to a range of business issues such as

marketing, financial management, exports, business plan, and legal advice. For the fulfillment of its goals, AFI has developed a broad network of business executives that offer voluntarily their services, as well as collaboration with banks and institutions in Greece and abroad to raise funds¹⁸.

✚ **Investor approach for direct financing** of the social enterprise, which implies the following:

- ⇒ **Creating a Business Plan**, describing business objectives and activities.
- ⇒ **Sending an Executive Summary** to potential investors.
- ⇒ **A presentation** for investors (Pitch Deck).

All the above should describe the following:

1. The problem that the enterprise desires to solve.
2. The product (solution).
3. The market to which the enterprise is addressed (size, transactions, demographics).
4. How to approach customers.
5. Origin of revenue.
6. Competition analysis.
7. Product differentiation.
8. Revenue / expenses / potential earnings for the next 5 years (valid assumptions).
9. The money the enterprise asks for.

The enterprise through the presentation should show that:

- ▶ It is innovative, different and "plays" in a significant market (in size).
- ▶ There is a team that can implement tasks and innovate.
- ▶ It has thoroughly studied all parameters.
- ▶ It has already carried out projects related to its aims.
- ▶ There is the prospect of significant returns (revenue, profits).

3.3 State aid in Bulgaria

Funding sources:

✚ **"Small credit at common risk"**, the budget of which amounts to 53 million Leva of Bulgaria. This financial instrument is managed by the Financial Instruments Company – EAD in Bulgaria, which provides loans to intermediaries, which it is possible to extend at zero interest rate under certain conditions. The amount of individual micro-credits ranges from 5,000 to 48,895 leva in Bulgaria. The loans are intended for the establishment or exploitation of existing social enterprises.

✚ **Participation in the "Social Impact Accelerator" (SIA) initiative.** Its aim is to create a sustainable stock market for social enterprises, which will make them more economically independent and market-oriented.

✚ **Provision of loans to credit cooperatives of mutual assistance for private farmers, that**



¹⁸ <http://www.kathimerini.gr/949296/article/oikonomia/epixeirhseis/afi-kefalaia-yyoys-100000-eyrw-se-135-epixeirhseis>

- are members of the national cooperative "Evrostart", with maximum amount of credit 1,500,000 Leva of Bulgaria. Loans are provided up to a maximum of five years.
- ✚ **The NGO Entrepreneurship Program** implemented by the Bulgarian Center for Nonprofit Law (BCNL), with the support of the America for Bulgaria Foundation and the UniCredit Foundation in cooperation with UniCredit Bulbank and TELUS International Europe. The programme allocates 20,000 euros to social enterprises in an annual competition for the best business plan for NGOs.
 - ✚ **The Reach for Change institution** operates in Bulgaria aiming at improving children's lives. Its goal is to find and develop 'Leaders for Change' - local social entrepreneurs, aiming at **developing innovations** that solve the issues that children face. Entrepreneurs are supported to innovate through funding for business development and for exploring networking opportunities. Financial support aims to help one entrepreneur to fully focus on the development of the business core and to create the necessary conditions in order to remain sustainable.
 - ✚ **The Rinker Youth Challenge** provides **grants** to social and traditional enterprises to carry out economic activities that have a positive impact on people's lives in various fields such as health, culture and values, education and training, social inclusion and human rights, etc. (Marinova, 2018).

3.4 Other funding sources

☑ Crowdfunding

Objective:

Funding a project or an idea from many people who offer small amounts each, but the contribution of everyone covers the financial target of each project.

Address to: Private entrepreneurs.

Examples of Crowdfunding:

Online platforms that provide the required transaction security and the necessary tools for campaign management are the following:

- Kickstarter.
- Indiegogo.
- RocketHub.
- Fundly.
- Appsplrit (for apps).
- GoGetFunding.
- Peerbackers.
- AgFunder for agricultural sector.
- CircleUp, exclusively for consumer products.
- Kiva, to support small businesses in developing countries¹⁹.



¹⁹ <https://startupgreece.gov.gr/el>

CHAPTER 4. Tax and insurance issues of Greek and Bulgarian Social Cooperative Enterprises.

4.1 Tax issues of Greek social enterprises

❖ Accounting books and record keeping obligations

According to Law 4430/2016 Social Cooperative enterprises have **the same tax obligations** with any private entities, regardless of their social nature. They are obliged to issue the documents defined by the Transaction Tax Reporting Code, to keep records of all transactions and be subject to income tax.

*Social cooperative enterprises have the same tax obligations (income tax, VAT reimbursement, etc.) as any other private entities. The Social cooperative enterprises' profits are taxed at a **rate of 29%** can keep books of Class B or C depending on their gross revenue.*

❖ Tax obligations and exemptions

For their members' subscriptions, social enterprises issue **proof of receipt** and **do not pay tax**. Moreover, donations and sponsorships received, are not subject to taxation. They are also exempted from VAT for income that derives from **occasional events** when they organize them for their financial support, provided that these events **do not exceed two per year** and there is a written permission from the competent tax authority.

*With the new tax Law 4110/2013, the exemption of the Social Cooperative Enterprise from taxation on the percentage of its profits made available for the formation of a reserve and its activities, **is abolished**. With this new regulation, Social Cooperative Enterprises are taxed for **all profits without any exemption**.*

A **withholding tax for the company** is applied to the **distribution of profits** to employees, as well as for any other legal entities under Article 101 of the Income Tax Code. The profits distributed at the to the employees of the Social Cooperative Enterprise are added to their salary and taxed in accordance with the applicable tax rate **for natural person income**. The annual business tax is set at € 500. **During their first 5 years** of operation Social Cooperative Enterprises are **exempted** from the payment of the business tax.

It should be noted that both at European and national level the relevant provisions and legislation, reinforce social enterprises and social economy bodies by offering **institutional advantages**, which provide incentives for establishing social enterprises, through the formation of a **friendly** tax environment, the **financial support** and the **creation of investment tools and funds**.

The main reason for creating this special tax regime is the understanding that the social enterprise is a social and solidarity economy body, with main aim to **resolve social problems, support weak social groups, distribute profits and create jobs.**

❖ Insurance issues

According to Law 4430/2016, the members of the Social Cooperative Enterprise may also be employees with an employment relationship. They are paid for the work they provide and have all the rights and obligations arising from labor and insurance legislation. The Social Cooperative Enterprise is obliged to pay to social security organizations all the legal social security contribution.



*The contract of employment concluded between members and Social Cooperative Enterprise must be in written form, and clearly describe the service provided and **in no case exceed 16 hours per week.** The number of employees (non-members) of Social Cooperative Enterprise **may not exceed 40% of all employees.***

The Social Cooperative Enterprise must keep a Volunteer Registry, in which volunteers-nonmembers who support its actions, are recorded. The Social Cooperative Enterprise has **no insurance obligations** towards volunteers-nonmembers, provided that the **following conditions are met:**

1. Voluntary action **does not** generate revenue for the Body.
2. The action has been **pre-decided** by the Management Board of the Body.

With Law 4430/2016 for the first time the **role of the Volunteer** in a Social Cooperative enterprise is defined.

4.2 Tax obligations and exemptions of Bulgarian social enterprises

Social enterprises in Bulgaria are subject to [Corporate Income Tax Act](#) just like all other types of Bulgarian enterprises. This law states in summary that:

Tax obligations and charges, tax reliefs and tax status of legal persons and their income are regulated by the rules of Corporate Income Tax Act. According to Chapter 1 of this law, the profits of all domestic and foreign legal entities whose activities are concentrated in Bulgaria are taxed in accordance with Bulgarian tax legislation. It is worth noting that domestic legal entities are taxed on profits from domestic and foreign sources,



while foreign enterprises only in relation to their activities in Bulgaria and the profits derived from them.

Regarding social cooperative enterprises, there are **two legal Acts** of high importance for the tax obligations of the cooperative - **the Cooperatives Act** and the **Corporate Income Tax Act**.

✚ **According to Article 35 of the Cooperatives Act:** "Cooperatives are not subject to taxes for their establishment, reorganization, termination and liquidation".

✚ **The Corporate Income Tax Act:** Defines that certain types of cooperatives (mainly agricultural) are **partially exempted** from business taxation - 60% of the tax / tax is 10% of the annual corporate income. There is also **income tax exemption** for enterprises **employing people with disabilities**. These tax reliefs are an indication of state support for cooperatives, with a **clear social incentive**. This favorable tax regime helps them to be competitive on the market and focus on other key issues such as ownership issues, production costs, product placement, etc.

According to Chapter 5 of the Corporate Income Tax Act the rate of income tax is **10%** and it is a **single tax for all enterprises**.

❖ **Insurance issues**

The aim of the social security system is to ensure a stable living standard for all. The Bulgarian social security system covers the following risks:

- ✓ General illness.
- ✓ Accidents at work.
- ✓ Maternity.
- ✓ Unemployment.
- ✓ Aging.
- ✓ Death.






The general principle is that every employee is **automatically required to be insured**.

⇒ **"Insured person"** is a person who carries out an occupational activity for which he is subject to compulsory insurance in accordance with Articles 4 and 4a, par.1 of the Social Insurance Code.

⇒ **"Contributor"** is any natural or legal person, as well as other organizations legally obliged to pay social security contributions for other persons. The State contributes to the social security contributions through money transfers to the Pension Fund with a fixed amount and in accordance with the procedure defined to Article 21 of the Social Insurance Code (money transfers from the state budget amount to 12% of the total income from the insurance of all insured persons for a year)²⁰.

²⁰<http://www.nap.bg/en/page?id=532>

Social security contributions are generally calculated as follows:

-  **Basic Social Security:** 17,3% of gross salary.
-  **Pension Insurance:** 5% of the gross salary.
-  **Health Insurance:** 8% of the gross salary.

The employer must pay **60% of the insurance contributions** and the employee the **remaining 40%**. In addition, the employer must bear the cost of professional accident insurance ranging between **0,4% and 1,1%** of the gross salary, depending on the job.

Employee's social security contributions are calculated according to the gross monthly salary or the gross unpaid labor salary for one month (Article 6, par. 3 of the Insurance Code)²¹.

With regard to grants or incentives available for employment, they are categorized based on various criteria (e.g. employment of persons under 29 or over 50, permanently unemployed, unemployed with permanent disabilities) taking the form of state grants. Grants may cover both the monthly pay installments and the social security payable by the employer for up to 12 months.

*Each year, the **National Action Plan for Employment** determines the amount of funds distributed in the context of programs and measures to promote employment.*

²¹ <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>

CHAPTER 5. Business Networking

5.1 Value of collaboration and networking

An enterprise should remain competitive despite changes occurring in the external environment. To do this, it should be immediately informed about any existing change, so as to react quickly to them.



Information can be achieved in a variety of ways, such as **the regular communication with its external partners**, having a substantial and not superficial cooperation with them, **based on two-way trust and reliability of the parties** (Freytag et al., 2012).

Co-operation or Strategic Partnership is defined as a long-term relationship where the participants collaborate and wish to modify their business practices in order to improve their mutual performance (Dagnino & Padula, 2000; Hakansson & Ford, 2002; Teng, 2003; Freytag & Ritter, 2005; Albers, 2013; Ford & Mouzas, 2013).

Enterprises that tend to maintain **effective cooperation with their suppliers** are able to achieve **high levels of efficiency and effectiveness**.

The basic reason for creating effective business relationships is the **creation of values**, which is also perceived by potential buyers. Long-term partnerships can improve market access and provide reliable information.

Besides the individual approach of networking with customers and suppliers / partners, by which enterprises seek to develop relationships using traditional or other social media, networking is also observed through the **development of collaborations with other enterprises**.

Therefore, business cooperation is achieved through networking that leads to strategic interactions among enterprises as they strive to achieve common goals, in order to gain mutual benefits. The joint creation of value through cooperation is achieved by sharing complementary resources and capabilities.

Business networking of this type is a social structure that exists when various enterprises with a mix of resources, knowledge and actions are linked to each other by developing cooperative enterprises to serve their strategic goals.

Consequently, **networks** consist of enterprises that draft a cooperation agreement to perform specific actions over a specified period of time.

According to international literature, business networking can be a crucial factor for enterprises' sustainability in today's competitive business environment. Networking can lead enterprises to acquire knowledge and develop business relationships with other organizations and enterprises (Hakansson & Snehota, 2006; Ricciardi, 2014).

The **necessary conditions** for developing effective cooperation between enterprises of a network are:

- ✓ *Joint programming.*
- ✓ *Exchange of information.*
- ✓ *Cooperation terms on the basis of the final consumer requirements.*
- ✓ *Ensuring of long-term cooperation and trust among enterprises.*
- ✓ *Fair allocation of risks and benefits.*
- ✓ *Common vision and corporate culture.*

On the other hand, the **main reason for the failure of a strategic partnership** is a result of the attitude of some enterprises which based on the principle of competition.

To summarize, it is a fact that two enterprises that cooperate need to **show their trust and commitment** between each other in advance, in such a way that both efficiency and effectiveness are made possible (Ritter et al., 2004, Gronroos, 2004, Lambe et al., 2008, Hoang & Yi, 2015).

5.2 Key features of business networks

The **key features** of business networks are the following (Halinen & Tornroos, 2005; Moller & Rajala, 2007):

- ⇒ **Common Strategy:** Network members should have a common strategic goal. Business networks aim at ensuring the **sustainability** and **profitability** of enterprises, as well as tackling competition.
- ⇒ **Basic skills:** Any enterprise involved in a business network, depending on its expertise and skills, can contribute to the increase of added value in the final product.
- ⇒ **Clear agreement:** The type of the agreement can be defined by a formal and strict contract or an informal oral agreement.
- ⇒ **Trust:** A basic prerequisite for cooperation is the development of trust among enterprises of the network. In particular, there should be a belief that any entrepreneurial actions are carried out in the context of the common interest, which does not undermine the 'individual' interest.



The **main types** of business networks are the following:

- ✓ **Vertical networks:** Members develop specialization in a specific area of the production chain. These networks are based on input-output relationships, in which, each member develops a specific expertise in its field by serving the efficient production and distribution of a particular product category to final markets.
- ✓ **Horizontal networks:** They consist of enterprises which produce identical or similar products and compete each other. They are usually created to promote joint

promotion, research and development of new products, joint procurement of raw materials, etc.

- ✓ **Supplementary networks:** They consist of enterprises that neither compete each other nor are linked by a common production chain. Typically, they are organized to promote common interests of different business sectors' enterprises, for the development of integrated packages.

In general, the process of implementing a network initiative includes the following **three stages** (Novak, 2009):

- 1. Network creation:** The first step involves the following actions:
 - ✚ *Launching of the initiative.*
 - ✚ *Recognition of potential members-enterprises.*
 - ✚ *Raise awareness and commitment of the members.*
 - ✚ *Network creation.*
 - ✚ *Determination: of coordination structure, of objectives, of action plan, of financing and operation mode.*
- 2. Network operation:** At this stage, the network operates normally and joint training, product development, advertising, etc. can be promoted.
- 3. Review of strategy:** At the third stage the efficiency of the network, the new prospects and opportunities are evaluated and, if necessary, there is a re-design of the strategy by promoting new actions, expanding or limiting the number of members, or even terminating the program.

Undoubtedly, business networking can **bring multiple benefits** to an enterprise, which are summarized as follows:

- ☑ **Timely access** to up-to-date market information, that contributes to business adaption to the changing business environment.
- ☑ The **acquisition of technological knowledge**, that contributes to the monitoring of technological progress and the introduction of innovation in products / services as well as in production or management processes.
- ☑ **Searching for and raising capital**, through partnerships, that contributes to the enterprise's sustainability and development through the exploitation of business opportunities.

According to the above:

The social enterprise can look for other similar enterprises to build networks and take advantage of the two-way networking benefits.

Opportunities for two-way benefits are a vital component of the social enterprise, which can support enterprises' specialization by identifying areas where a two-way benefit can be flexible and effective.

CHAPTER 6. Social Return on Investment Systems

6.1 Brief description of SROI

The methodology of **Social Return on Investment (SROI)** measures the **social, environmental and economic value** of a project / programme. It differs from other methods because it takes into account the **experiences of those that are involved** in this project and provides the framework to attribute monetary value to **non-marketable goods** such as quality of life, well-being, interpersonal relationships, etc.

In particular, SROI methodology describes the "Theory of Change" that stakeholders of a project experience, by taking into account qualitative, quantitative and accounting data. SROI methodology calculates the **final social impact indicator**, which equals to the **benefits/ costs ratio** of the action under consideration as a whole or merely and reflects the social value that it produces.



SROI is a useful tool for companies as it contributes in the following:

- **Identification of the opportunities to improve the management** of a project through better planning and evaluation.
- **Increase company's understanding** about the impact of the project.
- **Best communication** regarding the value of the company's activities (internally and externally).

6.2 Social Enterprises and SROI

SROI methodology can be used by non-profit and social enterprises of public and private, sector, regardless of their size, including both young and experienced people. Social enterprises can use SROI as a management tool for:

- ⇒ **Improving performance.**
- ⇒ **Updating of expenditure.**
- ⇒ **The emergence of added value.**
- ⇒ **The analysis of value arising from commercial activities.**



6.3 Principle of SROI

Social Return on Investment (SROI) is considered as a framework for measuring and calculating the value created or lost due to a company's activities, where the value concept is much wider than the one that is reflected from market prices. It was developed by social accountability and cost-benefit analysis and is based on **seven principles**. These principles are summarized below:

1. Direct involvement of all stakeholders:

Provide information to all interested parties²² about anything that can be measured and how it can be calculated and evaluated, as well as ensuring their direct participation.

All interested parties are experiencing changes as a result of the activity and are in the best position in order to describe this change. This principle means that all interested parties should be identified and then participate in consultations, during the whole analysis so that the value of the social benefit and the way it is calculated, will be formulated by those involved or influencing the corresponding activity.

2. Understanding the theory of change:

Specification of the way that the change is triggered and evaluation through evidence, by recognizing positive and negative changes, as well as those that occur either deliberately or inadvertently.

Value is created for or by different interested parties as a result of different types of change. There are changes that the interested parties intended to make and also changes that were made without intention, as well as changes that are positive or negative. This principle dictates that the theory of how these changes are created, should be based on evidence. These changes are the results of the activity, undertaken by the interested parties and often is considered as social, economic or environmental outcome. These results should be measured in order to provide evidence that the change has taken place.

3. Book value in matters of importance:

Use of financial terms so that the value of the results can be recognized. Many results are not traded on markets and therefore their value is not recognized.

Financial terms should be used to recognize the value of these results in order to get involved the stakeholders that are excluded from the markets but who are affected by the activities. This will have an impact on the existing balance of power between the various interested parties.

4. Selection of important results

Definition of the information and evidence that should be included in the reports in order to promote a true and fair view, so that interested parties can come into reasonable conclusions about the expected implication.

²² Interested parties (or stakeholder groups) are the environment (direct and indirect), which interacts with the company and is interested in its activities. Interested parties are those individuals, or groups of individuals, who expect an organization to fulfill their personal goals, and in whom the organization, in turn, bases its operation. Interested parties could be shareholders, executives, employees, customers, suppliers, the local community, etc.

This principle is related to the situation whether a person would make a different decision about the activity, if a particular field of information was excluded. This concerns decisions for which stakeholders are experiencing significant change, as well as information on results.

In order to decide what is essential to be done, reference must be made to the agency's policies, to social standards and short-term economic impacts. External assurance is important in order to assure the interested parties that substantive issues have been included in the import

5. Avoid excessive claims on results

Claiming only the values that were created by organizations.

This principle requires reference to the trends and benchmark that are used to help evaluate the change that is caused by the activity, as opposed to other factors and to take into account what would have happened anyway. It also requires consideration of the contribution of other involved people or organizations for the matching between the contribution and the results.

6. Transparency

Proof of the basis on which the analysis can be considered accurate and honest and to be reported and discussed with all interested parties.

This principle requires that any decision regarding interested parties, results, indicators and benchmarks of sources and methods of gathering information, various scenarios under consideration and the communication of results should be explained and documented adequately. This will include a report about the methodology that the responsible stakeholders will use in order to change their activities, as a result of the analysis. The analysis will be more reliable when the reasons for making the decisions are transparent.

7. Verification of results

Ensure proper, independent assurance.

Although SROI analysis provides an opportunity for a more complete understanding of the value generated by an activity, it inevitably implies subjectivity. Appropriate independent assurance is required to help interested parties assess whether or not the decisions taken by the responsible stakeholders for the analysis were reasonable.

6.4 Benefits of Social Return on Investment

Companies are able to:

- ▶ Facilitate their **strategic discussions** by understanding and maximizing the social value of a project.
- ▶ Illustrate effectively the **social impact** created by the project by improving their image.

- ▶ Increase **funding opportunities** by providing reliable data on their actions.
- ▶ Understand the impact that has been created on all interested parties **to make their operations more efficient.**
- ▶ Identify potential weaknesses in order to make **strategic planning effective.**
- ▶ Strengthen monitoring and management systems to achieve **optimal allocation of limited resources.**

Investors are able to:

- ▶ They have a **quick, comprehensive and reliable picture** of the social value generated by their funding.
- ▶ Support **future investment decisions** based on the information they receive from the SROI analysis in order to ensure the effectiveness of their funds.
- ▶ Schedule **investment funding** effectively.
- ▶ Improve their image or their Social Corporate Responsibility by funding activities that have a significant impact.

CHAPTER 7. Eco-Management and Audit Scheme - EMAS and Environmental Management System ISO 14001

7.1. Environmental management tools

Environmental management is the **management of business activities that have or may have an impact on the environment**. The activities of a company or an organization have a significant impact on the environment, as they can be linked to the extraction of raw materials that are used for the production of a product as well as to the end-of-life of a product.

There are **two main categories of environmental management tools** at European and international level that appeal to businesses and organizations:

1. The first category concerns the **management and operation of the whole company** and includes the so-called **Environmental Management Systems (EMS)**. In European Union there is the **Eco Management Audit Scheme (EMAS)** and the **International Standard Organization (ISO) international standard ISO 14000**.
2. The second category includes environmental tools that **create and promote** eco-friendly products. Such tools are the **Life Cycle Analysis** of the product and the **Eco-label**.

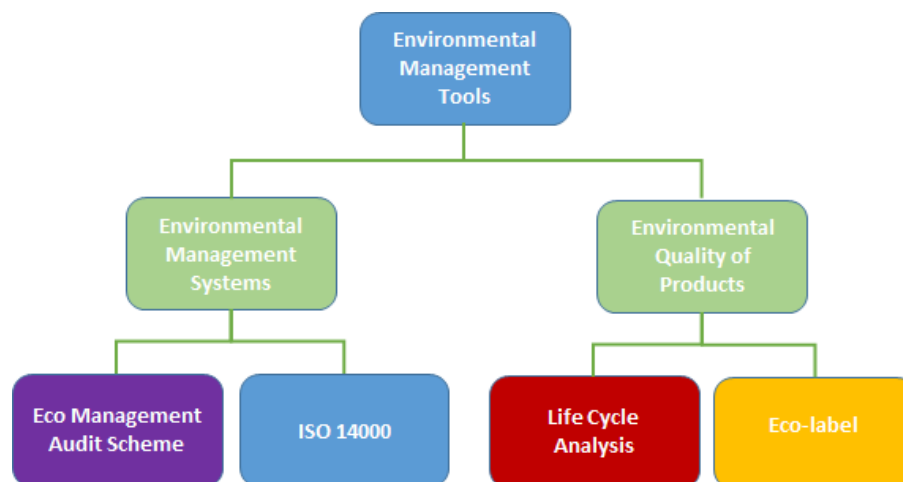


Figure 7: Categories of Environmental Management Tools

This separation between environmental management tools at company and product level is also reflected in the ISO 14000 series of standards, which includes separate standards.

The first **three standards** refer to the assessment of an company's environmental performance. More specifically, the business model **series includes the following**:

- ⇒ *ISO 14001: Environmental Management System*
- ⇒ *ISO 14004: Environmental Management System, with extended procedures*
- ⇒ *ISO 14010-15: Environmental Auditing*

- ⇒ *ISO 14031-32: Environmental Performance Assessment*
- ⇒ *ISO 14020-24: Environmental Labeling*
- ⇒ *ISO 14040-43: Life Cycle Analysis*
- ⇒ *ISO 14063: Environmental communication*
- ⇒ *ISO 14064-65: Verification of greenhouse gas emissions*
- ⇒ *ISO Guide 64: Environmental aspects of product standardization*

From the above standards, **only ISO 14001 standard can be certified by an external inspector** as all other standards are guidelines. The 14000 series are designed to provide mutual support, but **each model can work independently and autonomously** by achieving environmental goals. **Applying and adopting a standard can help a business manage its environmental responsibilities and evaluate its environmental performance.**

7.2. Stages of Environmental Management System Development

7.2.1. Eco Management Audit Scheme development stages

The development of an Eco Management Audit Scheme includes **ten stages**:

1. Deciding on the implementation of the requirements of the Regulation

This decision should be taken when incentives have been examined and the objectives have been specified in the context of the strategic choices and the criteria related to the operation of the company.

2. Formulation of Environmental Policy

It is an official text, which was prepared and approved by the highest level of management of a company **and presents all the guidelines and objectives of the company in terms of its policy and operation towards the natural environment.** This text is the basis of the Environmental Management System. Under the Regulation, Environmental Policy should **include commitments** to:

- the continuous improvement of the company's environmental performance through the exploitation of the best available and economically viable technologies,
- the planning and implementation of procedures that are used to deal with non-compliance issues with environmental policy, objectives and programmes so as to achieve compliance with all provisions of the relevant environmental legislation.

3. Initial Environmental Analysis

It is the **assessment of the current situation regarding the Eco Management Audit Scheme requirements, environmental legislation and the recognition of the most important environmental issues.** This analysis should include:

- ▶ Recognition and assessment of the environmental impact of the various activities.
- ▶ The recording of fuel and energy consumption by using qualitative and quantitative data.

- ▶ The procurement and management of raw materials, intermediate and final products.
- ▶ Management practices and pollutant treatment methods.
- ▶ Procurement, contracting, design and development of new products.
- ▶ Historical data of environmental accidents.
- ▶ Practices of avoiding and dealing with environmental accidents.
- ▶ Staff training and information actions.
- ▶ Compliance with legislation

4. Compliance with legislation

A company complies with the relevant legislation when:

- a. **satisfies the requirements** of all laws and regulations regarding its operation.
- b. **the non-satisfaction of a provision is accepted** by the competent control authority through a specific authorization or by the definition of a transitional period or any other form of an obligation of the business.

A company **is obliged to**:

- ✓ Comply with all legal and other environmental regulations regarding its operation.
- ✓ Develop a mechanism and implement procedures of updating the requirements of environmental legislation.

5. Environmental Programs & Objectives

- ✚ **An Environmental target** is considered as an activity target and is the result of taking into account: the current situation, the environmental impact assessment, policy and any applicable laws and regulations. This objective should be quantified, if it is possible.
- ✚ **An environmental programme** is considered as the set of measures or actions aimed at achieving specific quantitative or qualitative objectives

Requirements of the Regulation:

The company's programmes should:

- ❑ Be a **reasonable follow-up** to the results of the initial environmental analysis or subsequent audits.
- ❑ **Be established and directed towards the achievement of specific objectives** that will directly or indirectly lead to improved environmental performance.
- ❑ Clarify **how the goals will be achieved**.
- ❑ Determine **who has the responsibility** to implement and achieve the goals.
- ❑ Set **clear deadlines**.
- ❑ Be **re-evaluated and reviewed**, if there is a need, during their implementation phase.
- ❑ Be **drafted in clear and complete text**.

6. Environmental Management System

It consists of a **set of methods and practices that a company applies in order to monitor and improve its environmental performance**. As a rule, it is a subset of a company's overall management practice.

Requirements of the Regulation:

The Environmental Management System **should cover all issues** related to:

- Environmental policy, objectives and programs.
- Organization and staff.
- Environmental impacts.
- Operational control.
- Documentation.
- Auditing of system operation and efficiency.

7. Internal Environmental Auditing

It is the systematic and repetitive auditing of whether the Environmental Management System is **used as it was designed and operates efficiently without problems.**

Requirements of the Regulation:

The internal auditing must be :

- Standard and periodic.
- It is objective and documented.
- Evaluates the functionality of the Environmental Management System, the procedures, the overall image of the company from environmental impact-performance perspective, and include data for the estimation of environmental magnitudes.

Maximum time between 2 consecutive cycles: 3 years

8. Revision – re-evaluation of environmental objectives

The first group of the environmental objectives of a company is the result of the conclusions of the initial environmental analysis. The results of an internal audit provide the company with an insight into the progress in achieving the objectives that were set. Based on this information, there is the possibility of reviewing and differentiating the initial objectives.

Requirements of the Regulation:

Environmental objectives should be:

- ✓ **Approved** by the highest level of company management.
- ✓ **Reviewed periodically** based on the results of internal audits

9. Environmental Statement

It is considered as the **tool** through which the **company communicates to third parties information related to environmental performance.**

Requirements of the Regulation:

The environmental statement should be :

- Examined and validated by an accredited environmental auditor.**
- Published only after it has been ratified.**
- Issued at least every 3 years**, following the internal audit cycle

10. Validation - Registration - Participation Statement

- i. **Validation is done by an accredited environmental auditor** examining the Environmental Management System and the environmental statement of the company, regarding the requirements of Eco-Management and Audit Scheme.
- ii. The company sends the validated environmental statement to the responsible state organization and pays a fee.
- iii. Thereafter, the company is registered in the EU official list.
- iv. Finally, the company gets the Eco-Management and Audit Scheme membership application.

Requirements of the Regulation:

Regarding the validation- verification process, the auditor must be accredited by an accreditation body and must audit whether:

- ⇒ **An environmental policy has been established**, in line with Eco-Management and Audit Scheme requirements.
- ⇒ Specific **objectives have been set** and whether **the programmes through which they will be achieved have been identified**.
- ⇒ An **Environmental Management System has been designed and used**.
- ⇒ Initial **environmental analysis and internal audit have been carried out** in accordance with the relevant Eco-Management and Audit Scheme requirements.
- ⇒ The **figures and other data reported** in the environmental statement **are accurate, sufficiently documented and in accordance with system requirements**.

The requirements of the Eco-Management and Audit Scheme Regulation are summarized in the following table:

REQUIREMENTS	
1	Environmental Policy
2	Environmental Analysis
3	Compliance with Legislation
4	Environmental Programme & Objectives
5	Environmental Management System
6	Internal Environmental Auditing
7	Revision– re-evaluation of environmental objectives
8	Environmental Statement



Table 4: Eco-Management and Audit Scheme Regulation Requirements

7.2.2. ISO 14001- Environmental Management System development stages

The development of an Environmental Management System in accordance with ISO 14001 corresponds to a large extent to the requirements of the Eco-Management and Audit Scheme. The development of an ISO 14001- Environmental Management System includes **seven stages**:

1. Initial Environmental Analysis

2. Determination of environmental policy

3. Design procedures for identifying:

- Environmental issues.
- Legal and other requirements.
- Objectives.
- Environmental programmes for their implementation.

4. Implementation and operation of the Environmental Management System through:

- The **structure** and **responsibilities** of the involved parties.
- **Education, information** and **active participation** of the company's staff.
- **Communication** between the **different departments** and levels within the company.
- The **registration** of the Environmental Management System.
- **Auditing** of compliance records and operating procedures
- The **level of readiness** and **responsiveness** of the company's staff.

5. Auditing and corrective actions

They are carried out through auditing and assessment procedures for non-compliance and corrective actions, as well as record keeping and other internal system auditing.

6. Evaluation of the Environmental Management System by the management of the company

The evaluation is based on the necessary information, which is related to the results and conclusions of the auditing, in order to continuously improve the Environmental Management System by reviewing the objectives of the company.

7. Validation of the effective implementation of the Environmental Management System

It is carried out by an **independent** and **accredited Certification Body**.

The requirements of ISO 14001 are presented in the following table:

ISO 14001 REQUIREMENTS	
1	GENERAL
2	ENVIRONMENTAL POLICY
3	DESIGN
3.1	Environmental Factors (Aspects)
3.2	Legal & Other Requirements
3.3	Aims & Objectives
3.4	Environmental Management Programme
4.	APPLICATION & OPERATION
4.1	Structure & Responsibilities
4.2	Education, Information & Skills
4.3	Communication
4.4	Documentation of the Environmental Management System
4.5	File check
4.6	Operational Control
4.7	Level of readiness in Emergency Situation and responsiveness
5	AUDITING & CORRECTIVE ACTION
5.1	Monitoring & Measurements
5.2	Non Compliance, Corrective & Preventive Actions
5.3	Files
5.4	Inspection of the Environmental Management System
6	MANAGEMENT REVIEW

Table 6: Requirements of ISO 14001

7.3. Company benefits from implementing an Environmental Management System

The implementation of an Environmental Management System and its certification by a model involves several important benefits. However, identifying them in a company is very difficult to be done, when they coexist with benefits that come from the overall business strategy. The main benefits of an Environmental Management System are classified into **3 main categories** (Alberti 2000, Petroni 2001):

1. Economic benefits

- ✓ *Reduction of environmental management costs.*
- ✓ *Cost savings of materials.*

- ✓ *Reduce of other operating costs*

2. Operating benefits

- ✓ *Best business practices.*
- ✓ *Human resources development.*
- ✓ *Improvement of the efficiency of operations and processes.*
- ✓ *Improvement of the organization and operation of the company.*

3. External benefits

- ✓ *Compliance with legislation.*
- ✓ *Improving customer satisfaction.*
- ✓ *Increase of Investments.*
- ✓ *Reduction of insurance premiums.*
- ✓ *Acquisition of a competitive advantage.*
- ✓ *Increase market share.*
- ✓ *Improve the public image and reputation of the business.*
- ✓ *Protection of the environment.*

The implementation of an Environmental Management System involves some costs, which should be assessed by companies and taken into account by the certification bodies. These costs can be categorized into **three categories**:

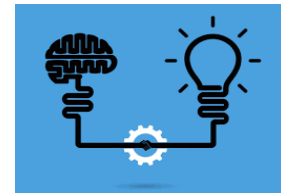
1. Cost of **development** and **implementation** of the EMS.
2. Cost of **certification** and **inspection** of the EMS by a Certification Body.
3. **Maintenance** costs of the Environmental Management System.

CHAPTER 8. Innovation

8.1. The concept of innovation

Innovation is considered as a necessary factor for national economies to support productivity growth and improve their competitiveness. Innovation refers to the discovery of something completely new or the improvement of the existing one. In particular, innovation means to be creative, providing new ideas and suggestions. Innovation may refer to a new product or a new service, the way they are produced or the technology used, as well as to the administrative structure of an organization.

The **definition** of innovation by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), through Oslo Manual (OECD & Eurostat, 2005), refers that **"Everything new is adopted by a business, whether it is developed and used somewhere else, is an innovation for this business"**.



8.2. Innovation in entrepreneurship

Although research on workplace innovation has been intensified in recent years, it was recognized long time ago that it is a key factor for the organizational performance and success of an enterprise (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014), since it is necessary to achieve **sustainable competitive advantage** (Joo, McLean, & Yang, 2013) and **added value**, as well as **long-term sustainability** (Loewenberger, 2013). Through innovation, an enterprise can **improve its operations** and ensure its **superiority to its competitors** by securing a key position in the industry. According to **Drucker** (1985), a general definition that links innovation to entrepreneurship, states that:

"innovation is the typical tool of entrepreneurs, who, with the use of its means, transform "change" into "opportunity" to create a new enterprise or a new production process ... Entrepreneurs must be able to methodically seek new sources of innovation and to move to continuous changes. The results of entrepreneurial moves and skills create opportunities for successful innovation..."

Thus, **innovative entrepreneurship** can be manifested through various **changes, modifications, improvements** to either the **product itself** or the **production process**.



Undoubtedly, the concept of innovative entrepreneurship has provoked and continues to provoke global interest, especially over the last two decades.

Innovative activity relevant to the business operation is a key factor for its further development, proper operation and competitiveness. Especially in an environment of great supply of products and services, of high competition and intense technological change, an enterprise must be able to innovate continuously. Improvements in both products and

services at a continuous rate are factors of growth, prosperity, dynamism, productivity and insight.

Cooperation with other enterprises and organizations greatly favors the innovativeness of an enterprise, while collaborations with research centers and universities are also important. In particular, SMEs have access to specialized knowledge and technology that they otherwise could not acquire because of their small size.

8.3. Types of innovation

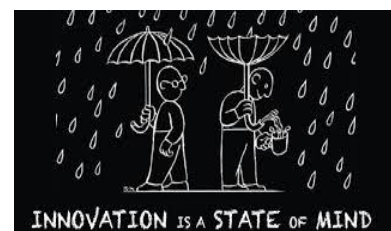
OECD defines the following **4 types** of innovation (OECD, 2005):

- 1. Product Innovation:** A new (or significantly upgraded) product that is technologically different from existing products enters the market. The construction of this product can be based on new knowledge or new combination of existing technologies (the same applies to services).
- 2. Process Innovation:** A new (or significantly upgraded) process of producing or distributing a product that is commercially used. This product could either not be produced or distributed with previous production processes, or its production and distribution would be limited (insufficient for the market).
- 3. Marketing Innovation:** A new (or significantly upgraded) marketing method is applied. This new method can be developed by the enterprise itself or adopted by other enterprises and involves design of the product, packaging, storing and distribution, advertising and pricing policy.
- 4. Organizational Innovation:** A new (or significantly upgraded) method of organizing enterprise's marketing methods, work and internal working responsibilities and relationships with external organizations and enterprises. The basic prerequisite is that the new organization method is not occasional but is a part of the entrepreneurial strategy.

8.4. Innovation benefits

The benefits of innovation, after its implementation, could include:

- ⇒ *New business opportunities.*
- ⇒ *New products and services.*
- ⇒ *Increase in profitability.*
- ⇒ *Increase in sales.*
- ⇒ *Creation of new markets.*
- ⇒ *Improvement of competitive position.*
- ⇒ *Decrease in production and operating costs.*
- ⇒ *Increase in productivity.*
- ⇒ *Production flexibility.*



- ⇒ *Quality improvement.*
- ⇒ *Decrease in customer service response times.*
- ⇒ *Customer Satisfaction.*
- ⇒ *Increase in goodwill.*
- ⇒ *Adaptability to the changing business environment.*

8.5. Barriers to innovation

The barriers to the development of innovation are distinguished in "**internals**" and "**externals**" (Neely & Hii, 1998).

Potential **external barriers** are:

- ❖ Lack of funding.
- ❖ Lack of supporting structures.
- ❖ Lack of culture and innovative entrepreneurship.
- ❖ Bureaucracy.
- ❖ The unstable institutional framework.
- ❖ Information shortage for financial sources.
- ❖ Intense competition.

Potential **internal barriers** are:

- ❖ Lack of motivation and insight.
- ❖ Fear of failure.
- ❖ The risk for the unknown.
- ❖ The rigid organizational structures.
- ❖ The inappropriate working environment.
- ❖ Communication problems within enterprises.



8.6. Innovation stages

The production of innovation is a complex, combined and strongly interactive process of transforming an idea into action. The adoption of innovation by a company can be perceived through three stages: **introduction**, **adoption** and **implementation** (Salavou, 2006).

- **Introduction stage:** *The need for innovation is perceived, and ideas about how it can be achieved are produced.*
- **Adoption stage:** *Refers to the decision on how the action will be taken and the sources to be used.*
- **Implementation stage:** *The processes that will implement innovation are defined and introduced.*

Among these stages the third is the most important. Enterprises adopt innovation to maintain or increase their performance, which can **only** be affected **when innovation has already been implemented**.

8.7. Social Innovation

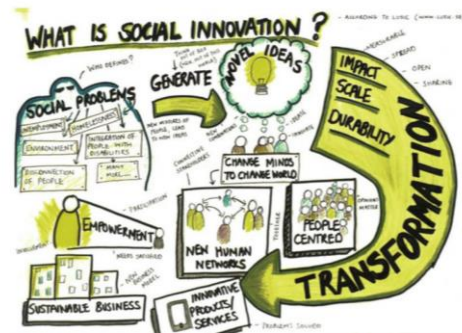
Social Innovation can be defined as *introducing new models of entrepreneurship and market-based mechanisms that offer sustainable economic, environmental and social welfare*. With a simple approach, it can be stated that business innovation is about the **user** and social innovation is about **society as a whole**.

Components of Social innovation:

- ✓ Creativity: individual – collective – of organizations.
- ✓ Capability: thinking of "out of the box", acting in a different way, mobilizing human and financial resources and collaborations.
- ✓ Developing an environment of incentives, resources, and structures adequacy.

Characteristics of social innovation:

- ⇒ **Distinction between idea and dissemination.** A social idea becomes Social Innovation in the process of implementation and dissemination.
- ⇒ In the field of Social Innovation, **new practice** may be subject of interest relevant to its usefulness, while **does not need to be implemented to the society as a whole**.
- ⇒ **Any kind of social change is neither Social Innovation** nor any social innovation results in social change.
- ⇒ **Social Innovations**, as well as any innovation, **must compete with other traditional solutions** for social issues.



BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / BIBLIOGRAPHY

Ελληνική

- Δημητριάδης, Σ., & Τζωρτζάκη, Α. (2010). Μάρκετινγκ: Αρχές - Στρατηγικές - Εφαρμογές. Rosili.
- Μάλλιαρης, Π. Γ. (2001). Εισαγωγή στο μάρκετινγκ (3η εκδ.). Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Μπουραντάς, Δ. (2002) Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου.
- Νόμος υπ' αριθ. 4430/2016. (2016). *Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της*. ΦΕΚ Α' 205/31-10-2016. Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.
- Νόμος υπ' αριθ. 4110/2013. (2013). *Ρυθμίσεις στη φορολογία εισοδήματος, ρυθμίσεις θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ Α 17/23.01.2013. Υπουργείο Οικονομικών.
- Νόμος υπ' αριθ. 4019/2011. (2011). *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ 216/Α/30-9-2011. Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.
- Παπαδάκης, Β. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου.
- Σαλαβού, Ε. Ε. (2006). Δρόμοι εξέλιξης στο "επιχειρείν": Προβληματισμοί καινοτομίας, αλλαγής, επιχειρηματικότητας, μετασχηματισμών. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη Robbins S. P., De Cenzo D. A., Coulter M. (2012) Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική.

Greek

- Dimitriadis, S. & Tzortzaki, A. (2010). Marketing: Principles - Strategies - Applications. Rosili.
- Malliaris, P.G. (2001). Introduction to Marketing (3rd Edition). Athens: Stamoulis S.A.
- Mpourantas, D. (2002). Management. Mpenou Publications.
- Law 4430/2016. (2016). *Social and Solidarity Economy and development of its bodies*. Government Gazette A' 205 / 31-10-2016. Ministry of Labor, Social Security and Social Solidarity.
- Law 4110/2013. (2013). Adjustments to income tax and to issues of the Ministry of Finance and other provisions. Government Gazette A 17 / 23.01.2013. Ministry of Finance.
- Law 4019/2011. (2011). *Social Economy and Social Entrepreneurship and other provisions*. Government Gazette 216 / A / 30-9-2011. Ministry of Labor, Social Security and Social Solidarity.
- Papadakis, B. (2002). Business Strategy: Greek and International Experience. Mpenou Publications.
- Salavou, E.E. (2006). Evolution paths in entrepreneurship: Problems in innovation, change, entrepreneurship, transformation issues. Athens: Kastaniotis Publications

Αγγλική / English

Albers, S. (2013) Cooperation and competition dynamics of business networks: A strategic management perspective, Working Paper, Department of Business Policy and Logistics, University of Cologne, No. 111.

Alberti, M., Caini, L., Calabrese, A., & Rossi, D. (2000). Evaluation of the costs and benefits of an environmental management system. *International Journal of Production Research*, 38.

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014, July). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), σσ. 1297 –1333.

Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2003) Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, Working paper series No. 04-029, Harvard Business Review.

Bennett, P. D. (1995). *Dictionary of Marketing Terms* (2nd εκδ.). Chicago: American Marketing Association.

Boschee, J. (2006) Strategic Marketing for Social Entrepreneurs [online] <http://www.socialent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf>

Dagnino G.B., Padula G. (2002) Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation. The European Academy of Management Second Annual Conference - Innovative Research in Management, Stockholm.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principle*. New York: Harper & Row.

Ford D., Mouzas S. (2013) The theory and practice of business networking. *Industrial Marketing Management*; 42(3):433–442.

Freytag P.V., Ritter T. (2005) Dynamics of relationships and networks—creation, maintenance and destruction as managerial challenges *Industrial Marketing Management*; 34:644 – 647.

Fadahunsi A. (2012) The Growth of Small Businesses: Towards A Research Agenda. *American Journal of Economics and Business Administration*; 4(1):105-115.

Gronroos C. (2004) The relationship marketing process: interaction, communication, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*; 13(2): 99-113.

Hakansson H., Ford D. (2002) How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*; 55:133– 139.

Hakansson H., Snehota I. (2006) No business is an island: The network concept of business strategy. *Scand. J. Mgmt.*;22:256–270.

Halinen A., Tornroos J.A. (2005) Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research.*; 58:1285-1297.

Hoang H., Yi A. (2015) Network-based Research in Entrepreneurship: A Decade in Review. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*; 11(1):1-54.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Prentice Hall - Financial Times.

Joo, B.-K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human Resource Development Review*, 12(4), σσ. 390–421 .

Kerlin, J. (2006) 'Social Enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences', *Voluntas*, Vol. 17, No. 3, pp.246–262.

Lambe C.J., Wittmann C.M., Spekman R.E. (2008) Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, ;8(3):1-36.

Lindsay, G. and Hems, L. (2004) 'Societes cooperatives d'interet collectif: the arrival of social enterprise within the French social economy', *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, No. 3, pp.265–286.

Loewenberger, P. (2013). The Role of HRD in Stimulating, Supporting, and Sustaining Creativity and Innovation. *Human Resource Development Review*, 12(4), σσ. 422 –455.

Marinova, Tsvetelina. (2018). *Social Enterprises in Bulgaria: historical and institutional perspective 2018*. New Bulgarian University. New Bulgarian University, Department of Economics.

McDonald, M., & Dunbar, I. (1995). *Market segmentation: A step-by-step approach to creating profitable market segments*. Basingstoke: Macmillan Business.

Moller K., Rajala A. (2006) *Business nets: Classification and management mechanisms* Helsinki school of economics, working papers w-407.

Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and business performance: a literature review*. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.

Nicholls, A. (2006) 'Introduction: the nature of social entrepreneurship', in Nicholls, A. (Ed.): *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, pp.1–35, Oxford University Press.

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. (S. Cupitt, Επμ.) Cabinet Office.

OECD & Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris.

Peredo, A. and Mclean, M. (2006) 'Social entrepreneurship: a critical review of the concept', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp.56–65.

Petroni, A. (2001). Developing a methodology for analysis of benefits and shortcomings of ISO 14001 registration: lessons from experience of a large machinery manufacturer. *Journal of Cleaner Production*, 9(4).

Raesfeld A.V., Roos K. (2008) How Should a Small Company Interact in Its Business Network to Sustain Its Exchange Effectiveness? *Creativity and Innovation Management*;17(4):271–280.

Ricciardi F. (2014) *Business Networking: Possible Positive and Negative Impacts on Innovation and Excellence*. Chapter *Innovation Processes in Business Networks* Part of the series *Advances in Information Systems and Business Engineering*. pp 5-15, Springer.

Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2004) *Managing in complex business networks*. *Industrial Marketing Management*; 33:175– 183.

Republic of Bulgaria. (2003). *Code of social Insurance*. Grand National Assembly.

Republic of Bulgaria. (1999). *Cooperatives Act*. Grand National Assembly.

Republic of Bulgaria. (2007). *Corporate Income Taxation Act*. Grand National Assembly.

Teng B.S. (2003) Collaborative Advantage of strategic alliances: value creation in value net. *Journal of general management*;29(2):1-22.

Tracey, P. and Jarvis, O. (2007) 'Toward a theory of social venture franchising', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 5, pp.667–685.

Walters, G. C. (1978). *Consumer behavior : theory and practice* (3rd εκδ.). Homewood : R. D. Irwin.

Wheelen T., Hunger D. (2012), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition.

Wheelen T., Hunger, D. (2012) *Strategic Management*, Prentice Hall, 13th edition.

Ηλεκτρονικές πηγές / Electronic sources

ΔΙΚΤΥΟ ΚοινΣεπ. 2019 / NETWORK KoinSEP. [ONLINE] Available at: <http://koinsep.org/>.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. 2019. Kathimerini: Η ηλεκτρονική έκδοση της Καθημερινής στο διαδίκτυο. / KATHIMERINH. 2019. Kathimerini: The electronic version of Kathimerini on the internet. [ONLINE] Available at: <http://www.kathimerini.gr/949296/article/oikonomia/epixeirhseis/afi-kefalaia-yyoys-1000000-eyrw-se-135-epixeirhseis>.

Pearson Education. 2019. Glossary. [ONLINE] Available at: <http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/213/218150/glossary.html>.

THOMSON REUTERS: PRACTICAL LAW. 2019. Practical Law. [ONLINE] Available at: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Browse/Home/PracticalLaw?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&comp=pluk](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Browse/Home/PracticalLaw?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&comp=pluk).

Ruskov & Colleagues Lawyers. 2014. Social Security in Bulgaria - Bulgarian Labor Law. [ONLINE] Available at: <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>.

Ministry of Finance. 2019. National Revenue Agency. [ONLINE] Available at: <https://nap.bg/en/page?id=1>.

EUROPEAN INVESTMENT FUND. 2019. The Social Impact Accelerator (SIA). [ONLINE] Available at: http://www.eif.europa.eu/what_we_do/equity/sia/index.htm.

European Commission, Employment, Social Affairs & Inclusion, European Social Fund. 2019. European social fund. [ONLINE] Available at: <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=en>.

European Commission. 2019. EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI). [ONLINE] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>.

European Commission. 2019. European Globalisation Adjustment Fund (EGF). [ONLINE] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=326>.

European Commission. 2019. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [ONLINE] Available at: https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en.

StartUpGreece. 2019. StartUpGreece. [ONLINE] Available at: <https://startupgreece.gov.gr/el>.