

# Interreg



## Greece-Bulgaria

### SOCIAL FORCES

European Regional Development Fund



## ReinFORCE SOCIAL Entrepreneurial Spirit through setting up Innovative Support Structures in the cross-border Territory

### “Social Forces”

<b>TASK</b>	<b>4.9.2: Design and Development of the Training Material</b>
-------------	---

<b>Prepared by:</b>	<b>University of Macedonia - Department of Educational and Social Policy - Research Committee of the University of Macedonia</b> 
<b>Contributors:</b>	---
<b>Work Package:</b>	4 - Development of tools for detecting and follow up the beneficiaries in social economy sector
<b>Date:</b>	

<b>P1</b>	<b>Regional Development Agency of Rodopi S.A. - GR</b>
<b>P2</b>	<b>Municipality of Haskovo – BG</b>
<b>P3</b>	<b>Chamber of Commerce and Industry of Xanthi – GR</b>
<b>P4</b>	<b>Drama Chamber – GR</b>
<b>P5</b>	<b>GNOSI ANAPTIXIAKI NGO - GR</b>
<b>P6</b>	<b>Haskovo Chamber of Commerce and Industry – BG</b>
<b>P7</b>	<b>Reconstruction and Development Union – BG</b>
<b>P8</b>	<b>Faculty of Economics and Social Sciences, University of Plovdiv "Paisii Hilendarski" – BG</b>
<b>P9</b>	<b>University of Macedonia - Department of Educational and Social Policy - Research Committee of the University of Macedonia – GR</b>

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή .....	5
<b>1 Εισαγωγή στην έννοια της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.....</b>	<b>6</b>
1.1    Έννοιολογική οριοθέτηση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας .....	6
1.1.1  Έννοιολογική προσέγγιση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας .....	6
1.1.2  Έννοιολογική προσέγγιση της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.....	8
1.2    Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη .....	11
1.3    Θεσμικό πλαίσιο και μορφές άσκησης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα .....	14
1.3.2  Ιστορική εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.....	14
1.3.3  Νόμος 4019/2011.....	15
1.3.4  Νόμος 4430/2016.....	16
1.3.5  Σύσταση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης στην Ελλάδα.....	20
1.4    Θεσμικό πλαίσιο κοινωνικής οικονομίας στη Βουλγαρία .....	22
<b>2 Βασικά θέματα διοίκησης Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....</b>	<b>28</b>
2.1  Βασικές έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	28
2.2  Οργανωτική δομή κοινωνικών επιχειρήσεων και εισαγωγή στις αρχές διοίκησης επιχειρήσεων.....	30
2.2.1  Διαχείριση ανθρώπινου Δυναμικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις .....	30
2.2.2  Επιχειρηματική ηθική στην κοινωνική οικονομία .....	33
2.3  Φορολογικά και ασφαλιστικά θέματα .....	34
2.3.1  Φορολογικά και ασφαλιστικά θέματα στην Ελλάδα.....	34
2.3.2  Φορολογικά και ασφαλιστικά θέματα στη Βουλγαρία .....	36
2.4  Χρηματοοικονομική διαχείριση - αξιοποίηση μικροπιστώσεων .....	39
2.5  Επιχειρηματική δικτύωση – Συνεργασίες.....	44
2.6  Μέθοδοι αποτίμησης και αξιολόγησης επενδύσεων.....	47
<b>3 Οργανωσιακή Συμπεριφορά .....</b>	<b>51</b>
3.1  Εισαγωγή - Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	51
3.2  Προσέλκυση & επιλογή υποψηφίων μελών ή/και εργαζομένων.....	54
3.2.1  Προσέλκυση υποψηφίων μελών ή/και εργαζομένων.....	56
3.2.2  Επιλογή ανθρωπίνων πόρων .....	59
3.3  Εύρεση, διαχείριση και κινητοποίηση εθελοντών .....	60
3.3.1  Εύρεση εθελοντών.....	61

3.3.2	<i>Διαχείριση εθελοντών</i> .....	62
3.3.3	<i>Κινητοποίηση και παρακίνηση εθελοντών</i> .....	64
3.4	Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης και συμβουλευτικής υποστήριξης εργαζομένων, εθελοντών και μελών.....	65
3.4.1	<i>Διερεύνηση αναγκών και παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής για επαγγελματική και επιχειρηματική ανάπτυξη στην κοινωνική επιχείρηση</i> .....	65
3.4.2	<i>Μεθοδολογία παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης</i> .....	67
3.5	Ανάπτυξη Ομάδων & Επικοινωνία .....	72
3.5.1	<i>Ορισμός και Κατηγοριοποίηση Ομάδων</i> .....	73
3.5.2	<i>Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων (team building)</i> .....	74
3.5.3	<i>Χειρισμός συγκρούσεων στην ομάδα</i> .....	75
3.5.4	<i>Η επικοινωνία</i> .....	77
3.6	Ηγεσία - Ανάπτυξη ηγετών - αξιοποίηση μεντόρων .....	78
3.6.1	<i>Οριοθέτηση της Ηγεσίας</i> .....	78
3.6.2	<i>Ανάπτυξη επιτυχημένων ηγετών &amp; αξιοποίηση μεντόρων</i> .....	80
<b>4</b>	<b>Marketing</b> .....	<b>83</b>
4.1	Έννοια του Μάρκετινγκ .....	83
4.2	Μίγμα Μάρκετινγκ .....	84
4.3	Στρατηγική Μάρκετινγκ .....	86
4.4	Η συμπεριφορά των καταναλωτών .....	88
4.5	Τμηματοποίηση της αγοράς .....	90
<b>5</b>	<b>Εξαγωγές</b> .....	<b>93</b>
5.1	Εισαγωγικές έννοιες στο εξαγωγικό εμπόριο .....	93
5.1.1	<i>Αναγκαιότητα εξαγωγών</i> .....	93
5.1.2	<i>Μέθοδοι εξαγωγών</i> .....	94
5.1.3	<i>Κίνητρα για εξαγωγές</i> .....	96
5.1.4	<i>Προβλήματα – εμπόδια εξαγωγών</i> .....	97
5.1.5	<i>Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εξαγωγών</i> .....	98
5.2	<i>Διάγνωση Εξαγωγικής Ετοιμότητας - νέες τεχνολογίες και υποβοήθηση εξαγωγών</i> .....	99
5.2.1	<i>Νέες τεχνολογίες και υποβοήθηση εξαγωγών</i> .....	102
5.3	Φορολογικές και τελωνειακές διαδικασίες.....	105
5.3.1	<i>Φορολογικές Διαδικασίες</i> .....	105
5.3.2	<i>Τελωνειακές Διαδικασίες</i> .....	108
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>112</b>

## Εισαγωγή

Το παρόν παραδοτέο με τον τίτλο «**Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Εκπαιδευτικού Υλικού** (Design and Development of the Training Material)» αποτελεί το **Παραδοτέο 4.9.2.** στο πλαίσιο του έργου ReinFORCE SOCIAL Entrepreneurial Spirit through setting up Innovative Support Structures in the cross border Territory, στους άξονες Προτεραιότητας οι οποίοι αναφέρονται παρακάτω: Priority Axis 4: A Socially Inclusive Cross Border Area, Thematic Objective 9: Promoting social inclusion, combatting poverty and any discrimination, Investment Priority 9c: Providing Support for Social Enterprises, Specific Objective 9: To expand the social entrepreneurship in the cross border area, INTERREG GREECE-BOULGARIA, 2014-2020.

Ειδικότερα, αφορά σε πακέτο εκπαιδευτικού υλικού για τις ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης της ομάδας στόχου, προκειμένου να αποκτήσει νέες γνώσεις σε θέματα κοινωνικής οικονομίας και καινοτόμου κοινωνικής επιχειρηματικότητας και πιο συγκεκριμένα στα εξής πεδία:

- Διοίκηση κοινωνικών επιχειρήσεων
- Οργανωσιακή Συμπεριφορά
- Μάρκετινγκ
- Εξαγωγές.

## 1 Εισαγωγή στην έννοια της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

### 1.1 Εννοιολογική οριοθέτηση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

#### 1.1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

Η «**Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία**» (Social and Solidarity Economy) (εφεξής «ΚΑΛΟ») συνιστά ένα διαφορετικό μοντέλο ανάπτυξης της οικονομίας, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, που δίνει έμφαση στον κοινωνικό αντίκτυπο και την καλλιέργεια της κοινωνικής αλληλεγγύης (Ειδική Γραμματεία ΚΑΛΟ, 2017). Ως ΚΑΛΟ νοείται το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που βασίζονται σε έναν εναλλακτικό τρόπο οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης. Μεταξύ των αρχών που τη διέπουν βρίσκεται η δημοκρατία, η ισότητα, η αλληλεγγύη, η συνεργασία, και ο σεβασμός στον άνθρωπο και το περιβάλλον (Ν.4430/2016).



Ως ιδεολογία, η ΚΑΛΟ αποτελεί συγκερασμό δύο διαφορετικών προοπτικών της Κοινωνικής Οικονομίας και της Αλληλέγγυας Οικονομίας. Η **Κοινωνική Οικονομία**<sup>1</sup> (Social Economy) αποτελεί μία έννοια που δεν χρησιμοποιείται με ενιαίο τρόπο σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο, καθώς η εκάστοτε εθνική παράδοση και κουλτούρα συντελεί στην ανάλογη διαφοροποίησή της. Στην πράξη, η Κοινωνική Οικονομία αποδέχτηκε τους βασικούς θεσμούς του καπιταλιστικού συστήματος αλλά επιδίωξε συμπληρωματικότητα από πλευράς οργανισμών και επιχειρήσεων που ήταν περισσότερο επικεντρωμένες στους ανθρώπους, όπως συνεταιρισμούς, ιδρύματα, κλπ. Οι όροι «**Τρίτος Τομέας**» και «**Μη Κερδοσκοπικός Τομέας**» χρησιμοποιούνται μερικές φορές εναλλακτικά με τον όρο «κοινωνική οικονομία» εστιάζοντας, επιπλέον, σε εθελοντικές και κοινοτικές οργανώσεις, καταχωρημένες φιλανθρωπικές οργανώσεις ή ΜΚΟ (Utting, nd). Οι τύποι των φορέων κοινωνικής οικονομίας είναι οι εξής:

- Μη κερδοσκοπικές οργανώσεις
- Σωματεία
- Ιδρύματα
- Αλληλασφαλιστικές εταιρίες
- Συνεταιρισμοί
- Κοινωνικές επιχειρήσεις που δεν έχουν μορφή συνεταιρισμού (μορφώματα εμπορικής επιχείρησης, που δεν διανέμουν κέρδη ή περιορίζουν σημαντικά τη δυνατότητα διανομής κερδών και επανεπενδύουν το σύνολο ή το σημαντικότερο μέρος των κερδών

<sup>1</sup> Ο προσδιορισμός της κοινωνικής οικονομίας, όπως είναι γνωστός σήμερα, άρχισε στη Γαλλία, στη δεκαετία του 1970, όταν οι οργανώσεις που εκπροσωπούσαν τους συνεταιρισμούς, τις αμοιβαίες κοινωνίες και τις ενώσεις δημιούργησαν την Εθνική Επιτροπή Συνδέσμου για Αμοιβαίες, Συνεταιριστικές και Συνεταιριστικές Δραστηριότητες - National Liaison Committee for Mutual, Cooperative and Associative Activities (CNLAMCA).

τους για την επίτευξη ενός κοινωνικού στόχου).

Σύμφωνα με τους Defourny και Develtere (1999), οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο πεδίο της κοινωνικής οικονομίας διέπονται από τις ακόλουθες αρχές:

**1. Παροχή υπηρεσιών / αγαθών χωρίς την αποκλειστική επιδίωξη του κέρδους.** Κοινό στοιχείο των φορέων κοινωνικής οικονομίας, που τους διαχωρίζει από τις συμβατικές επιχειρήσεις είναι ο γενικός σκοπός των δραστηριοτήτων τους. Οι φορείς αυτοί δεν αποβλέπουν στην επιδίωξη του κέρδους και τη διανομή του στους μετόχους, αλλά αποσκοπούν τόσο στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών (περιλαμβανομένων των ευκαιριών απασχόλησης) στα μέλη ή την κοινότητά τους όσο και στην επιδίωξη στόχων γενικού συμφέροντος (δηλαδή δραστηριοτήτων που ωφελούν την ευρύτερη κοινωνία, όπως η παροχή υπηρεσιών γενικού συμφέροντος). Η ενδεχόμενη δημιουργία πλεονάσματος δύναται να αποτελέσει μέσο για την αποτελεσματική παραγωγή των υπηρεσιών, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να είναι το κυρίαρχο κίνητρο της δραστηριότητας του φορέα.

**2. Ανεξάρτητη διοίκηση.** Η ανεξαρτησία στη διοίκηση των φορέων της κοινωνικής οικονομίας συνιστά κριτήριο διάκρισής της από την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

**3. Δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων.** Οι οργανισμοί κοινωνικής οικονομίας χαρακτηρίζονται γενικά από δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στο πλαίσιο των οποίων οι κρίσιμες αποφάσεις που τους αφορούν λαμβάνονται με ψηφοφορία του συνόλου των μελών τους. Αυτή η συλλογική δυναμική αποτελεί τη βάση της Κοινωνικής Οικονομίας. Ειδικότερα, εφαρμόζεται η τεχνική «ένα άτομο – μια ψήφος» (και όχι «μια εταιρική μερίδα - μια ψήφος») ή τουλάχιστον υπάρχει ένας αυστηρός περιορισμός στον αριθμό των ψήφων κατά άτομο στα όργανα λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, είναι σημαντικό να εξασφαλίζεται η συμμετοχή στη διοίκηση των συγκεκριμένων οργανισμών εκπροσώπων των εργαζομένων, των χρηστών, των εθελοντών, των χορηγών κλπ. (multi stakeholder ownership).

**4. Προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά τη διανομή του εισοδήματος.** Κατά τη διανομή των εσόδων ο άνθρωπος και η εργασία έχουν το προβάδισμα, ενώ το κεφάλαιο έπεται. Η αρχή αυτή καλύπτει ένα ευρύ φάσμα πρακτικών που εφαρμόζουν οι οργανισμοί της κοινωνικής οικονομίας:

- ⇒ περιορισμένη αποδοτικότητα του κεφαλαίου
- ⇒ διανομή του πλεονάσματος μεταξύ των εργαζομένων ή μελών/χρηστών υπό τη μορφή δώρου ("bonus")
- ⇒ δημιουργία αποθεματικού για την ανάπτυξη της επιχείρησης
- ⇒ άμεση χρήση του πλεονάσματος για εξυπηρέτηση κοινωνικών σκοπών.

Οι παραπάνω αρχές αντανakλούν κοινά χαρακτηριστικά που μπορούν να εντοπιστούν σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών κοινωνικής οικονομίας και σε διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες.

Η **Αλληλέγγυα Οικονομία** (Solidarity Economy) περιλαμβάνει εκείνες τις οικονομικές δραστηριότητες που στοχεύουν στον εκδημοκρατισμό της οικονομίας στη βάση της συμμετοχής των πολιτών και χαρακτηρίζονται από διττή στόχευση:

- Οικονομική, διότι επιχειρούν να δημιουργήσουν οικονομικές σχέσεις με βάση την αμοιβαιότητα.
- Πολιτική, διότι επιχειρούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αυτόνομους δημόσιους χώρους όπου συζητούνται σκοποί και μέσα (Moulaert & Ailenei, 2005).

Η αλληλέγγυα οικονομία αντιμετώπισε θεμελιωδώς πολλούς βασικούς θεσμούς του καπιταλιστικού συστήματος και επιδίωξε εναλλακτικές λύσεις επικεντρωμένες στην αναδιανεμητική δικαιοσύνη, τη βαθιά αειφορία, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη και μια βαθύτερη αναδιάταξη των σχέσεων εξουσίας. Πράγματι, αναφέρεται ως «ο μόνος νέος τρόπος σκέψης και πρόβλεψης αποτελεσματικών και βαθιών μετασχηματιστικών διαδικασιών» ικανών να αντιμετωπίσουν μια ευρύτερη «κρίση πολιτισμού» (Utting, nd). Οι στόχοι της συγγενεύουν με την έννοια του γενικού ή κοινωνικού συμφέροντος και η θεωρητική της σύλληψη στηρίζεται στην αναδιανομή του δημόσιου πλούτου και στην επανόρθωση των κοινωνικών ανισοτήτων. Άλλωστε, σε αυτό ακριβώς το σημείο διαφοροποιείται εν μέρει από την κοινωνική οικονομία ή την εναλλακτική οικονομία (EKKE, 2007).

Ο συνδυασμός αυτών των δύο προοπτικών ως «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» έχει διάσταση τόσο εννοιολογική, δεδομένων των πολλών κοινών τους αρχών και πρακτικών, όσο και στρατηγική επιδιώκοντας την οικοδόμηση ενός πιο αποτελεσματικού κινήματος για αλλαγή με τη συμμετοχή ενός ευρύτερου συνασπισμού φορέων.

### **1.1.2 Εννοιολογική προσέγγιση της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας**

Η **Κοινωνική Επιχειρηματικότητα** (Social Entrepreneurship) αποτελεί διακριτή μορφή επιχειρηματικότητας, η οποία επικεντρώνεται στην επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού μέσω της δημιουργίας κοινωνικής αξίας (Stokes, Wilson, & Mador, 2010). Μια κοινωνική επιχείρηση πρέπει να παρέχει υπηρεσίες που προωθούν τις κοινωνικές αξίες όπως είναι η διατήρηση του πολιτιστικού περιβάλλοντος, η φροντίδα ανθρώπων με ειδικές ανάγκες, και η ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών, και να στοχεύει στην επίλυση πιεστικών κοινωνικών προβλημάτων, όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η εκπαίδευση, η παροχή υπηρεσιών υγείας, η φτώχεια, η ενέργεια, οι υδάτινοι πόροι κλπ., με οικονομικά βιώσιμο τρόπο. Ακόμη, έχει τη δυνατότητα να λάβει τόσο κερδοσκοπική όσο και μη κερδοσκοπική μορφή, χωρίς να αλλάζει ο τελικός σκοπός της, δηλαδή η επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού.



Η κοινωνική επιχειρηματικότητα λαμβάνει υπόσταση με τη δημιουργία **κοινωνικών επιχειρήσεων**, οι οποίες λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό σαν συμβατικές (παραδοσιακές)



επιχειρήσεις καθώς έχουν κανονική δομή, προγραμματισμό, οργάνωση, διοίκηση, έλεγχο. Η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα σε μία κοινωνική και σε μία συμβατική επιχείρηση είναι ότι η πρώτη δεν έχει ως πρωταρχικό σκοπό της την επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος και την απόδοση αυτού στους ιδιοκτήτες του κεφαλαίου (εταίρους, μέλη, μετόχους), αλλά την επίτευξη ενός θετικού κοινωνικού αντίκτυπου (συμβολή στην επίλυση προβλημάτων ή στην κάλυψη αναγκών του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου) αποβλέποντας στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Τα οικονομικά αποτελέσματα αξιοποιούνται ως μέσο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία του σκοπού τους.



Οι κοινωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν δύο κρίσιμα **ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**:

1. ικανότητα να βρίσκουν *καινοτόμες και δυναμικές λύσεις* σε σύνθετα προβλήματα ή σύνθετες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου
2. συμβολή στην *προώθηση των κοινωνικών διαστάσεων* της οικονομικής ανάπτυξης με τρόπο που ενισχύει την κοινωνική συνοχή.

Αυτό που διακρίνει τις κοινωνικές επιχειρήσεις από τις παραδοσιακές ενώσεις ή τις φιλανθρωπικές οργανώσεις είναι το γεγονός ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις κερδίζουν σημαντικό μέρος του εισοδήματός τους μέσω των συναλλαγών αντί να εξαρτώνται από επιχορηγήσεις ή δωρεές. Τα παραδείγματα των επιχειρήσεων που έχουν ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την παροχή ίσων ευκαιριών και την κοινωνική αλλαγή είναι συνεχώς αυξανόμενα, και δεν είναι λίγες οι φορές που προσφέρουν σημαντικό έργο.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα προκειμένου να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ως κοινωνική, σύμφωνα με τον Οργανισμό για την Ανάδειξη των Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην Ευρώπη (The Emergence of Social Enterprise in Europe).

### Χαρακτηριστικά Κοινωνικών Επιχειρήσεων

- i. Συνεχής δραστηριότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών
- ii. Μεγάλος βαθμός αυτονομίας
- iii. Μεγάλος βαθμός οικονομικής διακινδύνευσης (ρίσκου)
- iv. Περιορισμένος βαθμός έμμισθης εργασίας
- v. Ρητός σκοπός να ωφελείται η κοινωνία
- vi. Πρωτοβουλία που προωθείται από τις ομάδες της κοινωνίας

<b>vii.</b>	Συμμετοχή στην επιχείρηση όλων των ανθρώπων που επηρεάζονται από τη δραστηριότητα
<b>viii.</b>	Η δύναμη των αποφάσεων να στηρίζεται περισσότερο σε εκείνα τα μέλη που δεν είναι οι κάτοχοι του χρηματικού κεφαλαίου
<b>ix.</b>	Περιορισμένη διανομή κερδών – επανεπένδυση κερδών

**Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Στην κατηγορία των κοινωνικών επιχειρήσεων υπάγεται μεγάλο εύρος οικονομικών μορφωμάτων που αναλαμβάνουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, όπως είναι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι συνεταιρισμοί, τα ιδρύματα, οι ενώσεις και οι κοινωνικές επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα.







Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν από ανθρώπους με όραμα και επιμονή να επιτύχουν το στόχο της κοινωνικής αλλαγής και της επίτευξης λύσεων με διάρκεια και οι οποίοι εφαρμόζουν βασικές αρχές της επιχειρηματικότητας στη λειτουργία των οργανισμών τους. Στην πράξη, ο **κοινωνικός επιχειρηματίας** αναγνωρίζει άμεσα κοινωνικά προβλήματα αλλά επίσης προσπαθεί να κατανοήσει το ευρύτερο πλαίσιο ενός προβλήματος το οποίο εμπίπτει σε πλειάδα επιστημονικών ειδικοτήτων, περιοχών και θεωριών.

**Χαρακτηριστικά κοινωνικού επιχειρηματία**

<b>1. Ανοχή στην Αβεβαιότητα</b>	<b>2. Ανάγκη για Επίτευξη</b>
<b>3. Διοικητική Ικανότητα</b>	<b>4. Κοινωνικό-ηθική παρακίνηση</b>
<b>5. Δέσμευση</b>	<b>6. Συνεργατικός-ομαδικός</b>
<b>7. Όραμα</b>	<b>8. Αυξημένη ενσυναίσθηση</b>
<b>9. Ηγετικές δεξιότητες</b>	<b>10. Αναζήτηση ευκαιριών</b>
<b>11. Δημιουργικότητα</b>	<b>12. Ανάληψη Κινδύνου</b>

**Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά κοινωνικού επιχειρηματία**

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας:

-  Αναγνωρίζει αναντιστοιχίες αναγκών και παροχών και τις απαραίτητες συνακόλουθες ευκαιρίες.
-  Επιστρατεύει δημιουργικότητα, φαντασία και όραμα κατά τη διατύπωση προτάσεων για την κάλυψη των παραπάνω κενών.
-  Εφευρίσκει νέες προσεγγίσεις σε υπάρχουσες δομές & συστήματα.
-  Παρακινεί και άλλους για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού και δημιουργεί τα απαραίτητα κοινωνικά δίκτυα.
-  Διασφαλίζει τους πόρους που αφορούν σε ανθρώπους, χρήματα και εγκαταστάσεις, οι οποίοι χρειάζονται για την πραγμάτωση του εγχειρήματος.
-  Υπερνικά εμπόδια και προκλήσεις και διαχειρίζεται τους εγγενείς κινδύνους.

✚ Εισάγει κατάλληλα συστήματα για τον έλεγχο του εγχειρήματος.



Τα προαναφερθέντα προσόντα δεν είναι απαραίτητο να συγκεντρώνονται σε ένα μόνο άτομο. Εκείνος ο οποίος εντοπίζει ευκαιρίες και αυτός ο οποίος υπερασπίζεται το έργο είναι δυνατόν να είναι διαφορετικοί άνθρωποι δημιουργώντας έτσι μία εν δυνάμει επιχειρηματική ομάδα.

## 1.2 Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη

Η μακρά πορεία προς τη θεσμική και νομική αναγνώριση της κοινωνικής οικονομίας εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) εκτείνεται περισσότερο από τρεις δεκαετίες. Από τη δεκαετία του 1980, διάφορα θεσμικά και νομοθετικά όργανα της ΕΕ συνέβαλαν στην προώθηση της κοινωνικής οικονομίας μέσω μιας σειράς πρωτοβουλιών πολιτικής. Αυτά περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission), το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (European Parliament), το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Council of the European Union) και το Ευρωπαϊκό Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο (European Economic and Social Council). Η αυξανόμενη υποστήριξη της κοινωνικής οικονομίας αντικατοπτρίζει την αυξανόμενη αναγνώριση του ρόλου της όσον αφορά στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, την τοπική οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.

### Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Το 1989 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρηματοδότησε την 1η Ευρωπαϊκή Διάσκεψη για την Κοινωνική Οικονομία (Παρίσι) και ίδρυσε Μονάδα Κοινωνικής Οικονομίας στο πλαίσιο της ΓΔ XXIII ως το πρώτο εξειδικευμένο όργανο για την κοινωνική οικονομία στην ΕΕ. Καθ' όλη τη δεκαετία του 1990 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διοργάνωσε πολλές ευρωπαϊκές διασκέψεις κοινωνικής οικονομίας στη Ρώμη, τη Λισαβόνα, τη Σεβίλλη και τις Βρυξέλλες.



Το 1997, ξεκίνησε την πιλοτική δράση "Third System and Employment" (1997-2001), με την κοινωνική οικονομία ως τομέα αναφοράς. Το πιλοτικό πρόγραμμα αποσκοπούσε στην διερεύνηση και εν συνεχεία στην προώθηση του ρόλου της κοινωνικής οικονομίας στην τοπική ανάπτυξη και στη δημιουργία θέσεων εργασίας.

Το 2006 υποστηρίχθηκε και για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η κατάρτιση εγχειριδίου σχετικά με θέματα σύνταξης δορυφορικών λογαριασμών εκ μέρους των επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας με σκοπό τη στατιστική αναγνώριση του τομέα και τη χαρτογράφηση της συμβολής του στις εθνικές οικονομίες (CIRIEC, 2006).

Μία πιο ουσιαστική ενέργεια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας έλαβε χώρα τον Απρίλιο του 2011 με την υιοθέτηση της Πράξης για την Ενιαία

Αγορά I (Single Market Act I - SMAI). Η SMAI αποτελεί μια σειρά μέτρων για την τόνωση της ευρωπαϊκής οικονομίας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας με έμφαση στην κοινωνική επιχειρηματικότητα ως ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο «οι κοινωνικές ανησυχίες υπερισχύουν του αποκλειστικού στόχου του οικονομικού κέρδους».

Σημαντικό βήμα αποτελεί, ακόμη, η πρωτοβουλία για την κοινωνική επιχειρηματικότητα (Social Business Initiative-SBI) που ανακοινώθηκε τον Οκτώβριο του ίδιου έτους. Η πρωτοβουλία πρότεινε βραχυπρόθεσμο σχέδιο δράσης για την ενίσχυση του ρόλου των κοινωνικών επιχειρήσεων στην ενιαία αγορά και την υποστήριξη της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων. Το σχέδιο περιελάμβανε 11 μέτρα ή δράσεις προτεραιότητας που διοργανώνονταν γύρω από τρία θέματα: (i) διευκόλυνση της χρηματοδότησης των κοινωνικών επιχειρήσεων · (ii) αύξηση της προβολής των κοινωνικών επιχειρήσεων και (iii) βελτίωση του νομικού περιβάλλοντος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Στα πλαίσια αυτών των τριών θεμάτων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε σε διάφορες δράσεις με ιδιαίτερη έμφαση, μεταξύ άλλων, στην ανάπτυξη μηχανισμών επενδύσεων.

Το SMAI διαδέχτηκε τον επόμενο χρόνο το SMAII, το οποίο καθόρισε ένα δεύτερο σύνολο δράσεων για την περαιτέρω ανάπτυξη της ενιαίας αγοράς. Το SMAII αναγνωρίζει την κοινωνική οικονομία και τις κοινωνικές επιχειρήσεις ως «βασικούς παράγοντες για την επίτευξη κοινωνικής καινοτομίας, συμμετοχής και εμπιστοσύνης».

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκπονεί, μεταξύ άλλων, πληθώρα μελετών, τόσο ανεξάρτητα όσο και σε συνεργασία με τον ΟΟΣΑ, δημοσιεύει πρακτικούς οδηγούς και λοιπές εκθέσεις με αντικείμενο την κοινωνική επιχειρηματικότητα, και προχωρά στη διοργάνωση αντίστοιχων συνεδρίων και διασκέψεων.

### Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο



European Parliament

Το 1994, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενέκρινε το ψήφισμα για την εναλλακτική κοινωνική οικονομία αναγνωρίζοντας τον ζωτικό, πρωτοποριακό ρόλο που διαδραματίζουν τα προγράμματα εναλλακτικής και κοινωνικής οικονομίας στις χώρες της ΕΕ.

Το 2006, η «Έκθεση για ένα ευρωπαϊκό κοινωνικό πρότυπο για το μέλλον» θεωρούσε την κοινωνική οικονομία, η οποία περιλαμβάνει συνεταιρισμούς, αλληλασφαλιστικές ενώσεις, ενώσεις και ιδρύματα ως έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου και παράγοντα ανάπτυξης, βιωσιμότητας και αποτελεσματικότητας στο μέλλον.

Το 2009 το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενέκρινε ψήφισμα για την κοινωνική οικονομία ανταποκρινόμενο στα αιτήματα για καλύτερη ενσωμάτωση της κοινωνικής οικονομίας στις πολιτικές και τις στρατηγικές της ΕΕ. Με το ψήφισμα αυτό αναγνωρίζεται η κοινωνική οικονομία ως φορέας-κλειδί για την υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής για τη Λισαβόνα, ενώ το 2015 με νέο ψήφισμα τονίζεται ο ρόλος της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής καινοτομίας στην καταπολέμηση της ανεργίας.

Οι κανονισμοί για τη λειτουργία των ευρωπαϊκών διαρθρωτικών ταμείων την περίοδο 2014-2020 προβλέπουν την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ως ειδική επενδυτική προτεραιότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

Τον Δεκέμβριο του 2013, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο ενέκριναν τον κανονισμό για ένα «Πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Απασχόληση και την Κοινωνική Καινοτομία» (Employment and Social Innovation - EaSI) και για την τροποποίηση της απόφασης Αριθ. 283/2010 / ΕΕ για τη δημιουργία ευρωπαϊκού μηχανισμού μικροχρηματοδοτήσεων Progress για την απασχόληση και την κοινωνική ένταξη. Με προϋπολογισμό περίπου 920 εκατ. ευρώ, το εν λόγω χρηματοδοτικό μέσο υποστηρίζει, μεταξύ άλλων, το πρόγραμμα για τη μικροχρηματοδότηση και την κοινωνική επιχειρηματικότητα.

### **Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Το 2003, το Συμβούλιο της ΕΕ εξέδωσε κανονισμό περί καταστατικού της ευρωπαϊκής συνεταιριστικής εταιρείας με σκοπό τη στήριξη και διευκόλυνση των διακρατικών δραστηριοτήτων των συνεταιρισμών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).



Τον Δεκέμβριο του 2015, η προεδρία του Συμβουλίου της ΕΕ του Λουξεμβούργου διοργάνωσε διάσκεψη εμπειρογνομosύνης με τίτλο «Ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη», με στόχο την εξέταση του οικοσυστήματος που είναι το πλέον κατάλληλο για την προώθηση της κοινωνικής καινοτομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι διασκέψεις ολοκληρώθηκαν με τη δήλωση του Λουξεμβούργου - ένα χάρτη πορείας προς ένα πιο ολοκληρωμένο οικοσύστημα για τις επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας, υπογεγραμμένο από τις κυβερνήσεις της Γαλλίας, της Ιταλίας, του Λουξεμβούργου, της Σλοβακικής Δημοκρατίας, της Σλοβενίας και της Ισπανίας. Οι υπογράφοντες επιβεβαιώνουν τη σημασία της κοινωνικής οικονομίας ως μέσου για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την κοινωνική καινοτομία και περιγράφουν διάφορες συστάσεις πολιτικής για την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας εντός της ΕΕ. Με βάση τις συστάσεις της δήλωσης του Λουξεμβούργου, το Συμβούλιο της ΕΕ ενέκρινε την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας ως βασικού παράγοντα της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης στην Ευρώπη. Σε αυτό το πλαίσιο κάλεσε τα κράτη μέλη της ΕΕ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να θεσπίσουν και να αναπτύξουν περαιτέρω ευρωπαϊκές στρατηγικές και προγράμματα σε περιφερειακό, εθνικό και τοπικό επίπεδο για την ενίσχυση της κοινωνικής οικονομίας σε τέσσερις βασικούς τομείς:

- 1.** Παρέμβαση, ευαισθητοποίηση, αναγνώριση και εκπαίδευση για την κοινωνική οικονομία.
- 2.** Ενίσχυση της κοινωνικής καινοτομίας.
- 3.** Προώθηση κατάλληλου ρυθμιστικού περιβάλλοντος.
- 4.** Διευκόλυνση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση.

## Η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΕΟΚΕ) συνέβαλε στην προβολή της κοινωνικής οικονομίας εντός της ΕΕ με διαδοχικές γνώμες και πρωτοβουλίες από τη δεκαετία του 1980.



Το 1999, η πρώτη διάσκεψη της κοινωνίας πολιτών σε ευρωπαϊκό επίπεδο από την ΕΟΚΕ, ανέδειξε το ρόλο του συμμετοχικού κοινωνικού προτύπου και της συμβολής των φορέων της κοινωνικής οικονομίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

Μεταξύ άλλων δράσεων της ΕΟΚΕ είναι η έκδοση διαφόρων γνωμοδοτήσεων, ψηφισμάτων και εκθέσεων (λ.χ., γνωμοδότηση με θέμα «Η εξωτερική διάσταση της κοινωνικής οικονομίας» (2017 / C 345/09)) και η διοργάνωση συνεδρίων και σεμιναρίων.

Οι πρωτοβουλίες των οργάνων της ΕΕ δεν είναι δεσμευτικές, καθώς δεν έχουν θεσμική αρμοδιότητα. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη του τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελεί αποκλειστικό αντικείμενο ρύθμισης των **Κρατών Μελών**.

## 1.3 Θεσμικό πλαίσιο και μορφές άσκησης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

### 1.3.2 Ιστορική εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

N. 602/1915	Η πρώτη δομημένη και θεσμικά εμπεδωμένη προσπάθεια για την ανάπτυξη της ΚΑΛΟ στην Ελλάδα αναφέρεται στην συνεταιριστική οικονομία με το νόμο 602/1915 και έτυχε ιδιαίτερης ανάπτυξης στον αγροτικό τομέα. Ο Ν. 602/1915 ενθάρρυνε τη δημιουργία συνεταιρισμών, ενώ ταυτόχρονα έδινε τη δυνατότητα στους συνεταιριστικούς φορείς που λειτουργούσαν υπό άλλη νομική μορφή να αποκτήσουν τη νομική μορφή του συνεταιρισμού.
Άρθρο 12 του Συντάγματος	Άρθρο 12 του Συντάγματος προβλέπει τη θεσμική κατοχύρωση των συνεταιρισμών και τη διαφοροποίησή τους από τις ενώσεις προσώπων και τις εταιρίες.
N. 921/1979	Το 1979 ψηφίζεται ο νόμος 921, ο οποίος, μεταξύ άλλων, προβλέπει τη δημιουργία των πρώτων γυναικείων συνεταιρισμών, που προωθούν την τοπική ανάπτυξη και τον πολιτισμό.
N. 2076/1992	Το 1992 δημιουργείται εξειδικευμένο θεσμικό πλαίσιο για τα συνεταιριστικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Ν. 2076/1992), χωρίς όμως να συγκροτείται μια συνολική δημόσια πολιτική για την ΚΑΛΟ.

N. 2716/1999 (άρθρο 12)	Το 1999 η ελληνική κυβέρνηση θεσπίζει το νομό 2716/1999 αποβλέποντας στην αποϊδρυματοποίηση των ψυχικά ασθενών ενσωματώνοντάς τους στην αγορά εργασίας μέσω κοινωνικών συνεταιρισμών περιορισμένης ευθύνης (ΚοιΣΠΕ).
Άρθρο 741 Αστικού Κώδικα	Σύμφωνα με το άρθρο 741 του Αστικού Κώδικα, οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρίες συνιστούν μία σύμβαση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, που έχουν αμοιβαίως υποχρέωση να επιδιώκουν με κοινές εισφορές κοινό σκοπό και ιδίως οικονομικό.
N. 4019/2011	Το 2011 εισάγεται ο πρώτος νόμος που εστιάζει αποκλειστικά στην Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα. Ο νέος νόμος παρέιχε το θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.
N. 4430/2016	Το 2016 έγινε προσπάθεια επικαιροποίησης της νομοθεσίας που αφορά στην κοινωνική οικονομία και την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Ο Ν. 4430/2016 προβλέπει ένα νέο πλαίσιο για διαφορετικά είδη μη κερδοσκοπικών φορέων και επιχειρήσεων (Κ.Α.Λ.Ο.) που εφαρμόζουν δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων και έχουν έναν ξεκάθαρο συλλογικό και κοινωνικό αντίκτυπο, ενώ παράλληλα καλύπτουν μια κοινωνική ανάγκη προσφέροντας μία εναλλακτική λύση στην αγορά.
N. 4542/2018 (άρθρο 12)	Το άρθρο 12 του νόμου 4542 που ψηφίστηκε το 2018 τροποποιεί το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο των ΚοιΣΠΕ.
Άρθρα 78 - 106 Αστικού Κώδικα	Τα άρθρα 78 – 106 του Αστικού Κώδικα ορίζουν ότι τα σωματεία δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα.
Άρθρο 108 Αστικού Κώδικα	Το άρθρο 108 του Αστικού Κώδικα ορίζει τα ιδρύματα ως οντότητες που χρησιμοποιούν τους πόρους τους για την εξυπηρέτηση ειδικού σκοπού.

### 1.3.3 Νόμος 4019/2011

#### N. 4019/2011 «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις»

Το Σεπτέμβριο του 2011, με την ψήφιση του Νόμου ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4019 ΦΕΚ Α'216/30.9.2011 «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις», έγινε το πρώτο μεγάλο βήμα για την εξέλιξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Ο Ν. 4019/2011 εισήγαγε για πρώτη φορά στην Ελλάδα την έννοια της κοινωνικής οικονομίας, χωρίς όμως να τυποποιήσει - με περιοριστικά ή έστω ενδεικτικά

κριτήρια - τις θεσμικές μορφές κοινωνικής οικονομίας. Έθεσε σχετικές αόριστες διατάξεις, που προέβλεπαν ότι φορείς κοινωνικής οικονομίας μπορεί να θεωρηθούν:

- α) νομικά πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων (χωρίς αυτοτελή νομική προσωπικότητα)
- β) των οποίων ο καταστατικός σκοπός είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων
- γ) όταν προωθούν συγκεκριμένο πλέγμα οικονομικών, επιχειρηματικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων.

Ο νόμος προέβλεπε μια νέα μορφή κοινωνικής επιχείρησης, τη λεγόμενη Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (εφεξής Κοιν.Σ.Επ.), η οποία διακρινόταν σε τρεις κατηγορίες με βάση τον κύριο λόγο για τον οποίο δημιουργούνταν:

- I. Κοινωνικής ένταξης**, όπου τουλάχιστον το 40% των εργαζομένων έπρεπε να προέρχεται από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.
- II. Κοινωνικής φροντίδας** για την παροχή υπηρεσιών κοινωνικού-προνοιακού χαρακτήρα σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες.
- III. Γενικού παραγωγικού σκοπού** που περιλάμβανε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και σκοπών.

#### **Ο Ν.4019/2011 προέβλεπε τα εξής:**

- ⇒ την καταγραφή των ιδρυόμενων κοινωνικών επιχειρήσεων στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.
- ⇒ τη συλλογική ιδιοκτησία και τη δημοκρατική διοίκηση των Κοιν.Σ.Επ. χωρίς να θέτει ανυπέρβλητα εμπόδια στον αριθμό των ιδρυτικών μελών.
- ⇒ τη διανομή των κερδών μόνο σε εργαζόμενους και όχι στα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. που δεν ήταν εργαζόμενοι σε αυτή.
- ⇒ ότι δεν απαιτείτο συγκεκριμένο κεφάλαιο έναρξης.
- ⇒ ότι η ιδιότητα του μέλους δεν συνεπαγόταν ασφαλιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις ή διακοπή επιδόματος πρόνοιας ή ανεργίας.
- ⇒ ότι οι πόροι μπορεί να προέρχονται από τις εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης, από δωρεές τρίτων και από εισφορές δημόσιων οργανισμών.

#### **1.3.4 Νόμος 4430/2016**

##### **Ν. 4430/2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις»**

Πέντε χρόνια αργότερα από την ψήφιση του Ν. 4019/2011, θεσπίζεται ο Νόμος ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4430 ΦΕΚ Α'205/31.10.2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις», με στόχο τη βελτίωση της προγενέστερης νομοθεσίας, επιδιώκοντας την εκ νέου οριοθέτηση του πεδίου ως μορφής εναλλακτικής οργάνωσης των



οικονομικών δραστηριοτήτων, και την οριζόντια ρύθμιση της λειτουργίας των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στη χώρα.

Ο παρών νόμος προβλέπει ρυθμίσεις για διαφορετικούς τύπους φορέων ή επιχειρήσεων με ξεκάθαρο συλλογικό και κοινωνικό αντίκτυπο (φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας – Κ.Α.Ο.), οι οποίοι παράλληλα ανταποκρίνονται σε μια κοινωνική ανάγκη.

Ειδικότερα, ο νόμος στοχεύει:

- ✓ Στη σαφή θεσμική ανασυγκρότηση και την ανανέωση του οικοσυστήματος της Κ.Α.Ο., με την έμφαση να δίνεται στη δημιουργία συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας από τον Φορέα και όχι στη νομική μορφή καθαυτή.
- ✓ Στη διάχυση των πρακτικών της Κ.Α.Ο. σε όλους τους δυνατούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας, ιδίως δε σε εκείνες τις δραστηριότητες που στον νόμο περιγράφονται ως «βιώσιμη ανάπτυξη».
- ✓ Στην ενίσχυση των παραγωγικών εγχειρημάτων αυτοδιαχείρισης και της συλλογικής κοινωνικής επιχειρηματικότητας, μέσω της προώθησης των συνεργειών μεταξύ των φορέων Κ.Α.Ο. και της ενίσχυσης της συλλογικής διαβούλευσης, τόσο μεταξύ των φορέων, όσο και μεταξύ των φορέων και των θεσμικών οργάνων και φορέων της κυβέρνησης.

#### **Η υφιστάμενη θεσμική οριοθέτηση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Ελλάδα (άρθρο 2 Ν. 4430/2016)**

Ως «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» ορίζεται το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που στηρίζονται σε μία εναλλακτική μορφή οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης, βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συνεργασίας, καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Εν συντομία, με το νέο θεσμικό πλαίσιο:

- εξειδικεύεται με τη μορφή ορισμών το πλέγμα των πλέον κρίσιμων εννοιών στους τομείς της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, εξασφαλίζοντας την πρόσβαση των ενδιαφερομένων στο αντίστοιχο θεσμικό πλαίσιο.
- απλοποιούνται οι διαδικασίες που αφορούν στη σύσταση των Φορέων Κ.Α.Ο.
- αποσαφηνίζονται και εξορθολογίζονται ζητήματα που άπτονται της λειτουργίας και της διοικητικής τους εποπτείας, όπως:
  - α) οι υποχρεώσεις των Φορέων Κ.Α.Ο., (λ.χ., η εθελοντική συνεισφορά μελών και μη μελών στις δραστηριότητες τους.
  - β) η ποσόστωση μισθωτής εργασίας μελών και μη μελών.
  - γ) η κρατική χρηματοδότηση που μπορεί να λαμβάνουν.
- ενεργοποιείται μια σειρά υποστηρικτικών μέτρων, όπως:

- I. η δυνατότητα να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα για έργα και μελέτες που αναφέρονται ρητά στους καταστατικούς τους σκοπούς.
- II. η παραχώρηση χρήσης λιμνάζουσας ακίνητης δημόσιας περιουσίας.
- III. φορολογικές ελαφρύνσεις (Ειδική Γραμματεία ΚΑΛΟ, 2017)
- IV. η ευνοϊκή πρόσβαση των Φορέων Κ.ΑΛ.Ο. στις δημόσιες συμβάσεις, μέσω του Ν.4412/2016 (Α' 147).

#### Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

**Σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 4430/2016, οι φορείς της Κ.ΑΛ.Ο. δεν καθορίζονται πια από τη νομική τους μορφή, αλλά από το νομικό τους καθεστώς. Έτσι οποιαδήποτε νομική μορφή μπορεί να γίνει δεκτή για να χαρακτηριστεί μια οργάνωση φορέας της Κ.ΑΛ.Ο., εφόσον πληροί τα εξής κριτήρια:**

- επιχειρηματική δραστηριότητα στην ιδιωτική αγορά (τα έσοδα από δημόσιους φορείς δεν θα πρέπει να υπερβαίνουν το 65% του συνολικού κύκλου εργασιών/τζίρου εντός μιας τριετίας)
- δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων (σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος)
- έναν καλά καθορισμένο κοινωνικό σκοπό, με κέρδη που διανέμονται υπέρ της συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας (μέχρι 95% του ετήσιου κέρδους)

#### Φορείς Κ.ΑΛ.Ο. (άρθρο 3 Ν. 4430/2016)

- 1) οι **Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις** του άρθρου 14
- 2) οι **Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης** (ΚοιΣΠΕ) που διέπονται από το άρθρο 12 του Ν. 2716/1999, συμπληρωματικά από τις διατάξεις του Ν. 1667/1986, του άρθρου 12 του Ν. 3842/ 2010 και του παρόντος νόμου
- 3) οι **Συνεταιρισμοί Εργαζομένων**, που συστήνονται για πρώτη φορά στην ελληνική έννομη τάξη με το άρθρο 24
- 4) **οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα**, όπως ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016, αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α.Κ., εφόσον σωρευτικά συντρέχουν οι εξής **προϋποθέσεις**:
  - ✓ Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, όπως ορίζονται στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 2.
  - ✓ Μεριμνά για την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των μελών του και εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά κάθε μέλους.
  - ✓ Το καταστατικό του προβλέπει περιορισμούς στη διανομή του ως εξής:
    - i. ποσοστό τουλάχιστον 5% διατίθεται για το σχηματισμό αποθεματικού,

- ii. ποσοστό έως 35% αποδίδεται στους εργαζόμενους του Φορέα, εκτός κι αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν αιτιολογημένα τη διάθεση του ποσοστού αυτού σε δραστηριότητες του στοιχείου *iii*,*
  - iii. το υπόλοιπο διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διεύρυνση της παραγωγικής του δραστηριότητας.*
- ✓ Εφαρμόζει σύστημα σύγκλισης στην αμοιβή της εργασίας, κατά το οποίο ο ανώτατος καθαρός μισθός δεν μπορεί να υπερβαίνει περισσότερο από τρεις φορές τον κατώτατο, εκτός και αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν διαφορετικά. Η υποχρέωση του προηγούμενου εδαφίου ισχύει και σε οποιαδήποτε μορφή σύμπραξης δύο ή περισσότερων Φορέων ΚΑΛΟ.
  - ✓ Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων του και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς ΚΑΛΟ.
  - ✓ Δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Ο Νόμος 4430/2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις» εισήγαγε ένα νέο ρυθμιστικό πλαίσιο για τις Κοιν.Σ.Επ. (το οποίο ουσιαστικά αντικαθιστά τις προηγούμενες ρυθμίσεις του Νόμου 4019/2011, που δεν ισχύει πλέον), προβλέποντας στο άρθρο 14 ότι:

*«Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ. Επ.) είναι οι αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, που έχουν ως καταστατικό σκοπό τη συλλογική και την κοινωνική ωφέλεια, όπως ορίζονται στις παραγρ. 3 & 4 του άρθ.2 και διαθέτουν εκ του νόμου εμπορική ιδιότητα».*

Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό τους, οι **Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:**

**1) Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης**, οι οποίες διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες:

**1α. Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων**, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή, των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες Κοινωνικές Ομάδες. Ποσοστό 30% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες. Η συμμετοχή σε αυτές των φυσικών προσώπων που ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού και προσμετρώνται στο παραπάνω ποσοστό πρέπει να διενεργείται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το οποίο προσδιορίζεται στο καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ.. Αν για οποιονδήποτε λόγο σταματήσει να πληρούνται το ανωτέρω ποσοστό, ο Φορέας πρέπει εντός τριών (3) μηνών να προβεί στις απαραίτητες εγγραφές μελών ή προσλήψεις εργαζομένων. Άλλως μετατρέπεται σε Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας.

**1β. Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων**, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ειδικές Ομάδες Πληθυσμού. Ποσοστό 50%

κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες. Η συμμετοχή σε αυτές των φυσικών προσώπων που ανήκουν στις Ειδικές Ομάδες Πληθυσμού και προσμετρώνται στο παραπάνω ποσοστό πρέπει να διενεργείται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το οποίο προσδιορίζεται στο καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ.. Αν για οποιονδήποτε λόγο σταματήσει να πληρούται το ανωτέρω ποσοστό, ο Φορέας πρέπει εντός τριών (3) μηνών να προβεί στις απαραίτητες εγγραφές μελών ή προσλήψεις εργαζομένων.

**1γ. Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοιΣΠΕ)** του άρθρου 12 του Ν. 2716/1999, οι οποίες θεωρούνται αυτοδικαίως Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης.

**2) Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας**, οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης», ή και παρέχουν «κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος».

#### **Άλλες ρυθμίσεις του Ν.4430/2016 για τους φορείς Κ.Α.Ο.**

Τα μέλη ενός φορέα της Κ.Α.Ο. που δεν είναι εργαζόμενοι δεν έχουν δικαίωμα στη διανομή των κερδών. Εξαιρούνται τα μέλη των Αστικών Συνεταιρισμών του Ν. 1667/1986 (Α' 196), που έχουν αποκτήσει την ιδιότητα του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, για τα κέρδη που προκύπτουν από τις συναλλαγές μεταξύ των μελών με το συνεταιρισμό, τα οποία και καλούνται πλεονάσμα. Για τον σχηματισμό του πλεονάσματος τηρείται διακριτός λογαριασμός.

Παράλληλα, ο φορέας της Κ.Α.Ο. υποχρεούται, **από τη δεύτερη χρήση λειτουργίας του, να παρουσιάζει ετήσια δαπάνη μισθοδοσίας τουλάχιστον ίση με το 25% του κύκλου εργασιών της προηγούμενης χρήσης του**. Η υποχρέωση αυτή αφορά τους Φορείς με κύκλο εργασιών και έσοδα επιχορηγήσεων της προηγούμενης ετήσιας χρήσης μεγαλύτερα από το 300% του ετήσιου κόστους μισθοδοτικής δαπάνης ενός υπαλλήλου πλήρους απασχόλησης, με βάση τον κατώτατο νομοθετημένο μισθό χωρίς επιδόματα.

#### **1.3.5 Σύσταση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης στην Ελλάδα**

Η σύσταση Κοιν.Σ.Επ. και η υπαγωγή της στις διατάξεις του Ν. 4430/2016 συντελείται με την εγγραφή της στο Μητρώο, οπότε αποκτά νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα.

**Για τη σύσταση Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας απαιτείται η συμμετοχή σε αυτήν τουλάχιστον πέντε προσώπων, φυσικών ή νομικών και τουλάχιστον επτά προσώπων, αν πρόκειται για Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης.**

Το **καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ.** πρέπει να περιέχει:

- ✓ την επωνυμία, την έδρα και το σκοπό της Κοιν.Σ.Επ.. Ως έδρα ορίζεται ο δήμος, στην περιφέρεια του οποίου έχει την έδρα του ο φορέας. Η επωνυμία της Κοιν.Σ.Επ. ορίζεται από τον σκοπό της και το είδος της Κοιν.Σ.Επ.,
- ✓ για τα φυσικά πρόσωπα: τα ονοματεπώνυμα, τις διευθύνσεις κατοικίας, τους Α.Φ.Μ. των ιδρυτικών μελών και αντίστοιχα για τα νομικά πρόσωπα: την επωνυμία, την έδρα, τον Α.Φ.Μ. και τον αριθμό Γ.Ε.Μ.Η.,
- ✓ τους όρους εξόδου και εισόδου των μελών και τους λόγους αποβολής ενός μέλους,
- ✓ την έκταση της ευθύνης των μελών,
- ✓ το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας,
- ✓ τον ορισμό της προσωρινής Διοικούσας Επιτροπής που θα μεριμνήσει για την έγκρισή του καταστατικού και τη σύγκληση της πρώτης γενικής συνέλευσης για ανάδειξη των οργάνων διοίκησης της Κοιν.Σ.Επ.

Η διαδικασία ίδρυσης περιγράφεται αναλυτικά στην Υ.Α 61621/δ5/2643/30-12-2016 (ΦΕΚ 56/Β/2017) και περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

#### **Στάδιο 1ο: Υποβολή αιτήματος εγγραφής**

Η υποψήφια Κοιν.Σ.Επ. υποβάλλει στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας<sup>2</sup>:

- ❑ Το καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ. υπογεγραμμένο από τα ιδρυτικά μέλη
- ❑ Αίτηση εγγραφής συμπληρωμένη
- ❑ Υπεύθυνη δήλωση, υπογεγραμμένη ξεχωριστά από κάθε ιδρυτικό μέλος, περί συμμετοχής ή μη σε άλλη Κοιν.Σ.Επ.
- ❑ Μόνο οι Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης: Υπεύθυνη δήλωση περί τήρησης του κριτηρίου απασχόλησης ατόμων από ευάλωτες ομάδες πληθυσμού σε ποσοστό τουλάχιστον 40%.
- ❑ Άλλα σχετικά δικαιολογητικά (όπου απαιτείται).

Το Τμήμα Μητρώου ελέγχει τα υποβληθέντα στοιχεία και προβαίνει σε:

- i. εγγραφή της Κοιν.Σ.Επ. στο Μητρώο
- ii. έκδοση Βεβαίωσης Εγγραφής η οποία ισχύει μόνο για έναρξη δραστηριότητας στη Δ.Ο.Υ.
- iii. σήμανση του καταστατικού και αποστολή του στην Κοιν.Σ.Επ.

#### **Στάδιο 2ο: Έναρξη εργασιών στην αρμόδια Δ.Ο.Υ.**

Τα απαραίτητα έγγραφα που κατατίθενται στη Δ.Ο.Υ. είναι:

- ❑ Έναρξη/Μεταβολής εργασιών Μη φυσικού Προσώπου Μ3
- ❑ Δήλωση στοιχείων φορολογουμένου Μ7
- ❑ Δήλωση μελών μη φυσικού προσώπου Μ8 (σε περίπτωση που συμμετέχουν στην Κοιν.Σ.Επ. νομικά πρόσωπα)

<sup>2</sup> Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Ειδική Γραμματεία Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, Διεύθυνση Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

- ❑ Πρακτικό σύστασης της πρώτης Διοικούσας επιτροπής
- ❑ Έγκυρο και θεωρημένο καταστατικό
- ❑ Βεβαίωση εγγραφής του Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας
- ❑ Μισθωτήριο παραχώρησης του χώρου της έδρας της επιχείρησης (αν απαιτείται)

### **Στάδιο 3ο: Υποβολή πρόσθετων στοιχείων στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας**

Η Κοιν.Σ.Επ. υποβάλλει:

- ❑ Αίτηση καταχώρισης πρόσθετων στοιχείων (ακριβή διεύθυνση της έδρας της, τη Δ.Ο.Υ στην οποία υπάγεται, Α.Φ.Μ. και Κ.Α.Δ., το ετήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων και τη σύνθεση της Διοικούσας Επιτροπής)
- ❑ Τα τρία βιβλία προς θεώρηση που περιγράφονται εντός του καταστατικού
- ❑ Βεβαίωση Έναρξης Δραστηριότητας στη Δ.Ο.Υ.
- ❑ Το πρακτικό της πρώτης Γενικής Συνέλευσης
- ❑ Πρακτικό συγκρότησης σε σώμα της Διοικούσας Επιτροπής

Το Τμήμα Μητρώου ελέγχει τα υποβληθέντα στοιχεία και προβαίνει σε:

- ✓ έγκριση του αιτήματος καταχώρισης πρόσθετων στοιχείων,
- ✓ έκδοση Βεβαίωσης Εγγραφής (ισχύει έως την υποβολή του πρώτου Ετήσιου Προγράμματος Δραστηριοτήτων και Απολογισμού, οπότε αντικαθίσταται από το Πιστοποιητικό Μέλους του Μητρώου),
- ✓ πρακτικό συγκρότησης σε σώμα της Διοικούσας Επιτροπής.

Με την ολοκλήρωση του δεύτερου σταδίου στη διαδικασία εγγραφής της Κοιν.Σ.Επ. στο Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας (έγκριση του αιτήματος καταχώρισης πρόσθετων στοιχείων και έκδοση βεβαίωσης Εγγραφής), ολοκληρώνεται η σύσταση της επιχείρησης.

Αν τα δικαιολογητικά είναι ελλιπή ή λανθασμένα, το Τμήμα Μητρώου ζητά συμπληρωματικά στοιχεία ή διορθώσεις τα οποία θα πρέπει να προσκομίσει η Κοιν.Σ.Επ. εντός συγκεκριμένης προθεσμίας. *Αν δεν υποβληθούν τα ζητούμενα δικαιολογητικά εμπρόθεσμα, προβλέπεται η απόρριψη του αιτήματος εγγραφής ή, σε μεταγενέστερο στάδιο, ακόμη και η διαγραφή της Κοιν.Σ.Επ. από το Μητρώο.*

## **1.4 Θεσμικό πλαίσιο κοινωνικής οικονομίας στη Βουλγαρία**

**Μέχρι την έγκριση της Πράξης αριθ. 240/2018 για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα επιχείρηση, δεν υπήρχε σχετική νομοθεσία** που να αναφέρεται στη νομική μορφή των οργανισμών κοινωνικής οικονομίας στη Βουλγαρία. Παρόλα αυτά, κατά διαστήματα νομοθετούνταν Πράξεις που συνέδεαν τις επιχειρήσεις με την κοινωνική οικονομία.

Ειδικότερα η ιστορική εξέλιξη του νομικού πλαισίου για την κοινωνική οικονομία στη Βουλγαρία χαρακτηρίζεται από τα εξής **νομοθετήματα**:

### Πράξη περί συνεταιρισμών του 1999

Σύμφωνα με το Νόμο περί συνεταιρισμών του 1999, οι συνεταιρισμοί έχουν ως πρωταρχικό στόχο την εξυπηρέτηση των αμοιβαίων συμφερόντων των μελών τους. Δεν έχουν όλοι οι συνεταιρισμοί στη Βουλγαρία κοινωνική ή αλτρουιστική αποστολή. Κύρια λειτουργία των συνεταιρισμών συνιστά η προώθηση των οικονομικών συμφερόντων και των εισοδημάτων των μελών. Σχεδόν οποιαδήποτε ομάδα επιχειρήσεων έχει τη δυνατότητα να ιδρύσει έναν συνεταιρισμό με σκοπό την προστασία ορισμένων κοινών συμφερόντων ή και την ανάπτυξη του πεδίου δραστηριότητάς τους ή συναφών δραστηριοτήτων. Σε αυτό το πλαίσιο, μόνο οι συνεταιρισμοί ατόμων με αναπηρία μπορούν να θεωρηθούν ότι επιδιώκουν κοινωνική αποστολή<sup>3</sup>, δεδομένου ότι αποφέρουν κοινωνικό αντίκτυπο μέσω των ανθρώπων που απασχολούν, κυρίως στα άτομα με αναπηρίες.

### Νόμος για τα νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα του 2000

Σύμφωνα με τον Νόμο για τα νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα του 2000 προβλέπονται δύο τύποι μη κερδοσκοπικών νομικών οντοτήτων: συγκεκριμένα οι **ενώσεις** και τα **ιδρύματα**, που επιτρέπεται να ασκούν **οικονομική δραστηριότητα υπό ορισμένες προϋποθέσεις**:

- Να είναι **συμπληρωματική της κύριας** μη κερδοσκοπικής δραστηριότητας.
- Να σχετίζεται με τους **μη κερδοσκοπικούς στόχους** της οντότητας.
- Να **δηλώνεται ρητά** στο Καταστατικό το πεδίο εφαρμογής της.
- Να **μη περιορίζεται από άλλη νομική πράξη**.
- Τα έσοδα από την οικονομική δραστηριότητα πρέπει να **επανεπενδύονται για την επίτευξη των μη κερδοσκοπικών στόχων** και να μη διανέμονται.

Τα **κυριότερα σημεία** του Νόμου είναι τα εξής:

- ⇒ Τα νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα συστήνονται για την υποστήριξη μη κερδοσκοπικών σκοπών και την άσκηση μη κερδοσκοπικής δραστηριότητας.
- ⇒ Τα νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα έχουν το δικαίωμα να αυτοπροσδιορίζουν τους συγκεκριμένους μη κερδοσκοπικούς τους στόχους.
- ⇒ Οι ενώσεις που ενεργούν για ιδιωτικό ή δημόσιο συμφέρον είναι απαραίτητο να διαθέτουν δομή διοίκησης που αποτελείται από ένα ανώτατο συλλογικό όργανο (Γενική Συνέλευση) και ένα διαχειριστικό όργανο (σύμβουλο / διαχειριστή). Τα ιδρύματα που ενεργούν για ιδιωτικό όφελος θα πρέπει να διαθέτουν τουλάχιστον ένα

<sup>3</sup> Πρέπει να έχουν ένα σχετικό ποσοστό ατόμων με μόνιμη αναπηρία.

όργανο διοίκησης, ενώ τα ιδρύματα δημοσίου συμφέροντος οφείλουν να διαθέτουν δομή διοίκησης δύο επιπέδων.

- ⇒ Μόνο οι ενώσεις έχουν μέλη, τα οποία απαρτίζουν το Ανώτατο Σώμα (Γενική Συνέλευση) και μπορούν να ψηφίσουν για οποιαδήποτε απόφαση λάβει αυτό το όργανο.
- ⇒ Τα νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα τίθενται υπό εκκαθάριση μετά τη λήξη της διάρκειας λειτουργίας τους, με απόφαση του εξουσιοδοτημένου οργάνου και κατόπιν απόφασης του αρμόδιου περιφερειακού δικαστηρίου.

### **Συνεταιρισμοί και Εξειδικευμένες Επιχειρήσεις για άτομα με αναπηρίες (Πράξη 81/2004)**

Ο νόμος για την ένταξη των ατόμων με αναπηρίες<sup>4</sup> (Ν. 81/2004) αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση στη Βουλγαρική κοινωνία για τη σύσταση επιχειρήσεων από άτομα με αναπηρία. Σκοπός του νομοθετήματος είναι να παρέχει προϋποθέσεις και εγγυήσεις για:

- ❑ **Ισότητα** στα άτομα με αναπηρίες.
- ❑ **Κοινωνική ένταξη** και άσκηση των δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρίες.
- ❑ **Στήριξη** των ατόμων με αναπηρία και των οικογενειών τους.
- ❑ **Ενσωμάτωση** των ατόμων με αναπηρίες στο περιβάλλον εργασίας.

Η Πράξη 81/2004 προβλέπει τη σύσταση **Συνεταιρισμών για άτομα με ειδικές ανάγκες** και εισάγει τον **ειδικό νομικό τύπο εξειδικευμένων επιχειρήσεων και συνεταιρισμών για άτομα με ειδικές ανάγκες**.

Τα **κυριότερα σημεία** του Ν. 81/2004 για τους **Συνεταιρισμούς για άτομα με ειδικές ανάγκες** είναι τα κάτωθι:

- ⇒ Η ίδρυση ενός συνεταιρισμού ατόμων με ειδικές ανάγκες, απαιτεί αρχικά τη συνεισφορά στο μετοχικό κεφάλαιο του συνεταιρισμού τουλάχιστον επτά ιδρυτών.
- ⇒ Τα μέλη έχουν στην κατοχή τους μετοχές και κάθε μέλος δικαιούται μόνο μία ψήφο.
- ⇒ Οι συνεταιρισμοί υποχρεούνται να έχουν Διοικητικό Συμβούλιο και Συμβούλιο Ελέγχου.
- ⇒ Η Γενική Συνέλευση συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.
- ⇒ Τα μερίσματα κατανέμονται με καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο.

<sup>4</sup> Η Πράξη υπ' αριθμ. 81/2004 τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2005, [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/11/DISABILITIES\\_2005.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/11/DISABILITIES_2005.pdf)



- ⇒ Είναι απαραίτητο το κάθε συνεταιριστικό μέλος να καταβάλλει τέλη συνδρομής και τέλος συμμετοχής.
- ⇒ Ένας συνεταιρισμός μπορεί να λυθεί με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης και τα εναπομένοντα περιουσιακά στοιχεία λόγω λύσης είναι κατανεμημένα μεταξύ των μελών των συνεταιρισμών ανάλογα με το σύνολο των μετοχών που κατέχουν, εκτός αν το καταστατικό προβλέπει διαφορετικά.

**Το Άρθρο 28 του Νόμου** εισήγαγε τον **ειδικό νομικό τύπο εξειδικευμένων επιχειρήσεων και συνεταιρισμών για άτομα με ειδικές ανάγκες**, που ορίζονται ως νομικά πρόσωπα τα οποία:

1. έχουν εγγραφεί στο μητρώο υπό τον Εμπορικό Νόμο ή τον Νόμο περί Συνεταιρισμών, καθώς και στο μητρώο του Οργανισμού για τα άτομα με αναπηρίες.
2. παράγουν αγαθά ή παρέχουν υπηρεσίες.
3. έχουν σχετικότητα όσον αφορά τα άτομα με ειδικές ανάγκες, συγκεκριμένα:

<b>Εξειδικευμένες επιχειρήσεις &amp; συνεταιρισμοί για άτομα που είναι</b>	<b>Ποσοστό του προσωπικού</b>
<b>Τυφλοί</b>	<b>Τουλάχιστον 20%</b>
<b>Κωφοί</b>	<b>Τουλάχιστον 30%</b>
<b>Άτομα με άλλες αναπηρίες</b>	<b>Τουλάχιστον 50%</b>

**Τα κυριότερα σημεία** του Άρθρου 28 του Ν. 81/2004 για **εξειδικευμένες επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς για άτομα με ειδικές ανάγκες** είναι τα κάτωθι:

- ⇒ Οι εξειδικευμένες επιχειρήσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες μπορούν να συσταθούν ως μία από τις παρακάτω νομικές μορφές:
  - Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης/ μονοπρόσωπη εταιρεία περιορισμένης ευθύνης
  - Χρηματιστηριακή εταιρεία/ μονοπρόσωπη χρηματιστηριακή εταιρεία
  - Ομόρρυθμη εταιρεία
  - Ετερόρρυθμη μετοχική εταιρεία
  - Ετερόρρυθμη εταιρεία
  - Ατομική επιχείρηση
- ⇒ Δεν υπάρχει νομική ρύθμιση για τους σκοπούς που μπορεί να έχει μια επιχείρηση για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- ⇒ Οι εξειδικευμένες επιχειρήσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες είναι υποχρεωμένες να έχουν τουλάχιστον έναν Διαχειριστή.

- ⇒ Ο τελικός έλεγχος της εταιρείας ανήκει στους μετόχους. Οι μέτοχοι έχουν δικαίωμα ψήφου στη Γενική Συνέλευση και το δικαίωμα αυτό συνδέεται με τον αριθμό των μετοχών.
- ⇒ Τα μέλη εκπροσωπούνται στις συνεδριάσεις της Γενικής Συνέλευσης.
- ⇒ Τα μερίσματα κατανέμονται με καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο.
- ⇒ Οι εξειδικευμένες επιχειρήσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες μπορούν να προσελκύσουν εσωτερικές επενδύσεις αυξάνοντας το εγγεγραμμένο κεφάλαιο.
- ⇒ Μία εξειδικευμένη επιχείρηση για άτομα με ειδικές ανάγκες μπορεί να λυθεί μετά τη λήξη της διάρκειας λειτουργίας τους, με απόφαση των μετόχων, μέσω συγχώνευσης με άλλη εταιρεία, όταν κηρυχθεί σε πτώχευση, με απόφαση του Επαρχιακού Δικαστηρίου.
- ⇒ Τα πλεονάζοντα περιουσιακά στοιχεία και το κεφάλαιο διανέμονται μεταξύ των μετόχων.
- ⇒ Οι εξειδικευμένες επιχειρήσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες, μπορούν να μετατραπούν σε διαφορετική νομική μορφή.

### Νόμος 240/2018 για τις Κοινωνικές και Αλληλέγγυες Επιχειρήσεις

Ο Ν. 240/2018 ψηφίστηκε από το Κοινοβούλιο στις 18 Οκτωβρίου 2018 και αποτελεί το πιο πρόσφατο Βουλγαρικό νομοθέτημα για την αναγνώριση των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Στόχος του συγκεκριμένου νόμου είναι η προώθηση της ανάπτυξης μιας κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας ως κλάδου της οικονομίας με κανόνες για:



- ✓ τη βελτίωση της πρόσβασης στην απασχόληση και την κατάρτιση για την απόκτηση ή βελτίωση των επαγγελματικών προσόντων, με στόχο την αύξηση του βιοτικού επιπέδου των ατόμων με αναπηρίες,
- ✓ τη δημιουργία συνθηκών για την υποστήριξη της κοινωνικής ένταξης και του ανεξάρτητου τρόπου ζωής των ατόμων με αναπηρίες,
- ✓ τη μείωση της κοινωνικής ανισότητας και τη βιώσιμη περιφερειακή ανάπτυξη.

**Η κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία ορίζεται ως "μια μορφή επιχειρηματικότητας που στοχεύει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές δραστηριότητες ή / και κοινωνικούς στόχους, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής διαφόρων αγαθών ή της παροχής υπηρεσιών σε συνεργασία με κρατικές ή τοπικές αρχές ή ανεξάρτητα".**

*κρατικές ή τοπικές αρχές ή ανεξάρτητα".*

Η κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία βασίζεται στις ακόλουθες **αρχές**:

- Πραγματοποίηση πρώτα των κοινωνικών και μετά των οικονομικών στόχων
- Δημιουργία ένωσης επιχειρήσεων με αποτέλεσμα δημόσια ή / και συλλογικά οφέλη
- Δημοσιότητα και διαφάνεια
- Ανεξαρτησία από τις κρατικές αρχές
- Συμμετοχή των μελών, των εργαζομένων ή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων

## 2 Βασικά θέματα διοίκησης Κοινωνικών Επιχειρήσεων

### 2.1 Βασικές έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τους Koontz & Weihrich (1990) το **Μάνατζμεντ** είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου οι άνθρωποι, εργαζόμενοι σε ομάδες, επιτυγχάνουν αποτελεσματικά την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Το **Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management)** είναι ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται οι στρατηγικές αποφάσεις μιας επιχείρησης, οι οποίες στο σύνολό τους οριοθετούνται από όλα τα στελέχη, τα οποία δραστηριοποιούνται σε διάφορα επίπεδα στην επιχείρηση και οι αποφάσεις τους είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία της ίδιας της επιχείρησης.

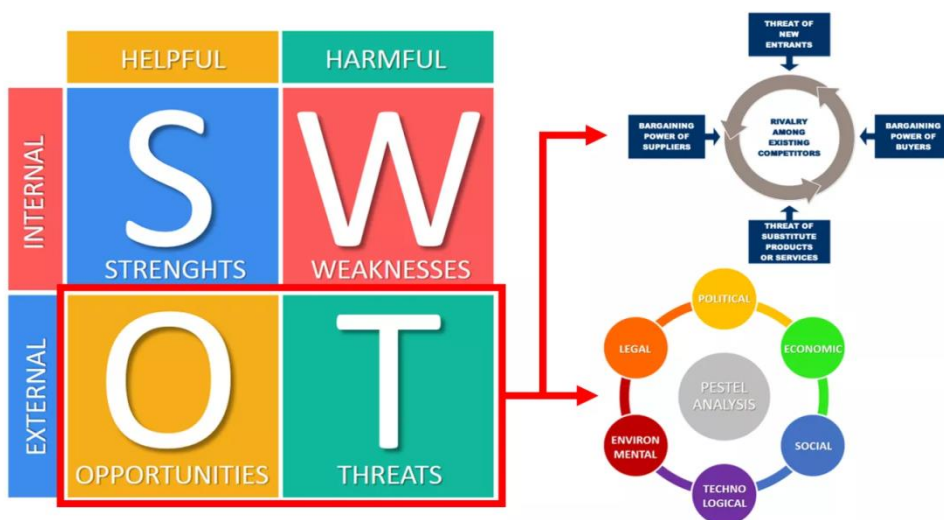
Ως εκ τούτου, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο της διοίκησης για την αποσαφήνιση της κατάστασης που επικρατεί στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε να διευκολύνει την υλοποίηση των στόχων της.

Η **πρώτη φάση** του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η **ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης**, με σκοπό τον εντοπισμό:

- των **ευκαιριών** και **κινδύνων** του **εξωτερικού** περιβάλλοντος
- των **δυνάμεων** και **αδυναμιών** του **εσωτερικού** περιβάλλοντος.

Η **Ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**, ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν και να περιγραφούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία στο εσωτερικό ενός οργανισμού, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

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**.

☑ **Εξωτερικό περιβάλλον**

Το **Εξωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνει:

- ▶ το **Άμεσο Περιβάλλον** ή το **Περιβάλλον Κλάδου (Task Environment or Industry)**, δηλαδή τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση
- ▶ το **Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment)**, δηλαδή τα στοιχεία που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση.

Για την *ανάλυση του Άμεσου Περιβάλλοντος* της επιχείρησης χρησιμοποιείται το **Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (Five Forces Porter's Framework)**. Σύμφωνα με τον Porter, Μ. (1979), κάθε οργανισμός ενδιαφέρεται κυρίως για την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει μέσα στον κλάδο στον οποίο ανήκει (Άμεσο Περιβάλλον). Το επίπεδο της έντασης αυτής εξαρτάται από τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις:

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

Για την *ανάλυση του Γενικευμένου Περιβάλλοντος* της επιχείρησης ευρεία είναι η χρήση της **Ανάλυσης PEST (Political - Economic - Socio-cultural - Technological)** που αποτελεί εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού του μάνατζμεντ με το οποίο περιγράφεται το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικο-πολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης.

☑ **Εσωτερικό περιβάλλον**

Το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης αποτελείται από στοιχεία τα οποία δύνανται να συμβάλουν στην ανάπτυξη της, όπως είναι:

- ❖ η **οργανωτική δομή**,
- ❖ η **κουλτούρα**,
- ❖ οι **πόροι** (φυσικοί, χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι, άυλοι).

Η **δεύτερη φάση** του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης κατά την οποία καθορίζονται η **αποστολή (mission)**, οι **στόχοι (objectives)**, οι **στρατηγικές (strategies)**, καθώς και οι διάφορες **πολιτικές (policies)** που πρόκειται να ακολουθηθούν.

Η στρατηγική της επιχείρησης διαμορφώνεται σε **τρία επίπεδα**:

- ⇒ **Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy):** περιλαμβάνει την αξιολόγηση επιμέρους των επιχειρηματικών μονάδων και προσδιορίζει το πλαίσιο της ανάπτυξης.
- ⇒ **Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy):** αφορά στη στρατηγική που θα ακολουθεί η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ⇒ **Λειτουργική στρατηγική (functional strategy):** έχει σκοπό την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων (Robbins & Judge, 2011).

Μετά τη **διαμόρφωση της στρατηγικής** ακολουθεί η υλοποίησή της που αποτελεί την **τρίτη φάση** του στρατηγικού μάνατζμεντ. Τα μέσα υλοποίησης της στρατηγικής της επιχείρησης είναι τα **Προγράμματα (Programs)**, οι **Προϋπολογισμοί (Budgets)** και οι **Διαδικασίες (Procedures)**.

Η **τελευταία φάση της στρατηγικής** είναι η **αξιολόγηση και ο έλεγχός της**. Αυτή η διαδικασία είναι πολύ σημαντική, γιατί μέσω αυτής διασφαλίζεται η συμβατότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την επιλεγμένη στρατηγική. Αν σε αυτό το στάδιο εντοπιστούν προβλήματα, τότε επαναπροσδιορίζονται οι αποφάσεις και δράσεις της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα.

## 2.2 Οργανωτική δομή κοινωνικών επιχειρήσεων και εισαγωγή στις αρχές διοίκησης επιχειρήσεων

### 2.2.1 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις

#### ❖ Ελλάδα

Ο **Νόμος 4430/2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις»** εισήγαγε ένα νέο ρυθμιστικό πλαίσιο για τις Κοιν.Σ.Επ., το οποίο ουσιαστικά αντικαθιστά τις προηγούμενες ρυθμίσεις του Νόμου 4019/2011, που δεν ισχύει πλέον. Σύμφωνα με τον εν λόγω νόμο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις υποχρεούνται σε συγκεκριμένο τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Ειδικότερα, οι Κοιν.Σ.Επ. δύνανται να διαθέτουν **εργαζόμενα και μη εργαζόμενα μέλη**, καθώς και **εργαζόμενα μη μέλη** τα οποία δεν ξεπερνούν το 40% του συνόλου των εργαζομένων τους. Ακόμη, υπάρχει και η δυνατότητα αξιοποίησης **εθελοντών και μη εργαζομένων**, των οποίων η απασχόληση **δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 16 ώρες εβδομαδιαίως**.

Επιπρόσθετα, **ανάλογα με την κατηγορία** στην οποία εντάσσεται η κάθε Κοιν.Σ.Επ., θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένο αριθμό μελών από ειδικές κατηγορίες πληθυσμού:

- Στις **Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων** το 30% (κατ' ελάχιστον) των μελών και των εργαζομένων τους ανήκει υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες πληθυσμού. Αν

για οποιονδήποτε λόγο σταματήσει να πληρείται το ανωτέρω ποσοστό, η Κοιν.Σ.Επ. πρέπει εντός 3 μηνών να προβεί στις απαραίτητες εγγραφές μελών ή προσλήψεις εργαζομένων, διαφορετικά μετατρέπεται σε Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας.

- Στις **Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων**, το 50% (κατ' ελάχιστον) των μελών και των εργαζομένων τους ανήκουν υποχρεωτικά σε κατηγορίες Ειδικών Ομάδων Πληθυσμού. Αν για οποιονδήποτε λόγο σταματήσει να πληρείται το ανωτέρω ποσοστό, η Κοιν.Σ.Επ. θα πρέπει εντός 3 μηνών να προβεί στις απαραίτητες εγγραφές μελών ή προσλήψεις εργαζομένων.

Άλλη ιδιαιτερότητα σχετική με τη διαχείριση ανθρώπινου Δυναμικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τον Ν. 4430/2016, είναι ότι τα μέλη ενός φορέα της Κ.Α.Λ.Ο. που δεν είναι εργαζόμενοι **δεν έχουν δικαίωμα στη διανομή των κερδών.**

**Εξαιρούνται** τα μέλη των **Αστικών Συνεταιρισμών του Ν. 1667/1986 (Α' 196)**, που έχουν αποκτήσει την ιδιότητα του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, για τα κέρδη που προκύπτουν από τις συναλλαγές μεταξύ των μελών με το συνεταιρισμό, τα οποία και καλούνται πλεόνασμα.

Παράλληλα, κάθε κοινωνική επιχείρηση υποχρεούται, από τη δεύτερη χρήση λειτουργίας της, να παρουσιάζει **ετήσια δαπάνη μισθοδοσίας τουλάχιστον ίση με το 25%** του κύκλου εργασιών της προηγούμενης χρήσης. Η υποχρέωση αυτή αφορά επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών και έσοδα επιχορηγήσεων της προηγούμενης ετήσιας χρήσης **μεγαλύτερα από το 300%** του ετήσιου κόστους μισθοδοτικής δαπάνης ενός υπαλλήλου πλήρους απασχόλησης, με βάση τον κατώτατο θεσμοθετημένο μισθό χωρίς επιδόματα.

#### ❖ Βουλγαρία

Αντίστοιχα, στη Βουλγαρία η διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, αναφορικά με τις υπόλοιπες μορφές επιχειρήσεων.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία κατατάσσονται σε **δύο κατηγορίες: (α) Κοινωνική επιχείρηση Κατηγορίας Α και (β) Κοινωνική επιχείρηση Κατηγορίας Α+.**

Στην **Κοινωνική επιχείρηση Κατηγορίας Α**, κατά την ημερομηνία έναρξης των νόμιμων εργασιακών σχέσεων, **τουλάχιστον το 30%** των ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση (και τουλάχιστον τρία άτομα), θα πρέπει να είναι<sup>5</sup>:

- ⇒ Άτομα με μόνιμη αναπηρία.
- ⇒ Μακροχρόνια άνεργοι που δικαιούνται μηνιαία κοινωνική ενίσχυση σύμφωνα με τον Νόμο περί Κοινωνικής Βοήθειας και τους Κανόνες Εφαρμογής του.
- ⇒ Άτομα κάτω των 29 ετών χωρίς προηγούμενη επαγγελματική πείρα.

<sup>5</sup> σημείο 4 του Άρθρου 7 του Νόμου 240/2018 για τις Κοινωνικές και Αλληλέγγυες Επιχειρήσεις (Social and Solidarity-based Enterprises)

- ⇒ Άτομα που στεγάζονται εκτός της οικογένειάς τους, σύμφωνα με τη διαδικασία του Άρθρου 26 του Νόμου για την Προστασία του Παιδιού, συμπεριλαμβανομένης της λήξης της διαμονής τους.
- ⇒ Άνεργοι άνω των 55 ετών που είναι εγγεγραμμένοι στη Διεύθυνση Εργασίας.
- ⇒ Άτομα που ανατρέφουν παιδιά με μόνιμη αναπηρία και λαμβάνουν ενίσχυση σύμφωνα με το άρθρο 8ε του Νόμου περί Οικογενειακών Επιδομάτων για Παιδιά.
- ⇒ Άτομα στα οποία έχει επιβληθεί ποινή φυλάκισης για περίοδο όχι μικρότερη των 5 ετών.
- ⇒ Άτομα εθισμένα στο αλκοόλ ή τοξικομανείς που έχουν ολοκληρώσει με επιτυχία θεραπευτική αγωγή ή πρόγραμμα ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης τα τελευταία δύο χρόνια πριν από την πρόσληψη σε μια θέση εργασίας, η οποία αγωγή βεβαιώνεται με έγγραφο που εκδίδεται από τα άτομα από τα οποία εφαρμόστηκε η θεραπεία.
- ⇒ Άστεγοι κατά την έννοια της παρ. 1 του άρθ. 1 των Συμπληρωματικών Διατάξεων.
- ⇒ Αλλοδαποί στους οποίους χορηγήθηκε άσυλο στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας στο πλαίσιο της διαδικασίας του Νόμου περί Ασύλου και Προσφύγων τα τρία τελευταία έτη μετά την απασχόληση.
- ⇒ Άτομα στα οποία έχει χορηγηθεί καθεστώς ειδικής προστασίας στο πλαίσιο της διαδικασίας που προβλέπεται από τον Νόμο για την Καταπολέμηση της Εμπορίας Ανθρώπων.
- ⇒ Άτομα που έχουν πέσει θύματα ενδοοικογενειακής βίας υπό την έννοια που αναφέρεται στον Νόμο περί Προστασίας από την Ενδοοικογενειακή Βία.

Στην **Κοινωνική επιχείρηση Κατηγορίας A+** τουλάχιστον **30 απασχολούμενοι είναι άτομα** από συγκεκριμένες κατηγορίες, όπως αναφέρονται ανωτέρω στην περίπτωση των **Κοινωνικών επιχειρήσεων Κατηγορίας A**, τα οποία εργάστηκαν στην επιχείρηση κατά τους τελευταίους έξι μήνες.

Επιπρόσθετα, ισχύουν τα παρακάτω αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των κοινωνικών επιχειρήσεων:

- ⇒ Τα **ιδρύματα** που ενεργούν για ιδιωτικό όφελος θα πρέπει **να διαθέτουν τουλάχιστον ένα όργανο διοίκησης**.
- ⇒ Τα **ιδρύματα δημοσίου συμφέροντος** πρέπει να διαθέτουν **δομή διοίκησης δύο επιπέδων**, αποτελούμενη από ένα ανώτατο συλλογικό όργανο (διοικητικό συμβούλιο) και ένα διαχειριστικό όργανο (συλλογικό ή μη).
- ⇒ **Μόνο οι ενώσεις έχουν μέλη**. Τα μέλη αποτελούν το Ανώτατο Σώμα (Γενική Συνέλευση) και μπορούν να ψηφίσουν για οποιαδήποτε απόφαση θα πρέπει να λάβει το όργανο αυτό.
- ⇒ Οι συνεταιρισμοί είναι υποχρεωμένοι να έχουν **Διοικητικό Συμβούλιο & Συμβούλιο Ελέγχου**
- ⇒ Οι εξειδικευμένες επιχειρήσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες είναι υποχρεωμένες να έχουν τουλάχιστον έναν **Διαχειριστή**. Μπορούν επίσης να διορίσουν έναν επόπτη για να επιβλέπει τη διεύθυνση της εταιρείας. Ο/οι διευθυντής/ές και ο/η επόπτης διορίζονται από τη Γενική Συνέλευση.



## 2.2.2 Επιχειρηματική ηθική στην κοινωνική οικονομία

Η **Επιχειρηματική ηθική** είναι μια γενικότερη κουλτούρα η οποία θα πρέπει να διαχέεται μέσα από πρακτικές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να επικοινωνείται δηλαδή στο προσωπικό και εν συνεχεία να εκδηλώνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς η επιχειρηματική ηθική αφορά φυσικά και νομικά πρόσωπα αλλά και το περιβάλλον.

Στην εποχή της αειφόρου ανάπτυξης, της κλιματικής αλλαγής και της υποβάθμισης του περιβάλλοντος η ανάγκη για εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής γίνεται πιο επιτακτική καθώς απορρέει μια σειρά πλεονεκτημάτων από την εφαρμογή των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής στο εργασιακό και φυσικό περιβάλλον υπερτερούν:

- ⇒ Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- ⇒ Σύσφιξη σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των πελατών – προμηθευτών της.
- ⇒ Ενίσχυση εταιρικής κουλτούρας.
- ⇒ Προστασία και διατήρηση της εταιρικής φήμης.
- ⇒ Προώθηση του εθελοντισμού.
- ⇒ Συνεισφορά στη βιώσιμη ανάπτυξη.
- ⇒ Αποτίμηση απολογισμού κοινωνικής υπευθυνότητας.
- ⇒ Απόκτηση αξιοπιστίας ως προς τους μετόχους.

Η οικονομική κρίση έχει επιφέρει μια σειρά από προκλήσεις στις οποίες η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να ανταπεξέλθει, με δεδομένο ότι η μεγιστοποίηση κερδών, με ταυτόχρονη αδιαφορία στα κοινωνικά προβλήματα, θα δοκιμάσει την κοινωνική συνοχή, την ύπαρξη της ίδιας της εταιρείας και κατά συνέπεια την ανάπτυξη της.

Οι δύο άξονες της Επιχειρηματικής Ηθικής είναι η **Εταιρική Διακυβέρνηση** και η **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε)**. Στην ουσία, η **Εταιρική Διακυβέρνηση**, μαζί με την **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη** και τη **Βιώσιμη Ανάπτυξη**, αποτελούν τους τρεις θεμελιώδεις πυλώνες της σύγχρονης επιχειρηματικότητας που στοχεύει σε βιωσιμότητα για κάθε επιχείρηση που θέλει να αναπτύσσεται σε στέρεο κοινωνικό έδαφος.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης – ΟΟΣΑ<sup>6</sup> ορίζει την **εταιρική διακυβέρνηση** ως το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες ελέγχονται και επιπλέον συγκεκριμενοποιούνται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου, των ανώτατων εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, των μετόχων (shareholders) και των λοιπών ενδιαφερομένων (stakeholders), όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Επίσης, μέσω της Εταιρικής Διακυβέρνησης, ορίζεται η δομή της εταιρείας, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την εκπλήρωση των στόχων, προσδιορίζονται οι κίνδυνοι και πως θα τους διαχειριστούν ενώ πολύ βασικό είναι ότι παρέχεται και η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να παρακολουθήσουν την απόδοση της διοίκησης από τη υλοποίηση των ανωτέρω.

Ως **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη** νοείται η ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης στις σχέσεις της με την κοινωνία. Βέβαια, λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της έννοιας δεν υπάρχει

<sup>6</sup> <http://www.oecd.org/>

έναν κοινά αποδεκτό ορισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλο που χρησιμοποιείται ευρύτατα στο δημόσιο διάλογο διεθνώς. Η διαφορετικότητα των ορισμών συνδέεται με τη φιλοσοφία, τον βαθμό ανάπτυξης κάθε χώρας και τις προτεραιότητες που υπάρχουν στις διάφορες περιφέρειες με αποτέλεσμα διάφοροι φορείς έχουν διατυπώσει τους δικούς τους ορισμούς. Παραθέτουμε μερικούς που κατά τη γνώμη μας αντικατοπτρίζουν την ποικιλία των προσεγγίσεων.

Οι **κοινωνικές επιχειρήσεις** αποτελούν τους κατεξοχήν φορείς που ενσωματώνουν τις αρχές της ηθικής επιχειρηματικότητας καθώς ο κύριος καταστατικός σκοπός τους είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων

Ειδικότερα, μέσω των παρακάτω επιδιώξεων οι κοινωνικές επιχειρήσεις **εξυπηρετούν σε σημαντικό βαθμό την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής:**

- ⇒ Τοπική και Βιώσιμη ανάπτυξη.
- ⇒ Κοινωνική ενσωμάτωση: Δημιουργία θέσεων εργασίας και προώθηση της επιχειρηματικότητας σε ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού.
- ⇒ Πρόληψη κοινωνικών ανισοτήτων.
- ⇒ Ενίσχυση του κοινωνικού ιστού/ συνοχή/αλληλεγγύη και ενδυνάμωση του κοινωνικού κεφαλαίου.
- ⇒ Ανάπτυξη δημοκρατικών και συμμετοχικών δομών.
- ⇒ Προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου/κέρδους.

## 2.3 Φορολογικά και ασφαλιστικά θέματα

### 2.3.1 Φορολογικά και ασφαλιστικά θέματα στην Ελλάδα

#### ❖ Φορολογικές Υποχρεώσεις

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 έσοδά τους.

**Αναφορικά με τις φορολογικές υποχρεώσεις** και απαλλαγές για τις συνδρομές των μελών τους οι κοινωνικές επιχειρήσεις εκδίδουν αθεώρητη απόδειξη είσπραξης και δεν επιβαρύνονται με 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**.

Ο τρόπος διανομής των κερδών των Κοιν.Σ.Επ. είναι ο εξής<sup>7</sup>:

- **5%** για τη δημιουργία τακτικού αποθεματικού
- **Έως 35%** στους εργαζόμενους
- **Το υπόλοιπο παραμένει υποχρεωτικά** στην Κοιν.Σ.Επ. για την επίτευξη του σκοπού της.

**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 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.

#### ❖ **Ασφαλιστικές Υποχρεώσεις**

Σύμφωνα με τον Ν. 4430/2016 τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι και εργαζόμενοι της, με σχέση εξαρτημένης εργασίας.

Τα εργαζόμενα μέλη αμείβονται για την παρεχόμενη εργασία τους και έχουν όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία<sup>8</sup>. Υπόχρεη προς απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών προς τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης είναι η Κοιν.Σ.Επ.

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. με μόνο αίτιο τη συμμετοχή τους δεν υποχρεούνται να προβούν σε ασφάλιση ΕΦΚΑ (ΠΡΩΗΝ ΟΑΕΕ κ.λπ.) (Εγκ.49/16-10-2012). Τα μέλη μπορούν να προσφέρουν

<sup>7</sup> Άρθρο 21, Ν.4430/16

<sup>8</sup> Άρθρο 17 παρ. 8, Ν.4430/16

«αφιλοκερδώς» τις εργασίες τους χωρίς ασφαλιστικές υποχρεώσεις για τα ίδια και την εταιρεία βάσει του άρθρου 713 του ΑΚ. (Άρθρο 17 παρ. 9 Ν.4430/16).

Επίσης, τα μέλη της διοίκησης (Διοικούσα Επιτροπή), δεν υποχρεούνται σε «ειδική ασφάλιση» λόγω εκπροσώπησης της Κοιν.Σ.Επ.

Ακόμη, ο αριθμός των εργαζομένων μη μελών της Κοιν.Σ.Επ., **δεν μπορεί να υπερβαίνει σε ποσοστό το 40% του συνόλου των εργαζομένων της**. Το ποσοστό αυτό μπορεί να **αυξάνεται μέχρι και το 50% του συνολικού ποσοστού των εργαζομένων** της Κοιν.Σ.Επ., κατόπιν αιτιολογημένης απόφασης του Τμήματος Μητρώου επί αιτήσεως της Κοιν.Σ.Επ. για την αντιμετώπιση έκτακτων εποχικών αναγκών για χρονικό διάστημα που δεν μπορεί να υπερβαίνει τους έξι (6) μήνες ανά ημερολογιακό έτος<sup>9</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί ότι με τον Ν. 4430/2016 για πρώτη φορά οριοθετείται ο ρόλος του Εθελοντή σε μια Κοιν.Σ.Επ.. Συνεπώς, υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης εθελοντών και μη εργαζόμενων αλλά σε καμία περίπτωση η απασχόληση **δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 16 ώρες εβδομαδιαίως**. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει η υποχρέωση να συνάπτεται σύμβαση εντολής μεταξύ του ατόμου και Κοιν.Σ.Επ. η οποία περιγράφει με σαφήνεια την παρεχόμενη υπηρεσία.

Επιπλέον, 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 από την εθελοντική δράση **δεν παράγονται άμεσα έσοδα** για τον Φορέα και η **δράση έχει προαποφασισθεί** από το Διοικητικό Συμβούλιο ή τη Διοικούσα Επιτροπή του Φορέα.

### **2.3.2 Φορολογικά και ασφαλιστικά θέματα στη Βουλγαρία**

#### **❖ Φορολογικές Υποχρεώσεις**

Στη Βουλγαρία, οι φορολογικές υποχρεώσεις και επιβαρύνσεις, οι φορολογικές ελαφρύνσεις και το φορολογικό καθεστώς των νομικών προσώπων, συμπεριλαμβανόμενων και των κοινωνικών επιχειρήσεων, ρυθμίζονται από τους κανόνες του **Νόμου περί Φορολογίας Εισοδήματος Επιχειρήσεων (Corporate Income Tax Act)**.

Σύμφωνα με τον ανωτέρω νόμο, τα κέρδη όλων των εγχώριων και αλλοδαπών νομικών προσώπων, των οποίων οι δραστηριότητες επικεντρώνονται στη Βουλγαρία, φορολογούνται σύμφωνα με τη Βουλγαρική νομοθεσία. Ο φόρος εισοδήματος είναι ενιαίος για όλες τις επιχειρήσεις και **ανέρχεται σε ποσοστό 10%**.

Οι διάφοροι τύποι φορολογουμένων αφορούν σε όλα τα **εγχώρια και αλλοδαπά νομικά πρόσωπα** που ασκούν κύρια δραστηριότητα στη Βουλγαρία ή που αντλούν το εισόδημά τους από **μια πηγή στη Βουλγαρία**. Επιπλέον, υπόκεινται σε φορολογία οι αλλοδαπές και

---

<sup>9</sup> Άρθρο 18, Ν.4430/16

οικονομικά ανεξάρτητες οντότητες που ασκούν **ανεξάρτητη επιχειρηματική δραστηριότητα**, υπό την προϋπόθεση ότι ο ιδιοκτήτης του εισοδήματος δεν μπορεί να προσδιοριστεί.

Ωστόσο, υπάρχουν **διαφορετικοί κανόνες** που διέπουν τη φορολογία των εγχώριων και αλλοδαπών νομικών προσώπων. 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. Το ετήσιο φορολογητέο εισόδημα δηλώνεται μέχρι τις 31 Μαρτίου του επόμενου έτους και ο φόρος εταιρειών στη Βουλγαρία είναι ετήσιος.

Ο νόμος προβλέπει την πληρωμή **δύο τύπων προκαταβολών**: μηνιαίες προκαταβολές και τριμηνιαίες προκαταβολές. Οι επιχειρήσεις που απαλλάσσονται από τις προκαταβολές είναι οι

- Οι επιχειρήσεις, των οποίων το καθαρό εισόδημα από πωλήσεις για το προηγούμενο έτος δεν υπερβαίνει τα 300.000 Βουλγαρικά Λέβα.
- Νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις, εκτός από εκείνες που δημιουργήθηκαν ως αποτέλεσμα μεταβολής της νομικής τους υπόστασης βάσει του Εμπορικού Νόμου (Commerce Act-CA).

Ακόμη, για τις **κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις**, υπάρχουν δύο νομικές πράξεις που έχουν ιδιαίτερη σημασία όσον αφορά στους φόρους και στα καθήκοντα του συνεταιρισμού: ο Νόμος περί Συνεταιρισμών (the Cooperatives Act) 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". Σύμφωνα με τον Νόμο περί Φόρου Εισοδήματος Επιχειρήσεων, ορισμένοι τύποι συνεταιρισμών (κυρίως γεωργικών) **απαλλάσσονται εν μέρει** από τη φορολογία των επιχειρήσεων. Επίσης, υπάρχει **απαλλαγή** από τον φόρο εισοδήματος των νομικών προσώπων, εξειδικευμένων επιχειρήσεων ή συνεταιρισμών που απασχολούν **άτομα με ειδικές ανάγκες**, στο πλαίσιο 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**, ενώ του δίνει τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστικοί στην αγορά και να επικεντρωθούν σε άλλα ουσιώδη προβλήματα όπως θέματα ιδιοκτησίας, κόστος παραγωγής, τοποθέτηση προϊόντων στην αγορά κλπ.

#### ❖ **Ασφαλιστικές Υποχρεώσεις**

Το Βουλγαρικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης καλύπτει όλους τους κινδύνους που μπορούν να επηρεάσουν την υγεία του ατόμου όπως των εργατικών ατυχημάτων και των συνεπειών τους, της ασθένειας, της ανεργίας, της γήρανσης και της ανάγκης για νοσηλευτική

φροντίδα<sup>10</sup>. Το σύστημα ασφάλισης είναι ενιαίο για όλους τους τύπους επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών συνεταιρισμών.

Η γενική αρχή του συστήματος είναι ότι κάθε εργαζόμενος **ασφαλιζεται υποχρεωτικά** αυτομάτως<sup>11</sup>. Ένα από τα χαρακτηριστικά της εργασιακής σχέσης εργοδότη-εργαζομένου είναι ότι ο εργοδότης είναι το οικονομικά ισχυρό μέρος, με τους εργαζόμενους να εξαρτώνται από αυτόν. Ο εργοδότης υποχρεούται να αναφέρει τη σύναψη σύμβασης εργασίας εντός προθεσμίας τριών ημερών στην αρμόδια Φορολογική Υπηρεσία. Εξάλλου, οφείλει να καταβάλει τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης μέχρι τις 25 του επόμενου μήνα (άρθρο 7 παράγραφος 1 του Κώδικα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Social Insurance Code).

- ⇒ **«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).

Το ποσοστό της βασικής κοινωνικής ασφάλισης ανέρχεται στο 17,3% του ακαθάριστου μισθού, η ασφάλιση σύνταξης στο 5% του ακαθάριστου μισθού και η 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)<sup>12</sup>.

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.

<sup>10</sup> Το Βουλγαρικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης καλύπτει τους ακόλουθους κινδύνους: Γενική ασθένεια, εργατικά ατυχήματα, επαγγελματική ασθένεια, Μητρότητα, Ανεργία, Γήρανση, Θάνατος.

<sup>11</sup> <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>

<sup>12</sup> <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>

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.

Επομένως, για παράδειγμα, οι εργοδότες που απασχολούν ειδικές κατηγορίες ανέργων για τουλάχιστον 12 μήνες (για παράδειγμα, εργαζόμενους άνω των 50 ετών οι οποίοι έχουν μειωμένη εργασιακή ικανότητα) δικαιούνται φορολογική απαλλαγή μέχρι τη λήξη αυτών των δώδεκα μηνών απασχόλησης<sup>13</sup>.

## 2.4 Χρηματοοικονομική διαχείριση - αξιοποίηση μικροπιστώσεων



Σύμφωνα με τους Solomon και Pringle (1997), η **Χρηματοοικονομική Διαχείριση (Financial Management)** ασχολείται με την αποδοτική χρήση σημαντικών οικονομικών πόρων και ειδικότερα των επενδυτικών κεφαλαίων. Ο συγκεκριμένος ορισμός επικεντρώνεται στην αποτελεσματική και βέλτιστη αξιοποίηση του περιορισμένων πόρων χρηματοδότησης. Από την άλλη πλευρά, οι Weston και Brigham (1979) ερμηνεύουν τη Χρηματοοικονομική Διαχείριση με βάση τις λειτουργίες και τις ευθύνες των οικονομικών διευθυντικών στελεχών, οι οποίες επικεντρώνονται στον *σχεδιασμό, την απόκτηση και χρήση κεφαλαίων με τρόπους που μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα των λειτουργιών του κάθε οργανισμού/επιχείρησης*».

Η διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων μιας επιχείρησης, μεταξύ άλλων, επικεντρώνεται στα παρακάτω:

- ✓ **Ελαχιστοποίηση του κεφαλαίου κίνησης**, μέσω άμεσης είσπραξης των οφειλών, με σωστή χρήση της μεθόδου χορήγησης έκπτωσης για άμεση πληρωμή, κ.λπ.
- ✓ **Επένδυση των βραχυπρόθεσμων διαθεσίμων** σε τοποθετήσεις με την υψηλότερη απόδοση.
- ✓ **Διαχείριση των κινδύνων** των συναλλαγματικών ισοτιμιών.
- ✓ **Ελαχιστοποίηση του κόστους δανεισμού**, μέσω πρόβλεψης των ταμειακών ροών, με χρήση συμβάσεων για πώληση προϊόντων στο μέλλον, με επιλογή των καλύτερων μέσων δανεισμού, κ.λπ.
- ✓ **Ελαχιστοποίηση του τραπεζικού κόστους**. Μέσω περιοδικής ανάλυσης του κόστους και του οφέλους διαφόρων τραπεζικών υπηρεσιών, επανεξέτασης της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών, και επαναδιαπραγμάτευσης των όρων δανεισμού, κ.λπ.

Η ορθή χρηματοοικονομική διαχείριση λειτουργεί ως ασπίδα της μικρομεσαίας επιχείρησης εν μέσω ύφεσης και αποτελεί το εφελτήριο για την ανάπτυξή της.

Οι Dobbs et al (2002) συμπέραναν ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με χαμηλό δείκτη χρηματοοικονομικής μόχλευσης μπορούν να αντεπεξέρχονται καλύτερα σε περιόδους

<sup>13</sup> [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-503-3652?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&comp=pluk&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-503-3652?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&comp=pluk&bhcp=1)

ύφησης. Βραχυπρόθεσμα η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στη μείωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει και στην αύξηση της πιθανότητας επιβίωσής της. Αυτό απαιτεί σωστή διαχείριση της ρευστότητας και δραστικό έλεγχο του «Νεκρού σημείου».

Παρακάτω αναλύονται οι κυριότερες στρατηγικές που μια επιχείρηση δύναται να ακολουθήσει για τη διασφάλιση ή/και τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής της θέσης:

❖ **Ενίσχυση ρευστότητας**

Η επάρκεια σε ρευστότητα είναι από τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής κρίσης. Δυσχέρεια στη ρευστότητα παρουσιάζεται από τη στιγμή που η επιχείρηση αδυνατεί είτε να καλύψει τις υποχρεώσεις της ή να εισπράξει τις απαιτήσεις της.

Για την **αντιμετώπιση των προβλημάτων ρευστότητας** η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- 1. Καταγραφή της υπάρχουσας χρηματοοικονομικής κατάστασης.** Είναι απαραίτητο να καταγραφούν όλα τα περιουσιακά στοιχεία (κτίρια, μηχανήματα, αυτοκίνητα, αποθέματα κ.λπ.) και να ιεραρχηθούν χρονικά οι μελλοντικές εισπράξεις και πληρωμές.
- 2. Στρατηγικός Σχεδιασμός** που αφορά στον καθορισμό στόχων μακροχρόνια και βραχυχρόνια, καθώς και στην ιεράρχηση τυχόν προβλημάτων που έχουν ανακύψει.
- 3. Εύρεση και καταγραφή κεφαλαίων για την αποπληρωμή των υποχρεώσεων.** Σε περίπτωση αδυναμίας κάλυψης των πληρωμών, πώληση εύκολα ρευστοποιήσιμων στοιχείων.
- 4. Αποδοτική διαχείριση εισπρακτέων λογαριασμών.** Προκειμένου η επιχείρηση να ελαχιστοποιήσει το χρονικό διάστημα της περιόδου είσπραξης εσόδων από τις πωλήσεις μπορεί να στηριχτεί σε δύο πυλώνες: **α)** στην παροχή κινήτρων μέσω εκπτώσεων και προσφορών και **β)** σε διαπραγμάτευση με τους πελάτες της. Η καθιέρωση συστήματος παρακολούθησης της πιστωτικής ικανότητας των πελατών συμβάλλει στην ευκρινέστερη σκιαγράφηση του συναλλακτικού προφίλ τους και την αποτελεσματικότερη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου.
- 5. Αντιμετώπιση υποχρεώσεων και πληρωμών.** Η διαπραγμάτευση με τους πιστωτές και η παράθεση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η καλύτερη στρατηγική. Είναι απαραίτητο οι προμηθευτές να κατανοήσουν ότι ενδεχόμενη παύση στη λειτουργία της επιχείρησης ελλοχεύει τον κίνδυνο να μην εισπράξουν τις απαιτήσεις τους.
- 6. Διαπραγμάτευση των όρων δανεισμού και επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής** των δανειακών υποχρεώσεων με μείωση του ύψους των δόσεων απελευθερώνουν ρευστότητα στην επιχείρηση.
- 7. Αναζήτηση τρόπων αύξησης εσόδων.** Η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να συνδυαστεί με άλλες στρατηγικές ανάπτυξης και μάρκετινγκ. Οι μειώσεις των τιμών στα προϊόντα πρέπει να γίνονται με προσοχή ειδικά στην περίπτωση των αγαθών που έχουν ανελαστική ζήτηση.
- 8. Συνεργασίες με ομοειδείς ή ανομοιογενείς επιχειρήσεις.** Οι συνεργασίες αυτές που μπορεί να καταλήξουν και σε εξαγορές-συγχωνεύσεις βοηθούν την επιχείρηση στη



βελτίωση της ρευστότητάς της αλλά και σε άλλους τομείς όπως στην προώθηση και διασταύρωση των πωλήσεων, στην τεχνογνωσία, στην ανάπτυξη κ.λπ.

9. **Καθετοποίηση εργασιών προς τα εμπρός και προς τα πίσω**, προκειμένου να μειωθεί το κόστος των προμηθευτών και των μεσαζόντων, αλλά και να απελευθερωθεί ρευστότητα για την επιχείρηση.
10. **Επανεξέταση και μείωση των αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας**. Με αυτό τον τρόπο απελευθερώνεται ρευστότητα και μειώνεται το κόστος αποθήκευσης.

#### ❖ Περιορισμός Δαπανών και Εξόδων

Από τις πρώτες ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις σε περιόδους ύφεσης είναι η **μείωση των δαπανών**.

Αν και ο επαναπροσδιορισμός και η μείωση του κόστους λειτουργίας κρίνονται απαραίτητα και συμβάλλουν στη βελτίωση της οικονομικής υγείας της επιχείρησης, πρέπει ωστόσο να γίνονται στοχευμένα και προσεκτικά.

Για παράδειγμα, οι **απολύσεις προσωπικού** δεν προσφέρουν πάντα λύση στο πρόβλημα δεδομένου ότι το εκπαιδευμένο προσωπικό αποτελεί ουσιαστικά περιουσία της επιχείρησης και θα πρέπει να είναι το ύστατο βήμα ειδικά σε επιχειρήσεις υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις είναι **απαραίτητο να αξιοποιούν το προσωπικό τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο**, να του παρέχουν κίνητρα ώστε να συμμετέχουν με τις ιδέες τους στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και τη βελτίωση των υπηρεσιών. Οι ανοιχτές διαδικασίες εξέλιξης, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων.

Μόνο όταν υπάρχει ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον και οι εργαζόμενοι αισθάνονται την επιχείρηση δική τους τότε **διασφαλίζεται η μακροήμερευση και περαιτέρω ανάπτυξή της**.

Στην αντίθετη περίπτωση η απόδοση των εργαζομένων είναι περιορισμένη και η ανάπτυξη της επιχείρησης **συνεχώς μειώνεται**. Λαμβάνοντας υπόψη δε ότι οι εργαζόμενοι είναι και καταναλωτές, εάν όλες οι επιχειρήσεις προβούν σε ενέργειες μείωσης του προσωπικού τους, θα περιοριστεί η συνολική καταναλωτική δαπάνη και ως εκ τούτου θα ξεκινήσει ένας φαύλος κύκλος μείωσης της κατανάλωσης- μείωσης των πωλήσεων των επιχειρήσεων και απολύσεων προσωπικού.

Η **μείωση του κόστους σε θέματα ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων** μπορεί να επιτείνει ακόμη περισσότερο τα προβλήματα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη θα φέρει νέα έσοδα. Άλλωστε, όταν σε περιόδους κρίσης κάποιοι σταματούν να διαφημίζονται είναι ευκαιρία για άλλους να κάνουν περισσότερο αισθητή την παρουσία τους στην αγορά. Εξάλλου, προσφέρονται τρόποι προώθησης των προϊόντων με τη βοήθεια της τεχνολογίας και με χαμηλό κόστος (π.χ. e-commerce).

Γενικότερα, περιορισμός των δαπανών και των εξόδων μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:

1. **Απλοποίηση των προϊόντων.** Η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στα προϊόντα που αποδίδουν και να σταματήσει την παραγωγή σε προϊόντα που αποδίδουν οριακά. Στην περίπτωση που παρουσιάζει σημαντική κάμψη σε όλα τα προϊόντα της πρέπει να αναζητήσει νέα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς.
2. **Απλοποίηση και αναδιοργάνωση** της δομής και των εσωτερικών διεργασιών της.
3. **Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing).**
4. **Μείωση του λειτουργικού κόστους,** μέσω της μείωσης των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης, τις ευέλικτες μορφές εργασίας, την επαναδιαπραγμάτευση ενοικίων, τα διοικητικά έξοδα κ.λπ.
5. **Μετατροπή του μεταβλητού κόστους σε σταθερό,** όπου είναι δυνατόν.

**Σε κάθε περίπτωση οι περικοπές** δεν πρέπει να υποβαθμίσουν την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και να αποβαίνουν σε βάρος της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι έτοιμες να αντεπεξέλθουν σε οικονομικές κρίσεις θα πρέπει μέρος της στρατηγικής τους να αποτελεί η **διενέργεια σεναρίων «what if»**, έτσι ώστε με τη βοήθεια αυτών να είναι έτοιμες να αμυνθούν στις περιόδους της οικονομικής ύφεσης.

### Αξιοποίηση μικροπιστώσεων

Στη σημερινή οικονομική συγκυρία, φαίνεται να είναι κοινά αποδεκτός ο ρόλος και η σημασία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων ως κινητήριες δυνάμεις για την ανάκαμψη της οικονομίας, σε τοπικό αλλά και ευρωπαϊκό επίπεδο. Κατά συνέπεια, δεν αποτελεί έκπληξη ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση, τα κράτη μέλη και τα μεγάλα ευρωπαϊκά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, επικεντρώνουν τις πολιτικές, τους πόρους και τις προσπάθειές τους στην ενίσχυση της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας μέσω της παροχής μικροπιστώσεων.

Οι εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης, όπως οι μικροπιστώσεις, καθιερώνονται πλέον ως ένα χρήσιμο εργαλείο στη λειτουργική ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων και των κοινωνικών. Επιπρόσθετα, ανοίγουν ένα παράθυρο ευκαιρίας για επιχειρήσεις που δεν έχουν πρόσβαση σε κλασικές μορφές χρηματοδότησης (τραπεζικός δανεισμός).



Ήδη από το 2010, η **Ευρωπαϊκή Επιτροπή**, σχεδίασε και έθεσε σε λειτουργία, μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων, τον θεσμό των μικροπιστώσεων, με πρόδρομο τον **Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Μικροχρηματοδοτήσεων- Progress (European Progress Microfinance Facility)**, το οποίο εντάσσεται στο πρόγραμμα **Πρόγραμμα EaSI**. Το **Πρόγραμμα EaSI** το οποίο διαχειρίζεται απευθείας η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, συνένωνε τρία προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (PROGRESS, EURES και Μηχανισμός Μικροχρηματοδοτήσεων Progress) τα οποία αποτελούσαν αντικείμενο ξεχωριστής διαχείρισης κατά το διάστημα 2007-2013.

Πιο συγκεκριμένα, ο **Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Μικροχρηματοδοτήσεων-Progress** που συστάθηκε το 2010, αυξάνει τη διαθεσιμότητα μικροπιστώσεων, δηλαδή μικρών δανείων κάτω από 25.000 ευρώ, για την ίδρυση ή την επέκταση μικρών επιχειρήσεων.

Ο μηχανισμός αυτός δεν χρηματοδοτεί απευθείας επιχειρηματίες, αλλά δίνει τη δυνατότητα σε επιλεγμένους παρόχους μικροχρηματοδοτήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση να αυξήσουν τα ποσά που δανείζουν, με τις ακόλουθες ενέργειες:

- ✓ Παρέχει εγγυήσεις σε παρόχους μικροχρηματοδοτήσεων, και κατά συνέπεια αναλαμβάνει από κοινού τον κίνδυνο ζημίας.
- ✓ Χρηματοδοτεί την αύξηση των ποσών που διατίθενται για μικροδάνεια.

Οι πάροχοι μικροπιστώσεων δύναται να είναι ιδιωτικές ή δημόσιες τράπεζες, μη τραπεζικά ιδρύματα μικροπιστώσεων και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Οι όροι χορήγησης μικροδανείων σε επιχειρηματίες, δηλαδή, το ποσό, η διάρκεια, το επιτόκιο, τα έξοδα και το χρονικό πλαίσιο του δανείου, εξαρτώνται από τον εκάστοτε πάροχο μικροπιστώσεων.

Για την προγραμματική περίοδο 2021-2027 σχεδιάζεται η ενοποίηση σε κεντρικό επίπεδο όλων των χρηματοδοτικών εργαλείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από ένα Ευρωπαϊκό Ταμείο (InvestEu).

**Για την Ελλάδα**, οι μικροπιστώσεις αποτέλεσαν το τελευταίο από μια σειρά χρηματοδοτικών εργαλείων εγκεκριμένων για άντληση από τον προϋπολογισμό του ΕΣΠΑ 2014-2020. Οι μικροπιστώσεις, με τα μέχρι τώρα ισχύοντα δεδομένα στη Ελλάδα, αφορούν σε **δάνεια έως 25.000 ευρώ**, με κόστος δανεισμού αρκετά χαμηλότερο από άλλες ευρωπαϊκές χώρες (βασικό επιτόκιο Euribor τριμήνου πλέον 7% spread και 0,60 ειδική εισφορά) και με τοκοχρεωλυτική απόσβεση, **χωρίς περίοδο χάριτος και διάρκεια τα τέσσερα έτη**. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν απαιτούνται εμπράγματα εξασφαλίσεις, αλλά μόνο η παροχή προσωπικών εγγυήσεων από τους φορείς – φυσικά πρόσωπα της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, στην Ελλάδα, σε αντίθεση με το τι ισχύει σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πιστοδοτικοί φορείς είναι οι τραπεζικοί οργανισμοί, με την μερίδα του λέοντος να την έχουν οι Συνεταιριστικές Τράπεζες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα φορέα που προάγει τις μικροπιστώσεις στην Ελλάδα αποτελεί η μη κερδοσκοπική Εταιρία **Action Finance Initiative (AFI)** που έχει ως αποστολή:



**AFI**  
Action Finance Initiative

- ✓ **Να εισάγει** τις μικροπιστώσεις στην Ελλάδα, με σκοπό τη καταπολέμηση του κοινωνικού και οικονομικού αποκλεισμού και να βοηθήσει ανέργους να δημιουργήσουν τη δική τους θέση εργασίας.
- ✓ **Να εκπαιδεύσει** και να συμβουλέψει δωρεάν μικροεπιχειρηματίες και ανέργους.
- ✓ **Να επαναφέρει** τις βασικές αρχές της κοινωνικής οικονομίας.
- ✓ **Να βελτιώσει** το νομικό και θεσμικό περιβάλλον της αυτοαπασχόλησης.

Η AFI παρέχει πρόσβαση σε χρηματοδότηση με τη μορφή μικροπιστώσεων δυνητικούς επιχειρηματίες που δεν έχουν πρόσβαση στα αναγκαία κεφάλαια. Παράλληλα, βοηθάει και σταθεροποιεί τις νεοσύστατες ή και υφιστάμενες επιχειρήσεις, παρέχοντας δωρεάν εκπαίδευση και υποστήριξη. Συγκεκριμένα, παρέχει πρόσβαση σε **μικροδάνεια μέχρι 12.500 ευρώ** ανεξαρτήτως της δραστηριότητας, του βαθμού καινοτομίας και της κατηγορίας της επένδυσης. Η γεωγραφική κάλυψη της χρηματοδότησης εκτείνεται στους **νομούς Αττικής, Βοιωτίας, Ευβοίας και Κορίνθου, καθώς και στην Κρήτη**.

Οι **ιδρυτικοί εταίροι της AFI** είναι η **ActionAid Hellas**<sup>14</sup> και η γαλλική οργάνωση **ADIE**<sup>15</sup>, ενώ τραπεζικός συνεργάτης της AFI είναι η **Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα** (Pancretan CooperativeBank<sup>16</sup>).

Μέσω της υποστήριξης της επιχειρηματικότητας, η AFI προωθεί την αυτοαπασχόληση, μειώνει την ανεργία και βοηθάει τους επιχειρηματίες να πετύχουν οικονομική ανεξαρτησία, έτσι ώστε κι αυτοί με τη σειρά τους να προσφέρουν κοινωνικά και οικονομικά στην ελληνική κοινωνία.

Η νομοθετική θέσπιση ειδικού ρυθμιστικού πλαισίου από το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης βρίσκεται στο τελικό προπαρασκευαστικό στάδιο και προβλέπει τη δημιουργία ενός Ταμείου Μικροπιστώσεων, όπου η χρηματοδοτήσεις θα διοχετεύονται από εταιρείες ειδικού σκοπού (πάροχοι μικροπιστώσεων) εποπτευόμενες από την Τράπεζα της. Στην παρούσα φάση, οι οντότητες αυτές περιορίζονται σε απλές υπηρεσίες διαμεσολάβησης (συμβουλευτική υποστήριξη, ενημέρωση, συλλογή δικαιολογητικών κ.λπ.).

Αντίστοιχα, στη Βουλγαρία το εργαλείο χρηματοδότησης **«Μικρές πιστώσεις με κοινό κίνδυνο»** του οποίου ο προϋπολογισμός ανέρχεται σε 53 εκατ. Λέβα Βουλγαρίας αποτελεί τον κύριο μηχανισμό πρόσβασης μικροπιστώσεων στις τοπικές επιχειρήσεις.

Το εργαλείο αυτό το διαχειρίζεται η **Εταιρεία Χρηματοπιστωτικών Μέσων EAD (Microfinancing Institution 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 μικροπιστώσεων κυμαίνεται **μεταξύ 5.000 και 48.895 Λέβα Βουλγαρίας**. Τα δάνεια προορίζονται για την ίδρυση ή την εκμετάλλευση υφιστάμενων κοινωνικών επιχειρήσεων.

## 2.5 Επιχειρηματική δικτύωση – Συνεργασίες

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η **δικτύωση των επιχειρήσεων** δύναται να αποτελέσει κρίσιμο στοιχείο για την επιβίωσή τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον έχοντας δυνατότητα για την απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων με άλλους φορείς και επιχειρήσεις.

Η συμμετοχή σε **δίκτυα (networks)**, με σκοπό την απόκτηση γνώσης και την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων με άλλους φορείς και επιχειρήσεις, αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για

<sup>14</sup> <http://www.actionaid.gr/>

<sup>15</sup> <https://www.adie.org/>

<sup>16</sup> <https://www.pancretabank.gr/>

την επιβίωση μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον (Hakansson & Snehota, 2006; Ricciardi, 2014).

Η **Συνεργασία υπό τον όρο της επιχειρηματικής δικτύωσης**, είναι μια στρατηγική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σήμερα, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που επιβάλλει η παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Οι βασικές προϋποθέσεις για την **ανάπτυξη ομαλής συνεργασίας** μεταξύ των επιχειρήσεων ενός δικτύου 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.



Ο κυριότερος λόγος αποτυχίας μια στρατηγικής συνεργασίας προέρχεται από τη νοοτροπία ορισμένων επιχειρήσεων να **βασίζονται στην αρχή του ανταγωνισμού**. Συνακόλουθα, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται, χρειάζεται να επιδείξουν εμπιστοσύνη και δέσμευσή εκ των προτέρων, έτσι ώστε οι συνεργάτες τους να συμπεριφερθούν αναλόγως, με τέτοιο τρόπο από τον οποίο να καθίσταται δυνατή τόσο η αποδοτικότητα, όσο και η αποτελεσματικότητα (Ritter et al., 2004; Gronroos, 2004; Lambe et al., 2008; Hoang & Yi, 2015).

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**.

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.

Στους κυριότερους τύπους επιχειρηματικών δικτύων περιλαμβάνονται τα **κάθετα δίκτυα**, τα **οριζόντια δίκτυα** και τα **συμπληρωματικά δίκτυα**.



Στα **Κάθετα Δίκτυα** τα μέλη αυτών 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.

Από την άλλη πλευρά, στα **Οριζόντια Δίκτυα** περιλαμβάνονται 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.

Επιπρόσθετα, τα **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.

Ενδεικτικά παραδείγματα δικτύων δύναται να είναι:

- **Κάθετες συμμαχίες** (vertical supply alliances, vertical market networks, or value-adding partnerships).
- **Συμμαχίες μάρκετινγκ** (Co-marketing alliances).
- **Κλαδικές συμμαχίες** (Intra-industry strategic alliances).
- **Διακλαδικές συμμαχίες** (inter-industry strategic alliances, or intermarket network),
- **Εταιρικά δίκτυα** (internal market network, or “deconstructed firm”).
- **Ευκαιριακά δίκτυα** (opportunity network or “virtual corporation”).
- **Διακρατικές και διεθνείς συμμαχίες** (Intra-national and International).

Οι τομείς στους οποίους παρατηρείται έντονη ανάπτυξη κοινωνικών επιχειρήσεων είναι: Κοινωνική φροντίδα/αρωγή, στοχευμένες υγειονομικές υπηρεσίες, εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, ενισχυτική διδασκαλία, κοινωνική ένταξη, κοινωνική στέγαση, περιβαλλοντολογική προστασία (ανακύκλωση, εξοικονόμηση ενέργειας), αγροτική παραγωγή, επεξεργασία/πώληση ειδών διατροφής, ηθικό ή/και αλληλέγγυο εμπόριο, συκοινωνίες, μετακίνηση, κοινωνικός τουρισμός, προστασία πολιτισμικής κληρονομιάς, κ.α.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον Ν. 3852/2010, οι Κοιν.Σ.Επ. **δύνανται να συμμετέχουν** σε:

- **Δίκτυα συνεργασίας με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις:** π.χ. Δίκτυο Κοιν.Σ.Επ (<http://koinsep.org/>), Πρόγραμμα ΟΜΙΚΡΟΝ (<http://omikronproject.gr/>), Ινστιτούτο

Κοινωνικής Οικονομίας (<http://socialeconomy.institute/>), IMPACT HUB (<http://www.impacthub.net/>), ASHOKA (<https://www.ashoka.org/>, <http://greece.ashoka.org/>).

- ✚ **Συνεταιρισμούς ανώτερων βαθμίδων:** π.χ. Πανελλήνια Ομοσπονδία των Κοιν.Σ.Επ. (ΠΟ.Κοιν.Σ.Επ.), Πανελλήνια Ομοσπονδία των Κοι.Σ.Π.Ε. (ΠΟ.ΚΟΙΣΠΕ).
- ✚ **Συμβάσεις με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα:** π.χ. Δήμους, περιφέρειες, συνδέσμους δήμων, Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων, Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας και Ένωση Περιφερειών, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, κ.α.
- ✚ **Αναπτυξιακές συμπράξεις** για δράσεις επιχειρησιακού προγράμματος οι οποίες έχουν εταίρους ενδεικτικά: Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού και οι κοινωφελείς επιχειρήσεις τους, δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις, αναπτυξιακές εταιρείες του Αρ. 194, Ν. 3852/2010 και του Αρ. 252 του Ν. 3463/2006, Ν.Π.Ι.Δ. κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα, συνδικαλιστικές οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων, κ.α.

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω, η επιχειρηματική δικτύωση **δύναται να αποφέρει πολλαπλά οφέλη** σε μια κοινωνική επιχείρηση, όπως:

- ✚ Παροχή έγκαιρης πρόσβασης σε **επικαιροποιημένη πληροφόρηση για την αγορά**, στο πλαίσιο της διευκόλυνσης της προσαρμογής της επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- ✚ **Απόκτηση τεχνολογικής γνώσης**, για στην παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και στην εισαγωγή καινοτομιών σε προϊόντα/ υπηρεσίες καθώς και σε διαδικασίες παραγωγής ή διοίκησης.
- ✚ **Αναζήτηση και άντληση οικονομικού κεφαλαίου**, το οποίο μέσω των σχέσεων συνεργασίας, δύναται να συντελέσει τόσο στην επιβίωση της επιχείρησης, όσο και στην ανάπτυξή της μέσα από την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών.

## 2.6 Μέθοδοι αποτίμησης και αξιολόγησης επενδύσεων

Το κοινωνικό αποτύπωμα των κοινωνικών επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με την παροχή υπηρεσιών γενικού συμφέροντος και με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, η δράση των κοινωνικών επιχειρήσεων οφείλει να έχει κοινωνικό αντίκτυπο που προκύπτει μέσα από τις ακόλουθες ενέργειες (Καλημέρη, 2016):

- ☒ Προστασία και αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος και της βιοποικιλότητας.
- ☒ Αειφόρος γεωργία και κτηνοτροφία, η οποία δίνει έμφαση στη διατήρηση και διάδοση απειλούμενων τοπικών παραδοσιακών ποικιλιών ή «φυλών» και στην αποτροπή διεύθυνσης γενετικά τροποποιημένων οργανισμών.
- ☒ Τοπικά και περιφερειακά υποστηριζόμενη γεωργία ή κτηνοτροφία, που συμβάλλει στην ανάπτυξη απευθείας εμπορικών σχέσεων μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών και ενισχύει την προσβασιμότητα σε είδη πρώτης ανάγκης, ιδίως των ασθενέστερων οικονομικά ομάδων του πληθυσμού, μέσα από την απευθείας διάθεσή τους.
- ☒ Δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο.

- Παραγωγή, μεταποίηση, προώθηση και διατήρηση της παραγωγικής ή πολιτιστικής κληρονομιάς κάθε τύπου.
- Παραγωγή συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο.





**Η Μέθοδος Μέτρησης Κοινωνικής Απόδοσης Επενδύσεων (Social Return on Investment: SROI) χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της κοινωνικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής αξίας μιας επένδυσης, ενός έργου ή προγράμματος.**

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.

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.

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 τη 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.

Η SROI βασίζεται σε **επτά αρχές**:

1. **Άμεση εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων μερών:** *Ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών<sup>17</sup> 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.*

---

<sup>17</sup> Τα ενδιαφερόμενα μέρη (ή ομάδες ενδιαφερομένων) αποτελούν το περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο), το οποίο αλληλοεπιδρά 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.



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.
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.
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
5. **Αποφυγή υπερβολικής αξίωσης αποτελεσμάτων:** Διεκδίκηση μόνο των αξιών που έχουν δημιουργήσει οι οργανισμοί.
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.
7. **Επαλήθευση αποτελεσμάτων:** Εξασφάλιση της κατάλληλης, ανεξάρτητης διασφάλισης.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποκομίζουν σημαντικά οφέλη από τη Μέτρηση Κοινωνικής Απόδοσης, καθώς έχουν τη δυνατότητα να:

- Διευκολύνουν** τις στρατηγικές τους συζητήσεις κατανοώντας και μεγιστοποιώντας την κοινωνική αξία που δημιουργεί ένα έργο.
- Τονίζουν** 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.

Επιπρόσθετα, η SROI αποτελεί ένα **σημαντικό εργαλείο αποτίμησης και αξιολόγησης επενδύσεων** καθώς παρέχει ολοκληρωμένη και αξιόπιστη εικόνα της **κοινωνικής αξίας** που δημιουργείται από τη χρηματοδότηση ενός έργου ή εγχειρήματος. Ως εκ τούτου, οι επενδυτές έχουν τη δυνατότητα να:

- ☞ **Στηρίζουν τις μελλοντικές επενδυτικές αποφάσεις** με βάση τις πληροφορίες που λαμβάνουν από την ανάλυση SROI, προκειμένου να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα των κεφαλαίων τους.
- ☞ **Προγραμματίζουν** αποτελεσματικά την επενδυτική χρηματοδότηση.

- ↪ **Βελτιώσουν την εικόνα τους ή την ΕΚΕ** με τη χρηματοδότηση δραστηριοτήτων που έχουν σημαντικό αντίκτυπο.

### 3 Οργανωσιακή Συμπεριφορά

#### 3.1 Εισαγωγή - Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς

Η συμπεριφορά ενός οργανισμού και των ατόμων που τον αποτελούν, προσδιορίζεται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι είτε προκύπτουν από το **έμμεσο** ή **άμεσο εξωτερικό** του περιβάλλον είτε από το **εσωτερικό** του περιβάλλον, σε συνδυασμό με τις σύγχρονες προκλήσεις.

Οι έμμεσοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι σε θέση να επιδράσουν σε έναν οργανισμό και στη συμπεριφορά του διακρίνονται σε:

- Πολιτικούς – νομικούς.
- Οικονομικούς.
- Κοινωνικό – πολιτιστικούς.
- Τεχνολογικούς παράγοντες.
- Φυσικούς – περιβαλλοντολογικούς.
- Ηθικούς και δημογραφικούς.

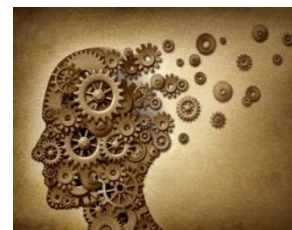
Από την άλλη πλευρά, στους άμεσους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται οι κάτωθι:

- Μέτοχοι.
- Ανταγωνιστές.
- Συντελεστές παραγωγής.
- Προμηθευτές – πελάτες – συνεργάτες.
- Οι κρατικοί οργανισμοί – ενώσεις.

Στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά του εμπεριέχονται (Χυτήρης Λ., 1996):

- Η Ανώτατη Διοίκηση.
- Το όραμα και η αποστολή.
- Οι στόχοι του οργανισμού.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η οργανωσιακή κουλτούρα.
- Η χρηματοοικονομική κατάσταση.
- Το παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία.
- Οι εγκαταστάσεις του οργανισμού.

Τέλος, η συμπεριφορά του οργανισμού, επηρεάζεται σημαντικά από τις σύγχρονες προκλήσεις, όπως οι συνεχείς και ραγδαίες μεταβολές της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, ο οξύς ανταγωνισμός, οι όλο και περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτητικοί πελάτες, οι καταστάσεις πίεσης και άγχους.



Η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς μελετά τις συμπεριφορές των ατόμων και πώς αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Ακολούθως γίνεται αναφορά στις κύριες θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς:

⇒ **Φροϋδιανή προσέγγιση**

Η συγκεκριμένη προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς διατυπώθηκε από τον Freud και υποστηρίζει ότι ο χαρακτήρας του ανθρώπου και οι δραστηριότητές του καθορίζονται από *τρεις παράγοντες ανθρώπινης υπόστασης: το Ασυνείδητο, το Εγώ και το Υπερεγώ*. Συγκεκριμένα, όταν κανείς αντιμετωπίζει πιέσεις, η αυτόματη αντίδραση του ασυνείδητου είναι η απώθησή τους, η εξισορρόπηση και η επαναφορά του ατόμου σε φυσιολογική κατάσταση. Η αναζήτηση μιας ρεαλιστικής ανακούφισης από κάποια πίεση έρχεται από το Εγώ και τέλος το Υπερεγώ είναι πιθανό να προτείνει μια παραλλαγή ή τροποποίηση της λύσης που προτείνεται από το Εγώ.

⇒ **Θεωρία της ομοιοστατικής**

Η θεωρία της ομοιοστατικής (Stagner, 1988) αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να διατηρεί σε διαρκή βάση ένα επίπεδο βιολογικών λειτουργιών. Ο άνθρωπος αποβλέπει στην επίτευξη και διατήρηση μιας σταθερότητας. Η σταθερότητα αυτή περιλαμβάνει την εικόνα που έχει για τον εαυτό του, τις εσωτερικές και βιολογικές του ανάγκες, το φυσικό και το κοινωνικό του περιβάλλον. Άνθρωποι που του είναι αρκετά γνώριμοι και οικείοι είναι ταυτόχρονα επιθυμητοί και αποδεκτοί, ενώ άλλοι που του είναι άγνωστοι, συνδέονται με πιθανή διατάραξη της ισορροπίας, με παρεμπόδιση της ικανοποίησης των αναγκών του ή τη δημιουργία πιέσεων, ανασφάλειας και δυσφορίας.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται το άτομο δεν είναι στατικό, αλλά αλλάζει σταδιακά, σαν αποτέλεσμα νεοαποκτούμενων εμπειριών και αλλαγής διαφόρων καταστάσεων. Μερικές φορές η επιθυμία για διατήρηση αυτής της σταθερότητας σε κάποιο περιβάλλον, στο οποίο το άτομο δραστηριοποιείται, μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μέσα του. Παρόλα αυτά, το άτομο επιδιώκει να διατηρήσει μια σταθερότητα και στην αντίληψη που έχει για τον εαυτό του και το περιβάλλον του. Η τάση αυτή για εξισορρόπηση είναι ο παράγοντας κλειδί στην προσέγγιση που κάνει η ομοιοστατική στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στο πως αυτή εκδηλώνεται στις περιπτώσεις αλλαγών και συγκρούσεων στον κοινωνικό και εργασιακό χώρο (Χυτήρης Λ., 1996).

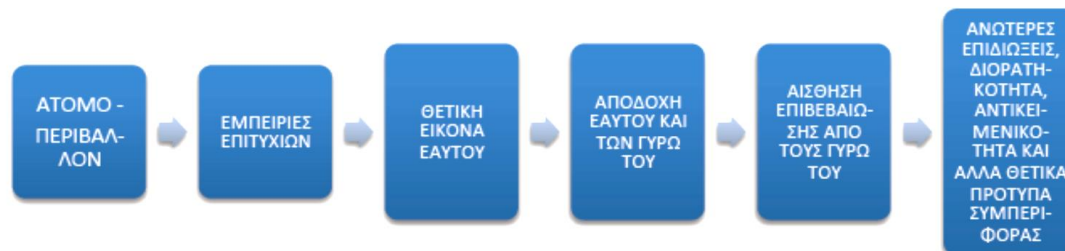
⇒ **Θεωρία σωματικής διάπλασης**

Ο Sheldon ανέπτυξε τη θεωρία της σωματικής διάπλασης (1988) ισχυριζόμενος ότι η ιδιοσυγκρασία και ο χαρακτήρας του ανθρώπου, καθώς και η επακόλουθη συμπεριφορά του, συνδέονται άμεσα με τη σωματική του διάπλαση, την κατασκευή του σκελετού.

⇒ **Θεωρία των επιτυχιών – αποτυχιών**

Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε από τους Combs & Snygg και υποστηρίζει ότι οι προηγούμενες εμπειρίες επιτυχίας και αποτυχίας επηρεάζουν την αντίληψη των ατόμων και καθορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς τους. Ο επιτυχημένος άνθρωπος, είναι ανοικτός σε νέες εμπειρίες, σε θέση να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις, ανεξάρτητος, ασφαλής και δημιουργικός και επιδιώκει την απόκτηση νέων εμπειριών. Αντιθέτως, το άτομο που εξαιτίας των αρνητικών εμπειριών έχει αποκτήσει την εντύπωση ότι είναι αποτυχημένο, σχηματίζει για τον εαυτό του την εικόνα του μη αξιόλογου, μη αποδεκτού, του ανεπιθύμητου και

ανίκανου. Έχει κακή γνώμη για τον εαυτό του και δυσκολία να τον αποδεχτεί, ενώ θεωρεί αδύνατο, λόγω των άσχημων εμπειριών που έχει αποκτήσει, να επιβεβαιωθεί και να καθιερωθεί μέσα στο περιβάλλον του (Χυτήρης Λ., 1996).



Εικόνα 1: Θετική αντίληψη των ατόμων για τον εαυτό τους

Πηγή: “Managing People at Work”, Harris O.J. (1984)

#### ⇒ Θεωρία ατομικής πρωτοβουλίας

Ο Rogers (1988) διατύπωσε τη θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας ισχυριζόμενος ότι η προσωπικότητα του καθενός αναπτύσσεται από την αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον του. Τα άτομα είναι δημιουργικές οντότητες και προκαλούν εμπειρίες, παρά αντιδρούν παθητικά στις πιέσεις του περιβάλλοντος. Από την άλλη ασκούν επιρροή στο περιβάλλον και δέχονται επιρροή από αυτό.

#### ⇒ Θεωρία προσωπικής παραγωγικότητας

Η συγκεκριμένη θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Rogers C. προσπαθεί να μελετήσει τον άνθρωπο στο χώρο εργασίας και τους παράγοντες που παίζουν αποφασιστικό ρόλο στις αποφάσεις, τη συμπεριφορά και την απόδοσή του, αλλά και τις αλληλεπιδράσεις που διευκολύνουν την κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου στον χώρο αυτό. Ο Sutermeister (1986) υποστήριξε ότι υπάρχουν τουλάχιστον 32 παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά του ατόμου π.χ. τεχνολογία, προθυμία, ικανότητα, παρακίνηση, υποδομή (Χυτήρης Λ., 1996). Οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει το άτομο κατατείνουν στην επίτευξη των στόχων του εαυτού του και είναι συνεπείς με τις φιλοδοξίες του. Ο εαυτός δεν καθοδηγείται μοιραία, αλλά το άτομο παίρνει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των συνθηκών που αντιμετωπίζει στο περιβάλλον του, έτσι ώστε να μπορεί ο «εαυτός» να διατηρεί τις αξίες του.

#### ⇒ Θεωρία κινήτρων

Η συγκεκριμένη θεωρία έχει ως αντικείμενο ανάλυσης τους λόγους και τα «γιατί» της συμπεριφοράς. Ποια είναι δηλαδή τα δεδομένα, τα οποία παρακινούν έναν άνθρωπο να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο.

Ως «κίνητρο» θεωρείται η ενεργοποιημένη διάθεση ενός ατόμου για συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η ενεργοποίηση πραγματοποιείται μέσω κάποιας υποκίνησης, η οποία επιδρά ανάλογα με την τοποθέτηση του ατόμου, τον τρόπο διαβίωσης καθώς και το περιβάλλον του.

Μόνιμη τοποθέτηση σημαίνει, ότι το άτομο έχει για μεγάλο διάστημα σταθερά διαμορφωμένη άποψη, πεποίθηση ή/και προκατάληψη. Εάν η τοποθέτηση είναι προσωρινή, το άτομο δεν έχει (ακόμα) ολοκληρωμένη γνώμη, γιατί ως δέκτης διαφόρων μηνυμάτων από την αγορά προσπαθεί μέσω της ενημέρωσης να σχηματίσει σταθερή «εσωτερική εικόνα» για το τι θέλει (Ruttinger & Rosenstiel, 1994).

Ο Maslow (1954) διατύπωσε μια συμπυκνωμένη θεωρία, στην οποία διακρίνονται πέντε κατηγορίες κινήτρων:

- ❖ Φυσιολογικές ανάγκες
- ❖ Ανάγκες ασφάλειας
- ❖ Κοινωνικές ανάγκες
- ❖ Ανάγκες για καταξίωση και επιβράβευση
- ❖ Ανάγκες για αυτοδημιουργία

Ο Maslow κατανέμει τις κατηγορίες κινήτρων ιεραρχικά, επομένως το άτομο φροντίζει αρχικά να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες. Η επόμενη κατηγορία ενεργοποιείται με την άνοδο σε διαφορετικό επίπεδο απαιτήσεων.

### 3.2 Προσέλκυση & επιλογή υποψηφίων μελών ή/και εργαζομένων

Ο βασικότερος συντελεστής παραγωγής σε μια κοινωνική επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, ιδιαίτερα όταν, δημιουργείται σε συνθήκες έλλειψης κεφαλαίου, όπως συμβαίνει συχνά. Συνεπώς, η συγκρότηση της ιδρυτικής ομάδας έχει κομβική σημασία για την πορεία του όλου εγχειρήματος.

Μέλη κοινωνικών επιχειρήσεων μπορούν να γίνουν:

- Φυσικά πρόσωπα που ευαισθητοποιούνται από τις αρχές και τις επιδιώξεις του Συνεταιρισμού.
- Νομικά πρόσωπα που διαπνέονται από τις ίδιες αρχές και επιθυμούν να συνδυάσουν την κοινωνική του δράση με τους σκοπούς του Συνεταιρισμού, υπό την προϋπόθεση τήρησης των περιορισμών που τίθενται από τις διατάξεις του άρθρου 14 του Ν. 4430/2016, όπως ισχύει σήμερα.

Αναφορικά με τις Ελληνικές κοινωνικές επιχειρήσεις αξίζει να σημειωθούν τα εξής:

- Σε Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης μπορούν να συμμετέχουν Ν.Π.Δ.Δ . και Ν.Π.Ι.Δ με έγκριση του Δημόσιου Φορέα που τα εποπτεύει.
- Δεν μπορούν να γίνουν μέλη του Συνεταιρισμού νομικά ή φυσικά πρόσωπα τα οποία μετέχουν σε άλλη Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση με ίδια δραστηριότητα.
- Τουλάχιστον το 30% των μελών (κριτήριο συμμετοχής) θα πρέπει να ανήκει στις Ευάλωτες Κοινωνικές Ομάδες.

Αυτό που διαφοροποιεί αρκετά την πρόσφατη γενιά κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η ανάμιξη πολύ διαφορετικών εταίρων ή κατηγοριών συμμετεχόντων: αμειβόμενοι υπάλληλοι,

εθελοντές εργαζόμενοι, χρήστες, υποστηρικτικοί οργανισμοί και τοπικές αρχές αποτελούν συχνά εταίρους στο ίδιο εγχείρημα, ενώ στην παραδοσιακή κοινωνική οικονομία οι οργανισμοί αποτελούνταν από περισσότερο ομοιογενείς κοινωνικές ομάδες (Defourny, 2001).

Χαρακτηριστικό των κοινωνικών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των συνεταιρισμών είναι η διάθεση των εργαζομένων και των μελών να κάνουν βραχυπρόθεσμες θυσίες απορροφώντας τις όποιες ζημιές μπορεί να προκύψουν, ώστε να επιτρέψουν στην επιχείρηση να επιβιώσει. Αυτό μπορεί να στηρίζεται τόσο στη στρατηγική για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης, όσο και στον ενθουσιασμό των μελών για την ηθική υπόσταση της επιχείρησης.

Αν και η κοινωνική επιχείρηση έχει υποστεί κριτική για την τάση της να δημιουργεί θέσεις εργασίας πολύ χαμηλά αμειβόμενες και καταληφθείσες από ανειδίκευτα άτομα, η συμβολή της εκτείνεται και πέρα από την απλή δημιουργία θέσεων εργασίας. Από τη στιγμή που η κοινωνική επιχείρηση σχετίζεται με την ανάπτυξη μιας κοινοτικής οικονομίας, τα προγράμματά της θα πρέπει να στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας όλων των μορφών εργασίας, αμειβόμενης και μη, χρηματικής ή “σε είδος”, ενισχύοντας και υποβοηθώντας διάφορες μορφές δημιουργικής δραστηριότητας στην οποία μπορούν να απασχοληθούν οι τοπικοί κάτοικοι υπό οποιοδήποτε καθεστώς απασχόλησης. Η συμβολή της κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνει επίσης τη συμμετοχή της στην ενίσχυση της επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων.

Μπορεί επίσης να ειπωθεί, πως η παραδοσιακή θέση του υπαλλήλου μπορεί να “εμπλουτιστεί” όταν οι υπάλληλοι αναγνωρίζονται ως μέλη με δικαιώματα συμμετοχής στη διοίκηση της κοινωνικής επιχείρησης, έχοντας τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όπως και να ελέγχουν τα αποφασίζοντα όργανα (Defourny, 2001).

Τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχείρησης αναφορικά με την απασχόληση μπορούν να συνοψισθούν στα εξής (Leadbeater, 2007):

- ✚ Ενσωματώνουν στην αγορά εργασίας άτομα από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.
- ✚ Καταρτίζουν και αποκαθιστούν τις εργασιακές δεξιότητες των απασχολούμενων.
- ✚ Προωθούν την ισότητα και την εργασιακή ποικιλοχρωμία καταπολεμώντας κάθε μορφής διάκριση.
- ✚ Αναπτύσσουν τις δημιουργικές και παραγωγικές ικανότητες των ατόμων.
- ✚ Οι φορείς κοινωνικής δράσης δύνανται να εισχωρήσουν στην αγορά μέσω των δραστηριοτήτων εντάσεως εργασίας (και σε μικρότερο βαθμό έντασης κεφαλαίου)
- ✚ Δημιουργούν ένα νέο πεδίο συνεργασίας μεταξύ των ατόμων από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, των δημόσιων φορέων σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο του ιδιωτικού τομέα και των ΜΚΟ.
- ✚ Αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στους ανθρώπους και στην ποιότητα/ σταθερότητα των θέσεων εργασίας.

### 3.2.1 Προσέλκυση υποψήφιων μελών ή/και εργαζομένων

Η προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αναζητούν υποψήφιους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Είναι μια συνθέτη διαδικασία κι αυτό διότι για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου για τη θέση εργασίας απαιτούνται συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν, ώστε να παρθεί απόφαση από τη διοίκηση. Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999).



Σύμφωνα με τις Σακκά και Χάιδου (2009), καθοριστικοί παράγοντες για τον τρόπο και το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει η διαδικασία είναι το μέγεθος της επιχείρησης, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, ο τύπος και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που θέλει να προσελκύσει και βέβαια οι διοικητικές πρακτικές, η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης, η αγορά εργασίας στην οποία απευθύνεται και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι τυχόν αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες και στην οικονομική κατάσταση. Για να είναι η διαδικασία προσέλκυσης αποτελεσματική θα πρέπει να ισχύουν σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρη και Μπουραντά (2003) τα εξής:

- ❖ Ακριβής γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- ❖ Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών – μετακινήσεων μέσα στον οργανισμό, ούτως ώστε να μην προκηρυχθεί κάποια θέση η οποία πρόκειται να καλυφθεί εσωτερικά.
- ❖ Πρόβλεψη και αντιμετώπιση των μελλοντικών αλλαγών, στο εσωτερικό και εξωτερικό της επιχείρησης, βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
- ❖ Αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και άρτια γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού, αλλά και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη Λ. (2001), ένας βασικός στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι η έγκαιρη προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για να πραγματοποιηθεί ο παραπάνω στόχος θα πρέπει οι υπεύθυνοι προσέλκυσης υποψηφίων να γνωστοποιήσουν άμεσα την κενή θέση εργασίας στις κατάλληλες πηγές προσέλκυσης. Παράλληλα, είναι σημαντικό, να παρέχονται αρκετές και αληθείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας, ώστε οι υποψήφιοι να μπορούν να αποφασίσουν αν η συγκεκριμένη θέση ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους. Οι Παπαλεξανδρη και Μπουραντάς (2003), υποστηρίζουν πως μια επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης μπορεί να εξυπηρετεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος, είναι η προσέλκυση σημαντικού αριθμού υποψηφίων, αλλά αν οι υποψήφιοι είναι πολλοί, τότε το κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων θα είναι πολύ υψηλότερο. Άλλος στόχος είναι η προσέλκυση υποψηφίων με υψηλά προσόντα, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να δεχτούν



τη θέση εργασίας, ενώ κύριο μέλημα των υπευθύνων της προσέλκυσης είναι να υποστηρίζουν και να προωθούν εργαζομένους με υψηλές αποδόσεις ώστε να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας πρόσθετος στόχος είναι η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης μέσα από τη διαδικασία προσέλκυσης, ώστε ακόμα και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να δημιουργήσουν θετική εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Όλοι αυτοί οι στόχοι επιβάλλεται να επιτευχθούν με τη μέγιστη ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι στόχοι προσέλκυσης έχουν άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης.

Σημαντική εξίσου για τον σχεδιασμό προσέλκυσης ανθρωπίνων πόρων είναι και η απόφαση που πρέπει να πάρει η επιχείρηση για το αν θα καλυφθεί η θέση από εσωτερικές ή από εξωτερικές πηγές ή αν θα υπάρχει συνδυασμός και των δυο (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004).

#### Εσωτερική Προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων

Η εσωτερική προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στην κάλυψη θέσεων εργασίας από το υπάρχον προσωπικό ή ακόμα και από συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση εμπιστεύεται τους εργαζόμενούς της στο να προτείνουν κάποιον γνωστό τους, που ίσως μπορεί να καλύψει την κενή θέση.

Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης ανθρωπίνων πόρων είναι τα παρακάτω (Παπαστεφανάκη, 2006):

- Η γνώση των ικανοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης που αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχούς κάλυψης της θέσης.
- Η εσωτερική προσέλκυση προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία που υποκινεί τους εργαζόμενους ώστε να είναι πιο αποδοτικοί, διότι θεωρώντας ότι μπορεί να καλύψουν κάποια άλλη θέση στην επιχείρηση κάποια στιγμή μελλοντικά, αυτό συνεπάγεται και την αύξηση της απόδοσής τους.
- Η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης.
- Το μικρότερο κόστος προσέλκυσης.
- Ο γρηγορότερος χρόνος κάλυψης της θέσης.
- Η δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και ικανοποίησης για τους εργαζόμενους.

Τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης ανθρωπίνων πόρων είναι τα εξής (Παπαστεφανάκη, 2006):

- Έλλειψη ευελιξίας.
- Υπάρχει πιθανότητα να είναι χρονοβόρα η διαδικασία εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού σε κάποιους οργανισμούς λόγω γραφειοκρατίας.
- Το άτομο που αναλαμβάνει τη νέα θέση, αφήνει την θέση του κενή, άρα για την επιχείρηση πάλι υπάρχει θέση εργασίας την οποία καλείται να καλύψει.

### Εξωτερική Προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων

Η εξωτερική προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αναζητά άτομα για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, τα οποία καμιά σχέση δεν έχουν με την επιχείρηση. Για την εξωτερική προσέλκυση απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός από τα στελέχη διοίκησης και είναι απαραίτητη η διαδικασία όταν η θέση προϋποθέτει γνώσεις και ικανότητες που δεν τις πληροί το υπάρχον προσωπικό και όταν η επιχείρηση χρειάζεται προσωπικό το οποίο να διαθέτει νέες ιδέες και διαφορετικό υπόβαθρο.

Τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης ανθρωπίνων πόρων είναι τα παρακάτω (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Νέες ιδέες που μπορεί να επιφέρουν αλλαγές στην επιχείρηση.
- Εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης, λόγω εμπειρίας του υποψηφίου από τις προηγούμενες εργασίες του.

Τα μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης ανθρωπίνων πόρων είναι τα παρακάτω (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Δημιουργεί μεγαλύτερο κόστος στην επιχείρηση.
- Υπάρχει κίνδυνος λάθους επιλογής προσωπικού το οποίο δεν θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της επιχείρησης.
- Απαιτεί περισσότερο χρόνο σε σχέση με την εσωτερική προσέλκυση.
- Πιθανή έλλειψη ικανοποίησης από τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους, διότι χάνονται για αυτούς οι πιθανότητες προαγωγής μέσα στην επιχείρηση.

### Πηγές Εξωτερικής Προσέλκυσης

Οι κυριότερες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης είναι οι ακόλουθες:

- Προκηρύξεις θέσεων.** Μέθοδος που χρησιμοποιείται κυρίως από το δημόσιο, από τους δημόσιους οργανισμούς και από τράπεζες.
- Αγγελίες στον τύπο.** Αποτελεί τη πιο συνηθισμένη μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού. Πρέπει να αναφέρονται στις αγγελίες κάποια συγκεκριμένα στοιχεία όπως η περιγραφή της θέσης εργασίας, τα προσόντα, ίσως η αμοιβή και οπωσδήποτε στοιχεία επικοινωνίας της επιχείρησης.
- Μέσω ΟΑΕΔ και Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας** τα οποία είναι πηγές ειδικευμένου προσωπικού.
- Γραφεία Αποκατάστασης Πτυχιούχων ΑΕΙ, ΤΕΙ,** τα οποία φέρνουν σε επαφή σπουδαστές με τις επιχειρήσεις.
- Μέσω **διαδικτύου**, με **αγγελίες** καταχωρημένες σε δικτυακούς χώρους. Με αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση λαμβάνει άμεσα βιογραφικά μέσω email ή και on-line φόρμας.

### 3.2.2 Επιλογή ανθρωπίνων πόρων

Κατά κανόνα μια αγγελία οδηγεί τον υποψήφιο εργαζόμενο στο να συμπληρώσει μια αίτηση. Η αίτηση μπορεί να είναι διαθέσιμη στην ιστοσελίδα του οργανισμού ή να τη βρίσκει κανείς στο χώρο όπου γίνεται η προσέλκυση ή στην έδρα του οργανισμού. Στη φόρμα της αίτησης ζητείται να συμπληρωθούν όσα στοιχεία θεωρούνται απαραίτητα για την επιλογή του υποψήφιου εθελοντή για συνέντευξη και επικοινωνία.

Έτσι, εκτός από τα προσωπικά στοιχεία (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, στοιχεία επικοινωνίας), μπορούν να ζητούνται στοιχεία σχετικά με σπουδές, επαγγελματική ή/και εθελοντική εμπειρία, ιδιαίτερα προσόντα (π.χ. ξένες γλώσσες, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, δίπλωμα οδήγησης κ.α.), η διαθεσιμότητα σε χρόνο και ο τομέας ή η θέση για την οποία ενδιαφέρονται. Κάποιοι οργανισμοί, συμπληρωματικά ή στη θέση μιας απλής αίτησης επιλέγουν να ζητούν πλήρες βιογραφικό σημείωμα και επιστολή εκδήλωσης ενδιαφέροντος (motivation letter).

Η ατομική συνέντευξη είναι το πιο ασφαλές μέσο για την επιλογή και την τοποθέτηση ενός υποψήφιου μέλους/εργαζομένου σε μια θέση εργασίας και το κρισιμότερο σημείο της όλης διαδικασίας, ιδιαίτερα όταν αφορά στην κάλυψη ρόλων με ιδιαίτερες απαιτήσεις.

Η ευθύνη της συνέντευξης πρέπει να ανατίθεται σε κατάλληλο άτομο με ιδιαίτερα προσόντα και εκπαίδευση. Σε περίπτωση που στον οργανισμό υπάρχει υπεύθυνος του ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν σκόπιμο η συνέντευξη επιλογής να είναι μέρος των δικών του αρμοδιοτήτων. Στόχος της συνέντευξης είναι μέσα από την αναγνώριση των ενδιαφερόντων, δεξιοτήτων, κινήτρων, αξιών, συνηθειών, συναισθηματικής κατάστασης του υποψηφίου, η επιτυχημένη τοποθέτησή του σε θέση εργασίας ή αντίστοιχα η απόρριψή του. Είναι σοβαρό σφάλμα να γίνει δεκτός ως εργαζόμενος κάποιος που τα προσόντα και οι επιθυμίες του δεν συμβαδίζουν με την κενή θέση στον οργανισμό.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η συνέντευξη δεν προστατεύει μόνο τον οργανισμό από μια αποτυχημένη συνεργασία, αλλά και τον υποψήφιο εργαζόμενο από μια λανθασμένη επιλογή. Η αδυναμία να ανταπεξέλθει σε μια θέση που είναι πάνω ή έξω από τις δυνατότητές του, μπορεί να δημιουργήσει αισθήματα απογοήτευσης και αποτυχίας στον εργαζόμενο. Η απόρριψη θα πρέπει να γίνεται με λεπτότητα και να συνοδεύεται με εναλλακτικές προτάσεις για αξιοποίηση του δυναμικού του ατόμου εκτός του οργανισμού. Καλό είναι να ανακοινώνεται εκ των προτέρων ο αριθμός εργαζομένων που χρειάζονται για την κάλυψη κάθε θέσης, ώστε να υπάρχει περιθώριο απόρριψης, όχι λόγω ακαταλληλότητας, αλλά μεγαλύτερης καταλληλότητας κάποιου άλλου υποψηφίου. Πρέπει να σημειωθεί ότι εκείνος που παίρνει τη συνέντευξη έχει την ανάγκη να μπορεί να εξάγει άμεσα το συμπέρασμά του, ενώ ο υποψήφιος μπορεί να έχει την αίσθηση ότι εξετάζεται, να είναι ντροπαλός και να μη νιώθει άνετα να μιλήσει ή να μην τον εμπνέει το περιβάλλον κι έτσι να μην δώσει τα απαραίτητα στοιχεία για τον εαυτό του.

Μερικές αξιοσημείωτες συμβουλές προς τους υπεύθυνους της συνέντευξης είναι οι ακόλουθες (Κουβαράς, 2015):

- Η διάρκεια της συνέντευξης να μην ξεπερνά τα 30 λεπτά (15 με 20 λεπτά είναι ο προτεινόμενος χρόνος).
- Η σύσταση και η παρουσίαση του υπεύθυνου της συνέντευξης να είναι σύντομη.
- Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης το τηλέφωνο δεν θα πρέπει να είναι ενεργό.
- Η συνέντευξη θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε ευχάριστο περιβάλλον.
- Είναι σημαντικό να υπάρχει ευχάριστη διάθεση.
- Ο υποψήφιος πρέπει να έχει όλο τον απαραίτητο χρόνο για την παρουσίαση των δεξιοτήτων του.
- Αποφυγή προσχεδιασμένων ερωτήσεων και εξαγωγή τους μέσα από τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Αποφυγή ρητορικών ερωτήσεων.
- Αξιοποίηση της συμπληρωμένης αίτησης του ενδιαφερόμενου εθελοντή.
- Κράτηση σημειώσεων.
- Αποδοχή των ερωτήσεων του υποψηφίου, όσος χρόνος και αν χρειαστεί.
- Ο καλύτερος τρόπος αυτο-αξιολόγησης είναι η ηχογράφηση της συνέντευξης και μετά η προσεκτική της ακρόαση ( με τη σύμφωνη γνώμη του συνομιλητή).

Μετά το πέρας της συνέντευξης, οι σημειώσεις που έχουν κρατηθεί κατά τη διάρκεια της, είναι καλό να επισυνάπτονται στην αίτηση και το προσωπικό αρχείο του υποψηφίου. Αντίγραφο της αίτησης μαζί με τις σημειώσεις, και μια ενημέρωση σε προσωπικό επίπεδο θα πρέπει να γίνεται από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού, στο άτομο που διοικεί τον οργανισμό. Τέλος, είναι σημαντικό να ενημερώνονται και τα άτομα που έχουν ενδιαφερθεί για κάποια θέση στον οργανισμό αλλά δεν έχουν επιλεγεί, με ένα ευχαριστήριο μήνυμα όπου θα ενημερώνονται για την απόφαση του οργανισμού.

### 3.3 Εύρεση, διαχείριση και κινητοποίηση εθελοντών

Ο εθελοντισμός αποτελεί μια εκδήλωση κοινωνικής συμπεριφοράς όπου το άτομο χωρίς το κίνητρο της υλικής ανταμοιβής προσφέρει τον ελεύθερο του χρόνο για ένα κοινωφελή σκοπό είτε με δική του πρωτοβουλία είτε στο πλαίσιο μιας ομάδας ή φορέα. Ο **εθελοντισμός** έρχεται, με άλλα λόγια να αντισταθμίσει την τάση που επικρατεί στις σύγχρονες κοινωνίες να αξιολογούνται όλα σύμφωνα με την χρηματική τους αξία. Ο σύγχρονος εθελοντισμός προχωρά πέρα από τις παραδοσιακές του μορφές (φιλανθρωπία, αλληλοβοηθητικά σωματεία) και περιλαμβάνει μια δυναμική ενεργή συμμετοχή των εθελοντών που εμπλέκονται σε φορείς ή οργανώσεις.



Το μείγμα δωρεών, εθελοντικής εργασίας και συμβατικής εμπορικής δραστηριότητας, καθώς και η δημιουργία κοινωνικού οφέλους ως πρωτεύων στόχος, χαρακτηρίζει μια κοινωνική επιχείρηση και συμβάλλει στη βιωσιμότητά της (Chell, 2007).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να συνδυάζουν χρηματικούς και μη πόρους, εθελοντές και αμειβόμενους εργαζόμενους. Παρ' όλα αυτά, η δραστηριότητα που διεξάγεται στις

κοινωνικές επιχειρήσεις απαιτεί ένα ελάχιστο επίπεδο αμειβόμενης εργασίας, η οποία στις κοινωνικές επιχειρήσεις λαμβάνει πολλές καινοτόμες μορφές. Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις εισήγαγαν άτυπες μορφές απασχόλησης: απορρόφηση σε προγράμματα απασχόλησης, ανάπτυξη της ημι-εθελοντικής εργασίας, ημι-απασχόληση, κλπ. Χαρακτηριστική είναι η ικανότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων να κινητοποιούν εθελοντές, οι οποίοι αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνόλου των εργαζομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων. Αυτού του είδους η εργασία μπορεί να παρασχεθεί κατά την έναρξη της επιχείρησης για να εξοικονομηθούν πόροι από το κόστος της αρχικής επένδυσης ή μπορεί να αποτελέσει απαραίτητη συνθήκη σε κάποιο βαθμό ώστε να διατηρηθεί η προοπτική της κοινωνικής βοήθειας. Η εθελοντική εργασία χαρακτηριζόταν ανέκαθεν τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας και είναι απόδειξη της ανθρώπινης αλληλεγγύης σε αυτόν τον τομέα.

Ακόμα και οι αμειβόμενοι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία εθελοντικής εργασίας, στο βαθμό που θα προτιμήσουν να λάβουν χαμηλότερη αμοιβή από αυτή που θα λάμβαναν σε μια άλλη επιχείρηση με αντάλλαγμα την απόκτηση συγκεκριμένων μη χρηματικών ωφελειών από την παραγωγική συνεισφορά τους. Η κινητοποίηση τέτοιων πόρων δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την ύπαρξη του κοινωνικού κεφαλαίου (Laville & Nyssens, 2001).

### **3.3.1 Εύρεση εθελοντών**

Αφετηρία της προσέλευσης είναι η πληροφόρηση του γενικού πληθυσμού και η μετατροπή του σε ενημερωμένο κοινό.

Τρεις είναι οι κυριότεροι μέθοδοι εύρεσης εθελοντών (ΕΚΠΕΘΕ, 2006):

#### **⇒ Warm Body Recruitment**

Χρησιμοποιείται όταν οι εργασίες για τις οποίες αναζητούνται εθελοντές έχουν ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Πρόκειται για ένα ειδικό γεγονός για το οποίο χρειάζεται μεγάλος αριθμός εθελοντών για μικρό χρονικό διάστημα.
- Δεν απαιτούνται ειδικά προσόντα και μπορεί να την κάνει οποιοσδήποτε αν περάσει ένα μικρό εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Οι βασικές μέθοδοι για αυτόν τον τύπο εύρεσης περιλαμβάνουν απλή διάχυση της κατάλληλης πληροφόρησης σχετικά με το έργο, όπως:

- Διανομή ενημερωτικού υλικού.
- Ανάρτηση αφισών.
- Ανακοινώσεις σε ΜΜΕ.
- Ενημέρωση από στόμα σε στόμα.

#### **⇒ Targeted Recruitment**

Είναι η συνειδητή διαδικασία σχεδιασμού μιας εκστρατείας το αποτέλεσμα της οποίας είναι

η διάχυση του μηνύματος που αφορά τη συγκεκριμένη δράση σε ένα μικρό, εξειδικευμένο ακροατήριο. Πρόκειται για την κατάλληλη μέθοδο αν η εργασία για την οποία αναζητούνται εθελοντές απαιτεί κάποιες ειδικές δεξιότητες ή ορισμένα χαρακτηριστικά που δεν βρίσκει κανείς εύκολα.

Ο σχεδιασμός μιας τέτοιου είδους εκστρατείας περιλαμβάνει την απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Τι χρειαζόμαστε;
- Ποιος μπορεί να μας το δώσει;
- Πώς μπορούμε να επικοινωνήσουμε μαζί του;
- Τι θα τον κινητοποιήσει;

⇒ **Concentric Circles Recruitment**

Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει την αναγνώριση ομάδων ανθρώπων που ήδη είναι σε επαφή με τον οργανισμό που αναζητά εθελοντές. Για παράδειγμα:

- Ωφελούμενοι των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό, οι οικογένειες και οι συγγενείς τους.
- Φίλοι των εργαζόμενων στη δομή.
- Άτομα που βρίσκονται σε εγγύτητα με τον χώρο όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός.
- Άνθρωποι που με οποιοδήποτε τρόπο έχουν επηρεαστεί από τα προβλήματα με τα οποία ασχολείται ο οργανισμός και τις λύσεις που επιδιώκει να δώσει.

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι το κοινό-στόχος στο οποίο απευθύνεται είναι ήδη εξοικειωμένο με τον οργανισμό ή τους σκοπούς του ή ότι στρατολογούνται μέσω κάποιου φίλου ή ενός ανθρώπου στον οποίο ήδη έχουν εμπιστοσύνη.

### **3.3.2 Διαχείριση εθελοντών**

Στόχος των διαδικασιών διαχείρισης των εθελοντών είναι η διατήρησή τους και η αποτελεσματική λειτουργία τους στις ομάδες, για τη διασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η αποτελεσματική διαχείριση των εθελοντών αποτελεί σημείο κλειδί για την υλοποίηση του έργου της κοινωνικής επιχείρησης. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να είναι ξεκάθαρη η οργανωτική δομή στην οποία ανήκουν οι εθελοντές, το έργο τους, οι ευθύνες τους καθώς και τα άτομα που θα υποστηρίζουν και θα εποπτεύουν το έργο τους. Με γνώμονα τόσο τη σωστή οργάνωση του έργου της κοινωνικής επιχείρησης συνολικά, όσο και τη αποτελεσματική λειτουργία των εθελοντών, πρέπει να χρησιμοποιούνται τα παρακάτω εργαλεία (ΕΚΠΕΘΕ, 2006):

- ❖ Πρακτικά συναντήσεων.
- ❖ Παρουσιολόγιο εθελοντών.
- ❖ Πρόγραμμα Βαρδιών Εθελοντών.

Εκτός από τα παραπάνω, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η πρώτη ουσιαστική επαφή του εθελοντή με την κοινωνική επιχείρηση. Αυτή είναι καλό να γίνει μέσα από ένα σύντομο πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης, υποδοχής και προσανατολισμού, που θα πρέπει να περιλαμβάνει (Κουβαράς, 2015):

- ⇒ Την ιστορία της κοινωνικής επιχείρησης.
- ⇒ Την αποστολή, το όραμα και τη φιλοσοφία - ιδεολογικό πλαίσιο της επιχείρησης.
- ⇒ Τους στόχους.
- ⇒ Τα τρέχοντα προγράμματα και υπηρεσίες.
- ⇒ Τα μελλοντικά σχέδια.
- ⇒ Τις ομάδες κοινού οι οποίες εμπλέκονται.
- ⇒ Την οργανωτική δομή.
- ⇒ Την πολιτική, τις διαδικασίες, τους τρόπους επικοινωνίας.
- ⇒ Τις πηγές χρηματοδότησης.
- ⇒ Τη σημασία των εθελοντών και τη παρουσίαση του έργου που παράγουν.
- ⇒ Τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα εθελοντών.
- ⇒ Τα προνόμια των εθελοντών.
- ⇒ Τις λεπτομέρειες πρακτικής φύσης.
- ⇒ Τη ξενάγηση στους χώρους της κοινωνικής επιχείρησης.
- ⇒ Τις συστάσεις με τον/τους ανθρώπους που ο εθελοντής θα συνεργαστεί.

Υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί τρόποι τόσο για την ενημέρωση των εθελοντών με τις απαιτούμενες πληροφορίες, όσο και για τη μετάδοση του απαραίτητου ενθουσιασμού στο νέο εθελοντή. Μια συνάντηση που καλωσορίζει τους νέους εθελοντές και στην οποία συμμετέχει το σύνολο της διοίκησης και των εθελοντών είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος. Η οργάνωση και ο συντονισμός αυτής της συνάντησης ανήκει στον μάνατζερ του εθελοντικού προγράμματος και πρέπει να οργανώνεται κάθε φορά που μια νέα ομάδα εθελοντών επιθυμεί να εργαστεί στην κοινωνική επιχείρηση. Για την κάλυψη των σημείων που αναφέρθηκαν παραπάνω, παράλληλα με τη συνάντηση, μια σειρά από εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όπως το έντυπο πληροφοριακό υλικό και η ιστοσελίδα.

Σημαντικό εργαλείο αποτελεί το εγχειρίδιο εθελοντή που μπορεί να περιλαμβάνει συνοπτικά όλα όσα χρειάζεται ο εθελοντής να γνωρίζει ή να καταγράφει στην πορεία. Στο εγχειρίδιο περιλαμβάνονται εκτός από τις απαραίτητες θεωρητικές και πρακτικές πληροφορίες για την κοινωνική επιχείρηση, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του εθελοντή.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση του εθελοντή, αυτή αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας του. Το σχέδιο εκπαίδευσης του εθελοντή για την ανάληψη ενός ρόλου θα πρέπει να απαντά στις εξής ερωτήσεις (Κουβαράς, 2015):

- Τί πληροφορίες χρειάζεται ο εθελοντής για να αναλάβει το ρόλο;
- Τί ικανότητες χρειάζεται για να ανταποκριθεί;

- Ποια είναι η επιθυμητή στάση ή προσέγγιση στο ρόλο;

Η ειδική εκπαίδευση μπορεί να παρασχεθεί, είτε πριν την ανάληψη εργασίας με τη μορφή ενός σεμιναρίου ή μελέτης, είτε απευθείας στο χώρο εργασίας κοντά σε κάποιο πιο έμπειρο εθελοντή ή αμειβόμενο στέλεχος.

Η ειδική εκπαίδευση του εθελοντή είναι ευθύνη του αμειβόμενου που είναι υπεύθυνος για τη συνεργασία με τον εθελοντή, είναι δηλαδή ο άμεσος επόπτης του. Για να αυξηθούν οι πιθανότητες να εκπαιδευτεί επιτυχημένα ένας εθελοντής, είναι καλύτερο να ακολουθηθεί το μοντέλο: «Παρατηρώ, Αναγνωρίζω, Αναλύω, Γενικεύω, Βιώνω». Η σχέση μεταξύ επόπτη και εθελοντή πρέπει να είναι σχέση αλληλεξάρτησης και συγκεκριμένα, ο παραπάνω ρόλος είναι ο ρόλος του μέντορα, ο οποίος για να λειτουργήσει προϋποθέτει τις παρακάτω αρχές (Κουβαράς, 2015):

- ❖ Σχέση εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού.
- ❖ Απαιτεί χρονική δέσμευση.
- ❖ Έχει σκοπό την ανάπτυξη του εθελοντή.
- ❖ Βασίζεται σε συμφωνημένους στόχους και από τις δύο πλευρές.
- ❖ Ο μέντορας λειτουργεί ως παράδειγμα και μοντέλο συμπεριφοράς.
- ❖ Ο μέντορας προσφέρει ποιοτική αξιολόγηση στον εθελοντή.
- ❖ Ο εθελοντής προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται και να εξελίσσεται.
- ❖ Σταδιακά ο εθελοντής ανεξαρτητοποιείται από την ανάγκη εποπτείας.

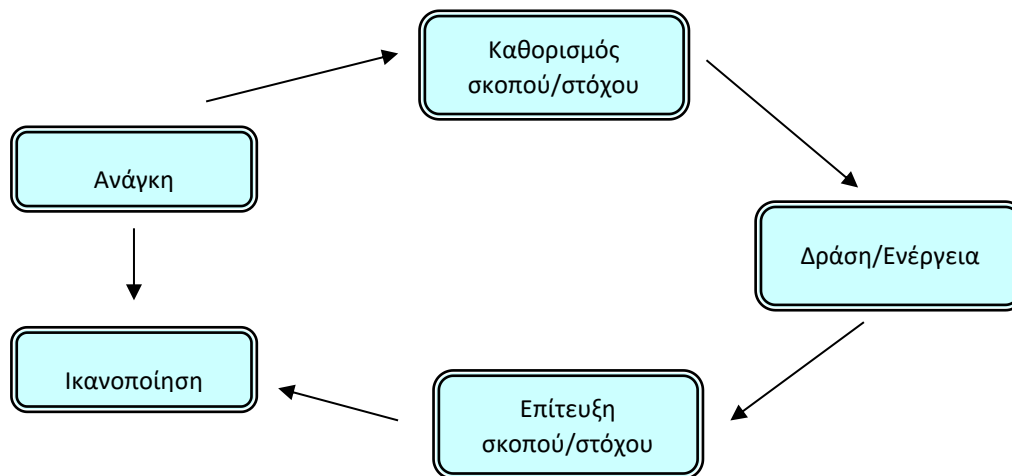
### **3.3.3 Κινητοποίηση και παρακίνηση εθελοντών**

**Ώθηση / παρακίνηση** νοείται η συναισθηματική κατάσταση που παρακινεί τον εργαζόμενο να ενεργεί κατά ορισμένο τρόπο (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Ο Graig Rider διευκρινίζει ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου είναι «... ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που οφείλονται τόσο στον ίδιο όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες για την εκδήλωση σχετικής με την εργασία συμπεριφοράς που επηρεάζουν και προσδιορίζουν τον τύπο της, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά της» (Μάντζαρης, 2003).

Οι θεωρίες υποκίνησης επιπλέον απαντούν στο ερώτημα: γιατί εργαζόμαστε; Η απάντηση είναι «για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες μας».

Η δέσμευση σε ένα ιδανικό είναι το ισχυρότερο κίνητρο για αλλαγή. Μπορεί να είναι για κάποιους δύσκολο να δουλέψουν εθελοντικά ως μέλη ενός οργανισμού μη πιστεύοντας ότι μπορούν από μόνοι τους να επιφέρουν αλλαγές, αλλά δεν πρέπει να ξεχνούν ότι αποτελούν απλά μονάδες ενός πολύ μεγαλύτερου συνόλου και όλοι μαζί έχουν τη δύναμη να κάνουν τη διαφορά σε οποιονδήποτε τομέα και αν προσφέρουν την εθελοντική τους εργασία.





Εικόνα 2: Πίνακας πορείας υποκίνησης: συστημική προσέγγιση

Πηγή: Armstrong 1999, p. 107

### 3.4 Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης και συμβουλευτικής υποστήριξης εργαζομένων, εθελοντών και μελών

#### 3.4.1 Διερεύνηση αναγκών και παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής για επαγγελματική και επιχειρηματική ανάπτυξη στην κοινωνική επιχείρηση

Σε όλα τα επίσημα έγγραφα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (e.g. EC, 2013), η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής τόσο κατά τη δημιουργία όσο και κατά την εξέλιξη μιας κοινωνικής επιχείρησης αποτελεί σαφή σύσταση. Επιπλέον, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πληροφόρησης και συμβουλευτικής καθοδήγησης των εργαζομένων, των εθελοντών και των μελών της επιχείρησης με στόχο την επαγγελματική τους ανάπτυξη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία αλλά και για τη βιωσιμότητα μιας κοινωνικής επιχείρησης.

#### **Μοντέλο Διερεύνησης αναγκών συμβουλευτικής υποστήριξης**

Αναφορικά με τη διερεύνηση αναγκών συμβουλευτικής ο R. Astramovich (2011) αξιοποιώντας τα ποσοτικά και ποιοτικά ευρήματα διεθνών ερευνών, διατύπωσε ένα μοντέλο εντοπισμού αναγκών συμβουλευτικής, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε ομάδα στόχο – π.χ. μαθητές, εργαζόμενοι, άτομα με αναπηρία κ.ά. – και για οποιαδήποτε μορφή συμβουλευτικής –π.χ. προσωπική, επαγγελματική, σχολική κ.ά., καλύπτοντας συχνά και τη διαδικασία διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών. Το μοντέλο περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Εντοπισμός κατευθυντήριων ερωτήσεων και στόχων: Ξεκινώντας τη διαδικασία του εντοπισμού των αναγκών συμβουλευτικής, ο σύμβουλος είναι χρήσιμο να προσδιορίσει τις κατευθυντήριες ερωτήσεις, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την άντληση των

απαραίτητων πληροφοριών. **Για παράδειγμα, σε περίπτωση που ο σύμβουλος θέλει να διερευνήσει τις ανάγκες επαγγελματικής συμβουλευτικής των εργαζομένων, των εθελοντών και των μελών της εκάστοτε κοινωνικής επιχείρησης<sup>18</sup>**, κατευθυντήριες ερωτήσεις σε αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι:

- (i) Πώς αξιοποιούν οι υπό εξέταση ομάδες τις υπηρεσίες επαγγελματικής συμβουλευτικής;
- (ii) Ποια κενά υπάρχουν στην παροχή υπηρεσιών επαγγελματικής συμβουλευτικής για άτομα με αναπηρίες που εργάζονται ή άτομα με και χωρίς αναπηρίες που προσφέρουν εθελοντική εργασία σε κοινωνικές επιχειρήσεις;

Οι κατευθυντήριες ερωτήσεις θα βοηθήσουν στη διατύπωση εξειδικευμένων στόχων, προκειμένου από τη διερεύνηση αναγκών να προκύψουν σαφή και εφαρμόσιμα δεδομένα για τη συμβουλευτική υποστήριξη. Συνεχίζοντας το προηγούμενο παράδειγμα, ο σύμβουλος θα μπορούσε να διατυπώσει τους ακόλουθους στόχους διερεύνησης αναγκών συμβουλευτικής: (1) να εντοπιστούν προγράμματα και υπηρεσίες συμβουλευτικής που μπορούν να βοηθήσουν τις υπό εξέτασης ομάδες, εργαζόμενους και εθελοντές σε κοινωνικές επιχειρήσεις με και χωρίς αναπηρία και (2) να εντοπιστούν υφιστάμενα και πιθανά εμπόδια προσβασιμότητας των υφιστάμενων υπηρεσιών από τις παραπάνω ομάδες.

2. Εντοπισμός της υπό διερεύνησης ομάδας-στόχου: Αφού οριστούν οι κατευθυντήριες ερωτήσεις και οι στόχοι διερεύνησης αναγκών, επόμενο στάδιο είναι ο εντοπισμός του πληθυσμού ή των πληθυσμών από τους οποίους θα συγκεντρωθούν οι πληροφορίες. Στο προηγούμενο **παράδειγμα, ο πληθυσμός στόχου αποτελείται από ενήλικα άτομα με αναπηρίες, τα οποία πρόκειται να εργαστούν ή εργάζονται σε κοινωνικές επιχειρήσεις.** Επιπλέον το δείγμα μπορεί κατά περίπτωση να διευρυνθεί και να περιλαμβάνει διευθυντικά στελέχη κοινωνικών επιχειρήσεων. Ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής πληροφοριών που χρησιμοποιείται – ποσοτική ή ποιοτική – ορίζεται και ο αριθμός των ατόμων που θα συμμετάσχουν στη διερεύνηση αναγκών. Δουλεύοντας και πάλι πάνω στο παράδειγμα, και εφόσον πολύ πιθανά το θέμα δεν έχει τύχει άλλης διερεύνησης, μπορεί το δεύτερο στάδιο να αφορά σε ποιοτική έρευνα σε σχετικά περιορισμένο αριθμό ατόμων, εργαζόμενων ή εθελοντών με και χωρίς αναπηρία, σε κοινωνικές επιχειρήσεις.

3. Συλλογή των δεδομένων διερεύνησης αναγκών: Η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση διερεύνησης αναγκών είναι η συνδυαστική συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, μέσω μεθόδων που μετρούν αντιλήψεις σε συνδυασμό με αντικειμενικά στοιχεία από αρχεία και βάσεις δεδομένων. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι κατά κανόνα τα ερωτηματολόγια, οι ομάδες εστίασης και η διερεύνηση υφιστάμενων βάσεων δεδομένων.

---

<sup>18</sup> Το παρόν παράδειγμα έχει στόχο να επεξηγήσει και αποσαφηνίσει τη θεωρία του παρόντος κεφαλαίου και αποτελεί τη βάση των παραδειγματικών αναφορών σε διάφορα σημεία του κειμένου.

4. Ανάλυση και Ερμηνεία των δεδομένων: Το τελικό στάδιο, σύμφωνα με το μοντέλο διερεύνησης αναγκών συμβουλευτικής υποστήριξης του Astramovich (2011), περιλαμβάνει την προσεκτική ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων που συλλέχθηκαν. Η συσχέτιση των ευρημάτων με δημογραφικά στοιχεία του υπό διερεύνηση πληθυσμού μπορεί να δώσουν περαιτέρω σημαντικές πληροφορίες για τις ανάγκες συμβουλευτικής υποκατηγοριών του πληθυσμού. Στο δικό μας παράδειγμα διερεύνησης, μπορεί να διαφανούν διαφορετικές ανάγκες για συμβουλευτικές υπηρεσίες ανάλογα με το είδος της αναπηρίας ή με το φύλο. Όταν οι ανάγκες που εντοπίστηκαν μεταφράζονται σε στόχους και περιεχόμενο προγραμμάτων και υπηρεσιών, τότε παρέχονται υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις εκάστοτε ανάγκες των επωφελουμένων και ενισχύεται η εστιασμένη αξιολόγησή τους.

Είναι πολύ χρήσιμο να αναφερθεί εδώ ότι, οι ανάγκες για συμβουλευτική επαγγελματικής ανάπτυξης των ομάδων του παραδείγματός μας μπορεί να συγκλίνουν μεν ως προς κάποια γενικά χαρακτηριστικά, σαφώς όμως θα διαφέρουν αν τα συγκεκριμένα άτομα ανήκουν κάθε φορά στον γενικό πληθυσμό ή στα ΑμεΑ αλλά και αν είναι εργαζόμενοι ή εθελοντές στην κοινωνική επιχείρηση.

Έτσι, πιθανές ανάγκες για συμβουλευτική υποστήριξη που μπορεί να προκύψουν είναι:

- Κοινές κατηγορίες αναγκών και για τις δύο ομάδες (εργαζόμενοι και εθελοντές): ανάπτυξη δεξιοτήτων σταδιοδρομίας – π.χ. στοχοθεσίας, λήψης απόφασης, επίλυσης προβλημάτων, επικοινωνία κ.ά. – που μπορεί να διαφοροποιούνται μερικώς ανάλογα με τις αρμοδιότητες των ατόμων στον χώρο της κοινωνικής επιχείρησης και τεχνικών αναζήτησης εργασίας –δεξιοτήτων δικτύωσης, σύνταξης βιογραφικού σημειώματος/συνοδευτικής επιστολής και προετοιμασίας για τη συνέντευξη.
- Για τους εργαζόμενους με αναπηρία: ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και ιδιαίτερα της αυτεπάρκειάς τους ως προς την ικανότητά τους για αμειβόμενη εργασία. Οι ανάγκες, θα διαφοροποιούνται εν μέρει, ανάλογα με το είδος της αναπηρίας, π.χ. τα άτομα με διαταραχές στο φάσμα του αυτισμού χρειάζονται ειδική ενίσχυση των κοινωνικών τους δεξιοτήτων. Επιπλέον, εάν τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης είναι ΑμεΑ, τότε πέραν των παραπάνω θα χρειαστεί να καλυφθούν ανάγκες σε ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας, –π.χ. πειθούς, διαπραγμάτευσης, επικοινωνίας κ.ά.
- Για τους εθελοντές στην κοινωνική επιχείρηση, εάν πρόκειται για νέα άτομα, θα χρειαστεί να ενισχυθούν συμβουλευτικά ως προς τη σημασία του ρόλου τους για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη αλλά για και συγκεκριμένα για την μελλοντική τους αμειβόμενη εργασία.

### **3.4.2 Μεθοδολογία παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης**

Σε κάθε επιχείρηση –και κυρίως στην κοινωνική– η προσωπική και επαγγελματική ευεξία και ικανοποίηση των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτήν αποτελεί πεδίο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό (συμπεριλαμβανομένων και των εθελοντών και των απλών μελών) αισθάνεται ικανοποιημένο σε ατομικό και επαγγελματικό επίπεδο, η ευεξία της επιχείρησης επέρχεται ως φυσικό επακόλουθο. Τόσο για τα αμειβόμενα άτομα (εργαζόμενοι) αλλά και ακόμη περισσότερο για τα μη αμειβόμενα άτομα στην επιχείρηση

είναι σημαντικό να γνωρίζουν και να βιώνουν ότι η επιχείρηση νοιάζεται για αυτά. Τότε είναι που αυξάνεται η αφοσίωσή τους σε αυτήν και δραστηριοποιούνται με στόχο τη βιωσιμότητά της. Έγκειται λοιπόν στις αρμοδιότητες των ηγετών της επιχείρησης να παρέχουν εκείνες τις υπηρεσίες που θα προάγουν την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Heinecke, Kloibhofer & Krzeminska, 2014).

Η συμβουλευτική υποστήριξη σε θέματα σταδιοδρομίας διέπεται από ενιαίες αρχές και στόχους, οι οποίοι προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες του εκάστοτε πληθυσμού-στόχου. Έτσι, ο κεντρικός στόχος των υπηρεσιών συμβουλευτικής για υποστήριξη των ατόμων ώστε να είναι σε θέση να αποφασίζουν υπεύθυνα για εκπαίδευση, κατάρτιση και απασχόληση (Council EU, 2008) είναι ενιαίος είτε απευθύνεται σε μαθητές, είτε σε ανέργους, σε άτομα με αναπηρία ή κοινωνικούς επιχειρηματίες. Το ίδιο ισχύει και για τη μεθοδολογία της επαγγελματικής συμβουλευτικής, με αποτέλεσμα ενιαία μοντέλα και προσεγγίσεις να μπορούν να προσαρμόζονται και να εξυπηρετούν στοχευμένα τις ανάγκες των επωφελουμένων.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα μοντέλο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και ένα παράδειγμα εφαρμογής εργαλείου, με εστίαση στη συμβουλευτική υποστήριξη ατόμων που εμπλέκονται σε μια κοινωνική επιχείρηση.

### **Το Μοντέλο Παροχής Επαγγελματικής & Επιχειρηματικής Συμβουλευτικής για Κοινωνικές Επιχειρήσεις**



Οι Παπαβασιλείου-Alexiou και Lazaridou (2016) πρότειναν ένα μοντέλο επαγγελματικής και επιχειρησιακής συμβουλευτικής τριών φάσεων και έξι σταδίων, για ομάδες ατόμων που δημιουργούν μια κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση (ΚοινΣΕΠ). Η

συνοπτική περιγραφή που ακολουθεί δίνει μια περιεκτική εικόνα της συνολικής δομής και μεθοδολογίας της συμβουλευτικής υποστήριξης για τη σταδιοδρομία, συμπληρωμένη με στοιχεία κοινωνικής επιχειρηματικότητας:

#### **1η Φάση: Παρέμβαση του Επαγγελματικού Συμβούλου<sup>19</sup>**

##### *Στάδιο 1: Διερεύνηση Αναγκών και Συμβόλαιο*

Η συμβουλευτική υποστήριξη ξεκινά, όταν η ομάδα των κοινωνικών επιχειρηματιών προσέρχεται στον σύμβουλο σταδιοδρομίας. Κύρια συστατικά του πρώτου σταδίου είναι η διερεύνηση αναγκών της ομάδας/ατόμων και η σύναψη συμβολαίου. Ο σύμβουλος στοχεύει

<sup>19</sup> Στο παρόν μοντέλο οι όροι σύμβουλος σταδιοδρομίας και επαγγελματικός σύμβουλος χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι σε αντιδιαστολή με τον επιχειρηματικό σύμβουλο (βλ. και ΕΟΠΠΕΠ 2013 & 2015).

να συγκεντρώσει βασικά στοιχεία για το προσωπικό, επαγγελματικό και κοινωνικό προφίλ των συμμετεχόντων, ενώ ως εργαλείο για την επίτευξη του στόχου συστήνεται η ομάδα εστίασης (focus groups). Η σύναψη συμβολαίου μεταξύ συμβούλου και ομάδας θα συμπεριλάβει τις προσδοκίες και των δύο πλευρών από τη συνεργασία, την οριοθέτηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη συχνότητα και διάρκεια των συναντήσεων καθώς και θέματα ηθικής τάξης (εχεμύθεια, εμπιστοσύνη κ.ά.). Στο παρόν στάδιο ο σύμβουλος αποκτά μια πρώτη εικόνα για την ομάδα και τα μέλη της, καθώς και για τον πιθανό ρόλο τους στη δημιουργία της κοινωνικής επιχείρησης. Εντοπίζονται πιθανά πρώτα στοιχεία σύνθεσης και καταλληλότητας της ομάδας.

### *Στάδιο 2: Ανάπτυξη δεξιοτήτων και δόμηση της ομάδας*

Στο στάδιο αυτό συνεχίζεται η συλλογή πληροφοριών για τα άτομα της ομάδας, σε επίπεδο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, και η χρήση της SWOT analysis μπορεί να αποβεί αποτελεσματικό εργαλείο. Συγκεκριμένα, η SWOT analysis μπορεί να αποτελέσει ένα πλήρες εργαλείο ατομικής και ομαδικής συμβουλευτικής σταδιοδρομίας, στη βάση του οποίου ο σύμβουλος μπορεί να 'χτίσει' όλη την παρέμβαση, ξεκινώντας από την αυτογνωσία (δυνατά και αδύνατα σημεία), προχωρώντας στους στόχους και τους παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών<sup>20</sup> (Pluchevskaya, Varlacheva & Adrienko, 2017· Tsofi, 2019). Κατά τη διάρκεια της παρέμβασης, με τον σύμβουλο στον ρόλο του διευκολυντή-συντονιστή, τα μέλη της ομάδας έχουν την ευκαιρία να ανακαλύψουν στοιχεία ως προς το προσωπικό/επαγγελματικό προφίλ τους αλλά και ως προς τον ρόλο τους ως μέλη της ομάδας κοινωνικών επιχειρηματιών. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων επιτυγχάνεται μόνο μέσα από ενεργή συμμετοχή των επωφελουμένων, συνεπώς το παιχνίδι ρόλων, τα βιωματικά εργαστήρια, οι μελέτες περίπτωσης καθώς και ασκήσεις στοχοθεσίας και εντοπισμού πηγών υποστήριξης ή εμποδίων είναι αποτελεσματικές τεχνικές για την επίτευξη του στόχου (Nathan & Hill, 2006· Paravassiliou-Alexiou, 2005).

Η διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων συντελεί αποφασιστικά και στο δέσιμο της ομάδας. Απαραίτητο στη φάση αυτή της συμβουλευτικής υποστήριξης είναι να εκμαιευτούν από τον σύμβουλο οι κοινές αξίες και τα πιστεύω των μελών της ομάδας ως προς τον κοινό στόχο. Είναι πολύ πιθανό να εντοπιστούν ασυμφωνίες και διαφορές μεταξύ των μελών και είναι καθήκον του συμβούλου να υποδείξει τους πιθανούς κινδύνους που αυτές να σημαίνουν για το κοινό εγχείρημα. Στο παρόν στάδιο είναι πιθανό να προκύψει ανάγκη και για ατομική συμβουλευτική υποστήριξη, ενώ δεν αποκλείεται να συμβεί και αποχώρηση μέλους από την ομάδα, εάν δεν επιτευχθεί η γεφύρωση των διαφορών που εντοπίστηκαν.

### *Στάδιο 3: Αξιολόγηση και Παραπομπή*

---

<sup>20</sup> Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου παρατίθεται ένα παράδειγμα εφαρμογής της SWOT analysis ως εργαλείου προσωπικής/επαγγελματικής συμβουλευτικής υποστήριξης των μελών μιας κοινωνικής επιχείρησης.

Το 3<sup>ο</sup> στάδιο είναι σημαντικό για την εξέλιξη της συμβουλευτικής παρέμβασης, καθώς αποτελεί γέφυρα ανάμεσα στην 1<sup>η</sup> και τη 2<sup>η</sup> φάση αυτής. Εδώ ο σύμβουλος σταδιοδρομίας καλείται να παραπέμψει την ομάδα στον σύμβουλο επιχειρηματικότητας. Είναι το σημείο κατά το οποίο ο επαγγελματικός σύμβουλος επεξεργάζεται το ευρύ φάσμα στοιχείων που συγκέντρωσε για τα άτομα και την ομάδα, ώστε να δημιουργήσει έναν φάκελο περιεκτικής ανατροφοδότησης για τον σύμβουλο επιχειρηματικότητας. Εκτός από την παράθεση των στοιχείων τόσο για κάθε μέλος όσο και για την ομάδα συνολικά, ο σύμβουλος σταδιοδρομίας εκφέρει την επαγγελματική του άποψη αναφορικά με την ποιότητα και την καταλληλότητα της ομάδας για τη δημιουργία και ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης. Με τη δημιουργία του φακέλου ανατροφοδότησης ο σύμβουλος σταδιοδρομίας ολοκληρώνει τη δική του ενότητα παρέμβασης έχοντας δημιουργήσει μια σταθερή βάση για τα στάδια που θα δομήσει στη συνέχεια ο σύμβουλος επιχειρηματικότητας<sup>21</sup>.

## **2η Φάση: Παρέμβαση του Συμβούλου Επιχειρηματικότητας**

### *Στάδιο 4: Δημιουργία κοινωνικής Επιχείρησης*

Εφόσον η επιχείρηση είναι ακόμη υπό ίδρυση, στην πρώτη συνάντηση με την ομάδα ο σύμβουλος επιχειρηματικότητας παρέχει ενημέρωση σχετικά με την κοινωνική επιχειρηματικότητα και το εθνικό νομικό πλαίσιο, ώστε να βεβαιωθεί ότι όροι όπως «κοινός σκοπός», «ευάλωτες ομάδες», «συμπερίληψη», «κοινωνική φροντίδα», «κοινωνική ευθύνη» και τα θέματα που τις συνοδεύουν είναι πλήρως κατανοητά από την ομάδα. Αναφορικά με το νομικό πλαίσιο εξετάζονται θέματα όπως οι προϋποθέσεις και οι διαδικασίες ίδρυσης της επιχείρησης, οι σχέσεις των μελών της, τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά μέσα, οι κύριες πηγές εσόδων κ.ά. Ο σύμβουλος μπορεί να συμβάλει επίσης στη σύνταξη του καταστατικού, τη συλλογή των απαραίτητων εγγράφων και της εγγραφής της νέας εταιρίας στο Μητρώο Κοινωνικών Επιχειρήσεων.

### *Στάδιο 5: Επιχειρηματικό Σχέδιο*

Το επόμενο βήμα στη συνεργασία ομάδας και συμβούλου είναι η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan). Εδώ είναι σημαντικό να καταστεί σαφές ότι η σύνταξη ενός σχεδίου κοινωνικής επιχείρησης είναι δύσκολο έργο. Το εμπορικό σήμα, η βάση, η νομική μορφή, η οικονομική δραστηριότητα είναι τα πρώτα βασικά στοιχεία που πρέπει να αποσαφηνιστούν. Χαρακτηριστικά, αρχές και στόχοι πρέπει να καταγραφούν με σαφήνεια, και εδώ αξιοποιείται η δουλειά που έγινε στα προηγούμενα στάδια με τον σύμβουλο σταδιοδρομίας. Το ίδιο συμβαίνει και στο στάδιο καταγραφής του πλαισίου λειτουργίας της εταιρείας όπου αξιοποιούνται τα στοιχεία του φακέλου αξιολόγησης για τα μέλη της ομάδας –ικανότητες, δεξιότητες και προσόντα– και προστίθενται περιγραφές για

---

<sup>21</sup> Σημαντικό κριτήριο για την αποτελεσματικότητα της συνολικής συμβουλευτικής παρέμβασης είναι επαγγελματική και επιχειρηματική συμβουλευτική να υλοποιούνται στον ίδιο φορέα (one stop shop).

τις υπηρεσίες ή προϊόντα της εταιρείας, τρόποι για την προώθησή τους αλλά και ο κοινωνικός αντίκτυπος της επιχείρησης. Η χρήση της SWOT analysis ως εργαλείο στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού, αποτελεί εκ των ων ουκ άνευ συστατικό παράγοντα του 5<sup>ου</sup> σταδίου.

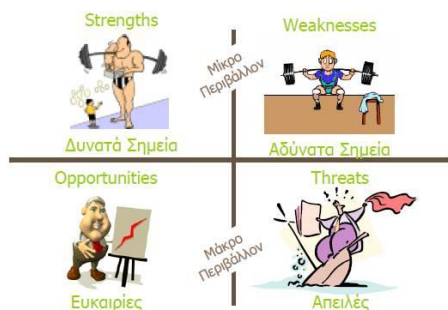
### 3<sup>η</sup> Φάση: Άλλες Υπηρεσίες Υποστήριξης

Στάδιο 6: Νομική, Οικονομική και ψυχοκοινωνική συμβουλευτική

Ήδη από την έναρξη της συμβουλευτικής διαδικασίας η ομάδα των επωφελουμένων ενημερώνεται για τη δυνατότητα παροχής παράλληλης συμβουλευτικής υποστήριξης σε θέματα νομικά και οικονομικά, καθώς και ψυχολογικής και κοινωνικής φύσεως. Η ομάδα ή και μέλη αυτής μπορούν να αξιοποιήσουν αυτές τις υπηρεσίες ανάλογα με τις ανάγκες τους. Ειδικά όταν τα μέλη της ομάδας ανήκουν σε κάποια από τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, η παράλληλη ψυχο-κοινωνική συμβουλευτική υποστήριξη μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη.

### Αξιοποίηση της SWOT analysis στη συμβουλευτική υποστήριξη: Παραδείγματα

#### SWOT Analysis



Στα παραδείγματα που ακολουθούν περιγράφεται η χρησιμότητα του εργαλείου SWOT analysis για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη ενός εκάστου των εργαζομένων, των εθελοντών ή/και των απλών μελών της κοινωνικής επιχείρησης. Προκρίνουμε συνεπώς τη συγκεκριμένη μέθοδο όχι μόνο ως ένα στρατηγικό επιχειρηματικό εργαλείο, αλλά ως ένα αποτελεσματικό πολύ-εργαλείο και για την προσωπική και την επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και των ομάδων, χρήσιμο συνεπώς όχι μόνο στα χέρια

ενός συμβούλου επιχειρήσεων αλλά και για όλους τους επαγγελματίες που ασχολούνται με την επαγγελματική συμβουλευτική και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (Tsoli, 2019).

#### 1ο παράδειγμα. Για την ομάδα των εργαζόμενων ΑμεΑ



Στο πλαίσιο της επαγγελματικής συμβουλευτικής των ΑμεΑ, τα σημεία στα οποία χρειάζονται υποστήριξη είναι συνήθως θέματα αυτοεκτίμησης και αυτεπάρκειας, καθώς και αντιληπτών εμποδίων για την ένταξή τους στην εκπαίδευση και την εργασία. Ανάλογα με τα στοιχεία που θα συλλεχθούν από την εφαρμογή της

SWOT analysis στον εκάστοτε εργαζόμενο, ο σύμβουλος μπορεί να εστιάσει:

- (i) στην ενίσχυση του βαθμού αυτεπάρκειας κατά την επιτέλεση της εργασίας. Δηλαδή τα ΑμεΑ μπορούν να εκπαιδευτούν, βήμα-βήμα, στο αντικείμενο της εργασίας τους,

εφόσον έχει προβλεφθεί για την περίπτωση σύμβουλος που δουλεύει με το υποστηρικτικό μοντέλο απασχόλησης ΑμεΑ<sup>22</sup>.

- (ii) εφόσον εντοπιστεί ότι ένας εργαζόμενος ΑμεΑ αντιμετωπίζει, σύμφωνα με την υποκειμενική του αντίληψη, ανυπέρβλητα εμπόδια στην εργασία του, ο σύμβουλος θα εστιάσει σε ασκήσεις και συζήτηση, ώστε να επιτευχθεί μετασχηματισμός προς την αντικειμενικότερη αντίληψη των εμποδίων αυτών.

**2ο παράδειγμα. Για την ομάδα των εργαζόμενων χωρίς αναπηρία**

Ο Σύμβουλος καλείται να υποστηρίξει τα άτομα αυτά με στόχο την άρση φόβων και ανασφαλειών που πιθανώς έχουν ως προς την επικοινωνία και συνεργασία τους με ΑμεΑ στην επιχείρηση. Πέραν της ευαισθητοποίησής τους ως προς αυτό το έλλειμμα, μπορούν επιπλέον να υποστηριχθούν από τον σύμβουλο σε άλλα πιθανά θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης που αντιμετωπίζουν.

**3ο παράδειγμα. Για την ομάδα των εθελοντών**

- (i) Ο σύμβουλος που εργάζεται με την ομάδα εθελοντών στην κοινωνική επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει φόβους και ανασφάλειες ατόμων ως προς τον τρέχον ρόλο τους, να τα ομαδοποιήσει και να δουλέψει πάνω στην αποδόμησή αυτών μέσα από συγκεκριμένες ασκήσεις και συζήτηση. Επιτυγχάνεται έτσι ο στόχος των μετασχηματιστικών εμπειριών μέσα από την ενεργό συμμετοχή των ατόμων.
- (ii) Μετά τον εντοπισμό κενών στον τρόπο επικοινωνίας των εθελοντών με τα εργαζόμενα άτομα με αναπηρία, ο σύμβουλος σχεδιάζει και υλοποιεί ένα σύντομο πρόγραμμα εκπαίδευσης σε δεξιότητες επικοινωνίας ειδικά με ΑμεΑ.
- (iii) Εάν η ομάδα των εθελοντών αποτελείται από νέους ενήλικες που δεν εργάζονται, ο σύμβουλος μπορεί να παρέχει συνεδρίες βιωματικής μάθησης σε μία ή σε όλες τις τεχνικές αναζήτησης εργασίας.

### 3.5 Ανάπτυξη Ομάδων & Επικοινωνία

Το επιχειρησιακό περιβάλλον σήμερα είναι γεμάτο προκλήσεις καθώς τα όριά του συνεχώς διευρύνονται, η παγκοσμιοποίηση αλλάζει τα χρηματοοικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά δεδομένα και αυξάνει τον ανταγωνισμό, οι απαιτήσεις της αγοράς είναι υψηλότερες από ποτέ και οι τεχνολογικές εξελίξεις ραγδαίες. Για να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις συνθήκες οι



<sup>22</sup> Πρόκειται για το μοντέλο κατά το οποίο τα ΑμεΑ υποστηρίζονται από υποστηρικτές-συμβούλους, προκειμένου να αποκτήσουν μια αμειβόμενη θέση στην ανοιχτή αγορά εργασίας. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Beyer, de Borja de Urries and Verdugo, 2010.



επιχειρήσεις καλούνται να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, αξιοποιώντας πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η χρήση των ομάδων αποτελεί έναν από τους τρόπους αύξησης της απόδοσης τόσο ατομικά όσο και συνολικά. Ο συγκερασμός των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας των εργαζομένων κρίνεται αναγκαίος καθώς μπορεί να συμβάλλει:

- στην ευρύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση κάθε προβλήματος,
- στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων,
- στην εύρεση των βέλτιστων για την επιχείρηση λύσεων.

### **3.5.1 Ορισμός και Κατηγοριοποίηση Ομάδων**

Η ομάδα ορίζεται ως «**δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, που συνενώθηκαν προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους**» (Robbins & Judge, 2011).

Τα κύρια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν μια ομάδα είναι τα εξής:

1. Καθορισμένη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας
2. Συνείδηση ομάδας
3. Αίσθηση κοινού σκοπού
4. Αλληλεξάρτηση
5. Ικανότητα ενιαίας λειτουργίας

Οι ομάδες μπορεί να είναι **τυπικές** ή **άτυπες** (Σερδάρης & Ιορδανόν, 2011). Οι τυπικές αποτελούν τυπικά δομημένες και οργανωσιακά καθορισμένες ομάδες, που μπορεί να έχουν τις εξής μορφές:

- Κάθετη ομάδα
- Οριζόντια ομάδα
- Επιτροπή
- Ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ειδικού έργου
- Ομάδα ειδικού σκοπού (project)

*Τα δύο τελευταία είδη τυπικών ομάδων απαντώνται συχνά στις κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς πολλές φορές εργαζόμενοι και εθελοντές καλούνται να εργαστούν για ένα συγκεκριμένο έργο ή για έναν αυτοτελή σκοπό.*

Οι άτυπες αποτελούν φυσικές ομάδες που ικανοποιούν την ανάγκη για κοινωνική επαφή, δηλαδή είναι μία «κοινωνική» ομάδα, η οποία δημιουργείται από την ανάγκη των ατόμων να ικανοποιήσουν ανάγκες σε κοινωνικό επίπεδο εντός του οργανισμού, όπως για παράδειγμα μια ομάδα φίλων, μια ομάδα κοινών ενδιαφερόντων ή επιδιώξεων, μια ομάδα

ειδικών – προσωπικών συμφερόντων. Ειδικότερα, οι λόγοι δημιουργίας άτυπων ομάδων είναι συνήθως οι εξής:

- ▶ **Ασφάλεια:** μείωση του αισθήματος μοναξιάς και ενίσχυση της προσωπικής δύναμης
- ▶ **Κύρος:** η συμμετοχή σε ομάδα συνήθως προσφέρει αναγνώριση και κύρος για τα μέλη
- ▶ **Αυτοεκτίμηση:** ενδυναμώνεται η αξία που έχει το άτομο για τον εαυτό του
- ▶ **Δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** κάλυψη των κοινωνικών αναγκών του ατόμου
- ▶ **Εξουσία:** «η ισχύς εν τη ενώσει»
- ▶ **Επίτευξη στόχου:** ότι δε μπορεί να επιτύχει ένας μπορεί να το επιτύχουν πολλοί μαζί μέσω των ποικίλων γνώσεων, ικανοτήτων κ.λ.π.

*Πολλές φορές η σύλληψη της ιδέας σύστασης μιας κοινωνικής επιχείρησης γίνεται μέσα από τη λειτουργία μιας άτυπης ομάδας που μπορεί να έχει ομάδα κοινά και ειδικά, προσωπικά συμφέροντα.*

Αναμφίβολα, τα άτομα συγκροτούν ομάδες για να πετύχουν κάτι που αδυνατούν να πετύχουν μόνοι τους. Έτσι αναπτύσσουν μια συνεργατική συμπεριφορά για να κερδίσουν ανατροφοδότηση από αυτή.

### **3.5.2 Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων (team building)**

Η αποτελεσματική δράση των ομάδων εργασίας εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων με κυριότερους τη σύνθεση της ομάδας, το πλαίσιο λειτουργίας και τις διαδικασίες που η ομάδα ακολουθεί.

Η σύνθεση της ομάδας έγκειται στο μέγεθός της, τις ικανότητες των μελών (π.χ. τεχνικές, επίλυσης προβλημάτων, διαπροσωπικές, φύση του έργου και η ηγεσία επηρεάζουν την αναλογία των ικανοτήτων), την προσωπικότητα των μελών και τον καθορισμό των ρόλων.

Το πλαίσιο λειτουργίας έγκειται στην επάρκεια των πόρων, στο είδος της ηγεσίας και τη δομή, στον βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και συστημάτων αμοιβών.

Τέλος, οι διαδικασίες που ακολουθούνται αναφέρονται στις αποδεκτές συμπεριφορές, στους κοινούς στόχους, στη διαχείριση των συγκρούσεων και στην επάρκεια της ομάδας.

Για το ανώτερο management της επιχείρησης, η **ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας (Team Building)** αναδεικνύεται σε θέμα ύψιστης σημασίας. Η χρήση ομάδων πρέπει να εντάσσεται σε μία γενικότερη στροφή της επιχείρησης προς σύγχρονους τρόπους διοίκησης και να συνδέεται με ανάλογες τροποποιήσεις σε όλο το φάσμα λειτουργίας της.

Από την άλλη πλευρά, οι ομάδες, όσο αναπτύσσονται και βελτιώνονται, αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα, φτάνοντας μέχρι την αυτοδιαχείριση, όπου θέματα όπως προσλήψεις και απολύσεις μελών, οικονομικός προγραμματισμός και πολιτικές ανταμοιβών ρυθμίζονται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας, ιδιαίτερα δε αν πρόκειται για κοινωνικές επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό η ανώτερη διοίκηση απαλλάσσεται από μέρος των αποφάσεων που πρέπει

να λάβει και αποκτά περισσότερο χρόνο για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και της οργανωσιακής κουλτούρας. Ταυτόχρονα όμως αναβαθμίζεται και ο ρόλος των μελών των ομάδων, η ισχυροποίηση των οποίων έχει θετική επίδραση τόσο στην εργασία τους όσο και στην ψυχολογία τους, ειδικότερα αν πρόκειται για εργαζόμενους ή εθελοντές κοινωνικών επιχειρήσεων που ενδέχεται να ανήκουν σε ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.

Η διαδικασία Team Building είναι μια συνεχής διαδικασία, ειδικά όταν αφορά σε στελέχη εταιρειών, που αντιμετωπίζουν καθημερινά νέες προκλήσεις.

Είτε πρόκειται για τυπική είτε για άτυπη ομάδα, τα βασικά στάδια δημιουργίας και εξέλιξης της ομάδας είναι κοινά και συνίστανται στα κάτωθι:

- ↪ Στάδιο της Διαμόρφωσης (αβεβαιότητα, βολιδοσκόπηση κατάστασης, επιφυλακτικότητα)
- ↪ Στάδιο της Έντασης (αντίσταση στους περιορισμούς, συγκρούσεις)
- ↪ Στάδιο της Σταθεροποίησης (νομιμοποίηση διαφορών - συμπεριφορών)
- ↪ Στάδιο της Απόδοσης (σαφείς ρόλοι - αρμοδιότητες, εκτέλεση εργασίας)
- ↪ Στάδιο της Αναστολής (ολοκλήρωση έργου)

Το βασικό συστατικό στοιχείο που απαιτείται για την ανάπτυξη μίας ομάδας αφορά στη συνέργεια μεταξύ των μελών της. Αυτό για να επιτευχθεί απαιτούνται οι εξής **προϋποθέσεις**:

- Κοινή πίστη στο ΕΜΕΙΣ και όχι στο ΕΓΩ
- Αμοιβαία εμπιστοσύνη, υποστήριξη και σεβασμός
- Ανοιχτή, ειλικρινής επικοινωνία
- Συντονισμός, μεθοδολογία, ηγεσία
- Κοινοί στόχοι και όραμα

Από την άλλη πλευρά, οι **κυριότερες δυσλειτουργίες** που αντιμετωπίζουν οι ομάδες, όπως φαίνεται από τη βιβλιογραφία, είναι σε γενικές γραμμές οι εξής:

- ⊗ Έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- ⊗ Έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας, αποφυγή συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων
- ⊗ Μη ουσιαστική δέσμευση προς τις αποφάσεις. Περισσότερος συμβιβασμός και συμμόρφωση και λιγότερη συναίνεση.
- ⊗ Έλλειψη υπευθυνότητας προς την ομάδα
- ⊗ Έλλειψη ουσιαστικής δέσμευσης προς τους στόχους της ομάδας και προτεραιότητα στους ατομικούς στόχους.

### **3.5.3 Χειρισμός συγκρούσεων στην ομάδα**

Οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων αποτελούν συνηθισμένο φαινόμενο στον εργασιακό χώρο. Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, αντιλήψεις,

ικανότητες, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και διαρκείς αλλαγές. *Το φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης είναι οι συγκρούσεις.*

Παραδοσιακά, οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονταν σαν αρνητικό φαινόμενο που έπρεπε να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών και των αρνητικών επιπτώσεων που δημιουργεί.

Ήταν κοινή πεποίθηση, λοιπόν, πως οι συγκρούσεις προέρχονται από προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων ή από αποτυχημένη ηγεσία και είναι καλό να αποφεύγονται λόγω των αρνητικών τους συνεπειών.

Σήμερα όμως, η σύγχρονη αντίληψη του μάνατζμεντ πιστεύει ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών και συστημάτων του εργασιακού περιβάλλοντος και μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες, αλλά και θετικές.

Αρκετοί ερευνητές σημειώνουν δύο είδη τέτοιων συγκρούσεων.

Το πρώτο είδος συναντάται με τους όρους cognitive conflict, task-focused conflict και task conflict και αναφέρεται σε διαφωνίες μελών που εστιάζονται πάνω σε κοινούς στόχους. Αυτό το είδος πρέπει να αντιμετωπίζεται με συζήτηση και περαιτέρω ανάλυση και όχι να αποφεύγεται ή να αγνοείται, γιατί μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα επικοινωνιακό και να βοηθήσει



στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας των αποφάσεων, της δημιουργικότητας, της σύμπνοιας και της απόδοσης της ομάδας (Jennsen et al., 1999).

Το δεύτερο είδος συναντάται με τους όρους affect conflict, relationship conflict, και interpersonal conflict και αναφέρεται σε διαφωνίες που προκύπτουν από συγκρούσεις προσωπικοτήτων ή συναισθηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών, συχνά αντιλαμβανόμενες ως προσωπικές επιθέσεις. Σε αντίθεση με το πρώτο, αυτό το είδος θεωρείται καταστρεπτικό γιατί μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δυσπιστία, εχθρότητα, κυνικότητα και απάθεια των μελών, μειώνοντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας και την πιθανότητα ομοφωνίας (Kahwajy & Bourgeois, 1997)

Κλειδιά για την αντιμετώπιση των εσωτερικών συγκρούσεων των ομάδων είναι η πρόληψη και η επιμόρφωση. Διαφωνίες πάνω σε θέματα κανονισμών, οργάνωσης και λειτουργίας μπορούν να αποφεύγονται ή να επιλύονται άμεσα με την κατάλληλη προετοιμασία και ενημέρωση των μελών από την πρώτη συγκέντρωσή τους.

Με βάση την ανάλυση των Rayeski and Bryant (1994) για την κλιμάκωση εντάσεων εντός της ομάδας μπορούν να ακολουθηθούν **τρία στάδια**:

**Στάδιο 1. Συνεργασία:** Μόλις εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να επιλυθεί ανεπίσημα μεταξύ των μελών που αφορά, με ανοιχτή, ειλικρινή συζήτηση και αποφυγή υπερβολικών αντιδράσεων.

**Στάδιο 2. Μεσολάβηση:** Εάν η κατάσταση εκτραχυνθεί, καλείται ένα τρίτο άτομο που διαθέτει μεγαλύτερη πείρα και ικανότητα χειρισμού εντάσεων, όπως ο

εμπυχωτής, να μεσολαβήσει ώστε να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών. Η αποτελεσματικότητα της μεσολάβησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ουδετερότητα του μεσολαβητή και την εμπιστοσύνη που του έχουν οι δύο πλευρές.

**Στάδιο 3. Σύσκεψη της ομάδας:** Σε περίπτωση που η συνεργασία και η μεσολάβηση αποτύχουν είναι σειρά ολόκληρης της ομάδας να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Σε μία συνάντηση που είναι όλα τα μέλη παρόντα γίνεται ανάλυση της κατάστασης και των επιχειρημάτων των δύο πλευρών, ενώ παράλληλα γίνονται προσπάθειες για σύνδεση του προβλήματος με τις απαιτήσεις της επιχείρησης ή των πελατών.

### 3.5.4 Η επικοινωνία

Το περιεχόμενο του όρου «επικοινωνία» αποτυπώνεται στη διαδικασία της ανταλλαγής γραπτής και προφορικής πληροφορίας μεταξύ των ανθρώπων στην οργάνωση (επιχείρηση), η οποία αντανακλά συγκεκριμένη ουσία για αυτούς.



#### Βασικά Χαρακτηριστικά της Επικοινωνίας

1. Ικανότητα να μπαίνει στη θέση του συνομιλητή του, να βλέπει τα πράγματα όχι μόνο από τη δική του σκοπιά, αλλά και από την οπτική γωνία του συνομιλητή του, δηλαδή να έχει ενσυναίσθηση. Η ενσυναίσθηση θεωρείται βασική ικανότητα για αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία, καθώς ο εργαζόμενος είναι σε θέση να κατανοήσει επακριβώς αυτό που θέλει να του πει ο άλλος, δίχως να αποκωδικοποιήσει και να ερμηνεύσει το μήνυμα του άλλου όπως θέλει.
2. Ικανότητα να αποδέχεται αυτό που λέει ο συνομιλητής του, φυλάσσοντας την κριτική του πάνω στο περιεχόμενο του μηνύματος μέχρι να τελειώσει ο συνομιλητής.
3. Υπευθυνότητα να παίρνει τη «συνολική εικόνα» του συνομιλητή του, πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να δίνει έμφαση τόσο στη λεκτική, όσο και στη μη λεκτική συμπεριφορά του άλλου.

Η επικοινωνία είναι από μόνη της μια πρόκληση, καθώς για να είναι επιτυχής πρέπει κανείς να γνωρίζει τον εαυτό του, τους άλλους, πως επιδρά στους άλλους και πως τον αντιλαμβάνονται οι άλλοι.

Υπάρχουν **4 στοιχεία-κλειδιά** στην διαδικασία της επικοινωνίας εκτός από τα 2 που αναφέρθηκαν:

- 🔑 **Ο Δέκτης** (που αποκωδικοποιεί και ερμηνεύει το μήνυμα, και απαιτεί την ικανότητα να ακούει)
- 🔑 **Το Κανάλι** (ο δρόμος που ακολουθεί το μήνυμα –προς τα πάνω, προς τα κάτω, οριζόντια, τυπικό, φιλικό, προφορικό ή γραπτό κτλ)
- 🔑 **Η Ανατροφοδότηση** (feedback)
- 🔑 **Η Αντίληψη** (το νόημα που δίνεται στο μήνυμα και από τον αποστολέα & από τον Δέκτη).

Έτσι, στην επικοινωνία υπάρχει η αποστολή, η υποδοχή, η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση πληροφοριών. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντική η ικανότητα τόσο «ακρόασης» όσο και «ομιλίας», που δημιουργούν συνθήκες ενεργούς συμμετοχής και αλληλεπίδρασης.

Ο βαθμός της συνειδητής συμμετοχής του ανθρώπου στον διάλογο βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με τις συγκυρίες. Η συμμετοχή είναι διαφορετική σε διαφορετικές καταστάσεις. Η δυνατή συμμετοχή εκφράζεται σε δραστήρια, εντατική ακρόαση και κατανόηση των σκέψεων και αισθημάτων ενσυνείδητα.

Η απομάκρυνση από την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία (fax, e-mail, sms, κτλ) δημιουργούν επιπλέον προκλήσεις, και επιτρέπουν παρανοήσεις λόγω της απουσίας της γλώσσας του σώματος και άλλων σημάτων. Ψυχολόγοι με μεγάλο ερευνητικό έργο, όπως ο Albert Mehrabian, καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας στο Λος Άντζελες, είναι πεπεισμένοι ότι περίπου ο 90% των μηνυμάτων που εκπέμπουμε στη διάρκεια μιας συνομιλίας είναι μη λεκτικά και μόνος το 10% εκφράζουμε με τις λέξεις που χρησιμοποιούμε. Έτσι φαίνεται ότι, πολύ συχνά η μη λεκτική επικοινωνία μεταδίδει τα πιο ηχηρά μηνύματα και αφήνει τις πιο ζωηρές εντυπώσεις (Σερδάρης & Ιορδανov, 2011).

## 3.6 Ηγεσία - Ανάπτυξη ηγετών - αξιοποίηση μεντόρων

### 3.6.1 Οριοθέτηση της Ηγεσίας

Σε μια προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ο όρος «ηγεσία», παρατίθενται οι παρακάτω ορισμοί όπως έχουν διατυπωθεί από σύγχρονους μελετητές:

Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μίας σειράς στόχων

*(Robbins & Judge, 2011).*

Ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση ενός έργου, καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της

*(Yukl, 2002)*

Ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στην προσπάθειά της για την επίτευξη των στόχων της  
*(Huczynski and Buchanan, 2007)*

Από τους παραπάνω ορισμούς, γίνεται αντιληπτό ότι καταρχήν η ηγεσία συνδέεται με τις διαδικασίες επιρροής του ηγέτη σε μια ομάδα. Επιπλέον, όλοι οι ορισμοί συγκλίνουν στο ότι ο προσανατολισμός της ηγεσίας προς την εξυπηρέτηση κοινών στόχων.

Οι πιο συνήθεις **Τακτικές άσκησης επιρροής** που αξιοποιεί ένας ηγέτης έγκεινται στις εξής:

- Εξορθολογισμένη πειθώ
- Ενημέρωση – πληροφόρηση
- Εμπνευσμένες εκκλήσεις
- Διαβουλεύσεις
- Συνεργασία
- Απόσπαση εύνοιας
- Προσωπικές εκκλήσεις
- Τακτικές ανταλλαγής
- Τακτική συμμαχιών
- Τακτικές νομιμοποίησης της εξουσίας
- Πίεση

Αξίζει να επισημανθεί ότι, η ηγεσία δεν θα πρέπει να συγχέεται με τον όρο «διοίκηση» που αφορά στην εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού. Η ηγεσία αναφέρεται στην *ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφιστάμενούς τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού ή μέρους αυτού)*. Ως εκ τούτου ο ηγέτης διαφοροποιείται από τον Μάνατζερ ως προς τα εξής σημεία:

Ηγέτης	Μάνατζερ
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Αναδεικνύεται</li> <li>■ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη</li> <li>■ Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει</li> <li>■ Κερδίζει εμπιστοσύνη</li> <li>■ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους</li> <li>■ Ανοίγει ορίζοντες</li> <li>■ Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές</li> <li>■ Ερευνά την πραγματικότητα</li> <li>■ Μακροπρόθεσμη προοπτική</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Διορίζεται</li> <li>■ Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη</li> <li>■ Δίνει οδηγίες – εντολές</li> <li>■ Ελέγχει</li> <li>■ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα</li> <li>■ Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια</li> <li>■ Αποδέχεται την πραγματικότητα</li> <li>■ Βραχυπρόθεσμη προοπτική</li> <li>■ Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση</li> </ul>

**Ηγεσία σε αυτοδιοικούμενες ομάδες (Self – Directed Teams)**

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι πολύ σύνηθες φαινόμενο, ηγετικές συμπεριφορές όπως η διαχείριση συγκρούσεων, η θέσπιση στόχων, η οριοθέτηση έργων, κτλ, να εμφανίζονται από οποιονδήποτε σε αυτοδιοικούμενες και αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Καθώς τα άτομα παίρνουν μεγαλύτερες ευθύνες, μπορούν να ανταποκριθούν και σε ρόλους ηγεσίας. Σημαίνει ακόμα, πως σε ομάδες εργασίας, δεν θα υπάρχει ένα άτομο στο ρόλο του ηγέτη.

Η ηγεσία λοιπόν σε αυτοδιοικούμενες ομάδες είναι κυρίως μια διαδικασία παρά ένα άτομο ή ένα φάσμα συμπεριφορών που αποδίδονται σε ένα πρόσωπο. Είναι ο τρόπος που λειτουργεί η ομάδα που δημιουργεί την ηγεσία, και τα ανεξάρτητα μέλη της ομάδας έχουν όλα ένα συγκεκριμένο ρόλο. Αυτή η προσέγγιση συχνά αναφέρεται σαν «δημοκρατική ηγεσία».

### 3.6.2 Ανάπτυξη επιτυχημένων ηγετών & αξιοποίηση μεντόρων

Ο ρόλος του ηγέτη στη λειτουργία μιας ομάδας είναι βαρύνουσας σημασίας. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους αφού κάθε μία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά. Καμιά δεν έχει την ίδια σύνθεση ανθρώπων, τους ίδιους στόχους, την ίδια δυναμική. Γι' αυτό και δεν υπάρχουν συνταγές για την επιτυχημένη ηγεσία. Υπάρχουν μόνο κάποια μονοπάτια μέσα από τα οποία ο ηγέτης μαθαίνει. Ακόμα και στην ίδια ομάδα ο ρόλος του ηγέτη δεν τελειώνει με τον ίδιο τρόπο που άρχισε. Το κλειδί βρίσκεται στο να κατανοήσει τι χρειάζεται η ομάδα και τι όχι και να επέμβει μόνο όταν είναι απαραίτητο.



Οι **αρχές** που ένας επιτυχημένος ηγέτης ομάδας πρέπει να ακολουθήσει είναι:

- ▶ Να φροντίζει ώστε οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι και αποδεκτοί από όλους.
- ▶ Να χτίζει αφοσίωση και αυτοπεποίθηση στην ομάδα του.
- ▶ Να ενδυναμώνει τους ανθρώπους της ομάδας και να αυξάνει το επίπεδο των δεξιοτήτων τους.
- ▶ Να διαχειρίζεται τις εξωτερικές σχέσεις.
- ▶ Να άρει τα εμπόδια που εμφανίζονται.
- ▶ Να δημιουργεί ευκαιρίες για τους άλλους.
- ▶ Να εργάζεται κι αυτός το ίδιο σκληρά με τα μέλη της ομάδας.

Πέρα από τις παραπάνω αρχές, μια σειρά παραμέτρων επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη:

- Προσωπικότητα, εμπειρίες, σύστημα αξιών του ηγέτη
- Χαρακτηριστικά και απαιτήσεις έργου
- Προσδοκίες και συμπεριφορά προϊσταμένου
- Προσδοκίες και συμπεριφορά ομοϊβάθμων



- ☑ Δομή και διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- ☑ Είδος επιχείρησης, στάδιο ανάπτυξης της
- ☑ Χαρακτηριστικά, ανάγκες, προσδοκίες, ωριμότητα και συμπεριφορά εργαζομένων
- ☑ Τυπική θέση στη διοικητική πυραμίδα και δύναμη ηγέτη
- ☑ Κουλτούρα και πολιτικές της επιχείρησης

Ακόμη όμως και να ισχύουν όλα τα παραπάνω, το ερώτημα παραμένει: Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι; Η σωστή απάντηση βρίσκεται κάπου στη μέση.

Η ηγετική λειτουργία που αποτελεί κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας και της διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων συνίσταται σε τρεις βασικές παραμέτρους οι οποίες και μπορούν να αναδείξουν ένα πρόσωπο σε ηγέτη:

- ❖ η διάθεση του ατόμου να ηγείται
- ❖ η ικανότητά του να ηγηθεί
- ❖ η ύπαρξη των ευκαιριών.

Για την ανάπτυξη των δύο βασικών «συστατικών στοιχείων» του ηγέτη, δηλαδή της διάθεσης και των ικανοτήτων ηγεσίας έχουν αναπτυχθεί δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη προσέγγιση υποστηρίζει ότι ο ηγέτης γεννιέται και σημαντικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ηγεσία είναι κληρονομικά ή αποτελούν «γενετικές προδιαθέσεις» (π.χ. εξυπνάδα, ενεργητικότητα, δυναμικότητα, ταμπεραμέντο). Η δεύτερη σχολή που συγκεντρώνει και την πλειοψηφία των θεωρητικών της ηγεσίας υποστηρίζει ότι ο ηγέτης, πέραν των κληρονομιών στοιχείων και της οικογένειας, πλάθεται μέσω του συνδυασμού της εργασιακής εμπειρίας, των κακουχιών, της εκπαίδευσης, της υιοθέτησης προτύπων άλλων ηγετών (μίμηση-role models), της καθοδήγησης (coaching-mentoring).

Επομένως, η ηγεσία μπορεί να γίνει διδακτική και ο **ρόλος του μέντορα** μπορεί να αποδεχθεί πολύ σημαντικός μέσα από την υιοθέτηση διαδικασιών mentoring.

Το **mentoring είναι μια διαδικασία καθοδήγησης, μάθησης, μετάδοσης γνώσης και συνεχής υποστήριξης ανάμεσα σε δυο ή περισσότερα άτομα**. Συνήθως το άτομο που καθοδηγεί είναι αυτό που γνωρίζει και έχει μεγαλύτερη εμπειρία, σε ένα άλλο που έχει λιγότερη. Το mentoring γίνεται σε μια χρονική περίοδο που ορίζονται από τα άτομα και έχει κάποια χρονική διάρκεια.

Ο ρόλος του μέντορα έγκειται στα εξής τρία **σημεία-κλειδιά της προσφοράς** του:

### **1. Ο ηγέτης εμπνέει**

Η μεγάλη αρετή του ηγέτη είναι το να μπορεί να εμπνέει. Αυτό το συναισθηματικό χάρισμα, χρειάζεται καλλιέργεια. Με αυτόν τον τρόπο, ο καθοδηγητής και μέντορας ενός ανερχόμενου ηγέτη, οφείλει να εμπνέει τον «μαθητή» του. Δεν έχει πολύ μεγάλη διαφορά από την έμπνευση που πρέπει να δίνει σε ένα παιδί ο δάσκαλος. Η έμπνευση προκαλεί σεβασμό και ενθουσιασμό. Ο ανερχόμενος ηγέτης οφείλει να μαγεύεται από την επιρροή της έμπνευσης και ταυτόχρονα να μάθει να τη μεταδίδει. Η έμπνευση είναι η «κόλλα» του ηγέτη με τους άλλους ανθρώπους. Το όραμα του επίδοξου ηγέτη, οφείλει να καλλιεργηθεί από έναν

άνθρωπο που τον εμπνέει και που τον εμπιστεύεται. Ας σκεφτούμε τον Αριστοτέλη και τον Μέγα Αλέξανδρο.

## **2. Η μετάδοση των εμπειριών του μέντορα**

Ένας βασικός λόγος για τον οποίο η ηγεσία δε γίνεται να είναι εντελώς αυτοφυής, είναι η εμπειρία, η οποία ως γνωστόν, αποκτάται μέσα από το χρόνο και από τα βιώματα του ατόμου. Ο ρόλος του μέντορα είναι να εμφυσήσει στον ανερχόμενο ηγέτη όλες εκείνες τις γενικές αρχές οι οποίες είναι χρήσιμες για τη διαχείριση, τη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων. Ο ανερχόμενος ηγέτης πρέπει να αξιοποιήσει την εμπειρία του μέντορά του όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων, των διδαγμάτων που απέκτησε από τα λάθη του και βέβαια, το πώς να αποφεύγει την επανάληψη λαθών.

## **3. Η αντικειμενική αξιολόγηση του ανερχόμενου ηγέτη**

Είναι πολύ κρίσιμο για την πρόοδο του επίδοξου ηγέτη το να ακούει την αλήθεια και για τον λόγο αυτό, ο μέντορας είναι εκεί, για να είναι αντικειμενικός, θα υπογραμμίσει στον καθοδηγούμενο ποιές είναι οι αδιαμφισβήτητες ικανότητές του, ποιές είναι οι αδυναμίες του και πού χρειάζεται βελτίωση και τελικά, τι ευκαιρίες και τι κινδύνους θα βρει μπροστά του με όλα όσα είναι.

Ολοκληρώνοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι, στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων που είναι συνυφασμένες με τον εθελοντισμό, τον ρόλο του μέντορα για την ανάπτυξη ηγετών εντός της επιχείρησης μπορούν να αναλάβουν εθελοντές.

## 4 Marketing

### 4.1 Έννοια του Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για να φθάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει, δηλαδή, την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών μέσω του σχεδιασμού, της παραγωγής και της διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Όσον αφορά στις επιχειρήσεις το Μάρκετινγκ αποτελεί μία από τις πιο βασικές λειτουργίες, καθώς περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επιτυχείς πωλήσεις.

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).

Έννοια του μάρκετινγκ είναι η φιλοσοφία της επιχείρησης, η οποία θέτει την αρχή ότι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη αποτελεί την οικονομική και κοινωνική αιτιολόγηση της ύπαρξής της. Κατά συνέπεια όλες οι δραστηριότητές της πρέπει να είναι αφοσιωμένες στον καθορισμό των αναγκών των πελατών και στην επικερδή για την επιχείρηση ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Κατά τον Stanton (1984) η έννοια του μάρκετινγκ βασίζεται σε **δυο θεμελιώδεις αρχές**.

- ⇒ **Πρώτον**, όλος ο προγραμματισμός, οι πολιτικές και λειτουργίες μιας επιχείρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένες προς τον πελάτη.
- ⇒ **Δεύτερον**, στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η επίτευξη επικερδών πωλήσεων.

Προς την ίδια κατεύθυνση, ο Kotler (2003) περιγράφει το μάρκετινγκ ως τον προσανατολισμό της επιχείρησης προς την αγορά, βάσει ολοκληρωμένου σχεδίου, με σκοπό την ικανοποίησή της και μέσω αυτής την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της.

**Τα 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 στην οποία απευθύνεται.

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

- ⇒ Έρευνα αγοράς και ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή.
- ⇒ 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.
- ⇒ Διαχείριση γκάμας προϊόντων και των χαρακτηριστικών της (χαρτοφυλάκιο προϊόντων).
- ⇒ Τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων.
- ⇒ Επιλογή και διαχείριση των μεσαζόντων μέσω των οποίων θα πουληθούν τα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή.
- ⇒ Μέσα επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων.
- ⇒ Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.
- ⇒ 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.

## 4.2 Μίγμα Μάρκετινγκ

**Οι αποφάσεις που αφορούν στα προϊόντα, στα δίκτυα διανομής, στην προβολή και στην τιμολόγηση, ονομάζονται «Μίγμα Μάρκετινγκ».** Το μίγμα του μάρκετινγκ έχει χαρακτηριστεί από τους Kotler και Armstrong (1989) ως *«ένα σετ από ελεγχόμενες παραμέτρους του μάρκετινγκ με τα οποία μία επιχείρηση μπορεί να παράγει την απάντησή της στις ανάγκες μίας εταιρίας που στοχοποιεί».*

Το μείγμα του μάρκετινγκ έχει παραδοσιακά χαρακτηριστεί από τα 4Π (γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία και ως 4Ps) που το χαρακτηρίζουν. Αυτή η θεωρία είχε εισαχθεί από τον McCarthy τη δεκαετία του '60 και από τότε είναι η πιο δημοφιλής θεωρία για να αναλυθεί το μάρκετινγκ. Πέρα από αυτά τα 4 στοιχεία, έχουν μπει άλλα τρία 3Π (3Ps στα αγγλικά) και έχουν δημιουργήσει το διευρυμένο μείγμα μάρκετινγκ με στόχο την καλύτερη κατανόηση του ρόλου των υπηρεσιών στο σύγχρονο μάρκετινγκ, μιας και πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν ένα προϊόν που μπορεί να χαρακτηριστεί ως υπηρεσία και όχι ως αγαθό.



**Εικόνα 3: Τα 7ps του μίγματος μάρκετινγκ**

Το μείγμα του μάρκετινγκ αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

❖ **Προϊόν (Product)**

Είναι το ίδιο το αντικείμενο ή υπηρεσία, το οποίο προορίζεται για να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών – τμήμα της αγοράς. Απαιτείται δηλαδή ανάπτυξη, δημιουργία μορφής του προϊόντος με κατάλληλες ιδιότητες και σχήμα, δοκιμή, πιθανή βελτίωση, ανάπτυξη νέας γκάμας, ονομασίας, συσκευασία κ.λπ. για να προσελκύσει και να ικανοποιήσει τους πελάτες.

❖ **Τιμή (Price)**

Είναι το χρηματικό ποσό που διαθέτει ο καταναλωτής για να αγοράσει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία. Η τιμή για τη συμμετοχή του καταναλωτή είναι συνήθως δεδομένη αλλά δεν αποκλείεται κάποια διαπραγμάτευση ή η τιμή να περικλείει κάποιες επιπλέον χρεώσεις. Η τελική τιμή είναι η αντανάκλαση της προσδοκίας του καταναλωτή για το συγκεκριμένο προϊόν.

❖ **Περιοχή (Place)**

Είναι ο τόπος που διατίθεται ένα προϊόν, δηλαδή το κατάστημα, η γειτονιά, η πόλη, η περιφέρεια, κ.λπ. Βέβαια με την έννοια περιοχή δεν εννοείται μόνο ο γεωγραφικός τόπος, αλλά και όλα τα κανάλια ή δίκτυα διανομής, οι μεσάζοντες, καθώς και τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούνται για να φθάσει ένα προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Είναι η όλη διαδικασία ώσπου το τελικό προϊόν να γίνει διαθέσιμο στον καταναλωτή στο σωστό σημείο τη σωστή ώρα και στην επιθυμητή κατάσταση.

❖ **Πρώθηση (Promotion)**

Η προώθηση ενός προϊόντος είναι η όλη προσπάθεια επικοινωνίας της επιχείρησης με τους καταναλωτές της αγοράς – στόχου, σχετικά με το κατάλληλο προϊόν, την τιμή και το που διατίθεται, ώστε να πεισθούν να το αγοράσουν.

❖ **Φυσική ένδειξη (Physical evidence)**

Αυτός ο παράγοντας καλύπτει όλα τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία να υπάρξει. Είναι δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο έχει σχεδιαστεί το περιβάλλον, η διακόσμηση και ό,τι υλικό επηρεάζει τον καταναλωτή.

❖ **Άνθρωποι (People)**

Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στις διαδικασίες ακόμα και αυτοί που βρίσκονται στο παρασκήνιο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και δύνανται να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά τον καταναλωτή.

❖ **Διαδικασίες (Process)**

Ο εν λόγω παράγοντας αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία ενός οργανισμού. Ανάλογα με τη φύση του οργανισμού οι διαδικασίες δύνανται να είναι πολύπλοκες ή ευέλικτες.

### 4.3 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ δεν καθορίζονται τυχαία, αλλά με γνώμονα 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.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερις έννοιες - κλειδιά:

- τη στρατηγική ανάλυση,
- τη στρατηγική επιλογή,
- τη στρατηγική υλοποίηση και
- την παρακολούθηση και τον έλεγχο

Προκειμένου ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ να είναι αποτελεσματικός απαιτείται να γίνει τμηματοποίηση της αγοράς, να προσδιοριστεί η αγορά – στόχος και να επιλεγεί η επιθυμητή τοποθέτηση των προϊόντων.

Βάσει των ανωτέρω καθορίζονται οι **στρατηγικοί, τακτικοί και λειτουργικοί στόχοι του μάρκετινγκ** και διαμορφώνεται το **κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ** για κάθε τμήμα της αγοράς-στόχου (Σιώμκος, 2004). Η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τους στόχους μάρκετινγκ αφού έχει γίνει ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και αφού έχουν εκτιμηθεί οι μελλοντικές συνθήκες της αγοράς.

Οι στόχοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν τις **εξής ιδιότητες** (Σιώμκος, 2004):

- **Αποδοχή (acceptability).** Ο στόχος του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι αποδεκτός από άλλους και να δείχνει τις αξίες της επιχείρησης.
- **Ευκαμψία (flexibility).** Ο στόχος του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι ευέλικτος και να μπορεί να μεταβάλλεται στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.
- **Παρότρυνση (motivation).** Οι υπεύθυνοι για την επίτευξη του στόχου θα πρέπει να ενημερώνονται προκειμένου να είναι σε θέση και να αναλάβουν την ευθύνη υλοποίησής του. Ο στόχος μάρκετινγκ δε θα πρέπει να είναι δύσκολος αλλά ούτε και πολύ εύκολος.
- **Συνοχή (consistency).** Οι στόχοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τους σκοπούς της επιχείρησης και η επίτευξή τους συνεπάγεται και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- **Εφικτότητα (achievability).** Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί για να μπορούν να επιτευχθούν και να διαμορφώνονται κατόπιν ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Για την **επιλογή της Στρατηγικής Μάρκετινγκ** λαμβάνονται υπόψη οι κάτωθι παράμετροι (Βάθης, 2000):

- Περιγραφή της αγοράς στόχου.
- Ανταγωνιστικά τμήματα της αγοράς στα οποία η επιχείρηση θα τοποθετηθεί.
- Κανάλια – Δίκτυα Διανομής.
- Τοποθέτηση επιχείρησης και προϊόντων της στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Συγκριτικά πλεονεκτήματα - μοναδικότητα προϊόντων στην αγορά.
- Τιμολογιακή στρατηγική σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Επιλογή ηγετικής θέσης ή στρατηγική διεξόδου αγοράς- χρηματοδότηση.
- Έρευνα και ανάπτυξη.
- Στρατηγικές για τα έξοδα της έρευνας αγοράς.

Το **Σχέδιο Μάρκετινγκ** (Marketing Plan) διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης, καθώς εντάσσεται στο πλαίσιο μιας από τις πιο σημαντικές της λειτουργίες.

Πέρα από την ενημέρωση των ενδιαφερομένων εντός και εκτός της επιχείρησης, το σχέδιο μάρκετινγκ συμβάλλει στην ομαλή ένταξη νέων στελεχών, στην αξιολόγηση των πεπραγμένων της επιχείρησης και στην παροχή διαγνωστικών πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών της συγκεκριμένης αγοράς και την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών για την εκπλήρωση των στόχων του μάρκετινγκ (Βάθης, 2000). Αποτελεί μια εξαιρετικά λεπτομερή αναφορά (report), η οποία αξιολογείται από πολλούς εντός και εκτός της επιχείρησης.

Ουσιαστικά, **το Σχέδιο Μάρκετινγκ:**

- ✓ Ωθεί το τμήμα μάρκετινγκ να διερευνήσει το **εσωτερικό περιβάλλον** προκειμένου να κατανοήσει πλήρως τα αποτελέσματα των προηγούμενων αποφάσεων μάρκετινγκ.
- ✓ Ωθεί το τμήμα μάρκετινγκ να διερευνήσει το **εξωτερικό περιβάλλον** προκειμένου να κατανοήσει πλήρως την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

- ✓ Θέτει **μελλοντικούς στόχους** και προσδιορίζει τις **κατευθύνσεις** για τις μελλοντικές προσπάθειες μάρκετινγκ τις οποίες θα πρέπει να κατανοήσει και να υποστηρίξει ο καθένας εντός του οργανισμού.
- ✓ Αποτελεί βασικό συστατικό για τη **λήψη χρηματοδότησης** για την υλοποίηση νέων πρωτοβουλιών.

Το Σχέδιο Μάρκετινγκ υλοποιείται για έναν από τους **ακόλουθους λόγους**:

- ☑ Απαιτείται, ως μέρος της ετήσιας διαδικασίας σχεδιασμού, στα πλαίσια του τμήματος μάρκετινγκ.
- ☑ Απαιτείται για μια εξειδικευμένη στρατηγική για την εισαγωγή κάτι νέου (προϊόν, αγορά, στρατηγική).
- ☑ Αποτελεί ένα βασικό συστατικό ενός γενικού επιχειρηματικού σχεδίου.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την ανάπτυξη και διαμόρφωση ενός Σχεδίου Μάρκετινγκ. Η δομή του **συνήθως περιλαμβάνει τα παρακάτω**:

1. **Συνοπτική παρουσίαση (Executive Summary):** Σύντομη επισκόπηση του προτεινόμενου εγχειρήματος.
2. **Πίνακας περιεχομένων:** Προσανατολισμός του αναγνώστη να διαβάσει τα σημεία που τον ενδιαφέρουν περισσότερο.
3. **Εισαγωγή:** Επεξήγηση των στόχων του σχεδίου μάρκετινγκ.
4. **Υφιστάμενη Κατάσταση Μάρκετινγκ:** Ανάλυση των πληροφοριακών στοιχείων για την αγορά, το προϊόν, τον ανταγωνισμό, τη διανομή και το μακροπεριβάλλον.
5. **Ανάλυση ευκαιριών και απειλών:** Εντοπισμός των σημαντικότερων ευκαιριών/απειλών, των πλεονεκτημάτων/αδυναμιών και των ζητημάτων που αντιμετωπίζει το προϊόν (SWOT).
6. **Αντικειμενικοί στόχοι:** Καθορισμός των οικονομικών στόχων και των στόχων Μάρκετινγκ υπό μορφή όγκου πωλήσεων, μεριδίου αγοράς και κερδών.
7. **Στρατηγική Μάρκετινγκ:** Ευρεία προσέγγιση Μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του σχεδίου.
8. **Πρόγραμμα δράσης:** Ανάλυση των δράσεων Μάρκετινγκ που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
9. **Εκτίμηση ζημιών-κερδών:** Πρόβλεψη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του σχεδίου.
10. **Έλεγχοι:** Καθορισμός των δεικτών παρακολούθησης του σχεδίου.

#### 4.4 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 ερευνών με υποκείμενα τους ίδιους τους 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.

Το **γενικό υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς** παρουσιάζεται παρακάτω και αποτελείται από τρία βασικά μέρη: τις εξωτερικές επιδράσεις, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη συμπεριφορά μετά την αγορά. Το γενικό υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τα παρακάτω μέρη:

### **1. Εξωτερικές επιδράσεις:**

- ▶ **Ερεθίσματα από το 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 της ανάγκης** από τον καταναλωτή **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.

#### 4.5 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 ετερογενής 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 περίπτωσή 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 συνυπολογιστούν τόσο οι δυνατότητες του κάθε τμήματος να αγοράσει ένα καταναλωτικό αγαθό όσο και ο ανταγωνισμός.

Η διαδικασία της τμηματοποίησης περιλαμβάνει τα εξής **τρία στάδια**:

- ⇒ **Κατάτμηση της αγοράς**: Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση διαιρεί με βάση ορισμένα κριτήρια την ευρύτερη αγορά, π.χ. την αγορά της κατηγορίας του προϊόντος, σε τμήματα αγοραστών με διάφορα κοινά χαρακτηριστικά.
- ⇒ **Επιλογή της ή των αγορών-στόχων (target market selection)**. Στο στάδιο αυτό ακολουθεί η επιλογή ενός ή περισσότερων τμημάτων, τα οποία η επιχείρηση θεωρεί ότι εξυπηρετούν τους στόχους της καλύτερα και επικεντρώνει το ενδιαφέρον και τις προσπάθειές της σε αυτά.
- ⇒ **«Τοποθέτηση» προϊόντος στην αγορά (product positioning)**. Σε αυτό το στάδιο, η διαδικασία της τμηματοποίησης ολοκληρώνεται με την «τοποθέτηση» του προϊόντος στην αγορά. Με τον όρο «τοποθέτηση» νοείται η διαδικασία, κατά την οποία η επιχείρηση, στοχεύοντας να διαφοροποιηθεί έναντι του ανταγωνισμού, προσπαθεί να εμπεδώσει στο μυαλό των αγοραστών ένα συγκεκριμένο μήνυμα που διαφοροποιεί το προϊόν της από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της.

Αναλυτικά τα βήματα της διαδικασίας τμηματοποίησης της αγοράς είναι τα εξής (McDonald & Dunbar, 1995).

**Βήμα 1 Χάρτης Αγοράς:** Προσδιορισμός της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας μεταξύ παραγωγών και τελικών χρηστών (δηλαδή ποιοι εμπλέκονται και πως στην παραγωγή, στη διακίνηση και στη διάθεση ενός προϊόντος).

**Βήμα 2 Ποιος αγοράζει:** Προκαταρκτικός κατάλογος και τυποποιημένο profiling των διαφορετικών ομάδων αγοραστών στο σημείο του χάρτη της αγοράς στο οποίο πρόκειται να λάβει χώρα η τμηματοποίηση.

**Βήμα 3 Τί αγοράζεται, πού, πότε, και πώς αγοράζεται:** Κατάλογος όλων των τύπων προϊόντων/υπηρεσιών του ανταγωνισμού, των καναλιών διανομής και των μεθόδων αγοράς.

**Βήμα 4 Ποιος αγοράζει τι, πού πότε και πώς:** Συνδυασμός των βημάτων 2 και 3 για τη δημιουργία σειράς μικρο-τμημάτων.

**Βήμα 5 Γιατί αγοράζεται:** Κατανόηση του τι προσπαθεί να επιτύχει κάθε μικρο-τμήμα με τη συγκεκριμένη αγορά που κάνει.

**Βήμα 6 Τμηματοποίηση (1ο στάδιο):** Συγκέντρωση των μικρο-τμημάτων που εμφανίζουν ομοιότητες.

**Βήμα 7 Τμηματοποίηση (2ο στάδιο):** Αξιολόγηση των τμημάτων που προκύπτουν ως προς: το μέγεθος, τη διαφοροποίησή τους, τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτά και τη συμβατότητά τους με την επιχείρηση.

**Βήμα 8: Διαχωρισμός των κριτηρίων ελκυστικότητας:** Προσδιορισμός των παραγόντων που κάνουν ένα τμήμα ελκυστικό στην επιχείρηση.

**Βήμα 9: Απόδοση συντελεστών βαρύτητας στα κριτήρια ελκυστικότητας:** Προσδιορισμός της σχετικής σπουδαιότητας του κάθε κριτηρίου έναντι των άλλων.

**Βήμα 10: Αξιολόγηση κριτηρίων βάσει παραμέτρων:** Βαθμολόγηση με υψηλά, μεσαία και χαμηλά scores του κάθε κριτηρίου ελκυστικότητας.

**Βήμα 11 Βαθμολόγηση των τμημάτων:** Υπολογισμός της συνολικής ελκυστικότητας κάθε τμήματος.

**Βήμα 12 Ανταγωνιστικότητα επιχείρησης:** Προσδιορισμός της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στο κάθε τμήμα και λήψη απόφασης σε ποιο/ποια τμήμα/-τα θα απευθυνθεί η επιχείρηση.

Η τμηματοποίηση της αγοράς καταναλωτών βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες (Μαλλιάρης, 2001):

- ✓ **Γεωγραφικά** (λ.χ., Κλίμα, Περιοχή, Μέγεθος Πόλης, Πυκνότητα πληθυσμού, κλπ.).
- ✓ **Δημογραφικά** (λ.χ., Ηλικία, Φύλο, Εισόδημα, Επάγγελμα, Επίπεδο μόρφωσης, Καταγωγή, Θρησκεία, κλπ.).
- ✓ **Ψυχογραφικά** (λ.χ., Προσωπικότητα, Τρόπος ζωής).

- ✓ **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 μέγεθός 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.

## 5 Εξαγωγές

### 5.1 Εισαγωγικές έννοιες στο εξαγωγικό εμπόριο

#### 5.1.1 Αναγκαιότητα εξαγωγών

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, οι εξαγωγικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται ως οι πρεσβευτές της κάθε χώρας στο διεθνές εμπορικό περιβάλλον. Παράγοντες όπως:



- ✓ Η εισροή συναλλάγματος,
- ✓ η ανάπτυξη και η μεγέθυνση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος,
- ✓ η αύξηση της απασχόλησης,
- ✓ η ενίσχυση της εγχώριας παραγωγής,
- ✓ η αύξηση της αγοραστικής δύναμης του εισοδήματος (πραγματικό εισόδημα),
- ✓ η βελτίωση της ευημερίας της χώρας,

θεωρούνται ότι καθορίζουν το εξαγωγικό εμπόριο σε μακροοικονομικό επίπεδο. Αντίστοιχα, σε μικροοικονομικό επίπεδο, τα οφέλη για την επιχείρηση είναι ακόμα μεγαλύτερα.

Η παρουσία στις διεθνείς αγορές οδηγεί τις επιχειρήσεις σε σταδιακή αύξηση των πωλήσεών τους, αποτελώντας έτσι μία σημαντική διέξοδο από μία κορεσμένη εγχώρια αγορά, αυξάνει τα καθαρά κέρδη τους, ενισχύει την ευελιξία της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ελαχιστοποιεί την ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου και μειώνει σημαντικά το παραγωγικό και λειτουργικό κόστος.

Συνεπώς, η διεξόδωση στις διεθνείς αγορές και η ενίσχυση της εξωστρέφειας αποτελούν στόχους κάθε επιχείρησης που είναι αποφασισμένη να επιβιώσει σε ένα άκρως ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον. Παρόλα αυτά, η ανάπτυξη επιτυχημένης εξαγωγικής δραστηριότητας δεν είναι κάτι απλό και δεν κατορθώνεται χωρίς οργανωμένο σχέδιο. Οι εξαγωγές δεν θα πρέπει να βασίζονται σε τυχαίες πωλήσεις στο εξωτερικό, αλλά σε οργανωμένα, μεθοδευμένα, συνεπή και συνεχή στρατηγική εξαγωγικού marketing. Η ενδυνάμωση εξαγωγικής ενδοεπιχειρησιακής κουλτούρας, η επίτευξη εξαγωγικής ετοιμότητας και η κατάρτιση ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού Διεθνούς marketing, είναι μερικά από τα σημεία - κλειδιά που προδιαγράφουν τον δρόμο προς την επιτυχία.

Οι λόγοι για ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας είναι οι κάτωθι:

- ⇒ **Η φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος στη διεθνή αγορά.** Όταν στην εσωτερική αγορά ένα προϊόν μπαίνει σε στάδιο ωριμότητας, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση μπορεί να βρει νέες αγορές στο εξωτερικό, όπου οι πωλήσεις του προϊόντος δεν έχουν φθάσει στο ίδιο επίπεδο ανάπτυξης.

- ⇒ **Ο ανταγωνισμός σε μία επιλεγμένη αγορά-στόχο**, ο οποίος μπορεί να βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα από ότι ο εγχώριος ανταγωνισμός.
- ⇒ **Η χρησιμοποίηση της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας**. Όταν η εσωτερική αγορά γνωρίζει πτωτικές τάσεις ή φθάνει σε κορεσμό, οι επιχειρήσεις μπορεί να στραφούν στις αγορές εξωτερικού για να αντισταθμίσουν το έλλειμμα.
- ⇒ **Το δυναμικό πληθυσμού και αγοραστικής δύναμης**. Λίγες ακόρεστες αγορές έχουν απομείνει και η Κίνα αντιπροσωπεύει την περισσότερο πολυάνθρωπη από αυτές. Ωστόσο, η ικανότητα κατανάλωσης ή απορρόφησης του προϊόντος συμβαδίζει με την οικονομική δυνατότητα των ατόμων να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος, για αυτό και η ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας σε αναπτυσσόμενες χώρες εμπεριέχει αρκετό ρίσκο.
- ⇒ **Το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Σε αυτήν την περίπτωση, ο στόχος της επιχείρησης είναι η είσοδος σε μία αγορά που θεωρεί ότι έχει στρατηγικό πλεονέκτημα, έναντι των ανταγωνιστών της.

### 5.1.2 Μέθοδοι εξαγωγών

Υπάρχουν δυο κατηγορίες μεθόδων άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων:

- ❖ Οι έμμεσες εξαγωγές.
- ❖ Οι άμεσες εξαγωγές.

Η παραγωγός επιχείρηση αποφασίζει η ίδια ποια μέθοδο θα ακολουθήσει, έχοντας υπόψη τους στόχους που θέλει να πετύχει αλλά και τους πόρους που διαθέτει.

#### Έμμεσες εξαγωγές

Οι περιστασιακές πωλήσεις σε μία ξένη χώρα είναι ένα επίπεδο παθητικής ενασχόλησης, όπου η εταιρία είτε εξάγει από μόνη της, όχι ανά τακτά χρονικά διαστήματα, είτε απλά ανταποκρίνεται σε παραγγελίες από το εξωτερικό. Οι ενεργές εξαγωγές από την άλλη λαμβάνουν χώρα όταν η εταιρία αναλαμβάνει μια δέσμευση να επεκτείνει τις εξαγωγές της προς μία συγκεκριμένη αγορά (Kotler, 1997). Κοινό σημείο και των δύο περιπτώσεων είναι ότι η εταιρία παράγει όλα της τα προϊόντα στη χώρα όπου βρίσκεται η έδρα της. Από κει και πέρα είναι στη διακριτική της ευχέρεια, αν θα προσαρμόσει τα προϊόντα της στην ξένη αγορά.

Οι επιχειρήσεις συνήθως, χωρίς βέβαια αυτό να αποτελεί κανόνα, ξεκινούν με έμμεσες εξαγωγές, δηλαδή δραστηριοποιούνται στην ξένη αγορά μέσω ανεξάρτητων και ενδιάμεσων φορέων της αγοράς. Η επιχείρηση παράγει τα προϊόντα, αλλά δεν ασχολείται και δεν ελέγχει τη διαδικασία εξαγωγής των προϊόντων της στις ξένες αγορές. Οι εξαγωγικές διαδικασίες ελέγχονται και διεκπεραιώνονται από κάποια άλλη επιχείρηση η οποία είναι εγκατεστημένη ή/και δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά και λειτουργεί ως διαμεσολαβητής του εξαγωγικού εμπορίου μεταξύ της παραγωγού επιχείρησης και του αλλοδαπού αγοραστή (Χατζηδημητρίου, 2003). Η επιχείρηση-διαμεσολαβητής η οποία αναλαμβάνει τη μελέτη και

την εκτίμηση των κινδύνων που υπάρχουν στις αλλοδαπές αγορές, μπορεί να είναι είτε εγχώριας είτε αλλοδαπής ιδιοκτησίας.

Οι έμμεσες εξαγωγές υλοποιούνται με τους εξής **τέσσερις** τρόπους (Χατζηδημητρίου, 2003):

**Εγχώριος Πράκτορας:** Οι εγχώριοι πράκτορες είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες και δραστηριοποιούνται στη χώρα της επιχείρησης-παραγωγού. Αντιπροσωπεύουν αλλοδαπές επιχειρήσεις αγοραστές, οι οποίες ενδιαφέρονται να αγοράσουν προϊόντα με συγκεκριμένες προδιαγραφές στη χαμηλότερη δυνατή τιμή και έχουν αποστολή να επιλέξουν την παραγωγό-εταιρία που πληροί αυτές τις απαραίτητες προδιαγραφές.

**Εγχώριος Έμπορος:** Πρόκειται για ανεξάρτητες επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες και δραστηριοποιούνται στη χώρα παραγωγής, με τη διαφορά ότι οι εγχώριοι έμποροι λειτουργούν ως τοπικοί χονδρέμποροι. Αγοράζουν δηλαδή οι ίδιοι τα προϊόντα της παραγωγού-επιχείρησης την οποία πληρώνουν με τον ίδιο τρόπο που πληρώνεται από τους υπόλοιπους τοπικούς πελάτες τους. Επιπλέον, αναλαμβάνουν να εκτελέσουν όλες τις λειτουργίες του μάρκετινγκ στις αγορές που σκοπεύουν να εξάγουν.

**Εταιρίες Διαχείρισης Εξαγωγών:** Οι εταιρίες αυτές λειτουργούν ουσιαστικά σαν να είναι το τμήμα εξαγωγών μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Αναλαμβάνουν τις περισσότερες εξαγωγικές διαδικασίες της επιχείρησης όπως για παράδειγμα την έρευνα αγοράς, την εύρεση πελατών, τη διαπραγμάτευση και την υπογραφή των συμβολαίων, την ασφάλιση των προϊόντων κ.α.

**Εταιρία Διεθνούς Εμπορίου:** Οι εταιρίες αυτές διατηρούν εμπορικές θυγατρικές, παραρτήματα ή/και αντιπροσωπείες σε πολλά σημεία του κόσμου και επιδίδονται σε εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και πρώτων υλών που αγοράζουν από παραγωγούς σε διάφορες χώρες. Η διαφορά τους με τις εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών είναι ότι δεν λειτουργούν μόνο ως αντιπρόσωποι των εγχώριων παραγωγών, αλλά και ως επιχειρήσεις που διερευνούν τις ανάγκες των αγοραστών.

### **Άμεσες εξαγωγές**

Άμεσες εξαγωγές ονομάζονται οι απευθείας πωλήσεις σε μία ξένη επιχείρηση ή σε έναν τελικό καταναλωτή που βρίσκεται σε μια ξένη αγορά (Albaum et al., 1998). Αυτό βέβαια συνεπάγεται για την επιχείρηση: την οργάνωση του Τμήματος Εξαγωγών, την ανάληψη ερευνών αγοράς, τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ, την προσέγγιση πελατών, τη διαπραγμάτευση, την έκδοση των απαραίτητων πιστοποιητικών και φορτωτικών εγγράφων και τη μεταφορά των προϊόντων στο εξωτερικό (Αυλωνίτης κ.α., 2010). Ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος σε αυτού του είδους τις εξαγωγές, αλλά μεγαλύτερη είναι και η πιθανή απόδοση, αφού δεν καταβάλλονται προμήθειες σε ενδιάμεσους φορείς. Η πολιτική αυτή μπορεί να αποβεί περισσότερο επικερδής για την εξαγωγική επιχείρηση, εάν αυξάνει τις πωλήσεις στο εξωτερικό σε μεγαλύτερο βαθμό από το κόστος που συνεπάγεται ή που θα ήταν αναγκαίο για να ικανοποιηθούν οι εξαγωγικοί συνεργάτες της (Bello and Williamson, 1985).

Οι άμεσες εξαγωγές υλοποιούνται με τους εξής **τέσσερις** τρόπους (Χατζηδημητρίου, 2003):

- ❑ **Με το τμήμα εξαγωγών.** Ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης, το τμήμα εξαγωγών μπορεί να έχει περιορισμένες αρμοδιότητες ή να έχει την αυτονομία του, αναλαμβάνοντας όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης.
- ❑ **Με αντιπροσώπους στη χώρα εξαγωγής.** Υπάρχουν δύο είδη αντιπροσώπευσης:
  - i. Με έναν τοπικό εμπορικό πράκτορα ή εκπρόσωπο, που ουσιαστικά αποτελεί ένα μεσάζοντα ή διαμεσολαβητή μεταξύ της εξαγωγικής επιχείρησης και των πελατών της.
  - ii. Με έναν τοπικό έμπορο ή διανομέα που έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση των προϊόντων της εξαγωγικής επιχείρησης για μια χώρα ή μια γεωγραφική περιοχή, η οποία αρχικά αγοράζει τα προϊόντα από την εξαγωγική επιχείρηση και στη συνέχεια τα μεταπωλεί στους πελάτες της.
- ❑ **Με υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής.** Αποτελεί τη φυσική προέκταση της επιχείρησης, αφού αυτή εδραιώσει τη θέση των προϊόντων της στην ξένη αγορά. Ο ρόλος του υποκαταστήματος έγκειται στη διεκπεραίωση εργασιών αντίστοιχων με αυτών της μητρικής επιχείρησης, όπως η εύρεση νέων πελατών, η παροχή κάθε μορφής εξυπηρέτησης στους αλλοδαπούς πελάτες, η συγκέντρωση πληροφοριών για την τοπική αγορά που είναι χρήσιμες για τη μητρική επιχείρηση, η προώθηση και η διαφήμιση του προϊόντος στην τοπική αγορά κ.α.
- ❑ **Θυγατρική Εμπορική Εταιρία στη χώρα εξαγωγής.** Είναι μια αυτόνομη και πλήρως οργανωμένη τοπική εταιρία, η οποία παρέχει εμπορικές υπηρεσίες και είναι αλλοδαπής ιδιοκτησίας, καθώς ανήκει στη μητρική εξαγωγική επιχείρηση που την ιδρύει και που κατέχει το 100% του μετοχικού της κεφαλαίου. Διέπεται ωστόσο από την τοπική νομοθεσία και είναι δυνατό να έχει και διαφορετική ονομασία από τη μητρική εταιρία.

### 5.1.3 Κίνητρα για εξαγωγές

*Ως κίνητρα διεθνοποίησης, ορίζονται οι εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν την απόφαση μιας επιχείρησης να ξεκινήσει, να αναπτύξει ή να διατηρήσει τις διεθνείς της δραστηριότητες (Leonidou & Katsikeas, 1996).*

Εκτός από το κέρδος, το οποίο αποτελεί το βασικότερο κίνητρο για την πλειοψηφία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (Bilkey and Tesar, 1977), υπάρχουν και άλλα κίνητρα που υποκινούν τις επιχειρήσεις να ασχοληθούν με το εξαγωγικό εμπόριο. Αυτά μπορούν να διακριθούν σε δυο γενικές κατηγορίες:

**Ενδογενή** κίνητρα, τα οποία σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης και επηρεάζονται από ενέργειες και αποφάσεις της ίδιας:

- ✓ Αύξηση κερδών και πωλήσεων (Ball et al., 2010).
- ✓ Προστασία εγχώριων αγορών (Yoder et al., 2016).
- ✓ Επίτευξη οικονομικών κλίμακας και εμβέλειας (Beamish & Lu, 2001 ).



- ✓ Διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων μέσω γεωγραφικής επέκτασης (Χατζηδημητρίου, 2003).
- ✓ Μείωση κόστους παραγωγής με εισαγωγή φθηνότερων πρώτων υλών και ανθρώπινων πόρων (Minifie & West, 1998).
- ✓ Εκμετάλλευση πρώτων υλών (Narula & Cuervo, 2015).
- ✓ Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο μάρκετινγκ (Χατζηδημητρίου, 2003).
- ✓ Ποιοτική και τεχνολογική ανωτερότητα των προϊόντων (Χατζηδημητρίου, 2003).
- ✓ Επιχειρηματική φήμη (Ozturk et al, 2015).
- ✓ Ύπαρξη στελεχών με διεθνή εμπειρία και γνώσεις (Baroncheli & Cassia, 2015).
- ✓ Βούληση της διοίκησης για διεθνή ανάπτυξη (Leonidou, 1998).

**Εξωγενή** κίνητρα τα οποία προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είτε πρόκειται για το περιβάλλον της εγχώριας αγοράς, είτε για αυτό της διεθνούς αγοράς, δυνάμεις, τις οποίες η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει:

- ✓ Αυτόκλητες παραγγελίες από πελάτες του εξωτερικού (Bilkey & Tesar, 1977).
- ✓ Κορεσμός της τοπικής αγοράς (Χατζηδημητρίου, 2003).
- ✓ Έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά (Χατζηδημητρίου, 2003).
- ✓ Εχθρικό θεσμικό πλαίσιο και μη ελκυστική μακροοικονομική πολιτική από την εγχώρια κυβέρνηση (Narula & Cuervo, 2015).
- ✓ Στρατηγική θέση ξένης χώρας και πρόσβαση σε νέες αγορές (Αζαρία, 2010).
- ✓ Πρόσβαση σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (Ozturk et al., 2015).
- ✓ Οικονομικά κίνητρα από ξένες κυβερνήσεις (Fletcher, 2001).
- ✓ Ευνοϊκές συναλλαγματικές ισοτιμίες (Katsikeas, 1996).
- ✓ Πολιτική και οικονομική σταθερότητα σε ελκυστικές χώρες (Ozturk et al., 2015).
- ✓ Δυνατότητα επέκτασης πωλήσεων εποχιακών προϊόντων (Εθνικό παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις).

#### 5.1.4 Προβλήματα – εμπόδια εξαγωγών

Στην προσπάθεια να επιτύχουν τους στόχους τους, οι εξαγωγείς έρχονται αντιμέτωποι με σημαντικά προβλήματα και εμπόδια, τα οποία εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, όπως το πόσο αναπτυγμένη είναι η χώρα στην οποία βρίσκεται η εξαγωγική εταιρία, η ηλικία της εταιρίας τη στιγμή που ξεκινάει τις εξαγωγές, η προσωπικότητα και η εμπειρία του διευθυντή της εταιρίας (Maldifassi and Caorci, 2014). Έτσι, η ελαχιστοποίηση ή η εξάλειψη αυτών των εμποδίων θα μπορούσε να συνεισφέρει στη βελτίωση της εξαγωγικής επίδοσης της επιχείρησης.

Τα σημαντικότερα εμπόδια σχετικά με τις εξαγωγές είναι (Χατζηδημητρίου, 2003):

- ☑ Η δυσκολία της εύρεσης πελατών και ο υψηλός ανταγωνισμός.
- ☑ Η έλλειψη στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στις εξαγωγές.
- ☑ Η έλλειψη στελεχών που να γνωρίζουν τη γλώσσα των χωρών-στόχων.

- ☑ Οι δυσκολίες στην επικοινωνία με τους αλλοδαπούς πελάτες.
- ☑ Η δυσκολία εύρεσης αξιόπιστων αντιπροσώπων ή/και διανομέων στις διεθνείς αγορές, καθώς και υποκίνησής τους για ενεργή προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης.
- ☑ Η έλλειψη έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης για τις ξένες αγορές.
- ☑ Οι δυσκολίες στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (π.χ. έρευνα αγοράς, διαφήμιση, προώθηση, διανομή) στις αλλοδαπές αγορές.
- ☑ Οι έλλειψη γνώσεων σχετικά με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες στις χώρες προορισμού των εξαγωγών.
- ☑ Τα προβλήματα που σχετίζονται με την εξασφάλιση χρηματοδότησης των εξαγωγών.
- ☑ Τα προβλήματα που σχετίζονται με τους δασμολογικούς και μη δασμολογικούς περιορισμούς που θεσπίζει η κάθε χώρα.
- ☑ Το επιπλέον κόστος που πρέπει να επωμισθεί προκαταβολικά η εξαγωγική επιχείρηση, στην περίπτωση που πρέπει να προσαρμόσει το προϊόν της στις προτιμήσεις των αλλοδαπών πελατών και στις απαιτήσεις της νομοθεσίας της χώρας εξαγωγής.
- ☑ Τα προβλήματα που σχετίζονται με την εξασφάλιση κατάλληλων και αξιόπιστων μεταφορικών μέσων.
- ☑ Η έλλειψη ικανοποιητικής βοήθειας και τεχνικής υποστήριξης από τους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς της μητρικής χώρας.

#### **5.1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εξαγωγών**

Η εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο στην ίδια όσο και στο κράτος. Οι εξαγωγές βοηθούν το κράτος βελτιώνοντας το ισοζύγιο πληρωμών, το εμπορικό έλλειμμα, το ποσοστό της απασχόλησης και το βιοτικό επίπεδο της χώρας (Freeman & Styles, 2014). Αυτή η βελτίωση έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας στις διεθνείς αγορές, για αυτό και οι κυβερνήσεις των κρατών επιλέγουν να επιχορηγούν τις εξαγωγικές εταιρίες, συμπληρώνοντας έτσι τους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητες των ΜμΕ της χώρας τους (Wilkinson and Brouters, 2006).

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, τα πλεονέκτημα των εξαγωγών συνοψίζονται ως εξής (Χατζηδημητρίου, 2003):

- ❖ Αποτελούν έναν γρήγορο και οικονομικά αποδοτικό τρόπο εισόδου σε νέες αγορές.
- ❖ Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που αναλαμβάνει η εξαγωγική επιχείρηση είναι σχετικά μικροί καθώς χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες παραγωγικές εγκαταστάσεις.
- ❖ Οι εξαγωγικές δραστηριότητες δίνουν στην επιχείρηση την ευκαιρία να κατανοήσει τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες των αλλοδαπών αγορών.
- ❖ Είναι μια ευκαιρία για την επιχείρηση να διερευνήσει την αποδοχή, τις δυνατότητες καθώς και την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην ξένη αγορά.

Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των εξαγωγικών επιχειρήσεων ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου δραστηριότητας είναι (Χατζηδημητρίου, 2003):

- ◆ Το επιπρόσθετο κόστος για την προώθηση και τη διακίνηση των εξαγόμενων προϊόντων όπως για παράδειγμα οι δαπάνες για συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, οι προμήθειες, το τραπεζικό κόστος για την είσπραξη της αξίας των προϊόντων, το κόστος της τελωνειακής διεκπεραίωσης, το κόστος ασφάλισης, μεταφοράς και αποθήκευσης των προϊόντων κ.α..
- ◆ Οι άμεσοι και έμμεσοι φραγμοί που θέτουν πολλές εθνικές κυβερνήσεις στις εισαγωγές μέσω δασμών, ποσοστώσεων, συναλλαγματικών περιορισμών κ.α..
- ◆ Η εξαγωγική επιχείρηση, ιδιαίτερα στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών, δεν έχει άμεση επαφή με τις αγορές όπου εξαγονται τα προϊόντα της, επομένως δεν είναι επαρκώς πληροφορημένη για τον ανταγωνισμό, τις προτιμήσεις, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των δυνητικών πελατών της στις χώρες προορισμού των εξαγωγών.
- ◆ Ορισμένα προϊόντα απαιτούν παροχή υπηρεσιών και υποστήριξης από τον πωλητή στον αγοραστή και μετά την ολοκλήρωση της πώλησης (after sales service) κάτι που παρουσιάζει δυσκολίες όταν υπάρχει φυσική απόσταση μεταξύ επιχείρησης και χώρας προορισμού εξαγωγών.
- ◆ Οι επιχειρήσεις που πωλούν επώνυμα προϊόντα αντιμετωπίζουν επιπρόσθετες δυσκολίες όπως ο έλεγχος της νόμιμης ή μη χρησιμοποίησής τους.

## 5.2 Διάγνωση Εξαγωγικής Ετοιμότητας - νέες τεχνολογίες και υποβοήθηση εξαγωγών

Η πρώτη πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, που επιθυμεί να υλοποιήσει εξαγωγική δραστηριότητα, είναι να κατανοήσει τον βαθμό στον οποίο είναι έτοιμη να υποστηρίξει επιτυχώς ένα τέτοιο εγχείρημα. Μπορεί η διεθνοποίηση να θεωρείται ικανοποιητική λύση για την αντιμετώπιση της μειωμένης ζήτησης στην εγχώρια αγορά, ωστόσο, δεν είναι δεδομένο ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και τη δυνατότητα να το πράξουν με επιτυχία. Για να μην χαθούν επομένως πολύτιμοι πόροι, τόσο σε χρόνο, όσο και σε χρήμα, είναι σημαντικό να γίνει μία προκαταρκτική εξέταση της κατάστασης της εξαγωγικής ετοιμότητας της επιχείρησης.



Κατάλληλο εργαλείο για τη διάγνωση της εξαγωγικής ετοιμότητας είναι η **SWOT** ανάλυση, η οποία αποτυπώνει τα **δυνατά σημεία** (Strengths), **τις αδυναμίες** (Weaknesses), **τις ευκαιρίες** που μπορεί να προκύψουν (Opportunities) και **τις απειλές** (Threats).

Τα τέσσερα σημεία που πρέπει να συμπληρωθούν για τη SWOT ανάλυση αφορούν στο προϊόν, στην παραγωγή, στους διαθέσιμους πόρους, στο χρόνο, στα χρηματικά κεφάλαια, στη γνώση της αγοράς – στόχου και στη γνώση της εγχώριας αγοράς. Έχοντας μια σαφή κατανόηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης, η εν λόγω ανάλυση δίνει τη δυνατότητα επαρκούς ανταπόκρισης στις προκλήσεις των διεθνών αγορών. Τα «δυνατά σημεία» είναι αυτά για τα οποία πρέπει να ξεκινήσει την εξαγωγική της δραστηριότητα η επιχείρηση, ενώ τα «αδύνατα σημεία» είναι αυτά που πρέπει να διορθωθούν πριν την έναρξη των εξαγωγών. Και οι δύο παράγοντες αφορούν στα εσωτερικά χαρακτηριστικά της

επιχείρησης και υπάρχει η δυνατότητα να ελεγχθούν από αυτήν διεξοδικά. Αντίθετα, οι «ευκαιρίες» και οι «απειλές» είναι εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι δεν ελέγχονται από την επιχείρηση και αλλάζουν ανά αγορά - στόχο που θα επιλέξει.

Παρακάτω παρατίθεται μια ενδεικτική SWOT ανάλυση για επιχείρηση με εξαγωγικό προσανατολισμό:

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
<b>Ανταγωνιστικά προϊόντα</b>	Προβληματική εσωτερική επικοινωνία
<b>Υγιή χρηματοοικονομικά</b>	Αδυναμία διασφάλισης ποιότητας
<b>Ευρεία γκάμα τεχνογνωσιών</b>	Κενά στην οργανωτική δομή
<b>Καλή οργάνωση πωλήσεων</b>	Περιορισμένη εμπειρία σε εξαγωγές
<b>Οργανωμένο δίκτυο συνεργατών</b>	Ακατάλληλος τόπος εγκατάστασης
Ευκαιρίες	Απειλές
<b>Μεγάλη αγορά (π.χ. δημογραφικά)</b>	Ισχυρός ανταγωνισμός
<b>Ζήτηση για νέες τεχνογνωσίες</b>	Περιοριστικό κανονιστικό πλαίσιο
<b>Ελκυστικά επίπεδα τιμών</b>	Υποκατάστατα προϊόντα ή λύσεις
<b>Ευνοϊκές συγκυρίες</b>	Αγορά που απαιτεί συνεχή καινοτομία
<b>Ανάγκη για νέα προϊόντα</b>	Πόλεμος τιμών

Εφόσον η επιχείρηση αναλύσει την υφιστάμενη κατάστασή της, είναι σε θέση να αποφανθεί για το αν είναι έτοιμη να εξαγει το προϊόν της στις διεθνείς αγορές. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που καθορίζουν την εξαγωγική ετοιμότητα της επιχείρησης. Μια επιχείρηση είναι έτοιμη να εξαγει όταν διαθέτει την απαιτούμενη παραγωγική δυναμικότητα, τους διαθέσιμους πόρους και τη δέσμευση της διοίκησης για να παραδώσει ένα εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία σε παγκόσμια κλίμακα και σε μια ανταγωνιστική τιμή ώστε να μπορέσει να εξασφαλίσει μερίδιο αγοράς. Όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες συνθέτουν το πλαίσιο το οποίο ονομάζεται «Εσωτερικό Περιβάλλον μίας επιχείρησης».

Το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης καθορίζεται από τους εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την ενδοεπιχειρησιακή λειτουργία και επηρεάζονται τόσο από τις διαδικασίες, όσο και από τις αποφάσεις που εφαρμόζει η ίδια η επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης διαμορφώνεται από τις εξής παραμέτρους (ΣΕΒΕ, 2012):

- *Οργάνωση και διαδικασίες*
  - Βασικές
  - Υποστηρικτικές
  
- *Προϊόντα και πελάτες*
  - Κατάταξη σε σχέση με ανάπτυξη και μερίδιο αγοράς

- Ιεράρχηση σε σχέση με ανταγωνιστικότητα και ελκυστικότητα αγοράς

➤ *Πόροι*

- Ανθρώπινοι πόροι
- Ενσώματες και ασώματες παγιοποιήσεις

➤ *Χρηματοοικονομική απόδοση*

- Διάρθρωση
- Κερδοφορία

Συγκεκριμένα, η επιχείρηση αναφορικά με τους εσωτερικούς παράγοντες, θα πρέπει να αναζητήσει απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με (ΣΕΒΕ, 2012):

❖ **Τις προσδοκίες**

- Υπάρχουν σαφείς και εφικτοί στόχοι για την εξαγωγική δραστηριότητα;
- Υπάρχει ρεαλιστική εικόνα για τη δέσμευση που απαιτεί η εξαγωγική δραστηριότητα σε χρόνο και πόρους;
- Υπάρχει αντίληψη του τι είναι απαραίτητο για την επιτυχία στις διεθνείς αγορές;
- Έχει υπολογιστεί πόσο γρήγορα αναμένεται να γίνουν οι εξαγωγές;
- Έχει εκτιμηθεί το ύψος της απόδοσης επί των επενδυμένων κεφαλαίων από την εξαγωγική δραστηριότητα;

❖ **Την ανταγωνιστικότητα**

- Υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι για τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς ώστε να διερευνηθεί το κατά πόσο εξαγωγίμο είναι το προϊόν στις διεθνείς αγορές;
- Θεωρείται το προϊόν βιώσιμο στην αγορά – στόχο της επιχείρησης;
- Έχουν εντοπιστεί τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του παραγόμενου προϊόντος της επιχείρησης, που μπορούν να της δώσουν προβάδισμα έναντι άλλων, ανά αγορά-στόχο;

❖ **Τους ανθρώπινους πόρους**

- Υπάρχει δέσμευση της διοίκησης για υλοποίηση εξαγωγικής δραστηριότητας;
- Υπάρχει ικανότητα διαχείρισης της υπερβάλλουσας ζήτησης που θα προέλθει από τις εξαγωγές;
- Διαθέτει η επιχείρηση προσωπικό με δεξιότητες μάρκετινγκ;
- Υπάρχουν τρόποι αντιμετώπισης των γλωσσικών φραγμών;

❖ **Τους χρηματοοικονομικούς πόρους**

- Μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση στο απαραίτητο κεφάλαιο που απαιτείται, για την κάλυψη της υπερβάλλουσας ζήτησης που θα προέλθει από τις διεθνείς πωλήσεις;
- Μπορούν να βρεθούν τρόποι για την εξομάλυνση των χρηματοοικονομικών κινδύνων που συνεπάγονται οι διεθνείς δραστηριότητες (πχ. συναλλαγματικός κίνδυνος);
- Υπάρχει η δυνατότητα εύρεσης ανθρώπων που θα δώσουν τις απαραίτητες συμβουλές σχετικά με τις νομικές και φορολογικές συνέπειες των εξαγωγών;

### 5.2.1 Νέες τεχνολογίες και υποβοήθηση εξαγωγών

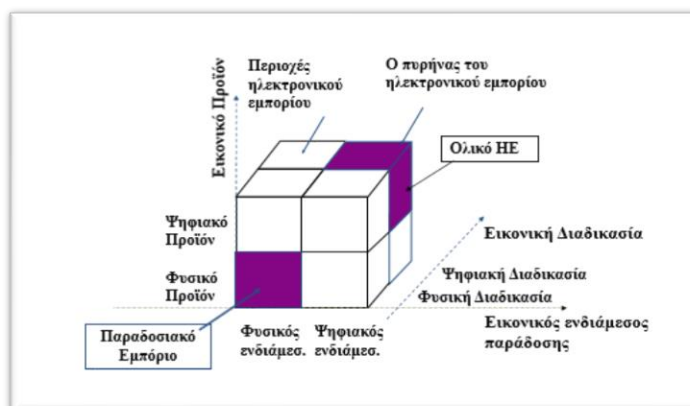
#### Ηλεκτρονικό εμπόριο

Ιδιαίτερη αναφορά σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει στο διαδίκτυο και στο πόσο σημαντικό είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο για την υλοποίηση της εξαγωγικής δραστηριότητας.



Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιγράφει τη διαδικασία αγοράς, πώλησης, μεταφοράς ή ανταλλαγής προϊόντων, υπηρεσιών και/ή πληροφοριών μέσω του Internet (Διαδικτύου) και ενδοδικτύων.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με το βαθμό ψηφιοποίησης (μετασχηματισμό από φυσικό σε ψηφιακό) του προϊόντος (υπηρεσίας) που πωλείται, της διαδικασίας (π.χ. παραγγελία, πληρωμή, εκπλήρωση) και της μεθόδου διανομής. Οι πιθανές συγκροτήσεις αυτών των τριών διαστάσεων καθορίζουν τα διάφορα επίπεδα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ένα προϊόν μπορεί να είναι φυσικό ή ψηφιακό, όπως και η μέθοδος διανομής του, αλλά και ολόκληρη η διαδικασία πώλησης. Αυτές οι εναλλακτικές καταστάσεις δημιουργούν οκτώ κύβους, ο καθένας από τους οποίους έχει τρεις διαστάσεις. Στο παραδοσιακό εμπόριο όλες οι διαστάσεις είναι φυσικές και στο ηλεκτρονικό ψηφιακές (επάνω δεξιός κύβος). Όλοι οι άλλοι κύβοι περιλαμβάνουν ένα μείγμα ψηφιακών και φυσικών διαστάσεων.



**Εικόνα 4: Οι διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου**

Πηγή: Choi et al., 1997

Αν υπάρχει τουλάχιστον μία ψηφιακή διάσταση θεωρείται ότι υπάρχει ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλά μόνο μερικό ηλεκτρονικό εμπόριο. Για παράδειγμα, η αγορά ενός υπολογιστή από το e-shop της Dell ή ενός βιβλίου από την Amazon είναι μερικό ηλεκτρονικό εμπόριο, επειδή το εμπόρευμα διανέμεται με φυσικούς τρόπους. Η αγορά όμως ενός ηλεκτρονικού βιβλίου από την Amazon ή ενός προϊόντος λογισμικού είναι αμιγές ηλεκτρονικό εμπόριο, επειδή το προϊόν, η διανομή, η πληρωμή και ο πράκτορας είναι ψηφιακοί.

Το ηλεκτρονικό εξαγωγικό εμπόριο είναι η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας προς την κατεύθυνση αυτοματισμού των συναλλαγών και της ροής των εργασιών μίας επιχείρησης. Ο τελικός στόχος του ηλεκτρονικού εξαγωγικού εμπορίου είναι να ικανοποιήσει την κοινή επιθυμία προμηθευτών και πελατών για καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, μεγαλύτερη ταχύτητα διεκπεραίωσης των συναλλαγών και χαμηλότερο κόστος.

Όσον αφορά τις κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου για εξαγωγές που αναπτύσσονται από τις επιχειρήσεις, αυτές είναι οι εξής:

**B2B (Business to Business) Ηλεκτρονικό Εξαγωγικό Εμπόριο.** Οι συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων πραγματοποιούνται συνήθως ηλεκτρονικά μέσω extranets. Αυτό στην ουσία αποτελείται από δύο ή περισσότερα intranets που συνδέονται μεταξύ τους μέσω του διαδικτύου ώστε να μπορούν να μοιράζονται πληροφορίες, να ανταλλάσσουν δεδομένα και να εκτελούν συναλλαγές, χρησιμοποιώντας στην ουσία ένα ιδεατό δίκτυο με παγκόσμια εμβέλεια. Οι Kalakota & Whinston (1996) αναφέρουν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί στη βελτίωση της συνεργασίας τους, απλοποιώντας τις διαδικασίες των προμηθειών και της αποστολής τους, συνεισφέροντας στον αποδοτικότερο έλεγχο του επιπέδου διαθέσιμων αποθεμάτων.

**B2C (Business to Consumers) Ηλεκτρονικό Εξαγωγικό Εμπόριο.** Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή εμπορίου, όπου η επιχείρηση χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό της κατάστημα με σκοπό να διεκπεραιώσει ηλεκτρονικά την πώληση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σε ένα απομακρυσμένο πελάτη. Το προϊόν μπορεί να παραδοθεί στον πελάτη μέσω του διαδικτύου ή να αποσταλεί στον αγοραστή μέσω μίας υπηρεσίας express mail ή απλού ταχυδρομείου, ακόμη και με τη χρήση τρίτου διανομέα, που συνεργάζεται με την επιχείρηση στη χώρα παράδοσης του προϊόντος (Kalakota & Whinston, 1996).

**B2B2C (Business to Business to Consumers) Ηλεκτρονικό Εξαγωγικό Εμπόριο:** Στο ηλεκτρονικό εμπόριο επιχείρησης με επιχείρηση με καταναλωτή (B2B2C), μία επιχείρηση παρέχει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία σε μία επιχείρηση-πελάτη. Η επιχείρηση-πελάτης έχει τους δικούς της πελάτες, στους οποίους παρέχεται το προϊόν ή η υπηρεσία, χωρίς να προσθέτει κάποια αξία σε αυτό.

Τα πλεονεκτήματα που έχει το ηλεκτρονικό εμπόριο στις επιχειρήσεις είναι (Ιωάννου Ζ. Κ., 2005):

- **Μεγαλύτερο πελατολόγιο,** καθώς η επιχείρηση απευθύνεται σε πελάτες σε παγκόσμια κλίμακα.
- **Ελαχιστοποίηση Κόστους.** Το κόστος αποθήκευσης, επεξεργασίας και διανομής πληροφοριών μειώνεται, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται η προβολή των προϊόντων

της επιχείρησης μέσω του Διαδικτύου, που μπορεί να συνδυάσει κείμενο, εικόνα και ήχο με χαμηλό κόστος.

- **Βελτιωμένη αλυσίδα προμηθειών** με μείωση των καθυστερήσεων, των αποθεμάτων και του κόστους.
- **Συνεχής και αδιάκοπη λειτουργία** της επιχείρησης χωρίς επιπλέον κόστη για λειτουργικά έξοδα.
- Γρήγορη και εύκολη **εξειδίκευση και προσαρμογή στις επιθυμίες** των πελατών.
- Γρήγορη εισαγωγή στην αγορά με **λιγότερο χρονοβόρες διαδικασίες**.
- **Μικρό κόστος επικοινωνίας** με τους πελάτες.
- **Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών**. Για ορισμένα προϊόντα η τεχνολογία επιτρέπει την άμεση (μέσω δικτύου) παράδοση με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να μπορεί έχει στη διάθεσή του το προϊόν, ακόμη και την ίδια στιγμή. Υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων για τους καταναλωτές που δεν μένουν σε μεγάλα αστικά κέντρα.
- **Συνεχής ενημέρωση** του πελάτη για προϊόντα ή για την ίδια την εταιρία.
- **Καλύτερες προοπτικές για τις μικρές επιχειρήσεις** στον ανταγωνισμό που υπάρχει με τις μεγαλύτερες.
- **Τεράστια μείωση κόστους διανομής** στα ψηφιακά προϊόντα.

Στο παρελθόν, το διεθνές εμπόριο ήταν προσβάσιμο κυρίως στις μεγάλες εταιρίες που είχαν τη δυνατότητα ανάπτυξης δικτύου διανομής και σημείων πώλησης σε αγορές του εξωτερικού. Σήμερα όμως και οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να παρακάμψουν, μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, εμπόδια όπως η φυσική παρουσία σε αγορές του εξωτερικού, η δημιουργία σημείων πώλησης, η αντιμετώπιση της τοπικής γραφειοκρατίας και διαφθοράς.

Οι χώρες χαμηλού κόστους θα χάσουν το βασικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η παραγωγική διαδικασία θα μεταφερθεί σε χώρες που συνδυάζουν υψηλή καταναλωτική δαπάνη, επαρκή προστασία των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας και ανθρώπινο δυναμικό με κατάρτιση σε τομείς υψηλής τεχνολογίας. Όλα τα παραπάνω θα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των εξαγωγών των συγκεκριμένων χωρών, λόγω της αυξημένης παραγωγής.

Τέλος, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η τεχνολογία και το διαδίκτυο για τις επιχειρήσεις στην εξεύρεση εξειδικευμένων εργαζομένων με δυσεύρετες δεξιότητες από οποιαδήποτε περιοχή του πλανήτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής και δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε μη «προνομιακές», ως προς την πρόσβαση σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, περιοχές, να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικές, αναπτύσσοντας εξαγωγική δραστηριότητα.



## 5.3 Φορολογικές και τελωνειακές διαδικασίες

### 5.3.1 Φορολογικές Διαδικασίες

Εξαγωγές και Φ.Π.Α. - Απαλλαγή από ΦΠΑ για τις εξαγωγές σε τρίτες χώρες (Άρθρο 24 του ν. 2859/2000)

Ένα από τα χαρακτηριστικά του Φ.Π.Α. το οποίο λειτουργεί ευεργετικά τόσο στην ανάπτυξη των κοινοτικών επιχειρήσεων, με ότι αυτό συνεπάγεται στο κοινωνικό σύνολο, όσο και στην οικονομία της Ε.Ε., είναι η μη φορολόγηση των εξαγωγών.



Συγκεκριμένα υπάρχει:

- **Άμεση απαλλαγή** (Δεν αναγράφεται ΦΠΑ στο τιμολόγιο)
  - στις εξαγωγές αγαθών από τον ίδιο τον πωλητή ή από άλλο πρόσωπο που ενεργεί για λογαριασμό του, σε αγοραστή.
  - στην πώληση από έναν πωλητή υποκείμενο σε ΦΠΑ σε αγοραστή-εξαγωγέα, όταν τα αγαθά πρόκειται να εξαχθούν.
- **Έμμεση απαλλαγή** (Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις).

Ο αγοραστής-εξαγωγέας καταβάλλει τον Φ.Π.Α. στον πωλητή και στη συνέχεια μετά την εξαγωγή του, επιστρέφεται ή ακολουθεί τη διαδικασία έκδοσης «Ειδικού διπλότυπου Δελτίου Απαλλαγής».

Η απαλλαγή από Φ.Π.Α κατά την εξαγωγή αγαθών χορηγείται υπό την προϋπόθεση ότι ισχύουν τα παρακάτω:

1. Το τιμολόγιο πώλησης της εξαγωγής, **θεωρείται από την αρμόδια Τελωνειακή Αρχή** της εξαγωγής, ενώ πάνω σε αυτό αναγράφεται η ένδειξη "**ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΑΠΟ ΦΠΑ ΛΟΓΩ ΕΞΑΓΩΓΗΣ**".
2. Υπάρχει αντίγραφο του τελωνειακού παραστατικού εξαγωγής για το αρχείο του εξαγωγέα, καθώς και το αντίτυπο '3' του οικείου Ενιαίου Διοικητικού Εγγράφου (Ε.Δ.Ε.), από το οποίο αποδεικνύεται η οριστική εξαγωγή των αγαθών.
3. Αποδεικτικό της μεσολαβούσας τράπεζας, για την εισαγωγή/συμψηφισμό/νόμιμη εκχώρηση συναλλάγματος της πράξης.
4. Υπάρχει επιβεβαίωση εξόδου εμπορευμάτων από το τελωνειακό έδαφος της Ε.Ε. (ηλεκτρονικό μήνυμα από το ICISnet IE 599 "Γνωστοποίηση ολοκλήρωσης της εξαγωγής").

**Εξαιρούνται** από την απαλλαγή:

- ☒ Είδη διατροφής, οινοπνευματώδη, καπνοβιομηχανικά προϊόντα.
- ☒ Αγαθά, τα οποία από τη φύση τους ή την ποσότητά τους δεν καλύπτουν προσωπικές ή οικογενειακές ανάγκες του αγοραστή-ταξιδιώτη, αλλά έχουν εμπορικό χαρακτήρα.

- ☒ Τα είδη που μεταφέρονται από αγοραστές-ταξιδιώτες με φορτωτικά έγγραφα ή λοιπά συνοδευτικά φορολογικά στοιχεία μεταφοράς, ανεξαρτήτως του τρόπου μεταφοράς (οδική, αεροπορική, θαλάσσια). Τα είδη που μεταφέρονται με επαγγελματικά οχήματα μεταφοράς εμπορευμάτων, δημόσιας ή ιδιωτικής χρήσεως, δεν εμπίπτουν στην εφαρμογή της διαδικασίας απαλλαγής.
- ☒ Αγαθά που προορίζονται για τον εξοπλισμό ή τον εφοδιασμό σκαφών αναψυχής και ιδιωτικών αεροσκαφών ή οποιουδήποτε άλλου μεταφορικού μέσου ιδιωτικής χρήσης.
- ☒ Είδη που αγοράζονται από το προσωπικό των μεταφορικών μέσων, που ενεργούν μεταφορές μεταξύ Ελλάδος και άλλων χωρών.

#### Εξαγωγές και Φ.Π.Α. - Απαλλαγή της ενδοκοινοτικής παράδοσης αγαθών

Πρέπει να ισχύουν **αθροιστικά** οι εξής προϋποθέσεις:

1. Ο πωλητής και ο αγοραστής να είναι υποκείμενοι στον φόρο.
2. Τα αγαθά να μεταφέρονται από το ένα Κράτος – Μέλος στο άλλο.
3. Να υπάρχει εγγραφή τόσο του πωλητή, όσο και του αγοραστή στο σύστημα VIES<sup>23</sup>.

Εάν κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις δεν υφίσταται, η συναλλαγή **δεν μπορεί** να χαρακτηριστεί ενδοκοινοτική και στο τιμολόγιο θα πρέπει η αξία να **επιβαρυνθεί με ΦΠΑ**.

Η απαλλαγή από Φ.Π.Α κατά την ενδοκοινοτική παράδοση αγαθών χορηγείται υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν τα παρακάτω:

1. Τιμολόγιο πώλησης στο οποίο, εκτός των άλλων, αναγράφεται ο ΑΦΜ/ΦΠΑ του αγοραστή ή του παραγγελιοδόχου αγοράς - πώλησης και η ένδειξη "ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΑΠΟ ΦΠΑ άρθρο 22α Ν. 1642/86".
2. Αντίγραφο του παραστατικού της τράπεζας που μεσολαβεί.
3. Υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86 του υποκειμένου που πραγματοποιεί την παράδοση, με την οποία βεβαιώνονται η επαλήθευση του ΑΦΜ/ΦΠΑ του αγοραστή άλλου κράτους μέλους, μέσω του συστήματος VIES και η μη ακύρωση μερικά ή ολικά της συναλλαγής.
4. Αποδεικτικά της μεταφοράς ή αποστολής των αγαθών από το εσωτερικό της χώρας σε υποκείμενο άλλο Κράτους-μέλους (Ως αποδεικτικά της μεταφοράς των αγαθών, θεωρούνται τα φορτωτικά έγγραφα του μεταφορέα, π.χ. φορτωτική ή τιμολόγιο κατά περίπτωση ή άλλο αποδεικτικό θαλάσσιου μέσου μεταφοράς ή για οδική μεταφορά, αποδείξεις διοδίων, τελών διέλευσης και άλλων επιβαρύνσεων που καταβλήθηκαν ή κάθε άλλο στοιχείο, από το οποίο προκύπτει η διέλευση του μεταφορικού μέσου, από τρίτες χώρες.
5. Εγγραφή της πράξης στον ανακεφαλαιωτικό πίνακα ενδοκοινοτικών παραδόσεων της οικείας περιόδου.

---

<sup>23</sup> Ηλεκτρονικό σύστημα με το οποίο είναι συνδεδεμένο όλα τα κράτη μέλη. Λειτουργεί με αυτόματη ανταλλαγή πληροφοριών σχετικών με ενδοκοινοτικές συναλλαγές, μεταξύ των φορολογικών διοικήσεων των Κρατών-Μελών.

Άξιο αναφοράς είναι ότι στις 13 Ιουλίου 2010, το Συμβούλιο εξέδωσε την οδηγία 2010/45/Ε.Ε. για την τροποποίηση της οδηγίας 2006/112/ΕΚ σχετικά με το κοινό σύστημα φόρου προστιθέμενης αξίας, όσον αφορά τους κανόνες τιμολόγησης.

Η οδηγία έχει μεταφερθεί στις εθνικές νομοθεσίες από την 1η Ιανουαρίου 2013 και θεσπίζει νέους κανόνες για τον ΦΠΑ όσον αφορά την ηλεκτρονική τιμολόγηση, ενώ καταργεί τους φραγμούς για τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικής τιμολόγησης, εξασφαλίζοντας ίση μεταχείριση μεταξύ των τιμολογίων σε χαρτί και των ηλεκτρονικών τιμολογίων, και απαιτεί να μην επιβάλλονται πρόσθετες υποχρεώσεις στα τιμολόγια σε χαρτί.

Σύμφωνα με το νέο άρθρο 233 της οδηγίας, οι επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να αποστέλλουν και να δέχονται ηλεκτρονικά τιμολόγια με την προϋπόθεση ότι πραγματοποιούν «επιχειρηματικούς ελέγχους οι οποίοι δημιουργούν μια αξιόπιστη διαδρομή ελέγχου μεταξύ τιμολογίου και παράδοσης αγαθών ή παροχής υπηρεσιών» με τον ίδιο τρόπο, όπως συμβαίνει επί του παρόντος με τα τιμολόγια σε χαρτί.

Όσον αφορά τις υποχρεώσεις των συναλλασσόμενων σε ενδοκοινοτικές συναλλαγές, κάθε επιχείρηση εγκατεστημένη σε Κράτος-Μέλος της Ε.Ε. υποκείμενη στον φόρο, πρέπει να υποβάλλει στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. **πριν** την έναρξη της συναλλαγής:

1. Δήλωση έναρξης – μεταβολής εργασιών φυσικού προσώπου» (**έντυπο M2**) ή «δήλωση έναρξης – μεταβολής εργασιών μη φυσικού προσώπου» (**έντυπο M3**), κατά περίπτωση, για την εγγραφή του στο μητρώο V.I.E.S, ώστε να μην επιβαρύνει με Φ.Π.Α. τον πελάτη σε άλλο Κράτος-Μέλος, αλλά και για να μην επιβαρυνθεί με Φ.Π.Α. από τον προμηθευτή Κράτους-Μέλους.
2. Να γίνει **έλεγχος εγκυρότητας** του κοινοτικού Α.Φ.Μ./Φ.Π.Α., σε σχέση με την επωνυμία του.

Επιπλέον:

- ✓ Ο αριθμός ΑΦΜ/ΦΠΑ είναι υποχρεωτικό να αναγράφεται στο τιμολόγιο.
- ✓ Οι συναλλαγές πρέπει να απεικονίζονται στην Περιοδική Δήλωση Φ.Π.Α.
- ✓ Ο Ανακεφαλαιωτικός Πίνακας (Listing) Ενδοκοινοτικών Παραδόσεων πρέπει να υποβάλλεται στο σύστημα VIES.
- ✓ Απαραίτητη είναι και η υποβολή μηνιαίας δήλωσης INTRASTAT<sup>24</sup>.
- ✓ Η ενδοκοινοτική παράδοση πρέπει να απεικονίζεται στην Ετήσια Εκκαθαριστική Δήλωση.

---

<sup>24</sup> Το ηλεκτρονικό σύστημα υποβολής δηλώσεων Intrastat λειτουργεί από τον Ιανουάριο του 2003 και εξυπηρετεί μεγάλο αριθμό εγγεγραμμένων επιχειρήσεων και λογιστών / λογιστικών γραφείων. Η χρήση του συστήματος καλύπτει περίπου το 70% του συνόλου των υπόχρεων της δήλωσης.

### 5.3.2 Τελωνειακές Διαδικασίες

Αρχικά θα πρέπει να αποσαφηνιστούν έννοιες όπως η **ενδοκοινοτική διακίνηση**, η **εξαγωγή**, τα **κοινοτικά εμπορεύματα**, το **τελωνείο εξαγωγής** και το **τελωνείο εξόδου**.



**CUSTOMS**

- **Ενδοκοινοτική διακίνηση.** Η πώληση κοινοτικών αγαθών από μια χώρα της Ε.Ε. προς κάποια άλλη. Η αποστολή κοινοτικών εμπορευμάτων σε άλλες χώρες της Ε.Ε δεν θεωρείται εξαγωγή.
- **Εξαγωγή.** Περιλαμβάνει μόνον την πώληση εμπορευμάτων, εκτός του εδάφους της Ε.Ε. σε τρίτες χώρες.
- **Κοινοτικά εμπορεύματα.** Παρασκευάζονται ή παράγονται εξολοκλήρου στο τελωνειακό έδαφος της Ε.Ε.. Κοινοτικά προϊόντα θεωρούνται και αυτά των τρίτων χωρών που έχουν τεθεί σε ελεύθερη κυκλοφορία στο τελωνειακό της έδαφος, μετά την καταβολή όλων των δασμο-φορολογικών επιβαρύνσεων.
- **Τελωνείο εξαγωγής.** Θεωρείται το τελωνείο στο οποίο πρέπει να ολοκληρώνονται οι διατυπώσεις προκειμένου τα εμπορεύματα που εξέρχονται από το τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας να λάβουν τελωνειακό προορισμό ή χρήση, όπως επίσης και οι κατάλληλοι έλεγχοι βάσει των κινδύνων.
- **Τελωνείο εξόδου.** Θεωρείται το τελωνείο στο οποίο προσκομίζονται τα εμπορεύματα πριν εξέλθουν από το τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας και στο οποίο υποβάλλονται σε τελωνειακούς ελέγχους όσον αφορά στην εφαρμογή των διατυπώσεων εξόδου και τους κατάλληλους ελέγχους βάσει των κινδύνων.

#### Λειτουργία του καθεστώτος εξαγωγής

Η διαδικασία εξαγωγής προβλέπει **δυο στάδια**:

Αρχικά, ο εξαγωγέας/διασαφιστής προσκομίζει τα εμπορεύματα, τη διασάφηση εξαγωγής και όπου απαιτείται, την άδεια εξαγωγής στο τελωνείο εξαγωγής που είναι αρμόδιο για τον τόπο που είναι εγκατεστημένος ο εξαγωγέας ή τον τόπο όπου τα εμπορεύματα συσκευάζονται ή φορτώνονται για εξαγωγή. Το τελωνείο στο οποίο προσκομίζονται τα εμπορεύματα και η άδεια εξαγωγής, χορηγεί άδεια παραλαβής προς εξαγωγή υπό τον όρο ότι εγκαταλείπουν το τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας στην ίδια κατάσταση στην οποία βρίσκονται κατά τον χρόνο της αποδοχής της διασάφησης.

Κατόπιν, η διασάφηση εξαγωγής και τα εμπορεύματα προσκομίζονται στο τελωνείο εξόδου, το οποίο εξακριβώνει ότι τα εμπορεύματα που έχουν προσκομιστεί ανταποκρίνονται στα εμπορεύματα που καλύπτει η διασάφηση και επιβλέπει τη φυσική τους έξοδο.

Σημειώνεται ότι στο πλαίσιο της διαδικασίας εξαγωγής γίνεται διάκριση μεταξύ:

- ❖ Του διασαφιστή, δηλαδή του προσώπου που προσκομίζει τα εμπορεύματα στο τελωνείο και υποβάλλει τη διασάφηση εξαγωγής, το οποίο είναι δυνατό να εκπροσωπηθεί από άλλο πρόσωπο.

- ❖ Του εξαγωγέα, δηλαδή του προσώπου για λογαριασμό του οποίου υποβάλλεται διασάφηση εξαγωγής και που είναι ο ιδιοκτήτης των εμπορευμάτων κατά τον χρόνο αποδοχής της διασάφησης.

#### Διαδικασία οριστικής εξαγωγής

Η υπαγωγή εμπορευμάτων σε καθεστώς εξαγωγής αρχίζει με την υποβολή διασάφησης εξαγωγής στο τελωνείο του κράτους μέλους που είναι αρμόδιο για την εποπτεία του εξαγωγέα ή στο τελωνείο όπου τα εμπορεύματα συσκευάζονται ή φορτώνονται στο μέσο μεταφοράς, με το οποίο θα πραγματοποιηθεί η εξαγωγή.

Διασάφηση εξαγωγής απαιτείται για:

1. Εμπορεύματα που εξάγονται σε χώρες εκτός του τελωνειακού εδάφους της Κοινότητας, συμπεριλαμβανομένων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελεύθερων Συναλλαγών (ΕΖΕΣ), δηλαδή Ισλανδίας, Νορβηγίας, Ελβετίας & Λιχτενστάιν.
2. Εμπορεύματα που αποστέλλονται προς τα ειδικά εδάφη που ανήκουν μεν στο τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας, αλλά όχι στο φορολογικό έδαφος της Κοινότητας (Μαρτινίκα, Γαλλική Γουιάνα, Γουαδελούπη, Ρεουνιόν, Κανάρια Νησιά, Νησιά Τσάνελ, Νησιά Άλαντ).
3. Εμπορεύματα που υπάγονται στην Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ), δηλαδή επιδοτούμενα.

Όσον αφορά στις διασαφήσεις, αυτές:

- ✓ Υποβάλλονται πλέον ηλεκτρονικά στο Τελωνείο.
- ✓ Έχει αναπτυχθεί σύστημα για την ηλεκτρονική υποβολή (και τον έλεγχο) των διασαφήσεων, το ICIS - Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων<sup>25</sup>.
- ✓ Όταν δεν λειτουργεί το μηχανογραφικό σύστημα, οι τελωνειακές αρχές δέχονται διασάφηση σε έντυπο (Ενιαίο Διοικητικό Έγγραφο), μαζί με έγγραφο ασφάλειας και προστασίας.
- ✓ Οι εξαγωγείς πρέπει να υποβάλουν το Έγγραφο Ασφάλειας και Προστασίας που προβλέπεται από τον κανονισμό 414/09, δεόντως συμπληρωμένο, ως επισυναπτόμενο στο Ενιαίο Διοικητικό Έγγραφο εξαγωγής, όπου απαιτείται η αναγραφή του μοναδικού αριθμού αναγνώρισης (EORI<sup>26</sup>).

Σήμερα το Τελωνείο εξόδου στέλνει ηλεκτρονικό μήνυμα στο Τελωνείο Εξαγωγής με το οποίο βεβαιώνει την έξοδο από την Ε.Ε.

<sup>25</sup> Το ICIS αποτελεί μια αυτοματοποιημένη επεξεργασία των δηλώσεων μεταξύ των επιχειρήσεων ή της μεταφορικής εταιρίας και του πλησιέστερου τελωνειακού γραφείου που καθιστά δυνατή την ταχύτατη διαδικασία εκτελωνισμού και τη δυνατότητα να ελέγξει την ισχύ ή/και την ολοκλήρωση των εγγράφων πριν από την άφιξη στο τελωνείο.

<sup>26</sup> Ο Μοναδικός αριθμός αναγνώρισης (EORI) είναι ο αριθμός καταχώρησης και αναγνώρισης των οικονομικών φορέων. Χορηγείται από την αρμόδια τελωνειακή αρχή της χώρας ή από τις αρμόδιες αρχές των άλλων Κρατών-Μελών και αποτελεί μοναδικό αναγνωριστικό στοιχείο στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα για κάθε οικονομικό φορέα.

Μετά την παρέλευση 90 ημερών από την αποδοχή της διασάφησης, αν το τελωνείο εξαγωγής δεν έχει λάβει από το τελωνείο εξόδου επιβεβαίωση εξόδου, ο εξαγωγέας δύναται να γνωστοποιήσει στο τελωνείο εξαγωγής, το τελωνείο εξόδου και την ημερομηνία εξόδου.

Μετά από αυτήν τη γνωστοποίηση, το τελωνείο εξαγωγής ζητά από το τελωνείο εξόδου να του αποσταλεί το μήνυμα «αποτελέσματα εξόδου» μέσα σε 10 ημέρες, προκειμένου να πιστοποιήσει την έξοδο στον εξαγωγέα.

### Πιστοποιητικά εξαγωγής

#### ⇒ EUR 1 & ATR 1

Πιστοποιητικά κυκλοφορίας που αποδεικνύουν τον κοινοτικό χαρακτήρα των εμπορευμάτων. Θεωρούνται από τις τελωνειακές αρχές του κράτους εξαγωγής κατά την εξαγωγή των εμπορευμάτων τα οποία αφορά, δίδονται στον εξαγωγέα μόλις πραγματοποιηθεί η πραγματική εξαγωγή. Το EUR 1 είναι απαραίτητο για εξαγωγές στις χώρες Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελεύθερων Συναλλαγών (ΕΖΕΣ) και στις χώρες με προτιμησιακές συμφωνίες. Το ATR 1 αφορά εξαγωγές στην Τουρκία.

#### ⇒ Πιστοποιητικό T5

Αποτελεί έγγραφο παρακολούθησης διακίνησης αγροτικών προϊόντων και κοινοτικής επιδότησης. Εκδίδεται από το τελωνείο εξαγωγής όταν το προϊόν διασχίσει, πριν εγκαταλείψει το τελωνειακό έδαφος της κοινότητας, κοινοτικά εδάφη διαφορετικά από αυτό του Κράτους-Μέλους εξαγωγής.

Για ενδοκοινοτικές συναλλαγές, δηλαδή εμπορεύματα που διακινούνται μεταξύ των Κρατών-Μελών της Ε.Ε. χρησιμοποιούνται τα παρακάτω πιστοποιητικά:

#### ⇒ Πιστοποιητικό T2L

Εκδίδεται για κάθε τρόπο μεταφοράς του εμπορεύματος από μία χώρα Ε.Ε. σε άλλη χώρα Ε.Ε., άσχετα αν το εμπόρευμα κατά τη διαδρομή του περάσει και από χώρες που δεν ανήκουν στην Ε.Ε. αρκεί να μην εκφορτωθεί στο έδαφος των χωρών αυτών.

#### ⇒ Πιστοποιητικό T2

Εκδίδεται μόνο για τις περιπτώσεις μεταφοράς του εμπορεύματος δια ξηράς (χερσαία μεταφορά) στις παρακάτω περιπτώσεις:

1. Από χώρα Ε.Ε., μέσω χωρών Ε.Ε. σε χώρα Ε.Ε.
2. Από χώρα Ε.Ε., μέσω Ελβετίας, σε χώρα Ε.Ε.
3. Από χώρα Ε.Ε., με Ferry Boat, σε χώρα Ε.Ε.

Τα πιστοποιητικά κυκλοφορίας εκδίδονται από τον εξαγωγέα και θεωρούνται από το Τελωνείο του τόπου αποστολής. Τα σχετικά εμπορεύματα πρέπει να είναι καταγωγής Ε.Ε., να αποστέλλονται από χώρα Ε.Ε. και να προορίζονται για χώρα Ε.Ε.

### Φορείς που μπορούν να ενταχθούν στο σύστημα τελωνείων ICIS

Οι οικονομικοί φορείς που μπορούν να ενταχθούν στο σύστημα τελωνείων ICIS είναι όσοι συμμετέχουν στη διεθνή εφοδιαστική αλυσίδα και εμπλέκονται σε δραστηριότητες που διέπονται από την τελωνειακή νομοθεσία. Προϋπόθεση αποτελεί η απόκτηση πιστοποιητικού εγκεκριμένου οικονομικού φορέα (Πιστοποιητικό AOE – Authorised Economic Operator), με την υποβολή Αίτησης Χορήγησης Πιστοποιητικού AOE, προς την αρμόδια Τελωνειακή Περιφέρεια.

Οι οικονομικοί φορείς που μπορούν να υποβάλουν αίτηση για χορήγηση πιστοποιητικού είναι:

- Κατασκευαστές/μεταποιητές.
- Εξαγωγείς.
- Μεταφορικές εταιρείες.
- Διαχειριστές αποθηκών προσωρινής εναπόθεσης και αποταμίευσης.
- Εκτελωνιστές.

Όσον αφορά στις διαδικασίες οι οποίες δύναται να διεκπεραιωθούν ηλεκτρονικά, αυτές είναι οι εξής:

1. Η διασάφηση εξαγωγής.
2. Το έγγραφο προ-ενημέρωσης στα επιδοτούμενα προϊόντα.
3. Τα αιτήματα ακύρωσης ή διόρθωσης των δηλώσεων και της εκτροπής μιας εξαγωγικής κίνησης.
4. Η ώρα άφιξης των εμπορευμάτων στο τελωνείο εξόδου.
5. Ο κατάλογος εξόδου εμπορευμάτων με τον οποίο ανακοινώνεται η φόρτωση των εμπορευμάτων στο τελικό μέσο μεταφοράς.
6. Η γνωστοποίηση της οριστικής εξόδου των εμπορευμάτων μετά την αναχώρηση του τελικού μέσου μεταφοράς.
7. Η απελευθέρωση των εμπορευμάτων προς εξαγωγή ή έξοδο.
8. Η επιβεβαίωση εξόδου των εμπορευμάτων από το έδαφος της Ε.Ε..

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). Αρχές Μάρκετινγκ. Δεύτερη Ευρωπαϊκή Έκδοση.
- Paravassiliou-Alexiou, I. & Lazaridou, A. (2016). Guidance and counseling for young people to create a Social Enterprise: A model-proposal. Στο P. Καλούρη, Τ. Παμουκτσόγλου, & Δ. Τσελές, (επιμ.). Νέες Τεχνολογίες, Συμβουλευτική και Εκπαίδευση. σελ. 245-260. Αθήνα.
- Robbins, S. & Judge, T. (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά, βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική
- Αζαρία, Α. (2010). Εξαγωγικό εμπόριο και εξαγωγικό μάρκετινγκ με τη χρήση του διαδικτύου από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Αυλωνίτης, Γ. Λυμπερόπουλος, Κ. & Τζαναβάρας, Β. (2010). Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς αγορές. Αθήνα: Rosili.
- Βαθής, Φ. Α. (2000). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Βιβλία για την επαγγελματική κατάρτιση. Μεταίχμιο.
- Δημητριάδης, Σ. & Τζωρτζάκη, Α. (2010). Μάρκετινγκ: Αρχές - Στρατηγικές - Εφαρμογές. Rosili.
- Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. (2013). Κώδικας Δεοντολογίας στην παροχή υπηρεσιών Διά Βίου Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Σταδιοδρομίας. Αθήνα: ΕΟΠΠΕΠ.
- Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. (2015). Επαγγελματικό Περίγραμμα του Συμβούλου Σταδιοδρομίας/Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Αθήνα: ΕΟΠΠΕΠ.
- ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (2007). Μελέτη για τη διαμόρφωση του θεσμικού και νομικού πλαισίου στην Κοινωνική Οικονομία. Αθήνα
- Ειδική Γραμματεία ΚΑΛΟ (2017). Ετήσια Έκθεση 2017 & Σχέδιο Δράσης για την Ανάπτυξη του Οικοσυστήματος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας 2017-2023.
- ΕΚΠΕΘΕ, Ευρωπαϊκή Έκφραση. (2006). Οδηγός προσέγγισης εθελοντών.
- Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005). Οδηγός εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών. Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κουβαράς, Γ. (2015). Διαχείριση εθελοντών. Ένα ταξίδι με 13 βήματα. Volunteer4Greece.
- Μάλλιαρης, Π. Γ. (2001). Εισαγωγή στο μάρκετινγκ (3η εκδ.). Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Μάντζαρης, Γ. (2003). Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Εκδόσεις Γκιούρδας.
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Νόμος 240/2018 για τις Κοινωνικές και Αλληλέγγυες Επιχειρήσεις (Social and Solidarity-based Enterprises).
- Νόμος υπ' αριθ. 2859/2000. (2000). Κύρωση Κώδικα Φόρου Προστιθέμενης Αξίας.



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.

Παπαβασιλείου-Αλεξίου, Ι. (2005). Δεξιότητες-Κλειδιά και Κοινωνικές Δεξιότητες στη Διά Βίου Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας. Στο Πρακτικά Εισηγήσεων του 2<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου με θέμα: Εκπαίδευση Ενηλίκων και Κοινωνικές Δεξιότητες. σελ. 171-182. Αθήνα: Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ηράκλειο. ΤΕΙ Κρήτης.

Σακκά, Β. & Χάιδου, Ι. (2009). Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα δυτικής Μακεδονίας.

Σερδάρης, Π. & Iordanov, Ι. (2011). Οργανωτική συμπεριφορά και διοίκηση. Εκδόσεις University Studio Press. Θεσσαλονίκη.

Σιώμκος, Γ. Ι. (1994). Στρατηγική Μάρκετινγκ. Τόμος Α', Αθήνα- Πειραιάς: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Σιώμκος, Γ. Ι. (1994). Συμπεριφορά καταναλωτή & στρατηγική μάρκετινγκ. Πειραιάς: εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, ΣΕΒΕ. (2012). Οδηγός για μια εξωστρεφή επιχείρηση.

Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες. Εκδόσεις Ανικούλα.

Χυτήρης, Λ. (1996). «Η οργανωτική συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις». Αθήνα. Εκδόσεις INTERBOOKS 1996.

### Ξενόγλωσση

Albaum G., Strandskov J. & Duerr, E. (1998). International Marketing and Export Management. 3rd Edition. Addison Wesley Longman Publishing Company.

Armstrong, M. (1999). Human resource management practice. 7<sup>th</sup> Edition. Kogan Page Limited.

Astramovich, R. L. (2011). Needs assessment: A key evaluation tool for professional counselors. Retrieved from [http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas11/Article\\_41.pdf](http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas11/Article_41.pdf)

Ball, D., Geringer, M., Minor, M. & McNett, J. (2010). International Business: The Challenge of Global Competition. McGraw – Hill Irwin.

Baronchelli, G. and Cassia, F. (2015). Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach. 8th Global Conference on Business & Economics.

Bello, D. & Williamson, N. (1985). The American Export Trading Company: Designing a New International Marketing Institution. Journal of Marketing. p.p. 60-69.

- Bennett, P. D. (1995). *Dictionary of Marketing Terms* (2nd εκδ.). Chicago: American Marketing Association. Chicago, 115.
- Beyer, S. R., de Borja Jordan de Urries, F., & Angel Verdugo, M. (2010). A comparative study of the situation of supported employment in Europe. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities* 7(2),130-136. DOI: 10.1111/j.1741-1130.2010.00255.x
- Bilkey, W.J. & Tesar, G. (1977). "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, No. 2. pp. 93-98.
- Bodi, D. C., & Gotea, M. (2016). The evaluation of a professional development program in social work. Using swot analysis as an evaluation method. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9, 123-128.
- Choi S.Y., Stahl, D. & Whinston, A. (1997). *The Economics of Electronic Commerce*. Macmillan Technical Publications.
- CIRIEC. (2006). *Manual for Drawing Up the Satellite Accounts on Cooperatives and Mutual Societies*. European Commission. Enterprise and Industry Directorate General.
- Council of the European Union (2008). *Council Resolution on better integrating Lifelong Guidance into Lifelong Learning strategies*. Brussels.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour: an Introductory Text*. Prentice Hall.
- Defourny J., Develtere P. and Fonteneau, B. (1999): *L'Economie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck, Bruxelles.
- Dobbs, F., Karakolev T. & Malige, H. (2002). Learning to Love Recessions, *McKinsey Quarterly*, (Special Issue). pp. 6-8.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*; 39(2).
- European Commission. Directorate General Regional and Urban Policy (2013). *Guide to Social Innovation*. Brussels.
- Fisher C. D., Schoenfeldt L. F. & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Company.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review* 10 pp. 25–49.
- Freeman, J. and Styles, Ch. (2014). Does Location Matter to Export Performance? *International Marketing Review*. Emerald Group Publishing Limited. 31(2); p.p. 181-208.
- Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: interaction, communication, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*; 13(2): 99-113.
- 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.
- Harris, O.J. (1984). *Managing People at Work*. A Wiley/ Hamilton Publication. New York.
- Hoang, H. & Yi, A. (2015). Network-based Research in Entrepreneurship: A Decade in Review. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*; 11(1):1-54.
- Jennsen O., Van De Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*;25(2).
- Kalakota, R. & Whinston, A. (1996). *Frontiers of electronic commerce*. Reading, MA: Addison-Wiley publishing company, Inc.
- Katsikeas, C. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*. Vol. 13 Issue: 2. pp.4-19.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management: an analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9th Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. 11<sup>th</sup> edition. Mc Graw-Hill.
- 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.
- Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models". *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, No. 3. pp. 517-551.
- Leonidou, L.C. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation, *Journal of Applied Business Research*. Vol. 14 No. 2.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W (2001). The Internationalization and Performance of SMES. *Strategic Management Journal*. Vol. 22: 565–586.
- Maldifassi, J. and Caorsi, Ch. (2014). Export Success Factors of Small and Medium Sized Firms in Chile. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Emerald Group Publishing Limited. 21(3); p.p. 450-469.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York.
- McDonald, M. & Dunbar, I. (1995). *Market segmentation: A step-by-step approach to creating profitable market segments*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Minifie, R.J. & West, V. (1998). A small business international market selection model. *International Journal of Production Economics*. Vol. 56-57. Issue 1. pp 451-462.
- Moller, K. & Rajala, A. (2006). *Business nets: Classification and management mechanisms* Helsinki school of economics, working papers w-407.

Moulaert, F. & Nussbaumer, J. (2005). Defining the Social Economy and its Governance at the Neighbourhood Level - A Methodological Reflection, *Urban Studies*, 42 (11), p.p. 2071-2088.

Narula, R. and Cuervo, A. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of MNE motives. *Multinational Business Review*.

Ozturk, A., Joiner, E. and Cavusgil, S.T. (2015). Delineating foreign market potential: A tool for international market selection. *Thunderbird International Business Review*. 57(2), p.p. 119-141.

Pluchevskaya. E.,Varlacheva N. & Adrienko, O. (2017). SWOT-Analysis as a tool to achieve a state of personal well-being. In F. Casati, &G.A. Barysheva, (Eds.) *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences Ep-SBS*, vol. XIX, pp. 548-553, <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.01.74>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March/April 1979.

Rayeski, E. – Bryant, J. D. (1994). “Team resolution process: A guideline for teams to manage conflict, performance, and discipline”, in M. Beyerlein & M. Bullock (Eds.). *The International Conference on Work Teams Proceedings: Anniversary Collection. The Best of 1990 – 1994*. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams.

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.

Ruttinger, L. & Rosenstiel, W.v (1994). *Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens*. Stuttgart.

Schein, E. (1983). The role of the founder in the creation of organizational culture. No 1407-83. Working papers. Massachusetts Institute of Technology (MIT). Sloan School of Management.

Solomon, E. & Pringle, J. (1977). *An Introduction to Financial Management*. California: Good Year Publishing Company, Inc.

Stanton, W. J. (1984). *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill.

Stokes, D., Wilson, N. & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Cengage Learning EMEA. Andover.

Tsoli, S. (2019). “Using SWOT analysis as a tool for Personal, Career and Business Development in a Social Enterprise”. Paper presented in the Meeting of the ReACT KA2 Erasmus + Project “*Reacting to Unemployment of Low-Skilled Adults, using Coaching and Training as Tools*”, Athens. May 13-17-2019.

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

Weston, F. J. & Bringham, E. F. (1979). Essentials of Managerial Finance. Illinois: The Dryden Press.

Wilkinson, T. & Brouters, L.E. (2006). Trade Promotion and SME Export Performance. International Business Review. 115, p.p. 235-252.

Yoder, S., Visich, J. & Rustambekov, E. (2016). Lessons learned from international expansion failures and successes. Business Horizons 59.

Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

#### Ηλεκτρονικές Πηγές

ActionAid. 2019. Αλλάζουμε ζωές, αλλάζουμε τον κόσμο. [ONLINE] Available at: <http://www.actionaid.gr/>.

Adie. 2019. L'adie. Entreprendre c'est possible. [ONLINE] Available at: <https://www.adie.org/>.

Παγκρήτια Τράπεζα. 2019. Pancretan Cooperative Bank LTD. [ONLINE] Available at: <https://www.pancretabank.gr/>.

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

OECD. 2019. Better policies for better lives. [ONLINE] Available at: <http://www.oecd.org/>.

LinkedIn. 2019. Οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν το εξαγωγικό εμπόριο. [ONLINE] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/>