

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
***ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ***

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΣΠΥΡΕΝΙΑ ΚΟΥΖΟΥΜΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: κ. ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΠΕΚΚΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2021**

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....

ΣΠΥΡΕΝΙΑ ΚΟΥΖΟΥΜΗ

Ημερομηνία.....

11/7/2021

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	10
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ..	10
1.1 Εισαγωγή .....	10
1.2 Ο Επιχειρηματίας .....	11
1.2.1 Ορισμός .....	11
Πίνακας 1.1: Σχολές σκέψεις για τον ορισμό του επιχειρηματία .....	12
1.2.2 Χαρακτηριστικά του επιχειρηματία .....	14
1.2.3 Η επιρροή του περιβάλλοντος .....	16
1.2.4 Ο ρόλος του κοινωνικού κεφαλαίου .....	17
1.3 Η επιχειρηματικότητα .....	19
Πίνακας 1.2: Ορισμοί της επιχειρηματικότητας .....	19
1.4 Η επιχειρηματική διαδικασία .....	21
Πίνακας 1.3: Τύποι επιχειρηματιών .....	23
Πίνακας 1.4: Τύποι επιχειρήσεων .....	23
1.4.1 Ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα .....	25
Πίνακας 1.5: Διαφορές μεταξύ επιχειρηματιών και ενδοεταιρικών επιχειρηματιών .....	27
1.4.2 Επιχειρηματικότητα γυναικών .....	28
1.4.3 Επιχειρηματικότητα που ασκείται από εθνοτικές μειονότητες, μετανάστες και πρόσφυγες .....	30
1.4.4 Ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα .....	32
1.4.4.1 Διάκριση μεταξύ «ηλεκτρονικού εμπορίου» και «ηλεκτρονικού επιχειρείν» ...	34
1.4.4.2 Το ηλεκτρονικό εμπόριο στην εποχή της πανδημίας της COVID-19 .....	35
1.4.5.1 Η πράσινη επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα .....	40
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> κεφαλαίου .....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ2 .....	48
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	48
2.1 Εισαγωγή .....	48
2.2 Ορισμός .....	48
2.3 Στοιχεία έρευνας .....	49
Πίνακας 2.1: Οικογενειακές επιχειρήσεις ανά την Ευρώπη (ποσοστό επί του συνόλου των	

επιχειρήσεων) .....	50
2.4 Χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης.....	51
2.5 Διαφορές μεταξύ οικογενειακού και επιχειρηματικού συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης .....	54
2.6 Ζητήματα διαδοχής .....	54
2.7 Ο ρόλος των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις .....	56
2.8 Αποχώρηση από την οικογενειακή επιχείρηση .....	57
2.9 Οικογενειακές επιχειρήσεις στην σημερινή πραγματικότητα .....	57
2.10 Παράδοση και Καινοτομία .....	58
Πίνακας 2.2: Προτεραιότητες ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων .....	58
2.11 Επιχειρηματικό ρίσκο οικογενειακών επιχειρήσεων .....	59
2.12 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και COVID-19 .....	60
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	64
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	64
3.1 Εισαγωγή .....	64
3.2 Ιστορική εξέλιξη .....	64
3.3 Κοινωνική οικονομία.....	65
3.4 Κοινωνική επιχείρηση .....	67
3.5 Κοινωνική επιχειρηματικότητα .....	68
3.6 Σύγκριση κοινωνικής επιχειρηματικότητας με συμβατική επιχειρηματικότητα .....	69
3.7 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα σε παγκόσμια κλίμακα .....	71
Πίνακας 3.1: Κοινωνική επιχειρηματική δράση ανά φύλο στον πληθυσμό 18-64 ετών, σε οικονομίες καινοτομίας, 2009 (%). .....	71
Πίνακας 3.2: Είδη κοινωνικής επιχειρηματικότητας ανά χώρα οικονομίας εντάσεως καινοτομίας (%), 2009. ....	73
3.8.1 Δραστηριότητες των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη .....	75
Πίνακας 3.3: Τομείς δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη .....	76
3.8.2 Χρηματοδότηση των ευρωπαϊκών κοινωνικών επιχειρήσεων.....	76
Πίνακας 3.4: Πηγές εσόδων των κοινωνικών επιχειρήσεων .....	77
3.9 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα .....	78
3.9.1 Χαρακτηριστικά .....	78
Πίνακας 3.5: Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα .....	78
3.9.2 Νομικό πλαίσιο – Χαρακτηριστικά .....	79
Πίνακας 3.6: Έννοιες κοινωνικής οικονομίας Ν.4019/2011 και Ν.4430/2016 .....	80

3.10 Εμπόδια ανάπτυξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας .....	82
Πίνακας 3.7: Παράγοντες – εμπόδια στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων .....	82
3.11 Πολιτική υποστήριξης στην κοινωνική οικονομία .....	83
3.11.1 Υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην κοινωνική οικονομία .....	83
Πίνακας 3.8: Σχέδιο Δράσης της Πρωτοβουλίας για την Κοινωνική Οικονομία .....	84
3.11.2 Πρωτοβουλίες και προτάσεις πολιτικής υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα .....	86
3.12 Ο ρόλος του φύλου στην κοινωνική επιχειρηματικότητα .....	88
3.13 Κοινωνική επιχειρηματικότητα και πανδημία Covid-19 .....	89
3.13.1 Η διακήρυξη του Toledo 2020 .....	89
3.13.2 Η στήριξη των επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας από τις κυβερνήσεις εν μέσω πανδημίας .....	90
3.14 Συμπεράσματα – Δράση Ευρωπαϊκού Δικτύου Κοινωνικής Οικονομίας .....	90
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	94
ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	94
4.1 Εισαγωγή .....	94
4.2 Παγκόσμια οικονομία .....	94
4.3 Διαδικασία διεθνοποίησης – στάδια .....	95
4.4 Στρατηγικές για τη διεθνοποίηση .....	96
4.5 Βήματα διεθνοποίησης .....	97
Πίνακας 4.1: Κίνητρα και εμπόδια διεθνοποίησης .....	99
ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	99
ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ .....	99
ΕΜΠΟΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	100
ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ .....	100
4.7 Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων (Enterprise Europe Network).....	101
Πίνακας 4.2: Η εικόνα των ευρωπαϊκών και ελληνικών ΜΜΕ .....	102
4.9 Οι επενδύσεις ως μοχλός της βιώσιμης ανάπτυξης .....	103
4.10 Συμπεράσματα .....	104
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> κεφαλαίου .....	105
Συνολική Βιβλιογραφία .....	106

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	6
Πίνακας 1.1: Σχολές σκέψεις για τον ορισμό του επιχειρηματία .....	11
Πίνακας 1.2: Ορισμοί της επιχειρηματικότητας.....	19
Πίνακας 1.3: Τύποι επιχειρηματιών .....	23
Πίνακας 1.4: Τύποι επιχειρήσεων .....	24
Πίνακας 1.5: Διαφορές μεταξύ επιχειρηματιών και ενδοεταιρικών επιχειρηματιών .....	27
Πίνακας 2.1: Οικογενειακές επιχειρήσεις ανά την Ευρώπη (ποσοστό επί του συνόλου των επιχειρήσεων).....	50 ... 50
Πίνακας 2.2: Προτεραιότητες ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων .....	58
Πίνακας 3.1: Κοινωνική επιχειρηματική δράση ανά φύλο στον πληθυσμό 18-64 ετών, σε οικονομίες καινοτομίας, 2009 (%) .....	71
Πίνακας 3.2: Είδη κοινωνικής επιχειρηματικότητας ανά χώρα οικονομίας εντάσεως καινοτομίας (%), 2009 .....	73
Πίνακας 3.3: Τομείς δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη .....	76
Πίνακας 3.4: Πηγές εσόδων των κοινωνικών επιχειρήσεων.....	77
Πίνακας 3.5: Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα .....	78
Πίνακας 3.6: Έννοιες κοινωνικής οικονομίας Ν.4019/2011 και Ν.4430/2016.....	80
Πίνακας 3.7: Παράγοντες – εμπόδια στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων.....	82
Πίνακας 3.8: Σχέδιο Δράσης της Πρωτοβουλίας για την Κοινωνική Οικονομία.....	84
Πίνακας 4.1: Κίνητρα και εμπόδια διεθνοποίησης.....	99
Πίνακας 4.2: Η εικόνα των ευρωπαϊκών και ελληνικών ΜΜΕ.....	102

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1.1: Χρήστες του διαδικτύου που προέβησαν σε online αγορές το τελευταίο 12μηνο για τα έτη 2015 και 2020.....	36
Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο επιχειρηματικότητας PCDO.....	69
Διάγραμμα 4.1: Πως επιδρά η πανδημία στη συμπεριφορά των επενδυτών.....	101

*Αφιερώνεται στα παιδιά μου,*

*Γιώργο & Αναστασία*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τα θερμά μου ευχαριστώ στη Διευθύντρια και Καθηγήτρια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δίκαιο και Οικονομία» του Πανεπιστημίου Πειραιώς καθώς και επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, κυρία Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, τόσο για την υποστήριξη και τη βοήθεια που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, όσο και για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου την εξ' αρχής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Master in Law and Economics», για την τόσο εμπειριστατωμένη διδασκαλία τους και τη συμβολή τους στον εμπλουτισμό των ακαδημαϊκών μου γνώσεων.

Θα ήθελα να εκφράσω το θερμότερο ευχαριστώ μου, αλλά και την βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου, στους γονείς μου, Αναστάσιο και Μαρία, για την αμέριστη και ανιδιοτελή αγάπη και υποστήριξη που μου προσφέρουν πάντα, διότι χωρίς εκείνους και τη βοήθειά τους δε θα είχα καταφέρει να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις του προγράμματος.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τα παιδιά μου, τον Γιώργο μου και την Αναστασία μου, που με την υπομονή, την κατανόηση και την ανοχή τους με βοήθησαν να αφιερώσω άπειρες ώρες διαβάσματος και ενασχόλησης με το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα διευκολύνοντάς με να επιτύχω και αυτό μου τον στόχο.

Τέλος, δε θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω από την καρδιά μου τον φύλακα άγγελό μου, τον αγαπημένο μου Γιώργο, τον σύζυγό μου, που ενώ έφυγε τόσο νωρίς από κοντά μου ως φυσική παρουσία, είναι όμως πάντα μέσα στην καρδιά, στη ψυχή και στο μυαλό μου, μου δίνει δύναμη και κουράγιο να συνεχίζω να αγωνίζομαι και να βρίσκω το σθένος να κατακτώ τη γνώση που τόσο αγαπούσε...



## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία προσεγγίζει τις μορφές που μπορεί να λάβει η επιχειρηματικότητα με βάση τα χαρακτηριστικά όσων την ασκούν (όπως για παράδειγμα το φύλο του επιχειρηματία, τα πρόσωπα που την απαρτίζουν και τη θέση τους στην επιχείρηση αλλά και τους επιδιωκόμενους σκοπούς, όπως για παράδειγμα, κοινωνικούς ή προστασίας του περιβάλλοντος, σε εθνικό επίπεδο ή σε παγκόσμια κλίμακα). Ωστόσο, μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι δυνατόν να συνδυάζει δύο ή και περισσότερες μορφές από αυτές που αναλύονται στην εργασία. Πρωτίστως, ορίζονται βασικές έννοιες σύμφωνα με την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία, όπως επιχειρηματίας και τα χαρακτηριστικά του, επιχειρηματικότητα, οι μορφές της και επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι έννοιες του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας αποτελούν εργαλεία προκειμένου να κατανοήσουμε την αλλαγή, την ευκαιρία, την πρόκληση, τον κίνδυνο, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την παραγωγή αξίας τόσο σε επίπεδο ιδιωτικό όσο και σε κοινωνικό. Σκοπός της εργασίας είναι να γίνει αναφορά σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικότητας (επιχειρηματικότητα που ασκείται στα πλαίσια της οικογένειας, ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα, επιχειρηματικότητα που ασκείται από γυναίκες, επιχειρηματικότητα που ασκείται από εθνοτικές μειονότητες, μετανάστες και πρόσφυγες, ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα, πράσινη επιχειρηματικότητα, κοινωνική επιχειρηματικότητα, διεθνής επιχειρηματικότητα) και τα πεδία εφαρμογής τους ενώ παράλληλα παρουσιάζονται εκτενώς οι σύγχρονες μορφές επιχειρηματικότητας, όπως οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι κοινωνικές και οι διεθνείς αναλύοντας τους παράγοντες που καθορίζουν και διαμορφώνουν την πορεία και την ανάπτυξη των εν λόγω επιχειρήσεων. Ειδική μνεία γίνεται για τις συνέπειες της πανδημίας Covid-19 στη βιωσιμότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων, την εξέλιξη και την ανάπτυξή τους. Οι διαστάσεις της έχουν αντίκτυπο σε όλο τον επιχειρηματικό κόσμο διεθνώς, ίσως όμως το γεγονός αυτό αποτελέσει μια σημαντική ευκαιρία για περαιτέρω δράσεις και αναθεωρημένες στρατηγικές που προσανατολίζονται στην καινοτομία, την τεχνολογική ανάπτυξη και δίνουν έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα της παγκόσμιας οικονομίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

#### **1.1 Εισαγωγή**

Για να στερεωθεί το οικονομικό οικοδόμημα σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο θα πρέπει να υπάρχει ανταγωνισμός, ανάπτυξη, παραγωγικότητα, δημιουργικότητα και καινοτομία. Γι αυτό και η συμβολή των επιχειρήσεων και των επιχειρηματιών είναι καθοριστική προκειμένου να ευδοκιμήσει η οικονομία των κρατών. Η ανάπτυξη της οικονομίας επέρχεται όχι μόνο εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων, την ενδυνάμωση της παραγωγικότητας και την αύξηση στους διαθέσιμους πόρους, αλλά επειδή οι ίδιοι οι επιχειρηματίες επιδιώκουν τη βελτίωση της τεχνολογίας, την καλύτερη οργάνωση και τις αναβαθμισμένες διαδικασίες, γίνονται παραγωγικότεροι και καινοτόμοι [Scharper and Volery, 2007,(1)]. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επισπεύδουν τις δομικές αλλαγές, βελτιώνουν την ανταγωνιστική θέση ενός

έθνους στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας [Ripsas,1998, (2)] και έτσι οι νέες επιχειρήσεις είναι καινοτόμες και ευέλικτες.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας προέρχεται από το γαλλικό ρήμα «entreprendre» που σημαίνει «αναλαμβάνω» ή «παίρνω κάτι στα χέρια μου» και ο πρώτος συγγραφέας που αναγνώρισε το ρόλο της επιχειρηματικότητας είναι ο Richard Cantillon(1730) [Herbert and Link, 2009 (3)]. Ο λέξη “επιχειρηματίας” είναι γαλλική, η οποία χρησιμοποιήθηκε από τον οικονομολόγο Jean-Baptiste Say και προέρχεται από τη λέξη entreprendre, η οποία συνήθως μεταφράζεται ως "εργάτης" ή "τυχοδιώκτης. Ο Jean-Baptiste Say, επεσήμανε ότι οι επιχειρηματίες αναζήτησαν νέους τρόπους χρήσης των διαθέσιμων πόρων για να οδηγηθούν σε υψηλότερες αποδόσεις. Με απλά λόγια, οι επιχειρηματίες αναζητούν ευκαιρίες για κέρδος, δημιουργώντας νέες αγορές και νέες ευκαιρίες. Διασπώντας συνεχώς την ισορροπία του ανταγωνισμού, οι επιχειρηματίες εμποδίζουν τη δημιουργία μονοπωλίων και δημιούργησαν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων για τους καταναλωτές και τους παραγωγούς. Ο Adam Smith, παρόλο που ήταν ο πρώτος που περιέγραψε λεπτομερώς το κίνητρο κέρδους των ιδιοκτητών επιχειρήσεων, δεν ήταν εκείνος ο οποίος επινόησε τον όρο «επιχειρηματίας». Στο έργο του για την ελεύθερη αγορά του Σμιθ, «Ο πλούτος των εθνών», η έννοια του επιχειρηματία δεν αναφέρεται. Αυτό συμβαίνει επειδή ο όρος επινοήθηκε στη συνέχεια από έναν θαυμαστή του βιβλίου του Adam Smith. Σύμφωνα με τον Cantillon, ο επιχειρηματίας είναι κάποιος ο οποίος συμμετέχει σε ανταλλαγές με σκοπό το κέρδος. Θεώρησε ότι ο ρόλος του είναι ιδιαίτερα κρίσιμος στην οικονομική ανάπτυξη και βασίστηκε δικαιώματα ιδιοκτησίας του ατόμου. Από τις τρεις κοινωνικές τάξεις που αναγνώριζε ο Cantillon, οι επιχειρηματίες ήταν η πλέον καθοριστική τάξη και ήταν αυτοί που κατείχαν τον κεντρικό ρόλο στο οικοδόμημα της οικονομίας. Έκτοτε έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες σχολές σκέψης (schools of thought) που ορίζουν τί είναι επιχειρηματίας και η επιχειρηματικότητα. Κυρίαρχες είναι δύο σχολές, η «κλασική σχολή», σύμφωνα με την οποία η καινοτομία αποτελεί το βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η «σχολή των ψυχολογικών χαρακτηριστικών», με βάση την οποία οι επιχειρηματίες διακατέχονται από μοναδικές αξίες και έχουν συμπεριφορές και ανάγκες που τους οδηγούν [Cunningham and Lischeron,1991, (4)].

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της επιχειρηματικότητας συνδέεται άμεσα και με την επίτευξη του «κοινωνικού κέρδους» με στόχο την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων (κοινωνική επιχειρηματικότητα), όπως η εκπαίδευση, η παροχή υπηρεσιών υγείας, η προστασία του περιβάλλοντος (πράσινη επιχειρηματικότητα), υποστήριξη ευπαθών ομάδων, ένταξη ανθρώπων με ιδιαιτερότητες στην αγορά εργασίας. Η επιχειρηματικότητα ασκείται τόσο από άντρες όσο και από γυναίκες (γυναικεία επιχειρηματικότητα), είτε σε φυσικό περιβάλλον, δηλαδή με τον παραδοσιακό τρόπο, είτε και με τη χρήση ηλεκτρονικού περιβάλλοντος (e-επιχειρηματικότητα) και σε πολλές περιπτώσεις συνδυάζοντας και τα δύο.

## **1.2 Ο Επιχειρηματίας**

### **1.2.1 Ορισμός**

Ο επιχειρηματίας ορίζεται το πρόσωπο που αρέσκειται στον κίνδυνο, δημιουργεί ευκαιρίες, διαχειρίζεται τυχόν περιορισμένους πόρους, αναζητά τις ευκαιρίες και είναι κεφαλαιοκράτης/καπιταλιστής - με την έννοια ότι κατέχει κεφάλαιο - [Landstrom,2005,(5)]. Σύμφωνα με τον οικονομολόγο Joseph Schumpeter, ο επιχειρηματίας είναι «πρόσωπο που καταστρέφει την υπάρχουσα οικονομική τάξη (economic order) με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με την εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής, με τη δημιουργία νέων

μορφών οργάνωσης ή με την αξιοποίηση νέας πρώτης ύλης» [Bygrave and Zacharakis, 2010, (6)]. Όπως περιγράφει ο Schumpeter στο έργο του «Θεωρία της Οικονομικής Ανάπτυξης», ο βασικός ρόλος του επιχειρηματία είναι να διαθέσει τους διαθέσιμους πόρους σε «νέες χρήσεις και νέους συνδυασμούς». Μία από τις πιο σημαντικές συνεισφορές του Schumpeter ήταν ότι η επιχειρηματικότητα είναι ταυτόχρονα ένας μοναδικός παράγοντας παραγωγής και μια σπάνια κοινωνική συμβολή. Με άλλα λόγια η καινοτομία είναι η «δημιουργική καταστροφή» που αναπτύσσει την οικονομία, ενώ ο επιχειρηματίας εκτελεί τη λειτουργία της δημιουργίας των αλλαγών. Στο έργο του Schumpeter, ο επιχειρηματίας είναι: «Η πραγματοποίηση καινοτομιών είναι η μόνη λειτουργία που είναι θεμελιώδης στην ιστορία». Τυπικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών είναι η: ευφυΐα, εγρήγορση, ενέργεια και αποφασιστικότητα. Η επιχειρηματικότητα είναι η καινοτομία και η υλοποίηση της καινοτομίας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί σαφώς ότι, η επιχειρηματικότητα δεν μπορεί να συγχέεται με τις συμπληρωματικές λειτουργίες της εφεύρεσης. Στο έργο του Schumpeter για την επιχειρηματικότητα μπορούμε να διακρίνουμε δύο φάσεις: μια «πρώιμη φάση» - «Πρώτη» θεωρία για την επιχειρηματικότητα και την «όψιμη φάση» - «Δεύτερη» θεωρία της επιχειρηματικότητας. Ο επιχειρηματίας κατά τον Schumpeter τροποποιεί τα συνηθισμένα με καινοτόμες δραστηριότητες και αναπτύσσει νέα τεχνολογία, ενώ ο Kirzner (1973) (7) αντιλαμβάνεται τον επιχειρηματία ως ένα πρόσωπο που επιδιώκει να δημιουργεί ισορροπίες, χωρίς να δημιουργεί απαραίτητα κάτι νέο, αλλά ενεργώντας ως μεσάζων που ασχολείται με τις ευκαιρίες που ανακύπτουν από τη νέα τεχνολογία, έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει και εκμεταλλεύεται υπάρχουσες ευκαιρίες που ήδη υφίστανται, που όμως οι υπόλοιποι δεν μπορούν να τις δουν [Landstrom, 2005, (5)]. Σύμφωνα με τη θεωρία της επιχειρηματικότητας του καθηγητή Kirzner, ο επιχειρηματίας, αναζητώντας το δικό του κέρδος, είναι απαραίτητος για τη διόρθωση των λαθών στη δομή των τιμών και για την αποκατάσταση του σφάλματος που επιδεικνύουν ορισμένοι οικονομικοί παράγοντες. Ο Kirzner περιγράφει την εγρήγορση ως θεμελιώδες χαρακτηριστικό του επιχειρηματία. Η εγρήγορση είναι η ικανότητα του επιχειρηματία να αντιλαμβάνεται νέες οικονομικές ευκαιρίες που δεν έχει ακόμη αναγνωρίσει κανένας. Ο επιχειρηματίας μπορεί να προβλέψει τη ζήτηση για ένα νέο προϊόν που δεν έχει κατασκευαστεί μέχρι τώρα. Η εγρήγορση μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τον εντοπισμό του επιχειρηματία για ευκαιρίες arbitrage στην αγορά και στη συνέχεια προχωρά σε αυτήν τη γνώση για να κερδίσει κέρδος.

Επίσης, ο Burns (2010) (8) ορίζει τον επιχειρηματία ως ένα πρόσωπο που αναγνωρίζει ευκαιρίες μέσα σε καταστάσεις που οι άλλοι άνθρωποι βλέπουν κινδύνους. Οι Shane και Venkataraman (2000) (9), υποστηρίζουν ότι ο επιχειρηματίας είναι ο αυτός που ιδρύει από την αρχή έναν νέο οργανισμό. Κατά τον Knight, ο επιχειρηματίας είναι κάποιος που δε διστάζει να αναλάβει τον κίνδυνο και έχει προετοιμαστεί γι' αυτό παρά το γεγονός ότι ενδέχεται να υπάρχουν αβέβαιες εκβάσεις, οι οποίες ωστόσο είναι δυνατόν να προβλεφθούν με συγκεκριμένη πιθανότητα.

Οι Cunningham και Lischeron (1991) (4) έχουν συνοψίσει τις διαφορετικές σχολές σκέψης (schools of thought) που σε διάφορες χρονικά διαστήματα έχουν επιχειρήσει να δώσουν ορισμούς για την έννοια του επιχειρηματία (Πίνακας 1.1).

### **Πίνακας 1.1: Σχολές σκέψης για τον ορισμό του επιχειρηματία**

<b>Μοντέλο επιχειρηματικότητας</b>	<b>Κεντρική έμφαση ή σκοπός</b>	<b>Υπόθεση</b>	<b>Συμπεριφορές και δεξιότητες</b>	<b>Κατάσταση</b>
<b>Σχολή του «σπουδαίου ατόμου»</b>	Ο επιχειρηματίας έχει μια διαισθητική δυνατότητα-μια έκκτη αίσθηση- και χαρακτηριστικά και ένστικτα με τα οποία γεννιέται	Χωρίς αυτήν την «γενετήσια» διαίσθηση το άτομο θα ήταν όπως οι υπόλοιποι κοινοί θνητοί που «δεν έχουν αυτό που χρειάζεται»	Διαίσθηση, σθένος, ενέργεια, εμμονή και αυτοσεβασμός	Νέα επιχείρηση
<b>Σχολή ψυχολογικών χαρακτηριστικών</b>	Οι επιχειρηματίες έχουν μοναδικές αξίες, συμπεριφορές και ανάγκες που τους οδηγούν	Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ανάλογα με τις προσωπικές τους αρχές και αξίες, η συμπεριφορά τους προκύπτει από προσπάθειες να ικανοποιήσουν/θούν ανάγκες	Προσωπικές αξίες, ανάληψη κινδύνου, ανάγκη για επιτεύγματα και άλλα	Νέα επιχείρηση

<b>Κλασσική σχολή</b>	Το κυρίως χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι η καινοτομία	Η κρισιμότητα της επιχειρηματικότητας είναι στη διαδικασία «πράττω» παρά του «κατέχω»	Καινοτομία, δημιουργικότητα και ανακάλυψη	Νέα επιχείρηση και αρχική ανάπτυξη
-----------------------	--	---	---	------------------------------------

<b>Σχολή διοίκησης</b>	Οι επιχειρηματίες είναι οργανωτές μιας οικονομικής επιχείρησης. Είναι άνθρωποι που οργανώνουν, κατέχουν διαχειρίζονται και υιοθετούν τον κίνδυνο	Οι επιχειρηματίες μπορούν να δημιουργηθούν ή να εκπαιδευθούν σχετικά με τις τεχνικές και τις λειτουργίες της διοίκησης των επιχειρήσεων	Προγραμματισμός παραγωγής, άνθρωποι που οργανώνουν, κεφαλαιοποίηση και σύνταξη προϋπολογισμού	Αρχική ανάπτυξη και ωριμότητα
<b>Σχολή «ηγεσίας»</b>	Οι επιχειρηματίες έχουν ηγετικές ικανότητες και έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν τη συμπεριφορά ανάλογα με τις ανάγκες των ανθρώπων	Ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να ολοκληρώσει τους στόχους του από μόνος του, αλλά εξαρτάται από άλλους	Παρακινώ, διευθύνω και οδηγώ	Αρχική ανάπτυξη και ωριμότητα
<b>Σχολή επιχειρηματικότητας σε καθιερωμένες επιχειρήσεις</b>	Η επιχειρηματικότητα σε καθιερωμένες επιχειρήσεις αναφέρεται στη δημιουργία νέων ανεξάρτητων μονάδων που δημιουργούν καινοτομίες, προωθούν και επεκτείνουν τις	Οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν για να επιζήσουν. Η επιχειρηματική δραστηριότητα οδηγεί στη δημιουργία οργανωτικής δομής	Επαγρύπνηση στις ευκαιρίες, μεγιστοποίηση αποφάσεων	Ωριμότητα και αλλαγή
	ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες	και επιχειρηματίες που γίνονται διευθυντές		

Πηγή:Cunningham &Lischeron 1991, σελ.47

### 1.2.2 Χαρακτηριστικά του επιχειρηματία

Κατά καιρούς πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με τα καίρια ερωτήματα αν οι επιχειρηματίες «γεννιούνται ή γίνονται» καθώς και «γιατί κάποιος γίνεται επιχειρηματίας». Πρόκειται για έναν συνδυασμό στοιχείων της προσωπικότητας του ατόμου και παραγόντων κοινωνικοποίησης, ήτοι το οικογενειακό περιβάλλον και την κουλτούρα του καθώς και γενετικών παραγόντων.

Οι επιχειρηματίες έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, γι' αυτό και «διαφέρουν» από τον υπόλοιπο γενικό πληθυσμό [Σαρρή-Τριχοπούλου, (2018), (10)].

- Ανάγκη για επιτεύγματα (need for achievement)

Συνδέεται με την προσδοκία ότι ένα άτομο θα κάνει κάτι καλύτερα ή πιο γρήγορα από οποιοδήποτε άλλο ή καλύτερα από προηγούμενα κατορθώματα του ίδιου του ατόμου Hansemak, (2003) (11). Σύμφωνα με τον McClelland (1961) (12), τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα θέτουν υψηλούς στόχους, επιδιώκουν να έρχονται αντιμέτωποι συνεχώς με προκλήσεις και είναι καινοτόμοι. Ως εκ τούτου η ανάγκη τους αυτή επηρεάζει σημαντικά την πρόθεσή τους να προβούν σε ένα νέο δικό τους επιχειρηματικό εγχείρημα. Άτομα που έχουν στο ενεργητικό τους μεγάλες επιτυχίες, δέχονται την ευθύνη λήψης των αποφάσεων και αναλαμβάνουν την εύρεση λύσης σε όποια προβλήματα ανακύπτουν, κάτι που τους προφέρει ικανοποίηση πολύ μεγαλύτερη από την χρηματική τους ανταμοιβή.

- Τάση για ανάληψη κινδύνου (risk propensity)

Κατά τη συμμετοχή τους σε επιχειρηματικές δραστηριότητες οι επιχειρηματίες καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορα είδη κινδύνου, όπως οικονομικών, κοινωνικών, ακόμη και κινδύνων που αφορούν την υγεία [Scharper and Volery, (2007) (1)]. Πολλοί είναι οι επιχειρηματίες που τοποθετούν προσωπικά τους κεφάλαια στην επιχείρησή τους ή παρέχουν κάποιου είδους εγγύηση προκειμένου να αυξηθεί η χρηματοδότηση. Η υπερβολική και πολύωρη ενασχόλησή τους με την επιχείρηση προκαλεί συχνά προβλήματα στον οικογενειακό ιστό καθώς παραμελούν πολλές φορές τις οικογενειακές αλλά και τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις. Ακόμη, δεν είναι ασυνήθιστο το γεγονός του στιγματισμού των αποτυχημένων επιχειρηματιών σε μικρές κοινωνίες [Scharper and Volery, (2007) (1)]. Η περίπτωση πτώχευσης ή διακοπής της δραστηριότητας της επιχείρησης μπορεί να επιφέρει συναισθηματικές και ψυχολογικές διαταραχές στα πρόσωπα που ηγούνται αυτής καθώς διακατέχονται από συναισθήματα απογοήτευσης, θλίψης, ακόμη και κατάθλιψης με άμεσο αντίκτυπο στην οικογενειακή και ψυχολογική ευημερία των ίδιων αλλά και των οικογενειών τους [Stepherd (2003),(2009), (13)(14)]. Η τάση για ανάληψη κινδύνου έχει οριστεί ως «η τάση που έχει ένα άτομο να λαμβάνει ή να αποφεύγει τον κίνδυνο» [Norton and Moore, (2006)(15)]. Η τάση αυτή μπορεί να επηρεάσει την πρόθεση που έχει ένα άτομο να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση [Zhao et al.,(2010), (16)].

- Επίκεντρο ελέγχου (locus of control)

Οι άνθρωποι με εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου έχουν την πεποίθηση ότι τα γεγονότα στη ζωή τους είναι αποτέλεσμα των δικών τους προσωπικών επιλογών και ενεργειών σε αντίθεση με τα άτομα που πιστεύουν ότι οι εξωτερικοί παράγοντες ευθύνονται για τα τεκταινόμενα στη ζωή τους και οι ίδιοι έχουν ελάχιστο ή και καθόλου έλεγχο. Οι επιχειρηματίες θεωρούνται ότι έχουν εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου βασιζόμενοι κυρίως στις ικανότητές τους αναλαμβάνοντας την ευθύνη των πράξεών τους [Mueller and Thomas, (2001), (17)].

Οι Meredith et al. (1982), (18) είχαν ήδη αναφερθεί σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που σκιαγραφούν την προσωπικότητα του επιχειρηματία:

1. Αυτοπεποίθηση
2. Δραστηριότητα με ρίσκο και ανάληψη κινδύνων
3. Ικανότητα για προσαρμογή και ευελιξία
4. Εσωτερική ανάγκη για επίτευξη και επιτυχία
5. Έντονη επιθυμία για ανεξαρτησία και διαφοροποίηση

Ιδιαίτερα σημαντικός αποτελεί από μερικούς συγγραφείς ο υψηλός βαθμός αυτοπεποίθησης ή της αντιληπτής αυτοπεποίθησης που ονομάζεται αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy). Ο όρος αυτός στα πλαίσια της επιχειρηματικότητας αναφέρεται στην πίστη που χαρακτηρίζει κάποιον για την ικανότητά του να κινητοποιεί τους άλλους καθώς και πόρους και παράλληλα να επέρχεται η αλλαγή (η ίδρυση της επιχείρησης).

Ωστόσο, υπήρξαν διάφοροι ισχυρισμοί που αναφέρονται στο γεγονός ότι τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρηματία δεν είναι δυνατόν να αναγνωριστούν και να καθοριστούν [Deakins and Freel, (2014), (19)].

Η επιχειρηματικότητα των ανθρώπων επηρεάζεται σημαντικά από το περιβάλλον αλλά και την κοινωνικοποίηση που πραγματοποιείται μέσα από αυτό. Οι επιχειρηματικές προθέσεις των παιδιών για παράδειγμα είναι δυνατόν να επηρεαστούν μέσα από διάφορους μηχανισμούς λόγω του οικογενειακού τους περιβάλλοντος [Sarrì and Trihoroulou, (2008), (20)]. Είναι επίσης πιθανό οι γονείς επιχειρηματίες να επηρεάσουν μέσω της συνειδητής ή ασυνείδητης μετάδοσης των επιχειρηματικών αξιών, γνώσεων, δεξιοτήτων στα παιδιά τους να επηρεάσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους επιλογές [Spera and Matto (2007) (21)]. Η επιχειρηματικότητα μπορεί να γίνει μια επιθυμητή επιλογή σταδιοδρομίας για τα παιδιά εξαιτίας της ανατροφής τους και της έκθεσής τους σε επιχειρηματικά μοντέλα [Lasпита et al., (2012), (22)]. Πολλά παιδιά μεγαλώνοντας στα πλαίσια μιας οικογένειας που απαρτίζεται από γονείς επιχειρηματίες αποκτούν σχετικές εμπειρίες και εξειδικευμένες γνώσεις από σχετικά μικρή ηλικία.

Εκτός όμως από επίκτητους παράγοντες που συμβάλουν στο να ακολουθήσουν τα παιδιά επιχειρηματική σταδιοδρομία, η τάση των ατόμων να αναπτύξουν επιχειρηματικές προθέσεις επηρεάζεται και από παράγοντες γενετικούς που έχουν κληρονομήσει από γονείς επιχειρηματίες [Nicolau and Shane, (2010), (23)]. Κάποια άτομα έχουν τη γενετική προδιάθεση να αναγνωρίζουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται και είναι πιο ευαίσθητα σε ερεθίσματα του περιβάλλοντος [Nicolau and Shane, (2009), (24)]. Είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο ότι τα γονίδια των ανθρώπων είναι δυνατόν να επηρεάσουν κάποιους μηχανισμούς του εγκεφάλου που τους οδηγούν στο να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως για παράδειγμα η ανάγκη του ανθρώπου για επιτεύγματα [Mc Gueetal (1993), (25)]. Επίσης, ο Timmons (1994), (26) παραδέχεται ότι αν και πολλά από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν επιχειρηματία μπορούν να αποκτηθούν μέσω της μάθησης ή μέσω της πείρας, εντούτοις υπάρχει η περίπτωση εμφάνισης χαρακτηριστικών που είναι έμφυτα και ενδεχομένως ξεχωρίζουν τους «γεννημένους» επιχειρηματίες από τους «δημιουργημένους». Κάποια από τα ενδογενή χαρακτηριστικά που παραθέτει ο Timmons τα οποία ενισχύουν σημαντικά την ανάληψη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι:

- Αυξημένη ενέργεια και διάθεση δραστηριοποίησης με συναισθηματική ισορροπία
- Ικανότητα και πρόθεση για δημιουργία και καινοτομία
- Δυνατότητα σύλληψης ιδεών
- Διορατικότητα και ικανότητα να αποτελεί έμπνευση για τους τρίτους

Ωστόσο, κατά την προσπάθεια μέτρησης των χαρακτηριστικών αυτών παρουσιάζονται ποικίλα προβλήματα λόγω του ότι:

- Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά δεν είναι σταθερά αλλά μεταβάλλονται διαχρονικά.
- Υπάρχει κίνδυνος να μην συνυπολογιστούν κοινωνικές, περιβαλλοντικές και πολιτισμικές επιρροές στα άτομα εστιάζοντας μονάχα σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.
- Υποβαθμίζεται ο ρόλος της εκπαιδευτικής κατάρτισης και της μόρφωσης όταν αποδίδεται έμφαση στα έμφυτα και ενδογενή χαρακτηριστικά.

Είναι γεγονός ότι παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η κοινωνική θέση, η μόρφωση και το πνευματικό επίπεδο, επηρεάζουν σημαντικά τη ροπή ενός ατόμου να αναλάβει επιχειρηματική δραστηριότητα.

### 1.2.3 Η επιρροή του περιβάλλοντος

Όπως προαναφέρθηκε, μια άλλη συνιστώσα του περιβάλλοντος στα πλαίσια του οποίου αναπτύσσεται και εξελίσσεται το άτομο είναι και η εκπαίδευση, μέσα από την οποία μπορεί να ενισχυθεί η άποψη ότι η επιχειρηματικότητα είναι κάτι επιθυμητό και παράλληλα εφικτό [Krueger et al.,(2000), (27)]. Η ανωτέρω άποψη μπορεί να υποστηριχθεί σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, σε μαθητές και φοιτητές, ώστε να αποκτήσουν ολοένα και περισσότερες γνώσεις για τον κόσμο των επιχειρήσεων, να αναπτύξουν επιχειρηματικές ικανότητες και δεξιότητες καθώς και να λάβουν γνώση τις επιχειρηματικές επιτυχίες διασήμων εθνικών και παγκόσμιων προτύπων [Solomon et al., (2002), (28)]. Ο Timmons (1994), (26) θεωρεί ότι και η επιθυμία για την πρόοδο και η ικανότητα απόκτησης του ελέγχου είναι δυνατόν να αποκτηθούν μαζί με άλλα ηγετικά χαρακτηριστικά και προσόντα, όπως ο δυναμισμός, η ικανότητα διοίκησης και η ικανότητα για ανάληψη ευθυνών για ενέργειες, αποφάσεις καθώς και λουιτές δεξιότητες μάλιστα. Πολλές από αυτές τις ικανότητες είναι δυνατόν ο εν δυνάμει επιχειρηματίας να τις διδαχθεί ή ακόμη και να εμφανιστούν επιχειρηματικές ευκαιρίες που καλλιεργούν την απόκτηση αυτών των δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Επιπλέον, τα οφέλη της επιχειρηματικότητας σε κοινωνικό, προσωπικό και οικονομικό επίπεδο που την καθιστούν «κάτι το επιθυμητό», μπορούν να γίνουν ευρέως γνωστά μέσα από μαθήματα, επιμορφωτικά σεμινάρια, συνέδρια, επιστημονικά άρθρα [Kuratko, (2005), (29), Charney and Libecap, (2000), (30)].

Η κουλτούρα του εκάστοτε κράτους, τα πολιτιστικά στοιχεία και το σύστημα αξιών που διέπει την κάθε χώρα παρακινούν ή αποτρέπουν τα μέλη τη κοινωνίας να καλλιεργήσουν μια τάση για την ανάπτυξη δημιουργικότητας και καινοτομίας. Είτε επιβραβεύουν συμπεριφορές επιχειρηματικές καθιστώντας για παράδειγμα την τάση για ανάληψη κινδύνου ως επιθυμητή, είτε ενισχύουν τη συμμόρφωση και τον έλεγχο απωθώντας τα άτομα από την τάση για την ανάπτυξη δημιουργικότητας και καινοτομίας [Hayton et al., (2002), (31)]. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ανοχή της κουλτούρας μιας χώρας απέναντι στην αποτυχία [Timmons (1994), (26)]. Ενώ σύμφωνα με τον Timmons η διαχείριση μιας ενδεχόμενης αποτυχίας είναι γνώρισμα των επιχειρηματιών, η ικανότητα όμως ανοχής της αποτυχίας εξαρτάται από την κουλτούρα. Έτσι για παράδειγμα στις ΗΠΑ οι άνθρωποι επωφελούνται από την αποτυχία, η οποία θεωρείται τεράστια ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση και όχι τροχοπέδη για τη συνέχιση της επιχειρηματικής τους πορείας. Στη Βρετανία όμως η κουλτούρα δε δίνει



περιθώρια ανοχής στην αποτυχία με συνέπεια ακόμη και ταλαντούχα άτομα να απογοητεύονται και να παραιτούνται των προσπαθειών τους. Σύμφωνα με σχετική έκθεση<sup>1</sup>, ποσοστό 40% των ανθρώπων στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν επιχειρεί καν να ιδρύσει μια επιχείρηση εξαιτίας του φόβου της αποτυχίας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στις ΗΠΑ είναι 26%.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ποσοστά της επιχειρηματικής συμμετοχής ποικίλλουν ανάλογα με τις γεωγραφικές περιοχές, το φύλο, τις εθνοτικές μειονοτικές ομάδες και τα ενεργά δια-επιχειρησιακά δίκτυα.

Ειδικότερα, σε μερικές περιοχές είναι πιο ευνοϊκές οι συνθήκες συγκριτικά με άλλες για τη δημιουργία αλλά και την οικονομική ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε χαρακτηριστικά του εκάστοτε πληθυσμού είτε στην υποδομή και σε πτυχές του συγκεκριμένου περιβάλλοντος που παρέχει στους επιχειρηματίες τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν και να εκμεταλλευτούν τις ικανότητές τους αλλά και τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται. Μέτρα δημόσιας πολιτικής και φορολογικές ρυθμίσεις είναι κάποιοι από τους παράγοντες που προκαλούν τέτοιου είδους χωροταξικές διαφοροποιήσεις.

Έχουν διατυπωθεί πολλοί προβληματισμοί και για την ύπαρξη λανθάνοντος επιχειρηματικού ταλέντου δεδομένου ότι οι επιχειρηματίες γένους θηλυκού με υψηλή ανάπτυξη είναι σαφώς λιγότεροι από τους άνδρες επιχειρηματίες. Οι γυναίκες εξακολουθούν να κατέχουν και να διαχειρίζονται σημαντικά λιγότερες επιχειρήσεις από ότι οι άνδρες [Minniti and Naudi, (2010), (32)]. Σε παγκόσμιο επίπεδο μόλις το ένα τρίτο των επιχειρήσεων ανήκει σε γυναίκες.

Αναφορικά με τις μειονοτικές ομάδες, ακόμη αναπάντητα παραμένουν τα ερωτήματα γιατί σε κάποιες χώρες όπως για παράδειγμα στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι ιδιαίτερα χαμηλή η συμμετοχή στην επιχειρηματικότητα της μειονότητας των μαύρων Αφρικανών. Προφανώς τα κίνητρα, οι φιλοδοξίες και τα κοινωνικά προβλήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες αυτές οι ομάδες είναι αποτέλεσμα ενός περίπλοκου συνδυασμού κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων.

Ο ρόλος των δικτύων αποτελεί επίσης σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Κάποιες έρευνες έχουν οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι τα διαεπιχειρησιακά δίκτυα συμβάλλουν στην επιτυχημένη επιχειρηματικότητα. Διαπιστώθηκε ότι τα δίκτυα μεταξύ των οργανισμών που συνδέουν τις επιχειρήσεις μετά την ίδρυσή τους παίζουν σημαντικό ρόλο για τη διαρκή επιτυχία των επιχειρήσεων [Butler&Hansen, (1991), (33)].

#### **1.2.4 Ο ρόλος του κοινωνικού κεφαλαίου**

Η έννοια κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται στην ικανότητα των επιχειρηματιών να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν πόρους από τα κοινωνικά δίκτυά τους [Lin, Ensel and Vaughan, (1981) (34), Portes (1998) (35)] ή στην ικανότητα να εκμεταλλεύονται τους πόρους που προκύπτουν από την κοινωνική συναλλαγή [Emerson,R (1972) (36)]. Το κοινωνικό κεφάλαιο

---

ορίζεται από τον ΟΟΣΑ ως «δίκτυα με κοινούς κανόνες, αξίες και αντιλήψεις που διευκολύνουν τη συνεργασία εντός ή μεταξύ ομάδων». Σε αυτόν τον ορισμό, μπορούμε να θεωρήσουμε τα δίκτυα ως πραγματικούς συνδέσμους μεταξύ ομάδων ή ατόμων, όπως δίκτυα φίλων,

---

<sup>1</sup> Small Business Service (2004) "A government Action Plan for Small Business, The Evidence Base", Blackwell, Oxford.

οικογενειακά δίκτυα, δίκτυα πρώην συναδέλφων και ούτω καθεξής. Οι κοινοί κανόνες, οι αξίες και οι αντιλήψεις μας είναι λιγότερο συγκεκριμένοι από τα κοινωνικά δίκτυα. Οι αξίες - όπως ο σεβασμός της ασφάλειας, αποτελούν βασικό άξονα σε κάθε κοινωνική ομάδα. Η έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου χρησιμοποιείται για σχεδόν έναν αιώνα. Το «κοινωνικό κεφάλαιο» μπορεί να εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1916 στις Ηνωμένες Πολιτείες, το οποίο ασχολήθηκε με το πώς οι γείτονες θα μπορούσαν να συνεργαστούν για την επίβλεψη των σχολείων. Η συγγραφέας Lyda Hanifan αναφέρθηκε στο κοινωνικό κεφάλαιο ως «αυτά τα απτά περιουσιακά στοιχεία [που] μετράνε περισσότερο στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων: δηλαδή καλή θέληση, φιλία, συμπάθεια και κοινωνική επαφή μεταξύ των ατόμων και των οικογενειών που απαρτίζουν μια κοινωνική ενότητα». Το κοινωνικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τα δίκτυα, τις σχέσεις, τις αξίες και τις ανεπίσημες κυρώσεις που διαμορφώνουν την ποσότητα και τη συνεργατική ποιότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μιας κοινωνίας [Cabinet Office (2002), (37)]. Τα ως άνω κοινωνικά δίκτυα μπορεί να έχουν τη βάση τους σε δίκτυα συμπληρωματικά, μεταξύ των οποίων είναι η οικογένεια, η κοινωνία και τα επιχειρηματικά δίκτυα των οργανισμών. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το κοινωνικό κεφάλαιο είναι ένας «όρος ομπρέλα»<sup>2</sup> που καλύπτει ένα πλήθος σχέσεων μεταξύ των επιχειρηματιών, των μελών της οικογένειάς τους, των φιλικών και επαγγελματικών συναναστροφών τους αλλά και του κοινωνικού συνόλου στο οποίο ανήκουν.

Σύμφωνα με την άποψη των Sirmon and Hitt (38) το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Χαρακτηριστικά σημειώνουν:

*«Το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να επηρεάσει μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως την ανταλλαγή πόρων μεταξύ τομέων δραστηριότητας και μεταξύ επιχειρήσεων, τη δημιουργία πνευματικού κεφαλαίου, τη μάθηση ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τις αλληλεπιδράσεις προμηθευτών, την καινοτομία προϊόντων και την επιχειρηματικότητα... (και)...ένα τέτοιο κοινωνικό κεφάλαιο είναι ένας πολύ σημαντικός πόρος.»* (σελ.342) Το μοντέλο του Sharero (39) υποστηρίζει ότι το κοινωνικό κεφάλαιο ασκεί μια σημαντική επιρροή στους νεοεμφανιζόμενους επιχειρηματίες στο εάν θα αποφασίσουν ή όχι την είσοδό τους στον επιχειρηματικό κόσμο. Τα ίδια επιχειρήματα υποστηρίζουν και οι Davidsson and Honig (40) που ισχυρίζονται ότι οι ισχυροί δεσμοί, προσωπικοί και κοινωνικοί είναι παράγοντες σημαντικοί που επεξηγούν τη λήψη απόφασης ίδρυσης νεοφυών επιχειρήσεων (start ups) από επιχειρηματίες.

Συγκεκριμένα αναφέρουν:

*«Το κοινωνικό κεφάλαιο σχέσης ή ένωσης που βασίζεται σε ισχυρούς δεσμούς, όπως το να έχεις γονείς ή στενούς φίλους που είχαν επιχείρηση, ήταν ένας καλός δείκτης πρόβλεψης για τον διαχωρισμό εκείνων που εμπλέκονταν στη νεοεμφανιζόμενη επιχειρηματικότητα από το σύνολο του πληθυσμού, καθώς ήταν μια ενεργός ενθάρρυνση από την οικογένεια και τους φίλους.»* (σελ.304)

---

### 1.3 Η επιχειρηματικότητα

---

<sup>2</sup> Davidsson, P. and Honig, B. (2003) "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol.18, no.3, pp.301-31

Σύμφωνα με τον Gartner (1988) (41) η επιχειρηματικότητα με τη στενή έννοια του όρου είναι η δημιουργία επιχειρήσεων και οργανισμών, ενώ κατά τον Timmons (1994) (26) προσδιορίζεται με την ευρεία έννοια ως η οικοδόμηση αξίας από κάτι το οποίο είναι περίπου ανύπαρκτο. Προκειμένου να διερευνηθεί η επιχειρηματικότητα και οι συνιστώσες της συνεισφέρουν διάφορες επιστήμες, όπως η ψυχολογία, η διοίκηση, η κοινωνιολογία καθώς και τα χρηματοοικονομικά.

Η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία ορίζεται από πολλούς συγγραφείς, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 1.2:

**Πίνακας 1.2: Ορισμοί της επιχειρηματικότητας**

Συγγραφέας	Ορισμός
Cantillon (1755) (42)	Αυτοαπασχόληση με αβέβαιο αντίκρισμα
Knight (1921) (43)	Παραγωγή κερδών συνοδευόμενη από αβεβαιότητα και κινδύνους
Schumpeter (1934) (44)	Πραγματοποίηση συνδυασμών πόρων που οδηγούν σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας πρόσφατες πηγές πρώτης ύλης, καινούργιες παραγωγικές μεθόδους και αγορές, νέες μορφές οργάνωσης και στρατηγικές
Kitzner (1973) (7)	Αντίληψη για αναγνώριση νέων ευκαιριών. Η αξιοποίηση ευκαιριών «διορθώνει» τις ατέλειες του μηχανισμού της αγοράς και την οδηγούν σε ισορροπία
Casson (1982) (45)	Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων για τη διαχείριση μη επαρκών πόρων
Drucker (1985) (46)	Πράξη καινοτομίας που περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση των πόρων που ήδη υπάρχουν προκειμένου να αναδυθούν νέες δυνατότητες δημιουργίας πλούτου
Stevenson, Roberts & Grousbeck (1985) (47)	Αναζήτηση/εκμετάλλευση ευκαιρίας μη δίνοντας βαρύτητα στη διαθεσιμότητα των πόρων και τις υπάρχουσες ικανότητες
Rumelt (1987) (48)	Δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, χωρίς αυτή να σχετίζεται με έναν καθιερωμένο οργανισμό, με κυρίαρχο το στοιχείο της καινοτομίας

Lumpkin and Dess (1996), (49) Low and MacMillan (1988), (50) Gartner (1988) (41)	Δημιουργία οργανισμών: η διαδικασία με την οποία δημιουργούνται νέοι οργανισμοί
Stevenson and Jarillo (1990), (51) Timmons (1994) (26)	Διαδικασία δημιουργίας ή εκμετάλλευσης μιας ευκαιρίας ανεξάρτητα από τους πόρους τους οποίους έχει κάποιος
Hart, Stevenson & Dial (1995) (52)	Αναζήτηση ευκαιριών μη λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και που περιορίζεται από τις προγενέστερες τεχνικές και την σχετική εμπειρία του επιχειρηματία
Venkataraman (1997) (53)	Η έρευνα στην επιχειρηματικότητα επιδιώκει να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες προκειμένου να δημιουργηθούν τα μελλοντικά αγαθά και υπηρεσίες, πως αυτές αξιοποιούνται και εκμεταλλεύονται, από ποιον και με ποιο κόστος
Morris (1998) (54)	Η δημιουργία αξίας από τα άτομα ή και ομάδες ατόμων μέσω της συγκέντρωσης μοναδικών πόρων. Λειτουργεί σε οποιαδήποτε μορφή οργάνωσης και οδηγεί σε ποικίλες πιθανές εκβάσεις, όπως νέες επιχειρήσεις, προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες και τεχνολογίες
Wiklund (1998) (55)	Εκμετάλλευση ευκαιριών με νέους συνδυασμούς πόρων με τρόπους που έχουν αντίκτυπο στην αγορά
Sharma & Chrisman (1999) (56)	Περιλαμβάνει πράξεις οργανωτικής δημιουργίας, ανανέωσης ή καινοτομίας που εκτυλίσσονται στα πλαίσια του καθιερωμένου οργανισμού
Ireland, Hitt & Sirmon (2003) (57)	Η επιχειρηματικότητα είναι ένα πλέγμα το οποίο δημιουργείται από την διαδικασία σύμφωνα με την οποία τα άτομα και οι ομάδες δημιουργούν πλούτο και εκμεταλλεύονται συνδυασμούς πόρων προκειμένου να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται
Commission of the European Communities (2003) (58)	Η επιχειρηματικότητα είναι η αντίληψη και ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται και αναπτύσσεται οικονομική δραστηριότητα μέσω της ανάληψης κινδύνων, της εξέλιξης και της καινοτομίας εντός του κόλπου ενός νεοσύστατου ή υπάρχοντος οργανισμού

Hisrich, Peters & Shepherd (2008)	Διαδικασία δημιουργίας κάτι νέου με αξία, αφιερώνοντας απαιτούμενο χρόνο και καταβάλλοντας την απαραίτητη προσπάθεια με την ανάληψη
(59)	κινδύνου αντλώντας οικονομική και προσωπική ικανοποίηση και ανεξαρτησία ως ανταπόδοση

Πηγή: Σαρρή-Τριχοπούλου, 2018

#### 1.4 Η επιχειρηματική διαδικασία

Παρατηρώντας τους προαναφερθέντες ορισμούς διαπιστώνουμε ότι η επιχειρηματικότητα θεωρείται μια διαδικασία στα πλαίσια της οποίας αρχικά υφίσταται η αναγνώριση, η δημιουργία και η αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν, η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων, η δημιουργία της επιχείρησης και τέλος η δημιουργία της αξίας. Όλα όμως αυτά προϋποθέτουν τη σύλληψη μιας επιχειρηματικής ιδέας.

Η επιχειρηματική ιδέα ενδέχεται να είναι απόρροια έμπνευσης του επιχειρηματία ή να οφείλεται και σε κάποιο τυχαίο γεγονός, στην πλειοψηφία όμως των περιπτώσεων είναι αποτέλεσμα συνειδητής και συστηματικής σκέψης στην προσπάθειά του να ικανοποιήσει τον καταναλωτή αφουγκράζοντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Η επιχειρηματική ιδέα πηγάζει από ένα πρόσωπο ή από μια ομάδα ατόμων, καθώς τις τελευταίες δεκαετίες η παρουσία των επιχειρηματικών ομάδων είναι κυρίαρχη σε κλάδους που είναι προσανατολισμένοι στην τεχνολογία και την ταχεία ανάπτυξη [Mellewigt and Spath, (2002), (60)]. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των εταιρειών αυτών οι επενδυτές λειτουργούν με γνώμονα τη γενική ικανότητα της ομάδας, στα χαρακτηριστικά της αλλά και στη δέσμευση που έχει το κάθε μέλος [Busenitz et al., (2005), (61)]. Πολλές φορές όμως προκύπτουν ζητήματα στη διοίκηση της εταιρίας εξαιτίας των διαφωνιών και διαφορετικών απόψεων που ενδέχεται να παρουσιαστούν από μέλη της ομάδας.

Οστόσο η επιχειρηματική ιδέα διαφοροποιείται από την ευκαιρία [Hayton and Cholakova, (2012), (62)]. Αρχικά, η ιδέα παραμένει απλώς μια ιδέα έως ότου ο επίδοξος επιχειρηματίας να προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες υλοποίησής της. Εν συνεχεία, αν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, η ιδέα μπορεί να αναπτυχθεί και να διαμορφωθεί μια επιχειρηματική ευκαιρία που θα εκμεταλλευτεί ή όχι ο μελλοντικός επιχειρηματίας ή η επιχειρηματική ομάδα. Στην περίπτωση που δεν αναπτυχθεί μια ιδέα, τότε δε θα μετουσιωθεί σε επιχειρηματική ευκαιρία ποτέ.

Κεντρικά στοιχεία που συνθέτουν την επιχειρηματική διαδικασία είναι η αποκάλυψη, η εκτίμηση και η απόδοση των ευκαιριών [Schaper and Volery, (2007) (1), Shane and Venkataraman, (2000), (9)]. Η επιχειρηματική ευκαιρία προέρχεται από ένα συνονθύλευμα απόψεων, αντιλήψεων, πεποιθήσεων και συγκεκριμένων πράξεων που οδηγούν στη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη ήδη διαμορφωμένων αγορών για αυτά [Sarasvathy et al., (2010), (63)]. Υπάρχουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις για τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Κατά τη μια άποψη, οι ευκαιρίες «ανακαλύπτονται» καθώς ήδη υπάρχουν «εκεί έξω», ενώ σύμφωνα με την άλλη άποψη, οι ευκαιρίες «δημιουργούνται» [Shortetal., (2010), (64)]. Οι Sarasvathy et a (63) υποστηρίζουν πως οι ευκαιρίες είναι εφικτό να «αναγνωριστούν» μόνο στην περίπτωση που υπάρχουν προσφορά και ζήτηση, στην περίπτωση όμως που υπάρχει μόνο η μια (μόνο προσφορά ή μόνο

ζήτηση), τότε οι ευκαιρίες πρέπει να «ανακαλυφθούν». Όταν και η ζήτηση αλλά και η προσφορά είναι ανύπαρκτες, τότε οι ευκαιρίες πρέπει να «δημιουργηθούν». Σε όλες όμως τις περιπτώσεις απαιτείται ανθρώπινη δημιουργικότητα προκειμένου να τις εκμεταλλευτούν τα άτομα [Eckhardt and Shane, (2010), (65)].

Η αξιολόγηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας γίνεται με βάση ερωτήματα που συνδέονται με το σύνολο της αγοράς, τον κλάδο και τα χαρακτηριστικά της ομάδας ή του επιχειρηματία. Ο Mullins (2013) (66) πρότεινε επτά τομείς οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση των επιχειρηματικών ευκαιριών:

*Για την αγορά:*

- Ελκυστικότητα της αγοράς (σε μακρο επίπεδο)
- Ελκυστικότητα και ωφέλειες για την αγορά στόχο (σε μικρο επίπεδο) *Για τον κλάδο:*
- Ελκυστικότητα του κλάδου (σε μακρο επίπεδο)
- Διατηρήσιμο πλεονέκτημα (σε μικρο επίπεδο) *Για την ομάδα:*
- Αποστολή, φιλοδοξίες, τάση προς κίνδυνο
- Γνώσεις και ικανότητες
- Σχέσεις προς τα πάνω και προς τα κάτω και κατά μήκος με την αλυσίδα αξίας

Μετά την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας και εφόσον τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά και αναδύεται μια ελκυστική ευκαιρία, ο επιχειρηματίας καλείται να χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό πόρων προκειμένου να την εκμεταλλευτεί. Στην αρχή οι επιχειρηματίες έχουν περιορισμένη πρόσβαση στους πόρους, οι οποίοι είναι [Desa and Basu,(2013) (67), Schaper and Volery, (2007) (1)]:

1. Οικονομικοί (π.χ. κεφάλαιο)
2. Κοινωνικοί (π.χ. κοινωνικό δίκτυο και επαφές)
3. Ανθρώπινοι (π.χ. εκπαίδευση, εμπειρία)
4. Φυσικοί (π.χ. εγκαταστάσεις, κτίρια)
5. Τεχνολογικοί
6. Εταιρικής κουλτούρας

Όταν συνδυαστούν οι παραπάνω πόροι οδηγούμαστε στη δημιουργία ικανοτήτων, γεγονός που προσθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Για το λόγο αυτό οφείλουν οι επιχειρηματίες να επιλύσουν τα ζητήματα έλλειψης πόρων στα πλαίσια της επιχείρησής τους με σκοπό τη δημιουργία αξίας και τη μεγιστοποίηση της ακόμη και με την αποδοχή περισσότερου κινδύνου [Stevenson et al., (1999), (68)]. Σε περίπτωση ανεπάρκειας πόρων οι αποφάσεις του επιχειρηματία επηρεάζουν άμεσα και καθοριστικά τις πιθανότητες επιβίωσης της επιχείρησης [Aldrich,&Martinez (2001), (69)].

Στη συνέχεια ο επίδοξος επιχειρηματίας προχωρά στη δημιουργία της επιχείρησης, η αξία της οποίας διαμορφώνει όφελος και αξία τόσο στον ίδιο τον επιχειρηματία αλλά και σε ολόκληρο του οικονομικό και κοινωνικό οικοδόμημα. Το κέρδος του επιχειρηματία δεν είναι μόνο οικονομικό αλλά με τον τρόπο αυτό πραγματώνονται και ατομικές αξίες όπως η δημιουργικότητα αλλά και η αυτοπραγμάτωση [Hitt et al. (2001), (70)]. Μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας αναπτύσσονται νέες παραγωγικοί μέθοδοι, νέες τεχνολογίες, νέες πρώτες ύλες, νέα προϊόντα με αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της ωφέλειας για ολόκληρη την κοινωνία.

Έτσι, οι νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις:

- Συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη
- «Γεννούν» καινούργιες θέσεις απασχόλησης
- Αναβαθμίζουν το βιοτικό επίπεδο και την ποιότητα ζωής των ατόμων μέσω της δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων και εξελιγμένων υπηρεσιών
- Δημιουργούν αξία

#### ο Τύποι επιχειρηματιών και επιχειρήσεων

Οι Hisrich (2014) (71) και Hisrich et al. (2008) (72) έχουν κατηγοριοποιήσει τους επιχειρηματίες και το σύνολο των επιχειρήσεων όπως απεικονίζεται στους πίνακες 1.3 και 1.4 που ακολουθούν:

**Πίνακας 1.3: Τύποι επιχειρηματιών**

<b><u>Home based entrepreneur</u></b> <b>(Επιχειρηματίας με έδρα το σπίτι του)</b>	Πρόκειται για επιχειρηματίες που έχουν ως έδρα το σπίτι τους (π.χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων, ελεύθεροι επαγγελματίες). Συναντάται ιδιαίτερα κατά τα πρώτα στάδια δημιουργίας της επιχείρησης, κατά τα οποία δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός πελατών και με τη βοήθεια της τεχνολογίας, ο επιχειρηματίας μπορεί να διεκπεραιώνει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες
<b><u>Cyber entrepreneur</u></b> <b>(Επιχειρηματίας του κυβερνοχώρου)</b>	Πρόκειται για επιχειρηματίες οι οποίοι εξερευνούν τον κυβερνοχώρο προκειμένου να διεκπεραιώνουν όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες με πελάτες, προμηθευτές, κλπ. μέσω του διαδικτύου (ίντρα-νετ, ιντερνέτ, δίκτυα) με σκοπό το κέρδος. Τα προσφερόμενα αγαθά ενδέχεται να είναι και προϊόντα και υπηρεσίες όπως: <a href="http://www.neopetsfanatic.com">www.neopetsfanatic.com</a> , <a href="http://www.missoandfriends.com">www.missoandfriends.com</a>
<b><u>Traditional entrepreneur</u></b> <b>(Παραδοσιακός επιχειρηματίας)</b>	Πρόκειται για επιχειρηματίες που ξεκινούν την επιχείρηση από την αρχή και συνεχίζουν με την αναβάθμισή της, με την πρόσληψη προσωπικού και την επέκταση των εγκαταστάσεων
<b><u>Serial entrepreneur</u></b> <b>(Κατ' εξακολούθηση επιχειρηματίας)</b>	Πρόκειται για επιχειρηματίες που ψάχνουν συνεχώς για καινούργιες ιδέες, νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και έχουν ιδρύσει πάνω από μια επιχείρηση.

**Πίνακας 1.4: Τύποι επιχειρήσεων**

<p><b><u>Lifestyle firm</u></b> <b>(Επιχείρηση « τρόπου ζωής»)</b></p>	<p>Λειτουργεί κυρίως για την υποστήριξη του εισοδήματος των ιδιοκτητών της, χωρίς να επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των κερδών της. Επιτυγχάνει μέτρια ανάπτυξη εξαιτίας της φύσης της και των σκοπών που επιδιώκει ο επιχειρηματίας καθώς και των περιορισμένων κεφαλαίων που διατίθενται για έρευνα και ανάπτυξη.</p>
<p><b><u>Foundation company</u></b> <b>(Επιχείρηση βάσης)</b></p>	<p>Αναφέρεται σε ένα είδος επιχειρήσεων που σχηματίζονται από την έρευνα και την ανάπτυξη. Συνήθως δεν γίνεται διάθεση μετοχών στο χρηματιστήριο, αλλά προσελκύουν ιδιώτες επενδυτές και όχι επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου. Συνήθως λειτουργούν ως βάση για την ανάπτυξη ενός νέου τομέα επιχειρηματικότητας.</p>
<p><b><u>High potential venture-gazelles</u></b> <b>(Επιχειρήσεις υψηλών δυνατοτήτων ανάπτυξηςγαζέλες)</b></p>	<p>Επιχειρήσεις που πραγματοποιούν σημαντικά βήματα ανάπτυξης και επιτυγχάνουν τη διάκρισή τους στον επιχειρηματικό κόσμο μέσω της απόκτησης δικαιωμάτων σε ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις ή ιδρύοντας καινούργιες εξ' αρχής.</p>

Πηγή: Σαρρή-Τριχοπούλου,2018

Παρατηρούμε ότι οι τύποι των επιχειρηματιών και οι τύποι των επιχειρήσεων διαφοροποιούνται ανάλογα με τις επιθυμίες, τις αξιώσεις και τις φιλοδοξίες των επιχειρηματιών και προκύπτουν ολοένα και περισσότεροι τύποι και μορφές νέες λόγω της διαφοροποίησης των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

#### ο **Μορφές επιχειρηματικότητας**

Πολλοί ακαδημαϊκοί στην Ευρώπη αλλά κυρίως στις ΗΠΑ χρησιμοποίησαν την έννοια της επιχειρηματικότητας τα τελευταία χρόνια στα πεδία των Πολιτικών Επιστημών, της Νομικής, της Κοινωνιολογίας και των Διεθνών Σχέσεων [Rozen ,(2008), (73)]. Πέρα όμως από τα πεδία στα οποία μπορεί να βρει εφαρμογή, λαμβάνει και διαφορετικές μορφές. Γίνεται διαχωρισμός ανάλογα με τα χαρακτηριστικά αυτών που την ασκούν, όπως για παράδειγμα το φύλο του επιχειρηματία ή τη θέση του στην επιχείρηση καθώς και τους επιδιωκόμενους σκοπούς, όπως κοινωνικούς, προστασίας του περιβάλλοντος και της ποιότητας ζωής κλπ.



Σημειώνεται επίσης ότι μια επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να συνδυάζει δύο ή και περισσότερες μορφές που αναφέρονται ως εξής:

- Επιχειρηματικότητα που ασκείται στα πλαίσια της οικογένειας
- Ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα
- Επιχειρηματικότητα που ασκείται από γυναίκες
- Επιχειρηματικότητα που ασκείται από εθνοτικές μειονότητες, μετανάστες και πρόσφυγες
- Ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα
- Πράσινη επιχειρηματικότητα
- Κοινωνική επιχειρηματικότητα
- Διεθνής επιχειρηματικότητα

Θέματα που αφορούν τις οικογενειακές, τις κοινωνικές και τις διεθνείς επιχειρήσεις παρατίθενται αναλυτικά στα προσεχή κεφάλαια (Κεφάλαια 2, 3 και 4 αντίστοιχα).

#### **1.4.1 Ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα**

Συναντάμε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία τον όρο «ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα» το 1978 από τους Gifford και Elizabeth Pinchot [Baruah and Ward, (2015), (74)]. Στη συνέχεια ο Miller (1983) (75) έκανε αναφορά στην έννοια της επιχειρηματικότητας σε επίπεδο επιχείρησης τονίζοντας την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί και να ανταγωνίζεται ενεργά αναλαμβάνοντας κινδύνους. Χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι σε χώρες με ιδιαίτερα υψηλή ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα, όπως στη Σουηδία και στη Δανία παρουσιάζεται υψηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, παρά το γεγονός ότι οι δείκτες επιχειρηματικότητας είναι σε χαμηλότερα επίπεδα [GEM-WorldEconomicForum, December 2016, (76)]. Αντίθετα, στις περισσότερες χώρες της Βαλτικής και της νότιας Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, παρόλο που η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει αυξητική πορεία, η ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα καθιστώντας την οικονομική κατάσταση των χωρών σε δυσμενέστερη θέση.

Πολλές φορές αναφέρεται στην βιβλιογραφία ως ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship) ή εταιρική επιχειρηματικότητα (corporate entrepreneurship) ή ακόμη και Εταιρική Επιχειρηματικότητα Εργαζομένων (Entrepreneurial Employee Activity – EEA) σύμφωνα με το GEM-World Economic Forum (2016)<sup>3</sup>. Η επιχειρηματικότητα σε καθιερωμένες επιχειρήσεις έχει οριστεί ως «διαδικασία που υπάρχει σε μια υφιστάμενη επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της και οδηγεί όχι μόνο σε νέες επιχειρήσεις αλλά και σε άλλες καινοτόμες δραστηριότητες, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων υπηρεσιών, νέων τεχνολογιών κλπ.» [Antoncic and Hisrich, (2001), (77)].

Το υπάρχον παγκόσμιο και τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις καθώς και το γεγονός ότι πλέον οι καταναλωτές είναι πολύ πιο απαιτητικοί και υποψιασμένοι συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη, καθιστά επιτακτική ανάγκη τη διαρκή ανανέωση των προϊόντων, των υπηρεσιών αλλά και των στρατηγικών και των επιχειρηματικών μοντέλων των επιχειρήσεων προκειμένου να αποκτήσουν αλλά και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που κινούνται. Οι πρωτοβουλίες σχετικά με την ενδοεταιρική

---

<sup>3</sup> GEM-World Economic Forum (2016). Europe's Hidden Entrepreneurs. Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe. World Economic Forum (December 2016)

επιχειρηματικότητα ενισχύουν την αφοσίωση των υφιστάμενων εργαζομένων, καθώς δημιουργούνται κίνητρα σε αυτούς προκειμένου να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες και πρακτικές και έτσι καθιστούν ακόμη πιο ελκυστικές τις επιχειρήσεις αναφορικά με την

---

πρόσληψη νέων στελεχών. Έχει αποδειχθεί ότι η εν λόγω επιχειρηματικότητα μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων GEM-World Economic Forum (2016). Τα βελτιωμένα μεγέθη των οικονομικών δεικτών οφείλονται κυρίως στη στρατηγική ανανέωση εντός του οργανισμού [Hayton and Kelley, (2006) (78)] όπως και στον επαναπροσδιορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης [Ireland et al.(2009), (79)], στην αυξημένη καινοτομικότητα [Zahra, (1991), (80)], στη προσαρμοστικότητα και στην ευελιξία τους [Ginsberg and Hay (1994), (81)].

Η καινοτομία είναι πλέον απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων, αλλά από μόνη της δεν αποτελεί παράγοντα εξέλιξης και ανάπτυξης. Αυτό επιτυγχάνεται όταν η καινοτομικότητα τεθεί σε ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει τα κατάλληλα πρόσωπα, τις σωστές διαδικασίες και το γόνιμο έδαφος που δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον. Ως εκ τούτου οι έννοιες καινοτομία και ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν ουσιαστικά στην παρουσία επιχειρηματικού πνεύματος μέσα στις καθιερωμένες επιχειρήσεις είναι [Carrier, 1996, (82), Hornsby et al., 2002 (83), Baron, 2012 (84), Κωνσταντέλου, 2013 (85), Σαρρή-Τριχοπούλου, 2018 (10)] είναι οι ακόλουθοι:

- Η ανάληψη κινδύνου
- Η ανοχή για την αποτυχία
- Η κατάλληλη χρήση ανταμοιβών
- Η υποστήριξη από τη διοίκηση, μια οργανωτική δομή που υποστηρίζει καθετί καινούργιο και η διαθεσιμότητα των πόρων
- Ο ισχυρός τεχνολογικός προσανατολισμός
- Η ενθάρρυνση νέων ιδεών
- Η εύκολη πρόσβαση και διάθεση πόρων
- Η ενθάρρυνση της διεπιστημονικής μελέτης και εργασίας
- Η αποδοχή μακροπρόθεσμου ορίζοντα εργασίας
- Η δημιουργία κατάλληλου πλαισίου επιβράβευσης
- Η υποστήριξη και ενθάρρυνση από την ανώτατη διοίκηση
- Η ελεύθερη ροή πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση
- Οι σαφώς καθορισμένες ανάγκες, όραμα και κατεύθυνση από την επιχείρηση

Ωστόσο, ανακύπτουν πολλά εμπόδια κατά τη διάρκεια των προσπαθειών των ενδοεταιρικών επιχειρηματιών είτε λόγω κατεστημένου που επικρατεί στους κόλπους της επιχείρησης από παλαιότερα στελέχη που αρνούνται να υιοθετήσουν κάθε τι καινούργιο, είτε εξαιτίας της διογκωμένης εσωτερικής γραφειοκρατίας, παρωχημένης ιεραρχικής δομής και κουλτούρας της επιχείρησης. Στις ως άνω περιπτώσεις οι ενδοεταιρικοί επιχειρηματίες θα πρέπει να βρουν τις ισορροπίες αυτές, ώστε να ακολουθούν τους κανόνες και να τηρούν τις υποχρεώσεις τους με βάση τα καθήκοντά τους αλλά και παράλληλα να καταφέρουν να λειτουργούν με αυτονομία, ανεξαρτησία και συγχρόνως καινοτομικά.

Ενώ η ανάγκη για ελευθερία, η ανάληψη ρίσκου και το εσωτερικό σημείο ελέγχου αποτελούν κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχειρηματικότητα και την ενδοεταιρική

επιχειρηματικότητα [Di Fabio, (2014), (86)], εντούτοις σε πολλά σημεία διαφοροποιούνται, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.5.

**Πίνακας 1.5: Διαφορές μεταξύ επιχειρηματιών και ενδοεταιρικών επιχειρηματιών**

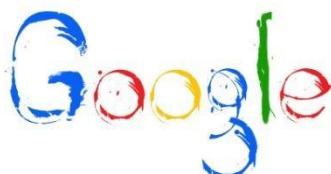
	<b>Επιχειρηματίας</b>	<b>Ενδοεταιρικός επιχειρηματίας</b>
<b>Έννοια</b>	Αναφέρεται σε ένα άτομο που δημιούργησε τη δική του επιχείρηση με μια νέα ιδέα	Αναφέρεται σε έναν υπάλληλο μιας επιχείρησης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για καινοτομίες σε προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, κλπ.
<b>Αξιολόγηση ιδέας</b>	Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να πείσει την αγορά	Ο ενδοεταιρικός επιχειρηματίας θα πρέπει πρώτα να πείσει την διοίκηση της επιχείρησης και μετά την αγορά
<b>Κεφάλαιο</b>	Αναζήτηση από τον επιχειρηματία	Ανήκει στην επιχείρηση
<b>Κίνδυνος</b>	Βαρύνει τον επιχειρηματία	Βαρύνει την επιχείρηση
<b>Πόροι</b>	Ίδιοι πόροι	Πόροι της επιχείρησης
<b>Κέρδος</b>	Επιχειρηματίας	Επιχείρηση
<b>Ιδιοκτησία και έλεγχος</b>	Πλήρης έλεγχος και ιδιοκτησία της επιχείρησης	Η ιδιοκτησία ανήκει στους μετόχους και τα στελέχη που ασκούν διοίκηση
<b>Αποτυχία</b>	Χάνει όλο το κεφάλαιο	Συνεχίζει να αμείβεται με ένα συγκεκριμένο μισθό

<b>Επιτυχία</b>	Την καρπώνεται ο επιχειρηματίας τόσο σε χρηματικούς, όσο και σε όρους προσωπικής ικανοποίησης, κύρους κλπ.	Την καρπώνεται η επιχείρηση, ο ενδοεταιρικός επιχειρηματίας μπορεί να λάβει χρηματικό, bonus, προαγωγή, κλπ.
-----------------	--	--

Πηγή:Σαρρή-Τριχοπούλου,2018

Ενδεικτικά αναφέρουμε παραδείγματα μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών, όπως η Hewlett Packard, η General Electric, η 3M, η Xerox, η IBM, η Google και η Facebook [Volkmannetal.,(2010), (87)], οι οποίες έχουν ως χαρακτηριστικό τους γνώρισμα τη συνεχή και συστηματική προσπάθεια προκειμένου να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν επιχειρηματικό πνεύμα μέσα στους κόλπους της υπάρχουσας επιχείρησης.

Παράδειγμα εταιρείας Google:



Η εταιρεία Google αποτελεί μια περίπτωση επιχείρησης που αγκαλιάζει την ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα. Ειδικότερα,

- το 2005 πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή ενός μοντέλου για την αύξηση της καινοτομίας των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο μοντέλο ονομαζόταν «70/20/10» και σύμφωνα με αυτό οι εργαζόμενοι της ανωτέρω εταιρείας αφιέρωναν το 70% του χρόνου της εργασίας τους σε βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, το 20% σε δράσεις που συνδέονται με το αντικείμενο της εταιρείας και το 10% σε έργα τα οποία δεν είχαν καμία σχέση με βασικές τους δραστηριότητες.
- το 2010 εισήγαγε μια νέα πολιτική με την ονομασία «Innovation time off», σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα για κάποιες ώρες την εβδομάδα να εργαστούν σε κάποιο «project» δικής τους επιλογής και προτίμησης. Ένα τέτοιο project ήταν το αρχικό πρότυπο για το Gmail που δημιουργήθηκε από τον PaulBuchheit και ιδιαίτερα η λειτουργία αναζήτησης και η αυξημένη χωρητικότητα αποθήκευσης (καθώς ήταν η πρώτη του είδους της από τους παρόχους υπηρεσιών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).

#### 1.4.2 Επιχειρηματικότητα γυναικών

Σύμφωνα με την ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα 2018-2019<sup>4</sup>, το 2018 ο κλάδος της επιχειρηματικότητας ενισχύθηκε κυρίως από τους άνδρες. Η επιχειρηματικότητα των γυναικών σε αρχικό στάδιο ανήλθε σε ποσοστό 3,8% (περίπου 127.000 γυναίκες) έναντι ποσοστού 3,9 % που ήταν το έτος 2017, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών ήταν 8,9% (περίπου 289.000 άνδρες) έναντι ποσοστού 5,7% του προηγούμενου έτους.

<sup>4</sup> Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών – IOBE, Δεκέμβριος 2019

Παρά το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα που ασκείται από γυναίκες παίζει σπουδαίο ρόλο για τα μεμονωμένα άτομα, για τις κοινωνίες και τις χώρες, σύμφωνα με τους Minniti and Naudi, 2010, (88), οι γυναίκες εξακολουθούν να κατέχουν και να διαχειρίζονται σημαντικά λιγότερες επιχειρήσεις από ότι οι άνδρες. Στην έρευνά τους συνοψίζουν τα αποτελέσματα των αναλύσεων που αφορούν στα προηγούμενα τριάντα (30) χρόνια σχετικά με την επιχειρηματικότητα που ασκείται από γυναίκες, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Ο αριθμός των γυναικών που διαχειρίζονται επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο είναι πολύ μικρότερος από εκείνο των ανδρών, κάτι που ενδέχεται να προκύπτει από το γεγονός ότι τα δύο φύλα έχουν διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά.
- Οι γυναίκες επικεντρώνονται συνήθως σε διαφορετικούς τομείς και έχουν μικρότερη εμπειρία από τους άνδρες επιχειρηματίες.
- Ένεκα κοινωνικών στερεοτύπων και διακρίσεων, οι γυναίκες έχουν διαφορετικές προθέσεις για το ξεκίνημα μιας επιχείρησης.
- Οι γυναίκες εμπορεύονται διαφορετικά είδη προϊόντων, υπηρετούν διαφορετικούς στόχους, δανείζονται λιγότερο και δημιουργούν επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους [Carter et al.,1997, (89) Chaganti and Parasuraman, 1996, (90) Fischer et al., 1993, (91)].
- Οι ίδιες υποτιμούν την αξία της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας και αξιολογούν τα προσόντα τους, την επαγγελματική τους εμπειρία και την επιτυχία τους ως υποδεέστερες σε σχέση με αυτές των ανδρών [Sternberg et al.,(2004), (92)].
- Αποφεύγουν περισσότερο τον κίνδυνο, γι αυτό και έχουν μικρότερη πιθανότητα να επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους και ασχολούνται λιγότερο με την κοινωνική δικτύωση [Verheulκαι Thurik, (2001), (93)].
- Παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις των γυναικών τείνουν να είναι λιγότερο κερδοφόρες από εκείνες των ανδρών [Robb and Wolken, (2002), (94) και να έχουν χαμηλότερες πωλήσεις από ότι οι επιχειρήσεις των ανδρών, ακόμη και όταν συγκρίνουμε ίδιους κλάδους [Chaganti and Parasuraman, 1996, (90)].

Η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης είναι παράγοντες που επηρεάζουν εξίσου άνδρες και γυναίκες. Ωστόσο, έρευνες και στατιστικές σε ευρωπαϊκό επίπεδο οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ακόμη δεν έχει επιτευχθεί η ίση αντιμετώπιση ανδρών και γυναικών στην αγορά εργασίας παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί αναφορικά με τη νομική αποκατάσταση εξίσωσης των επαγγελματικών τους δικαιωμάτων.

Οι διακρίσεις μεταξύ των δύο φύλων οφείλονται στο παρωχημένο κοινωνικό κατεστημένο, στην απορρόφηση των γυναικών μόνο από ορισμένους κλάδους, στη μισθολογική διαφοροποίηση ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες καθώς και στη συμμετοχή τους σε εναλλακτικές μορφές απασχόλησης, όπως part-time απασχόληση ή κατ' οίκον απασχόληση και διάφορες άλλες αντίστοιχες μορφές απασχόλησης [Νίνα-Παζαρζή 2007, (95), Κρητικίδης 2004, (96), Αβραμίκου 2001 (97)].

Η επιχειρηματικότητα που ασκείται από γυναίκες αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της ζωής και κοινωνικής καταξίωσης των ίδιων των γυναικών επιχειρηματιών, καθώς αναβαθμίζει τον ρόλο τους όχι μόνο μέσα στα πλαίσια της οικογένειας αλλά και στο κοινωνικό

γίνεσθαι. Επιπλέον, διασφαλίζει την ψυχική τους ισορροπία και την θεωρούν ως ανταμοιβή σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο [Mc Gowan et al.(2012) (98)].

Σύμφωνα με τη Ροσγοβά (2009) (99) στα οφέλη για την γυναίκα επιχειρηματία συγκαταλέγονται τα παρακάτω:

- Δυνατότητα ένταξης στην αγορά εργασίας
- Ευέλικτες μορφές απασχόλησης, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα στη γυναίκα να συνδυάσει την επιτυχημένη εργασία με τη δημιουργία οικογένειας
- Παροχή εισοδήματος στην οικογένεια
- Παροχή δυνατότητας απόκτησης προσωπικών περιουσιακών στοιχείων
- Τόνωση της αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης
- Διεκδίκηση προσωπικού χρόνου και απόδραση από την κυριαρχία του εργοδότη
- Μεταβολή κατεστημένων αντιλήψεων ως προς το γυναικείο φύλο και τις ικανότητές του
- Επικοινωνία με διάφορους φορείς (εμπορικούς, χρηματοδοτικούς, συνδικαλιστικούς) καλλιεργώντας την επιχειρηματική ικανότητα

Παρά τα οφέλη που υπάρχουν για τη γυναίκα επιχειρηματία, το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον δεν διευκολύνει ούτε ενθαρρύνει την προοπτική δημιουργίας μιας επιχείρησης από γυναίκες καθώς προβάλλονται κυρίως ανδρικά πρότυπα επιτυχημένου επιχειρηματία. Επίσης, η χρηματοδότηση της επιχειρηματικής ιδέας είναι συνήθως περιορισμένη διότι οι γυναίκες πιο δύσκολα αναλαμβάνουν κίνδυνο διαθέτοντας την προσωπική τους ιδιοκτησία γιατί διακατέχονται από έντονο αίσθημα συντήρησης της οικογένειας και προστασίας του οικογενειακού εισοδήματος.

Πολλά εμπόδια αντιμετωπίζουν οι γυναίκες προκειμένου να ανέλθουν σε ανώτερες διοικητικές θέσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων παρά το γεγονός ότι διαθέτουν πολλά προσόντα και έχουν τη βούληση και τις ικανότητες όχι μόνο να εργαστούν σε επιχειρήσεις και οργανισμούς αλλά και να εξελιχθούν μέσα σε αυτές. Το φαινόμενο αυτό έχει χαρακτηριστεί ως «γυάλινη οροφή» (glass ceiling) και ορίζεται ως ένα αόρατο αλλά ανθεκτικό φράγμα το οποίο στέκεται εμπόδιο για την επαγγελματική ανέλιξη καταρτισμένων στελεχών που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις σε οργανισμούς [Baumgartner and Schneider, 2010, (82)]. Το φαινόμενο αυτό περιγράφει και ο όρος «sticky floor» (πάτωμα που κολλάει) για να περιγράψει με παραστατικό τρόπο το φαινόμενο της καθήλωσης των εργαζομένων γυναικών σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας με χαμηλότερες αμοιβές. Αυτό τείνει βέβαια να αλλάξει με την πάροδο των χρόνων στη σύγχρονη πραγματικότητα, ωστόσο παρατηρείται ότι ακόμη και στην περίπτωση που οι γυναίκες αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις, αντιμετωπίζονται με επιφύλαξη και τοποθετούνται σε επισφαλείς θέσεις που τις ωθούν σε αποτυχία. Το φαινόμενο αυτό πρόσφατα χαρακτηρίστηκε ως «glass cliff» (γυάλινος γκρεμός) [Sabharwal, 2015, (100)].

Αισιοδοξία προσδίδει όμως ένα άρθρο που αναφέρεται στο «φαινόμενο του λαβύρινθου» (labyrinth effect), το οποίο συμπεριλαμβανόταν στο Harvard Business Review<sup>5</sup> σύμφωνα με το οποίο ενώ παρομοιάζονται οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην καριέρα τους σαν λαβύρινθος, υπάρχει ωστόσο η έξοδος από αυτόν. Επομένως, η εξέλιξη των γυναικών που ασκούν επιχειρηματικότητα είναι μεν δύσκολη αλλά και εφικτή.

---

<sup>5</sup> Eagly and Carli 2007

### 1.4.3 Επιχειρηματικότητα που ασκείται από εθνοτικές μειονότητες, μετανάστες και πρόσφυγες

Για τις εθνοτικές μειονότητες υπάρχουν μεγαλύτερα εμπόδια και κίνδυνοι από ότι για άλλους επιχειρηματίες γι αυτό και ίσως οι πιθανότητες επιτυχίας να είναι χαμηλότερες [Hisrich and Brush, 1986 (101)]. Σύμφωνα με τους Deakins και Freel (2007 & 2014) (102) (103), οι εθνοτικές μειονότητες αντιμετωπίζουν τρία βασικά ζητήματα που δυσχεραίνουν την πορεία τους για επιχειρηματική δραστηριότητα:

- I. Πρόσβαση σε πόρους
- II. Πρόσβαση στις αγορές
- III. Κίνητρα

---

Η χρηματοδότηση από την πλευρά των τραπεζών είναι συνήθως μικρή λόγω της δυσπιστίας που έχουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα απέναντι στις μειονότητες αρνούμενοι την πίστωση [Ram et al., 2002 (104)]. Ενδέχεται επίσης οι ίδιοι οι επιχειρηματίες φοβούμενοι την απόρριψη του αιτήματός τους να μην προβαίνουν καν στη διαδικασία να ζητήσουν τη χορήγηση δανείου, με αποτέλεσμα την ανεπάρκεια κεφαλαίων για τη δημιουργία της επιχείρησής τους.

Επίσης, οι επιχειρήσεις εθνοτικών μειονοτήτων ενδέχεται να μην καταφέρουν να απορροφήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στην αγορά λόγω της διάκρισης που είναι πιθανό να προκύψει από την πλευρά των καταναλωτών (πολλές φορές επιλέγουν τα αγαθά που θα προσφέρουν με βάση τα χαρακτηριστικά της δικής τους κοινότητας και όχι αυτής στην οποία απευθύνονται). Συχνά οι εθνοτικές μειονότητες έχουν ελλιπή πληροφόρηση σχετικά με την κουλτούρα, το πολιτιστικό, κοινωνικό και ρυθμιστικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής τους, γι' αυτό και παρεμποδίζεται η βιωσιμότητα και η οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων που έχουν αναλάβει να συστήσουν.

Πολλοί μετανάστες θεωρούν ως ευκαιρία τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης στη χώρα στην οποία εγκαθίστανται προκειμένου να ξεφύγουν από τις συνθήκες φτώχειας ακόμη και αν στερούνται εκπαιδευτικής κατάρτισης ή τεχνικών δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, στην Αυστραλία, το 30% των μικρών επιχειρήσεων ανήκουν σε μετανάστες. Σε δημοσιευμένο άρθρο του Economist<sup>6</sup> αναφέρεται ότι το έτος 2015 ποσοστό 44% των νέων επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν στη Γερμανία ανήκε σε άτομα με μη γερμανικά διαβατήρια, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για το έτος 2003 ήταν 13%.

Η επιχειρηματικότητα των μεταναστών συχνά προκύπτει από την επιθυμία τους να συσσωρεύουν χρήματα έτσι ώστε να τα επενδύσουν στη χώρα τους αλλά και την έλλειψη των κατάλληλων ευκαιριών να ενσωματωθούν στην αγορά εργασίας της χώρας υποδοχής εξαιτίας των περιορισμένων ακαδημαϊκών προσόντων, οικονομικών πόρων και κοινωνικών δικτύων.

Ανάμεσα στους μετανάστες και τους πρόσφυγες κάποιες φορές υπάρχουν άτομα που στη χώρα από την οποία προήλθαν είχαν πλούσια επιχειρηματική δράση και σημαντική οικονομική επιφάνεια, έτσι επιδιώκουν να αξιοποιήσουν αυτή τους την εμπειρία προκειμένου να κάνουν μια νέα αρχή.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, οι πρόσφυγες ιδρύουν ακόμη και μέσα στους καταυλισμούς και τα κέντρα ανοιχτής φιλοξενίας επιχειρήσεις μικρού μεγέθους που σχετίζονται με την προγενέστερή τους απασχόληση ή και με τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν σε ειδικά διαμορφωμένα επιμορφωτικά προγράμματα.

---

<sup>6</sup> Τεύχος Φεβρουαρίου 2017

Από τα αποτελέσματα ανάλυσης σχετική έρευνας<sup>7</sup> διαπιστώθηκε ότι ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό εγχείρημα των μεταναστών όπως οι ίδιοι το ορίζουν, συνδέεται σημαντικά με το υπάρχον οικονομικό τους υπόβαθρο στη χώρα από την οποία προέρχονται, το αν και πόσα μέλη της οικογένειάς τους απασχολούν ως υπάλληλους, την έντονη επιθυμία τους για ανεξαρτησία και την αγάπη για το επιχειρείν. Αρνητικές όμως συνέπειες στην προσπάθειά τους αυτή επιφέρει η διαφορετική γλώσσα της χώρας που τους φιλοξενεί καθώς και η ξενική προφορά των μεταναστών. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας, σημειώθηκε ότι η επιτυχία τους είναι απόρροια των βαθύτερων κινήτρων των επιχειρηματιών μεταναστών.

---

Έκπληξη αποτελεί ότι παρά το έλλειμμα της κρατικής υποστήριξης και τις συνεχείς δυσκολίες που αντιμετωπίζουν δεν φαίνεται να επηρεάζεται η πορεία της επιχείρησης των μεταναστών. Η επιχειρηματικότητα είναι μέθοδος επίλυσης προβλημάτων, στρατηγική, τρόπος σκέψης και τρόπος ζωής, ιδιαίτερα χρήσιμος παράγοντας στην περίπτωση της προσφυγικής κρίσης.

Οι μετανάστες αποτελούν πλέον αναπόσπαστο μέρος της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας, γι' αυτό και πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από ενισχυτικές δράσεις με απώτερο σκοπό την τόνωση της ανταγωνιστικότητας και προσπάθειας εξόδου από την κρίση. Σχετικές δράσεις ήταν:

- το έργο **«Entry Way –Επιχειρηματικότητα Δίχως Σύνορα»<sup>8</sup>** πραγματοποιήθηκε το έτος 2018, χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση και ανέλαβε την εκπόνησή του το Κέντρο Επιχειρηματικής και Πολιτιστικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Π.Α.). Στόχος του έργου ήταν η οικονομική απορρόφηση των μεταναστών που διέμεναν στις περιοχές που συμμετείχαν σε αυτό (Ιταλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ισπανία και Σουηδία) μέσω της εκπαιδευτικής και επιχειρηματικής τους κατάρτισης. Το συγκεκριμένο σχέδιο απευθυνόταν σε υπηκόους Τρίτων χωρών, οι οποίοι παρότι στερούνταν την ιθαγένεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διέμεναν ωστόσο νόμιμα σε συγκεκριμένες περιφέρειες των προαναφερθέντων Κρατών (στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης για την περίπτωση της Ελλάδας) και επιθυμούσαν να γίνουν αυτοαπασχολούμενοι και επιχειρηματίες.
- Το Solidarity Now<sup>9</sup> ολοκλήρωσε τον Σεπτέμβριο του έτους 2019 την εκπόνηση του σχεδίου **«Κοινωνική Ενσωμάτωση Μεταναστών και Νέων μέσω της Επιχειρηματικότητας»** (MYSITE) στο Κέντρο Υποστήριξης Προσφύγων/Blue Refugee Center, στη Θεσσαλονίκη. Το ανωτέρω πρόγραμμα είχε διάρκεια 18 μήνες, προήλθε από τη συνεργασία πέντε οργανισμών από πέντε διαφορετικά ευρωπαϊκά κράτη (Ελλάδα, Κύπρος, Μάλτα, Ιταλία, Ισπανία) και έθεσε ως στόχο την προβολή της επιχειρηματικότητας ως μέσο διαβίωσης και αποκατάστασης των νέων καθώς και την καλλιέργεια της επιτυχημένης ενσωμάτωσης των μεταναστών ή/και προσφύγων στις κοινωνίες των πέντε συμμετεχουσών χωρών. Το εν λόγω πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε με τη χρηματοδότηση του προγράμματος Erasmus της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στις πέντε αυτές χώρες από τους εταίρους: Solidarity Now (Ελλάδα), Asociacion Socio Educativa Llere (Ισπανία), S.F.Or. Centro Studi Formazione

---

<sup>7</sup> «Επιτυχής επιχειρηματικότητα μεταναστών και παράγοντες που την επηρεάζουν –Μια εμπειρική έρευνα», Αναστασία Α. Μπέλα, Δημήτριος Κ. Παπαδόπουλος και Αναστάσιος Γ. Καρασαββόγλου, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης και ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης

<sup>8</sup> <http://www.entrywayproject.eu/el/apply-nowτο>

<sup>9</sup> <https://www.solidaritynow.org/wp-content/uploads/2019/05/Greece-National-Report.pdf>



Orientamento (Ιταλία), Aequitas (Κύπρος) και The People for Change Foundation (Μάλτα), ως κύριος εταίρος (project leader).

#### 1.4.4 Ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα

Τα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν μεταβληθεί σημαντικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω της εμφάνισης και της διαρκούς χρήσης του διαδικτύου. Η παρουσία του έχει επιφέρει σημαντική μείωση του κόστους συναλλαγών των επιχειρήσεων μειώνοντας την ασυμμετρία στην πληροφόρηση αφού έχει ενισχυθεί τόσο πολύ η πρόσβαση και η επεξεργασία της διαθέσιμης πληροφορίας. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται στη χρήση των υπολογιστών και της τεχνολογίας πληροφοριών για τη σύνδεση των ενδιαφερόμενων μερών σε συναλλαγές και την πραγματοποίηση όλων των ειδών οικονομικών δραστηριοτήτων (Turban et al. 2004),

---

όπως πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών (Bharadwaj and Soni, 2007). Το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο περιλαμβάνει την εμπορία και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές μέσω του Διαδικτύου, έχει πλεονεκτήματα τόσο για τους πωλητές όσο και για τους καταναλωτές. Έτσι, η επίδραση της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει συζητηθεί εκτενώς στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Από τη μακροοικονομική οπτική, η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει διερευνήσει τις επιπτώσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου στην οικονομική ανάπτυξη, το διεθνές εμπόριο, τον ανταγωνισμό και την οικονομική ανάπτυξη (Chevalier and Goolsbee 2003; Choi, Laibson, και Metrick 2002; Cronin 1998), ενώ από τη μικροοικονομική οπτική, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει συνδεθεί με την απασχόληση, τις αποφάσεις του καταναλωτή και την ευημερία (Feldman and Klaas 2002; Song and Zahedi 2005; Tokunaga and Rains 2010; Lohmann 2015). Αν και υφίσταται μεγάλος αριθμός ερευνών στη βιβλιογραφία που σχετίζεται με το ηλεκτρονικό εμπόριο, γνωρίζουμε ακόμα πολύ λίγα σχετικά με τις επιπτώσεις της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στην επιχειρηματικότητα. Υποστηρίζεται, ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο επηρεάζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες προκαλώντας μια δυναμική αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι αλλαγές και οι αβεβαιότητες στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι σημαντικές πηγές επιχειρηματικών ευκαιριών (Duncan 1972; Shane and Eckhardt 2003), και ένα επιχειρηματικό περιβάλλον με δυναμικές αλλαγές συνεπάγεται περισσότερες επιχειρηματικές ευκαιρίες (Zahra, 1995). Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου φέρνει τεχνολογικές αλλαγές, διαφοροποιεί τη ζήτηση της αγοράς και μειώνει την ασυμμετρία των πληροφοριών, η οποία θα οδηγήσει στη δυναμική ανάπτυξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς επίσης θα οδηγήσει σε μια μη ισορροπημένη κατάσταση για την αγορά. Ως αποτέλεσμα, θα δημιουργήσει μεγάλο αριθμό ευκαιριών αγοράς για πιθανούς επιχειρηματίες (Holcombe 2003; Cohen και Winn 2007) και θα προσελκύσει πιθανούς επιχειρηματίες για να ξεκινήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις. Επιπλέον, η δυναμική ανάπτυξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα μπορούσε επίσης να φέρει νέες ευκαιρίες στην αγορά για τους ήδη υπάρχοντες επιχειρηματίες, οι οποίες μπορούν να προωθήσουν τη μετατροπή και την αναβάθμιση των υπαρχουσών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, υποστηρίζεται, ότι η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει σημαντική επίδραση στην επιχειρηματικότητα. Καθώς αναπτύσσονται υποδομές που επιτρέπουν τη σύνδεση ολοένα και περισσότερων ανθρώπων, δημιουργήθηκε ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που ασχολήθηκε με την «ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα» και ξεκίνησε η εποχή των λεγόμενων «dot.com» επιχειρήσεων [Zhuetal., 2006 (105)]. Οι εν λόγω επιχειρήσεις προσφέρουν marketing στους πελάτες τους συλλέγοντας πληροφορίες από τις ιστοσελίδες τους.

Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές άρχισαν διεθνώς να αναπτύσσονται με εξαιρετικά ταχείς ρυθμούς στις αρχές του 2000. Σύμφωνα με δεδομένα του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) την περίοδο εκείνη οι μεγάλες επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών σε Ευρώπη, ΗΠΑ, Αυστραλία και Ιαπωνία είχαν σχεδόν καθολική πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Ο όρος «ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα» αναφέρεται πλέον στη δημιουργία διαδικτυακών επιχειρήσεων είτε νεοσύστατων είτε αυτών που αναπτύσσονται μέσα σε καθιερωμένες εταιρείες. Ο Matlay (2004) (106) υπήρξε από τους πρώτους συγγραφείς που χρησιμοποίησε τον όρο «e-entrepreneurship» αναφερόμενος στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το εμπόριο στην ψηφιακή οικονομία.

Ειδική κατηγορία της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας είναι αυτή της *Ψηφιακής Start-up* (νεοφυούς επιχείρησης), η οποία ορίζεται ως μια νεοσύστατη καινοτόμος επιχείρηση που σκοπό της δημιουργίας της είναι η πώληση αποκλειστικά ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων με ένα εκρηκτικό δυναμικό ανάπτυξης είναι οι Facebook, Twitter, Instagram κλπ. [Quinones et al., 2015, (107)].

#### **1.4.4.1 Διάκριση μεταξύ «ηλεκτρονικού εμπορίου» και «ηλεκτρονικού επιχειρείν»**

Οι έννοιες «ηλεκτρονικό εμπόριο» και «ηλεκτρονικό επιχειρείν» αναφέρονται σε διαφορετικές δραστηριότητες στην επιχείρηση.

Το **ηλεκτρονικό εμπόριο** αφορά στις διαδικασίες συναλλαγής με εξωτερικούς εμπλεκόμενους φορείς που σχετίζονται με την επιχείρηση, όπως το καταναλωτικό κοινό, οι προμηθευτές και οι εξωτερικοί φορείς που εμπλέκονται με την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών και τις πραγματοποιούμενες πωλήσεις. Μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου διεκπεραιώνονται εμπορικές συναλλαγές με ηλεκτρονικά μέσα διαμέσου της χρήσης των νέων τεχνολογιών [Δουκίδης, 1998 (108)].

Πραγματοποιείται μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων (business-to-business) αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών (business-to-customers).

Τα αποτελέσματα έρευνας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>10</sup> το έτος 2017 επαληθεύουν το γεγονός ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας, της πληροφορικής και του ηλεκτρονικού εμπορίου την προηγούμενη δεκαετία είχε σημαντική απήχηση όχι μόνο στο στρατηγικό σχέδιο διανομής των εταιρειών αλλά και στο αποτέλεσμα που προκαλούσε στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.

Μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου οι καταναλωτές μπορούν πλέον να πληροφορούνται άμεσα και γρήγορα από το διαδίκτυο στοιχεία και δεδομένα για προσφερόμενα είδη των προϊόντων, τα χαρακτηριστικά τους, αλλά και τις τιμές τους, συγκρίνοντάς τα μεταξύ τους, καθώς και να μεταπηδούν γρήγορα και αποτελεσματικά από το ένα κανάλι στο άλλο (μέσω διαδικτύου/εκτός διαδικτύου). Ωστόσο, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να αναζητούν και να συγκρίνουν προϊόντα και υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου προτού προβούν σε αγορά από τα καθιερωμένες επιχειρήσεις με φυσική παρουσία.

Επίσης, η διαφάνεια τιμών των προϊόντων και η δυνατότητα σύγκρισης των τιμών τους από τους διαδικτυακούς λιανοπωλητές έχει ως συνέπεια τον αυξημένο τιμολογιακό ανταγωνισμό, ο οποίος αν και ευνοεί τους πελάτες, ενδέχεται να επηρεάσει άλλα πεδία της

---

<sup>10</sup> Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο-Τελική έκθεση για την έρευνα στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου, Βρυξέλλες, 10.5.2017 COM(2017) 229 final

ανταγωνιστικότητας, όπως την ποιότητά τους, το εμπορικό τους σήμα και τη στρατηγική προώθησης.

Το γεγονός της διαφάνειας των τιμών επιτρέπει στις εταιρείες να παρακολουθούν συστηματικά και πολύ πιο εύκολα τις τιμές τους. Έτσι, ολοένα και πιο πολλοί πωλητές λιανεμπορίου ελέγχουν τις προσφερόμενες τιμές από τους ανταγωνιστές τους μέσω του ίντερνετ. Το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτούς κατέχουν και κάνουν χρήση αυτόματων προγραμμάτων λογισμικού, τα οποία προσαρμόζουν τις δικές τους τιμές τους σύμφωνα με τις τιμές των ανταγωνιστών. Η ευρεία χρήση αυτού του προγράμματος λογισμικού μπορεί να προβάλλει θέματα ανταγωνισμού καθώς είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί αυτοματοποιημένος συντονισμός τιμών.

Τέλος, εναλλακτικά μοντέλα διανομής μέσω του διαδικτύου έχουν δημιουργήσει το υπόβαθρο για μια πιο εύκολη δίοδο των λιανοπωλητών μικρού μεγέθους στους πελάτες τους, καθώς απαιτείται περιορισμένη προσπάθεια και χαμηλότερο κόστος όταν διαθέτουν τα

---

προϊόντα τους μέσα από πλατφόρμες τρίτων σε ευρύ καταναλωτικό πλαίσιο και σε πολλά κράτη μέλη.

Από την άλλη μεριά, το **ηλεκτρονικό επιχειρείν** περιλαμβάνει το ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά συμπεριλαμβάνει και εσωτερικές διαδικασίες διεκπεραίωσης που λαμβάνουν χώρα σε διάφορους τομείς εντός του πλαισίου της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η παραγωγή, η διαχείριση αποθεμάτων και κινδύνου, η χρηματοδότηση, η ανάπτυξη προϊόντων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική του ηλεκτρονικού επιχειρείν παρουσιάζει μεγαλύτερη δυσκολία στην εφαρμογή της με βασικό στόχο την εξοικονόμηση πόρων και την ελάττωση του λειτουργικού κόστους, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης [Turban, et al., 2007 (109)].

Η επανάσταση που έχει επέλθει στην παγκόσμια οικονομία μέσω του διαδικτύου συνδέεται περισσότερο με τις δυνατότητες που προσφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Όπως υπογραμμίζει η έκθεση του ΟΟΣΑ (2000), η πιο σημαντική επίπτωση του διαδικτύου δεν είναι η δημιουργία νέων διαδικτυακών επιχειρήσεων (οι λεγόμενες «dot.coms»), αλλά η ευεργετική επίδραση που έχει στις καθιερωμένες επιχειρήσεις που σχεδιάζουν εκ νέου τις εσωτερικές τους στρατηγικές και πολιτικές περιορίζοντας με τον τρόπο αυτό το λειτουργικό τους κόστος.

Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί η τόνωση της εμπιστοσύνης όλων των σχετιζόμενων μερών και κυρίως των καταναλωτών μέσω της δημιουργίας ενός νομικού πλαισίου και κώδικα δεοντολογίας για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Ο φόβος του καινούργιου, η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια που διακατέχει τους καταναλωτές αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, αν αυτό όμως αποφευχθεί με τη δημιουργία ενός κώδικα, τότε η ψηφιακή αγορά θα διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες συμβάλλοντας σημαντικά στην εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος και στην ανάπτυξη της οικονομίας.

#### **1.4.4.2 Το ηλεκτρονικό εμπόριο στην εποχή της πανδημίας της COVID-19**

Εδώ και δεκαπέντε μήνες ολόκληρος ο πλανήτης απειλείται από την πανδημία COVID19 με αποτέλεσμα τη μεταβολή στις συνήθειες, στις ανάγκες και στις επιθυμίες των καταναλωτών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η διευρυμένη του χρήση έγιναν πιο απαραίτητα από ποτέ άλλοτε.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Eurostat το έτος 2020, κατά τους τελευταίους 12 μήνες, το 89% του πληθυσμού ηλικίας 16

έως 74 ετών στην Ευρωπαϊκή Ένωση έκαναν χρήση του διαδικτύου, ενώ ποσοστό 72% είχε προβεί σε αγορά ή παραγγελία ηλεκτρονική για προσωπική του χρήση.

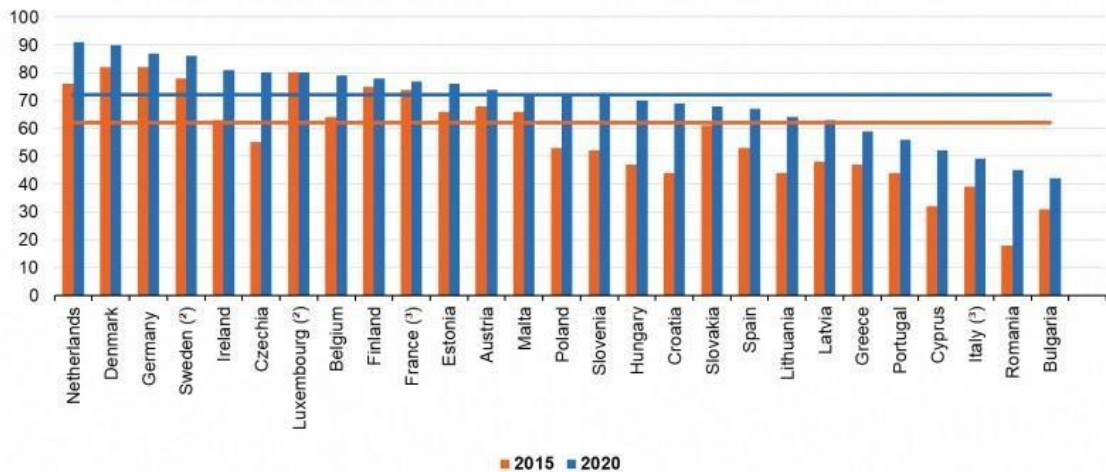
Συνολικά, οι διαδικτυακές αγορές σημείωσαν αύξηση μεγέθους τεσσάρων ποσοστιαίων μονάδων στους πολίτες που έχουν πρόσβαση στο Internet συγκριτικά με το έτος 2019 και δέκα ποσοστιαίων μονάδων συγκριτικά με το έτος 2015.

Στην Ελλάδα, το ποσοστό του πληθυσμού της ηλικιακής ομάδας 16-74 που έχει πρόσβαση στο Internet ανέρχεται σε 79%, ενώ το ποσοστό της ανωτέρω κατηγορίας που πραγματοποίησε αγορές το εν λόγω χρονικό διάστημα είναι 46%.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί, η Ελλάδα βρίσκεται στην 22η θέση στο σύνολο των 27 της ΕΕ, όσον αφορά στον αριθμό των προσώπων που προέβησαν σε on line αγορές το 2020.

**Διάγραμμα 1.1: Χρήστες του διαδικτύου που προέβησαν σε online αγορές το τελευταίο 12μηνο για τα έτη 2015 και 2020**

**Internet users who bought or ordered goods or services for private use in the previous 12 months, 2015 and 2020**  
(% of individuals who used internet in the previous 12 months)



(\*) estimate

(\*) break in the time series

(\*) 2019 instead of 2020

Source: Eurostat (online data code: isoc\_ec\_ibuy and isoc\_ec\_ib20)

eurostat

Πηγή: Eurostat, 2020

Από την έρευνα προέκυψε ότι το μεγαλύτερο μέρος των χρηστών του διαδικτύου (ποσοστό 71%) κατά δήλωσή του δεν εξέφρασε κάποιο παράπονο για την ηλεκτρονική διαδικασία εξυπηρέτησής του. Ένα ποσοστό 17% αναφέρθηκε σε χρονική καθυστέρηση ως προς τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων, περίπου το 8% κατήγγειλε ζητήματα τεχνικής ανεπάρκειας του e-shop και ποσοστό 8% δεν παρέλαβε τα σωστά προϊόντα ή αυτά είχαν καταστραφεί κατά τη μεταφορά τους.

Ωστόσο, ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό των ατόμων, της τάξεως του 73%, αρνείται να προβεί σε αγορές διαδικτυακές λόγω της δυσπιστίας στην ηλεκτρονικό σύστημα συναλλαγών ή απλά επειδή προτιμά να εξετάσει προσωπικά και δια ζώσης το προϊόν ή την υπηρεσία είτε λόγω ανασφάλειας και έλλειψης εμπιστοσύνης, είτε γιατί έχει συνηθίσει τον παραδοσιακό τρόπο αγορών.

Αναφορικά με τις διασυνοριακές συναλλαγές και αγορές, εκείνοι που εμπιστεύονται το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι κυρίως οι χρήστες ηλικίας μεταξύ 16 και 24 ετών, καθώς ποσοστό 34% έχει προβεί σε αγορά από μια επιχείρηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ποσοστό 24% από ένα κατάστημα εκτός ΕΕ. Εντούτοις, κατά συντριπτική πλειοψηφία (ποσοστό 90%) οι πελάτες όλων των ηλικιακών ομάδων προτιμούν την διαδικτυακή αγορά από εθνικές πηγές και όχι από διεθνείς πωλητές.

Οι διεθνείς επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να δημιουργήσουν ή να αναβαθμίσουν τα υφιστάμενα ψηφιακά τους συστήματα προκειμένου να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες και τους περιορισμούς που προκάλεσε η πανδημία, κάτι που από ότι φαίνεται αναμένεται να συνεχιστεί καθώς ο αντίκτυπος της πανδημίας έχει τεράστιες διαστάσεις γεωγραφικές, χρονικές, οικονομικές και κοινωνικές.

Οι 19 εθνικές ενώσεις ηλεκτρονικού εμπορίου συμμετείχαν τον περασμένο Ιανουάριο σε μία έρευνα του e-Commerce Europe για το ευρωπαϊκό ηλεκτρονικό εμπόριο και τον αντίκτυπο της πανδημίας και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ενδυνάμωση των ψηφιακών συστημάτων των οργανισμών σε ολόκληρη την Ευρώπη αποτελεί τον κύριο παράγοντα αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών.

#### **1.4.5 Πράσινη επιχειρηματικότητα**

*Πράσινη επιχειρηματικότητα* ορίζεται ως το είδος της οικονομικής δραστηριότητας η οποία έχει ως επίκεντρο την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελεί κομμάτι του φυσικού περιβάλλοντος το οποίο εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες που του παρέχουν οι διαθέσιμοι πόροι, όπως η γη, ο αέρας και η θάλασσα, έτσι ώστε να αποκομίσει τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη μέσω της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών που τροφοδοτούν την «πραγματική οικονομία».

Η συστηματική και αδιάκοπη χρήση των φυσικών πόρων σε παγκόσμιο επίπεδο ενδέχεται να οδηγήσει στον περιορισμό και την εξάντληση των αποθεμάτων τους κάτι που περιορίζει σημαντικά τη βιώσιμη ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων. Γι αυτό και κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση και υλοποίηση μιας περιβαλλοντικής πολιτικής στους κόλπους της ίδιας της επιχείρησης που έχει γνώμονα αυτή τη παράμετρο ενσωματώνοντάς την στην παραγωγική της διαδικασία.

Πράσινη χαρακτηρίζεται όχι μόνο η επιχειρηματική δραστηριότητα που θέτει στόχους που σχετίζονται με τη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος αλλά και μια υφιστάμενη επιχείρηση που επιδεικνύει περιβαλλοντική υπευθυνότητα και ευαισθησία σε βάθος χρόνου και συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της.

Σε πολλές περιπτώσεις η πράσινη επιχειρηματικότητα αναφέρεται και ως οικολογική επιχειρηματικότητα (eco-entrepreneurship) ή βιώσιμη επιχειρηματικότητα (sustainable entrepreneurship) και παρά το γεγονός ότι οι διαφορές είναι μικρές ανάμεσα σε αυτές τις έννοιες διαπιστώνουμε ότι το είδος αυτό της επιχειρηματικότητας συμβάλλει στη δημιουργία ενός νέου βιώσιμου πολυδιάστατου συστήματος που εμπεριέχει το περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία. «Εκτός από το θετικό ισοζύγιο που επιφέρει στο περιβάλλον η ενσωμάτωση από τις επιχειρήσεις μιας παραγωγικής διαδικασίας με αντίληψη πράσινης επιχειρηματικότητας, δημιουργείται και μια νέα αγορά προϊόντων και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή αυτών των φιλοπεριβαλλοντικών πρακτικών. Κατά συνέπεια, δημιουργούνται μεγάλες δυνατότητες για την ίδρυση και τη βιώσιμη ανάπτυξή τους σε νέες καινοτόμες επιχειρήσεις, με πρόσθετα οφέλη για την τοπική και εθνική εν γένει οικονομία

(δημιουργία νέου κλάδου επιχειρήσεων, προστιθέμενη τοπική και εθνική αξία, δημιουργία νέων και ενίσχυση υφιστάμενων θέσεων εργασίας, αξιοποίηση έρευνας, ενσωμάτωση καινοτομίας κ.α.)» [Χρηστάκης, 2013, (110)].

Η δραστηριότητα των «πράσινων» επιχειρήσεων μπορεί να καλύπτει όλους τους τομείς της οικονομίας [Σαρρή-Τριχοπούλου, 2018 (10)]. Δηλαδή,

- τον πρωτογενή τομέα (βιολογικά προϊόντα, βιοποικιλότητα)
- τον δευτερογενή τομέα (τρόφιμα, χειροτεχνία, ανακύκλωση)
- τον τριτογενή τομέα (εμπόριο πράσινων προϊόντων)
- τον τεταρτογενή τομέα (επικοινωνία, προβολή και πιστοποίηση)

Εφόσον η πράσινη επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, μπορεί κάλλιστα να υιοθετηθεί από όλων των ειδών και ποικίλου μεγέθους επιχειρήσεις [EOMMEX, 2009 (111)]. Οι πιο σημαντικοί τομείς από τους οποίους απαρτίζεται είναι η βιολογική καλλιέργεια, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η διενέργεια ανακύκλωσης των υλικών, η διαχείριση στερεών αποβλήτων, η βιοκλιματική αρχιτεκτονική, ο εναλλακτικός τουρισμός και οι πράσινες μεταφορές.

Δεν αρκεί κάποια επιχείρηση μόνο να λειτουργεί στα πλαίσια της περιβαλλοντικής νομοθεσίας για να χαρακτηριστεί ως «πράσινη», αλλά πρέπει οι «πράσινοι» επιχειρηματίες να είναι συνεπείς ως προς τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης, δηλαδή την αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων παράλληλα με την διατήρηση, την ήπια αξιοποίηση και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Οφείλουν οι συγκεκριμένοι επιχειρηματίες να αντικαταστήσουν τις συμβατικές και καθιερωμένες μεθόδους παραγωγής και παροχής υπηρεσιών με προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας φιλικά προς το περιβάλλον.

#### ☛ Η περίπτωση της APIVITA<sup>11</sup>



**Εικόνα 1.1**

Λαμπρό παράδειγμα επιχείρησης που ξεκίνησε ως μια αμιγώς ελληνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται πλέον διεθνώς σε 23 χώρες είναι η εταιρεία APIVITA ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑΔΙΑΙΤΗΤΙΚΑ ΦΑΡΜΑΚΑ Α.Ε.Β.Ε.. Ιδρύθηκε πριν από 42 χρόνια από δυο φαρμακοποιούς, οι οποίοι κατασκεύαζαν τα πρώτα εναλλακτικά και μη χημικά προϊόντα μέσα στο φαρμακείο τους στο κέντρο της Αθήνας. Η πλειοψηφία των μετοχών της (ποσοστό 66,6%) ανήκει στον ισπανικό όμιλο PUIG, καθώς συνεργάζεται μαζί του από το έτος 2017. Έχει εμπνευστεί την επωνυμία της από τις λέξεις APIS (μέλισσα) και VITA (ζωή), οπότε ουσιαστικά σημαίνει «η ζωή της μέλισσας». Το λογότυπό της, οι «Μέλισσες των Μαλιών», αναπαριστούν δυο μέλισσες που εργάζονται από κοινού προκειμένου να μεταφέρουν ένα μέρος της κηρήθρας

<sup>11</sup> [https://www.apivita.com/media/pdf/APIVITA\\_CSR\\_2017\\_GR.pdf](https://www.apivita.com/media/pdf/APIVITA_CSR_2017_GR.pdf)

στην κυψέλη, συμβολίζοντας με τον τρόπο αυτό τη δέσμευσή της εταιρίας για ομαδικότητα και συνεργασία προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Κατά το χρονικό διάστημα 2018- 2019 η εταιρεία επικεντρώθηκε σε συνεργασίες με φορείς, πανεπιστήμια και μη κυβερνητικές οργανώσεις, στα πλαίσια της επίτευξης του καθοριστικού 17ου Στόχου (Σύμπραξη για στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης). Η APIVITA, παράγει φυσικά – με έως και 100% φυσικές συνθέσεις – αποτελεσματικά προϊόντα, τα οποία δεν περιέχουν συνθετικά συστατικά που είναι επιβλαβή και δεν είναι εφικτό να βιοαποδομηθούν στο περιβάλλον. Ακόμη και ο τρόπος που συσκευάζει τα προϊόντα της μαρτυρά τη πράσινη φιλοσοφία της καθώς τα περιτυλίγματα είναι ανακυκλωμένα και πλήρως ανακυκλώσιμα, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να μηύσει τους πελάτες της και το καταναλωτικό της κοινό σε ένα άκρως φυσικό και φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο ζωής.

---

Το 2013 προέβη σε μια επένδυση ύψους €15 εκατομμυρίων ευρώ δημιουργώντας νέες βιοκλιματικές εγκαταστάσεις της εταιρείας όπου συγκεντρώνονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι συνεργασίες της APIVITA με προμηθευτές, παραγωγούς και καλλιεργητές σε όλη τη χώρα είναι συνεχείς και αποσκοπούν στον απόλυτο έλεγχο και την εξαιρετική ποιότητα των πρώτων υλών των παραγόμενων προϊόντων. Η APIVITA δραστηριοποιείται πλέον διεθνώς σε 23 κράτη και η εξαγορά της εταιρείας από τον όμιλο Puig συνέβαλε καθοριστικά στην άμεση διεύρυνση του Brand σε διεθνές επίπεδο, με αποτέλεσμα στο τέλος του 2019 η APIVITA να «ταξιδεύει» στις εξής χώρες: Βέλγιο, Βουλγαρία, Κροατία, Κύπρος, Χονγκ-Κονγκ, Ουγγαρία, Ιρλανδία, Ιταλία, Ελβετία, Τυνησία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ταιβάν, Ουκρανία, Δυτικές Ινδίες, Μάλτα, Μαρόκο, Μεξικό, Μαυροβούνιο, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσία, Νότιος Αφρική.

Η εταιρία πορεύεται και κατευθύνεται από την υπάρχουσα περιβαλλοντική νομοθεσία και η δραστηριότητά της εναρμονίζεται με τις εσωτερικές και παγκόσμιες πολιτικές προστασίας τους περιβάλλοντος και κανονισμούς, μέσω της υπεύθυνης διαχείρισης των πρώτων υλών και των φυσικών πόρων που διαχειρίζεται, τον οικολογικό σχεδιασμό των προϊόντων της, καθώς και την γενικότερη περιβαλλοντική της πολιτική.

«Πράσινη» λοιπόν χαρακτηρίζεται μια επιχειρηματική δραστηριότητα που είτε έχει περιβαλλοντικό προσανατολισμό είτε παρουσιάζει βελτιωμένη περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Συγκεκριμένα, μια πράσινη επιχειρηματικότητα αποσκοπεί σε: [ΣαρρήΤριχοπούλου, 2018 (10)].

- Δημιουργία - διάθεση πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών
- Μείωση του ενεργειακού και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος
- Βελτίωση του προφίλ της επιχείρησης
- Λειτουργία της επιχείρησης σύμφωνα με τα διεθνή οικολογικά πρότυπα
- Ανάπτυξη νέων αντικειμένων και θέσεων απασχόλησης
- Τόνωση της βιώσιμης ανάπτυξης

Η πράσινη επιχειρηματικότητα προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα-οφέλη στις επιχειρήσεις, όπως [Φραγκιαδάκη και Πασσαδάκης, 2016 (112)]:

1. Μείωση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων
2. Εξασφάλιση δανείων με ευνοϊκότερους όρους

3. Δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών για τη διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών στην «πράσινη» αγορά
  4. Παροχή διευκολύνσεων, χορηγήσεων και φορολογικών κινήτρων και ελαφρύνσεων από το κράτος και την Ευρωπαϊκή Ένωση
  5. Προσφορά ελκυστικών ασφαλιστικών προγραμμάτων από τις ασφαλιστικές εταιρείες
- Εντούτοις, τα μειονεκτήματα που ενδέχεται να αναστείλουν μια πράσινη επιχειρηματική δραστηριότητα είναι [Φραγκιαδάκη και Πασσαδάκης, 2016 (112)]:

1. Χαμηλή ανταγωνιστική ικανότητα λόγω της απουσίας διαμορφωμένης αγοράς
2. Έλλειψη γνώσης και κατάλληλων υποδομών που ενδέχεται να στερήσουν τα προνόμια που παρέχουν τα προγράμματα που συνδέονται με την πράσινη επιχειρηματικότητα
3. Προβλήματα γραφειοκρατίας
4. Υψηλό κόστος παραγωγής των προϊόντων και παροχής των υπηρεσιών λόγω της μη μαζικής παραγωγής

#### **1.4.5.1 Η πράσινη επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα**

Η ζήτηση των πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών είναι συνεχώς αυξανόμενη με διαρκή τάση για περαιτέρω ανάπτυξη. Η Ελλάδα κατέχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην πράσινη επιχειρηματικότητα λόγω του γόνιμου φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος που την περιβάλλει. Η χώρα μας εξειδικεύεται σε τομείς όπως τα βιοκλιματικά κτίρια, η ηλιακή ψύξη και θέρμανση και η παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει δημοσιεύσει η ICAP (2017), ενώ σε διεθνές επίπεδο η συνολική εγκατεστημένη δυναμικότητα φωτοβολταϊκών συστημάτων αυξήθηκε το 2015 κατά 23,3% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, στην Ελλάδα κατά τη διετία 2014-2015 η αντίστοιχη αύξηση ήταν μόλις 2,7%:

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι κωλυσιεργίες στην ενδυνάμωση της πράσινης επιχειρηματικότητας επιφέρουν δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα για τη χώρα. Δηλαδή, για παράδειγμα, αν οι κατάλληλοι φορείς εκμεταλλευόντουσαν με τον πιο αποδοτικό τρόπο τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ), τότε η χώρα θα διέθετε μεγαλύτερη ενεργειακή ανεξαρτησία. Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που διενήργησε η booking.com, προέκυψε ότι το 87% των ανθρώπων που ταξιδεύουν παγκοσμίως επιδιώκει και αποζητά να πραγματοποιήσει ταξίδια αειφορίας, δηλαδή διαμονή σε πράσινα καταλύματα, παραβλέποντας το αυξημένο κόστος, επομένως τα έσοδα από την υψηλή προσέλευση τουριστών θα ήταν ολοένα και πιο υψηλά.

Η χώρα μας όπως προαναφέρθηκε, διαθέτει γεωγραφικό και φυσικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων χωρών ως προς την αξιοποίηση των ΑΠΕ (ευνοϊκές κλιματικές συνθήκες, παρατεταμένη ηλιοφάνεια, πρόσφορο έδαφος, έντονοι άνεμοι κυρίως στη νησιωτική Ελλάδα κ.α.) και την ανάπτυξη του οικοτουρισμού, καθώς διαθέτει μια από τις πλουσιότερες οικολογικές μονάδες σε παγκόσμια κλίμακα. Υπάρχουν βέβαια τομείς οι οποίοι χρήζουν μεγάλης βελτίωσης, όπως η ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων, η κυκλική οικονομία μέσω της χρηστής διαχείρισης καταλοίπων κ.α.

Ωστόσο, υπάρχουν παράγοντες που δυσχεραίνουν την ίδρυση καινούργιων επιχειρήσεων με πράσινο προσανατολισμό, αλλά και την πραγματοποίηση πράσινων επενδύσεων από τους καθιερωμένους οργανισμούς. Η υψηλή φορολογία, η έντονη γραφειοκρατία και η οικονομική αστάθεια που επέφερε η παρατεταμένη οικονομική κρίση



αποτελούν κάποιους από τους ανασταλτικούς παράγοντες της ανάπτυξης της πράσινης επιχειρηματικότητας στη χώρα μας.

Όπως προαναφέρθηκε, η άνθηση της πράσινης επιχειρηματικότητας δημιουργεί πλήθος ευκαιριών και συμβάλλει σημαντικά στην ενδυνάμωση της οικονομίας της χώρας. Ως εκ τούτου, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να προβεί το Κράτος στις ακόλουθες ενέργειες:

- Να συμβάλλει στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων και να πολλαπλασιάσει τις ευκαιρίες που προσφέρονται από κρατικούς λογαριασμούς, ευρωπαϊκά προγράμματα και υπόλοιπους φορείς ανάπτυξης όπως η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (European Investment Bank) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (European Investment Fund), για την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους μιας τέτοιου είδους επένδυσης, μέσω διαφόρων μορφών επιχορήγησης ή ακόμη και δανεισμού με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους.
- Να παρέχει κίνητρα για τη δημιουργία νέων πράσινων επιχειρήσεων π.χ. μέσω ειδικών ρυθμίσεων και φορολογικών απαλλαγών απλοποιώντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες αδειοδότησης και λειτουργίας των εν λόγω εταιρειών.
- Να χρησιμοποιήσει επικοινωνιακές τακτικές διαφήμισης στον υπόλοιπο επιχειρηματικό κόσμο προκειμένου να προβάλλει τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή περιβαλλοντικών συστημάτων διαχείρισης.
- Να προκαλέσει την ευαισθητοποίηση των πολιτών για την αυξανόμενη χρήση «πράσινων» προϊόντων και υπηρεσιών παρουσιάζοντας όχι μόνο το προσωπικό όφελος (στη σωματική και ψυχική υγεία και ευεξία), αλλά και τον κοινό στόχο για ένα ελπιδοφόρο μέλλον για όλες τις επόμενες γενιές που συνδυάζεται με την προστασία του πλανήτη.
- Να εντατικοποιήσει τους ελέγχους τήρησης των περιβαλλοντικών διατάξεων και να αυστηροποιήσει τις προβλεπόμενες ποινές τους, επιβάλλοντας «πράσινους φόρους».

Η οικονομία της χώρας από μια ενδεχόμενη «στροφή» των επιχειρήσεων σε πρακτικές με περιβαλλοντικό προσανατολισμό αποκομίζει τα εξής:

- ✦ Σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας και αύξηση της εγχώριας ενεργειακής αυτονομίας. Όσο περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον χώρο της ΑΠΕ, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγόμενη ενέργεια. Επιπλέον, η ενεργειακή αναβάθμιση δημοσίων αλλά και ιδιωτικών κτιρίων συμβάλλει καθοριστικά στην εξοικονόμηση τεράστιας ενεργειακής ποσότητας.
- ✦ Δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος βασιζόμενο στην υψηλή ποιότητα των νέων προϊόντων και υπηρεσιών και ισχυρό brandname με παράλληλη αύξηση εξαγωγών και τουριστικών ροών.
- ✦ Αύξηση της εισροής ξένων κεφαλαίων καθώς ο σεβασμός που επιδεικνύεται από τον κρατικό μηχανισμό και την ιδιωτική πρωτοβουλία αναφορικά με την πράσινη επιχειρηματικότητα προσελκύει τους υποψήφιους διεθνείς επενδυτές.
- ✦ Η διαρκής δραστηριοποίηση με την πράσινη ανάπτυξη εξασφαλίζει τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας στους κόλπους των επιχειρήσεων που την ασπάζονται ενώ παράλληλα αναδύει την αναγκαιότητα πρόσληψης νέου εξειδικευμένου προσωπικού.

Σχετικές έρευνες στην Ελλάδα αναφέρουν ότι η στάση απέναντι στην πράσινη επιχειρηματικότητα δεν είναι θετική λόγω της ακαταλληλότητας των συνθηκών, παρόλα αυτά οι πληθυσμιακές ομάδες που είναι θετικά προσκείμενες στην ενασχόληση με τη βιώσιμη ανάπτυξη είναι κυρίως γυναίκες, άτομα ηλικίας 31 έως 40 ετών και άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Αναμένεται αύξηση της πράσινης επιχειρηματικότητας καθώς η κοινοτική και η εθνική νομοθεσία σταδιακά γίνεται όλο και πιο αυστηρή. Επίσης, στην ανάπτυξη αυτού του είδους της επιχειρηματικότητας οδηγούμαστε λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης, της ενίσχυσης και της

ανάπτυξης της τεχνολογίας του περιβάλλοντος και της βιολογικής γεωργίας, των αυξανόμενων επενδύσεων σε καθαρές τεχνολογίες, της ανάπτυξης του τομέα των ήπιων μορφών ενέργειας, της αειφόρου διαχείρισης, της ανάδειξης ευαίσθητων οικοσυστημάτων και της δημιουργίας εγκαταστάσεων αντιρρύπανσης.

#### **1.4.6 Συμπεράσματα**

Στο παρόν κεφάλαιο διαπιστώνουμε ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί συνισταμένη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που κατέχει ο επίδοξος επιχειρηματίας καθώς και ορθής πληροφόρησης και επιχειρηματικής μάθησης που αναδύεται μέσω της ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αναμφισβήτητα, το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτιστικό περιβάλλον αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τη «γέννηση» και εξέλιξη του επιχειρηματικού πνεύματος, επηρεάζοντας στη συνέχεια την ικανότητα των φυσικών προσώπων να αποκτήσουν και να συνδυάσουν τους κατάλληλους πόρους που απαιτούνται προκειμένου να ιδρύσουν και να διατηρήσουν μια επιτυχημένη επιχείρηση. Η προσπάθεια δημιουργίας μιας καινοτομίας από τον επιχειρηματία, ο οποίος αναλαμβάνει τον κίνδυνο, (οικονομικό, κοινωνικό, ψυχολογικό) οδηγεί σε μια νέα οικονομική δραστηριότητα μέσω της εκμετάλλευσης της επιχειρηματικής ευκαιρίας και έτσι οδηγούμαστε στη δημιουργία αξίας.

Με βάση τα χαρακτηριστικά των ατόμων που ασκούν την επιχειρηματικότητα αλλά και τους σκοπούς που εξυπηρετεί αυτή τους η δραστηριότητα, διακρίναμε διαφορετικές μορφές επιχειρηματικότητας που αναλύονται και σε επόμενα κεφάλαια, όλες τους όμως προκειμένου να υπάρξουν αλλά και να παραμείνουν ανταγωνιστικές, επιβάλλεται να προσαρμόζονται στα μηνύματα που λαμβάνουν από το εξωτερικό τους περιβάλλον, να εκσυγχρονίζονται, να διαθέτουν την ικανότητα να καινοτομούν δημιουργώντας νέα γνώση, νέα προϊόντα και υπηρεσίες και σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης, διαχείρισης και διοίκησης.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- 1.Schaper,M.&Volery,T. (2007). *Entrepreneurship and small business*,2 illustrated ed.John Wiley & Sons Australia, Milton, Qld.
- 2.Ripsas, S., (1998) Towards an interdisciplinary theory of intreprenurship, *Small Business Economics*, 10(2), 103-15.
- 3.Herbert, R. & Link, A. (1988). *The entrepreneur – Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger Publishers.
- 4.Cunningham, J.B. &Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 29(1),pp.45-61.
- 5.Landstrom, H., (2005), *Pioneers in entrepreneurship and small business research*, illustrated ed. Springer, New York, N.Y.
- 6.Bygrave, W.D. &Zacharakis, A. (2010), *Entrepreneurship*, 2, illustrated ed. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- 7.Kirzner, I.M., (1973). *Competition and entrepreneurship*, 2, reprint ed. University of Chicago Press, Chicago.
- 8.Burns, P.(2010).*Entrepreneurship and Small Business: Start-up. Growth and Maturity*. Palgrave Macmillan.
- 9.Shane,S. & Venkataraman,S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-26.
- 10.Σαρρή Κ. &Τριχοπούλου Α. (2018). *Η επιχειρηματικότητα και κοινωνική οικονομία. Η οπτική του φύλου*. Εκδόσεις Τζιόλα.
- 11.Hansemark, O.C. (2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business startups: A longitudinal study. *Journal of Economic Psychology*, 24(3), 301-319.
- 12.McClelland,D.C. (1961). *The achieving society*, Van Nostrand, New York.
- 13.Shepherd,D.A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the selfemployed. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-26.
- 14.Shepherd,D.A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24 (1) 81-97.
- 15.Norton Jr. W.I., & Moore, W.T. (2006). The influence of entrepreneurial risk assessment on venture launch or growth decisions. *Small Business Economics*, 26 (3), 215-226.
- 16.Zhao,H.Seibert, S.E., & Lumpkin, G.T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2),381-404.
- 17.Mueller,S.L., & Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing* , 16(1), 51-75.
- 18.Meredith,G.G., Nelson, R.E. and Neck, P.A. (1982). *The practice of Entrepreneurship*, International Labour Office, Geneva.
- 19.Deakins,D. and Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SME's, *The Learning Organisation*, vol.5, no.3,pp. 144-55.
- 20.Sarri K. & Trichopoulou A., (2008). Female entrepreneurship, self-starting entrepreneurs and family business successors: A review of the Greek situation, In: *Culturally-sensitive Models of Family Business in Eastern Europe: A Compendium using the GLOBE paradigm*, Edited by: Gupta V, Levenburg N, Moore L, Motwani J and Schwartz T, pp. 68-87, Hyderabad.
- 21.Spera,C., Matto, H.C. (2007). A contextual-congruence model of socialization, *Families in Society* 88 (4), 551-560.
- 22.Laspita,S., Breugst, N., Heblich, S., &Patzelt, H.(2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 414-435.
- 23.Nicolaou, N., Shane, S. (2010). Entrepreneurship and occupational choice: genetic and environmental influences. *Journal of Economic Behavior & Organization* 76(1), 3-14.

24. Nicolaou, N., Shane, S. (2009). Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity? *Journal of Business Venturing* 24 (1), 1-22.
25. McGue, M., Bacon, S., Lykken, D.T. (1993). Personality stability and change in early adulthood: a behavioral genetic analysis. *Developmental Psychology* 29(1), 96-109.
26. Timmons, J.A. (1994) *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*, 4 ed. Irwin, Burr Ridge, Ill.
27. Krueger, N.F., Reilly, M.D., & Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
28. Solomon, G.G., Duffy, S. & Tarabishy, A. (2002). The state of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1 (1), pp.65-86.
29. Kuratko, D.F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development ,trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 577-598.
30. Charney, A. & Libecap, G.D. (2000). Impact of entrepreneurship Education. Insights: A Kauffman Research Series (Kauffman Center for Entrepreneurship Leadership).
31. Hayton, J.C., George, G., Zahra, S.A. (2002). National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26 (4),33.
32. Minniti, M. & Naudi, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries?. *The European Journal of Development Research*, 22 (3), 277-293.
33. Butler, J.E. and Hansen, G.S. (1991) "Network evolution, entrepreneurial success and regional development", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.3,no.1,pp.1-16.
34. Lin, N., Ensel, W. and Vaughan, J. (1981) "Social resources and strength of ties: structural factors in occupational status attainment", *American Sociological Review*, vol.46,no.4,pp.393-405.
35. Portes, A. (1998) "Social capital" *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp.1-24.
36. Emerson, R. (1972 "Exchange theory" in J. Berger, M. Zelditch and B. Anderson (eds), *Sociological Theories in Progress*, Houghton Mifflin, Boston, MA.
37. Cabinet Office (2002) *Social Capital: A Discussion Paper*, Performance and Innovation Unit, Cabinet Office, London.
38. Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2003) "Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 27, no.4, pp.339-58.
39. Shapero, A. and Sokol, L., (1982) "The social dimensions of entrepreneurship" in C.A. Kent, D.L. Sexton and K.H. Vesper (eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.72-90.
40. Davidsson, P. and Honig, B. (2003) "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs" *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no.3, pp.301-31.
41. Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *American Journal of Small Business*, 12 (4), pp.11-32.
42. Cantillon, R. 1755/1931. *Essais sur la Nature du Commerce en General*. London, UK: MacMillan
43. Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
44. Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*, Oxford University Press, New York.
45. Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*, illustrated ed. Rowman & Littlefield, Totowa, N.J.
46. Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, USA: Harper Business.
47. Stevenson, H. H., Roberts, M.J., & Grousbeck, H.I. (1985). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
48. Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. In D.J. Teece, ed., *The Competitive Challenge*. New York: Harper & Row.
49. Lumpkin, G.T. , & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

50. Low, M.B. , & MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and failure challenges. *Journal of management* , 14(2), 139-161.
51. Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5):17-27.
52. Hart, M.M., H.H. Stevenson, and J. Dial (1995). *Entrepreneurship: A Definition Revisited, in Frontiers of Entrepreneurship Research*. Ed. W. Bygrave, B. Bird, S. Birley, N. Churchill, M. Hay, R. Keeley and W. Wetzel Jr. Wellesley, MA: Babson College, 75-89.
53. Venkataraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research*. In J. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3 (pp. 119-138). Greenwich, CT: JAI Press.
54. Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*. Quorum Books: Westport.
55. Wiklund, J. (1998). Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behavior in small firm. In P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, N.M. Carter, S. Manigart, C.M. Mason, G.D. Meyer, & K.G. Shaver (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 281-296). Babson College.
56. Sharma, P., & Chrisman, S.J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.
57. Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
58. Commission of the European Communities. (2003). Green paper Entrepreneurship in Europe. In Enterprise, editor: Enterprise Publications.
59. Hisrich, R.H., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2008). *Entrepreneurship (Seventh Edition)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
60. Mellewight, J., & Spath, J.F. (2002). Entrepreneurial teams – A survey of German and US empirical studies. *Zeitschrift Fur Betriebswirtschaft, (Erganzungsheft 5)*, 107-125.
61. Busenitz, L.W., Fiet, J.O., & Moesel, D.D. (2005). Signaling in venture capitalist-new venture team funding decisions: Does it indicate long-term venture outcomes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 1-12.
62. Hayton, J.C., & Cholakova, M. (2012). The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 41-68.
63. Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, S.R. & Venkataraman, S. (2010). Three views of entrepreneurial opportunity, in ZJ Acs & DB Audretsch (eds), *Handbook of entrepreneurship research: An Interdisciplinary research and Introduction*, Springer, New York, N.Y., pp. 77-96.
64. Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L. & Ireland, R.D. (2010). The concept of opportunity in entrepreneurship research.: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 36(1), p.40.
65. Eckhardt, J.T. & Shane, S. (2010). An Update to the Individual –Opportunity Nexus, in ZJ Acs & DB Audretsch (eds), *Handbook of entrepreneurship research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Springer, New York, N.Y. , pp. 47-76.
66. Mullins, J. (2013). *The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before launching a lean start-up*. Pearson UK.
67. Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7 (1), 26-49.
68. Stevenson, H.H., Grousbeck, H.I. , Roberts, M.J. & Bhide, A. (1999). *New business ventures and the entrepreneur*, 5, reprint ed. Irwin/McGraw-Hill, Boston.
69. Aldrich, H.E., & Martinez, M.A. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56.
70. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. , & Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
71. Hisrich, R.D. (2014). *Advanced introduction to entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

72. Hisrich, R.H., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2008). *Entrepreneurship (Seventh Edition)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
73. Pozen, D. (2008). We are all entrepreneurs now. *Wake Forest Law Review*, 43, 283-340.
- Quinones, G., Nicholson, B., & Heeks, R. (2015). A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups. In *Entrepreneurship in BRICS* (p.179208). Springer International Publishing.
74. Baruah, B., & Ward A. (2015). Metamorphosis of entrepreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11 (4), 811-822.
75. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
76. GEM-World Economic Forum (2016). Europe's Hidden Entrepreneurs. Entrepreneurial Employee activity and Competitiveness in Europe. World Economic Forum (December 2016).
77. Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2003). Privatization, corporate entrepreneurship, and performance: Testing a normative model. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(3), 197.
78. Hayton J.C. & Kelley D.J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45 (3), 407-427.
79. Ireland R.D., Covin J.G., & Kuratko D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
80. Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
81. Ginsberg A. & Hay M. (1994). Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers. *European Management Journal*, 12 (4), 382-389.
82. Carrier C. (1996). Intrapreneurship in small business: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
83. Hornsby J.S., Kuratko D.F. & Zahra, S.A., 2002. Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-73.
84. Baron, R.A. (2012). *Entrepreneurship: An evidence-based guide*. Edward Elgar Publishing.
85. Κωνσταντέλου Α. (2013), *Εισαγωγή στην Επιχειρηματικότητα*, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.
86. Di Fabio, A. (2014). Intrapreneurial Self-Capital: A new Construct for the 21<sup>st</sup> century. *Journal of employment counseling*, 51(3), 98-111.
87. Volkman, C.K., Tokarski, K.O. & Gronhagen, M., 2010. *Entrepreneurship in a European perspective concepts for the creation and growth of new ventures*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
88. Minniti, M., & Naudi, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries?. *The European Journal of Development Research*, 22 (3), 277-293.
89. Carter, N.M., Williams, M. & Reynolds, P.D. (1997). Discontinuance among New Firms in Retail: The Influence of Initial Resources, Strategy, and the Gender. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 125-145.
90. Chaganti, R. and Parasuraman, S. (1996). A Study of the impact of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2):73-85.
91. Fischer, E., Reuber, A. & Dyke, L. (1993). A theoretical Overview and extension of research on Sex, Gender, and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8 (2), 151-168.
92. Sternberg, R., Bergmann, H. & Luckgen, I. (2004). *Global Entrepreneurship Monitor: Landerbericht Deutschland 2003*, Koln: Univeritat Koln.
93. Verheul, I., & Thurik, R. (2001). Start-up capital: "does gender matter?" *Small business economics*, 16(4), 329-346
94. Robb, A. and Wolken, J. (2002) *Firm, Owner, and Financing Characteristics: Differences between Female- and Male-owned Small Businesses*. FRBG Working paper.
95. Νίνα-Παζαρχή, Ε., (2007). *Ισότητα των φύλων και Εργασία*, Πανεπιστημιακές παραδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιώς
96. Κρητικίδης, Γ., (2004). *Νέα Γυναίκα και απασχόληση*. Ενημέρωση ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, τ.103. Ιούνιος

- 97.Αβραμίκου,Α., (2001). Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης και Ανισότητες στον Εργασιακό Χώρο, Μελέτη, ΚΕΘΙ, Αθήνα. ([www.kethi.gr/greelmeletes/index.htm](http://www.kethi.gr/greelmeletes/index.htm))
- 98.McGowan, P.,Redeker, C.L., Cooper, S.Y., & Greenan,K. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. *Entrepreneurship&Regional Development*, 24(1-2), 53-72.
- 99.Ροσογιά,Ρ., (2009), Γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- 100.Sabharwal,M.(2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- 101.Hisrich, R.D., & Brush, C. (1986). Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small business management*, 24, 1.
- 102.Deakins,D.,&Freel, M.S.(2007). Επιχειρηματικότητα, εκδ. Κριτική
103. Deakins,D., &Freel, M.S.(2014).Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Ροσίλι.
- 104.Ram, M., Smallbone, D., & Deakins,D. (2002). *Ethnic minority businesses in the UK: Access to finance and business support*, British banker's association, London.
- 105.Zhu, K., Kraemer, K.L., & Xu, S.(2006). The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on e-business. *Management science*, 52(10), 1557-1576.
- 106.Matlay, H.(2004). E-entrepreneurship and small E-business development: Towards a comparative research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 408-414.
- 107.Quinones, G., Nicholson,B., &Heeks,R. (2015). A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups. In *Entrepreneurship in BRICS* (p.179208). Springer International Publishing.
- 108.Δουκίδης, Γ., Θεμιστοκλέους, Κ., Δράκος, Β., Παπαζαφειροπούλου, Ν., (1998), Ηλεκτρονικό Εμπόριο, HELTRUN, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- 109.Turban,E. et al (2007) *Electronic Commerce: A managerial perspective*, Pearson Prentice Hall.
- 110.Χρηστάκης, Μ. (2013), Πράσινη Επιχειρηματικότητα, Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- 111.EOMMEX (2009). Εγχειρίδιο πράσινης Επιχειρηματικότητας για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. [http://observatory.eommex.gr/eommex/egxeiridio\\_prasinis-epixeirimatikotitas.pdf](http://observatory.eommex.gr/eommex/egxeiridio_prasinis-epixeirimatikotitas.pdf).
- 112.Φραγκιαδάκη, Μ. και Πασσαδάκης, Ε. (2016). Πράσινη επιχειρηματικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη στην Ελλάδα. Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ2

### ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Οικογενειακές επιχειρήσεις ξεκινούν από τις μικρές επιχειρήσεις που έχουν δημιουργηθεί με βάση τον συγκεκριμένο τρόπο ζωής των ιδρυτών τους και εκτείνονται μέχρι εκείνες που έχουν τεράστιες δυνατότητες επιχειρηματικής ανάπτυξης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που μεταβιβάζονται από τη μια γενιά συγγενών στην επόμενη, περνούν από διάφορα στάδια ανάπτυξης, από την ίδρυση και την προσπάθεια επιβίωσης έως τις περιόδους άνθησης και υψηλής επιχειρηματικής ανάπτυξης και δράσης. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (1), τον πατριάρχη των θεωρητικών του Management, «Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων οπουδήποτε στον κόσμο-ακόμη και στις ΗΠΑ και σε όλες τις άλλες ανεπτυγμένες χώρες- είναι υπό τον έλεγχο και τη διεύθυνση κάποιας οικογένειας». Στις αναπτυσσόμενες χώρες το

ποσοστό των επιχειρήσεων που ανήκουν σε οικογένειες είναι ακόμη υψηλότερο (συμπεριλαμβανομένου της Λατινικής Αμερικής, της Νοτιο-ανατολικής Ασίας και Αφρικής).

Χαρακτηριστικό τους είναι ότι έχουν τη δυνατότητα να επικρατούν για πολλά έτη λόγω του υπάρχοντος για αρκετές γενιές. Μεταξύ των πιο παλιών οικογενειακών επιχειρήσεων που εξακολουθούν να υπάρχουν είναι η Zildjian Cymba Company, η οποία αν και ιδρύθηκε στην Κωνσταντινούπολη το 1623 είναι τώρα αμερικανική καθώς και η Waterford Wedgwood στο Δουβλίνο που ιδρύθηκε το 1759.

Πιθανώς η μεγαλύτερη πρόκληση για την οικογενειακή επιχείρηση είναι η μεταφορά της ιδιοκτησίας και/ή της διαχείρισης της επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Έχει παρατηρηθεί ότι μόνο το 30% των διεθνών επιχειρήσεων συνεχίζει τη λειτουργία τους μετά τη δεύτερη γενιά, το 13% επιβιώνει μετά την τρίτη γενιά και μόλις ποσοστό 3% προχωρά στις επόμενες. Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος κίνδυνος όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεταβιβάζονται από τη μια γενιά στην επόμενη κατά πόσο η 2η γενιά θα συνεχίσει επιτυχημένα την πορεία ανάπτυξης όπως η 1η γενιά.

## 2.2 Ορισμός

Συνήθως ως οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται εκείνες οι οποίες ανήκουν στην οικογενειακή μονάδα, είτε έχουν δημιουργηθεί από δυο ή και περισσότερα μέλη της ίδιας οικογένειας είτε προέκυψαν μέσω μεταβίβασης από τον ιδρυτή σε επόμενες γενιές. Σε άλλες περιπτώσεις ως οικογενειακή επιχείρηση είναι εκείνη της οποίας η ιδιοκτησία και/ή η διεύθυνση προέρχεται από μέλη της οικογένειας.

Στις 15.1.2016 δημοσιεύθηκε η υπ' αριθμ. (2016/C013/03) Γνωμοδότηση (Γνωμοδότηση Πρωτοβουλίας) της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη ως πηγές νέας οικονομικής ανάπτυξης και καλύτερων θέσεων εργασίας» σύμφωνα με την οποία, ως οικογενειακή επιχείρηση προσδιορίζεται εκείνη όπου η πλειοψηφία (άμεση ή έμμεση) των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στο φυσικό πρόσωπο (ή πρόσωπα) που ίδρυσε την επιχείρηση ή είναι κύριος του εταιρικού κεφαλαίου της ή στον/στη σύζυγό του, στους γονείς του, στα τέκνα του ή στους άμεσους κληρονόμους των τέκνων του και ταυτόχρονα, ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή των συγγενών συμμετέχει επίσημα στη διαχείριση ή στη διοίκηση της επιχείρησης.

Αναφορικά με τις εισηγμένες, οικογενειακές θα πρέπει (σύμφωνα με την ίδια έκθεση) να χαρακτηρίζονται εκείνες, στις οποίες το άτομο που σύστησε ή απέκτησε την εταιρεία ή η οικογένεια ή οι απόγονοί του κατέχουν το 25% (και πλέον) των δικαιωμάτων λήψης απόφασης.

Η ίδια η Γνωμοδότηση αξιολόγησε ωστόσο πως ο συγκεκριμένος ορισμός είναι υπερβολικά ευρύς και σημείωσε μάλιστα πως «θα πρέπει να περιοριστεί κατά τρόπον ώστε να τονίζει τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης και ιδιαίτερα τους πολυγενειακούς σκοπούς των εργασιών της». Εντούτοις, δεν κατέληξε σε έναν ορισμό πιο συγκεκριμένο καθώς η οικογενειακή επιχείρηση είναι μια έννοια μη επακριβώς καθορισμένη.

## 2.3 Στοιχεία έρευνας

Έρευνες αγοράς παγκόσμιας κλίμακας αποκαλύπτουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τα 2/3 των συνολικών επιχειρήσεων, η συνεισφορά τους στο παγκόσμιο ΑΕΠ είναι



τουλάχιστον 70%, ενώ προσφέρουν το 50%-80% των συνολικών θέσεων εργασίας στα περισσότερα κράτη.

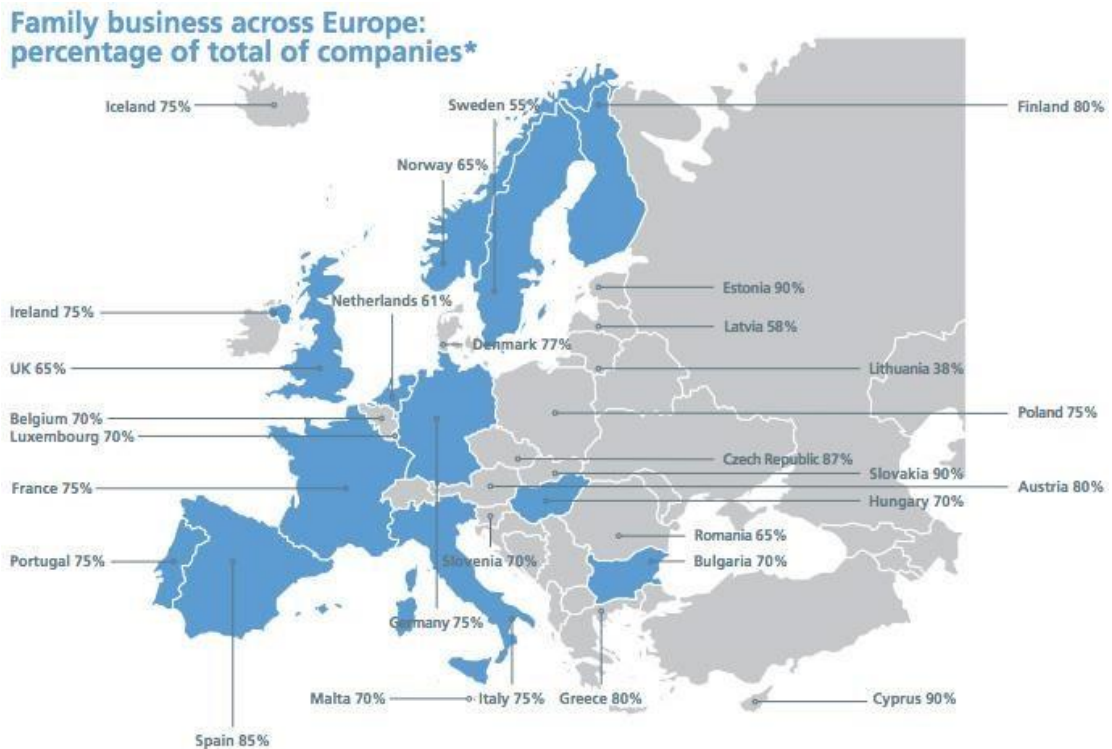
Στη χώρα μας, το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ) ανακοίνωσε ότι τουλάχιστον το 80% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, η συμβολή τους στο ΑΕΠ της χώρας είναι κατά τα 2/3 και η στήριξή τους στην ελληνική οικονομία είναι καθοριστικής σημασίας καθώς επιδεικνύουν αξιοσημείωτες δυνατότητες και αντοχές απέναντι στην κρίση που μαστιάζει τη χώρα τα τελευταία χρόνια.

Το έτος 1997 η Ευρωπαϊκή Ένωση, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ύπαρξη της οικογενειακής επιχείρησης, ίδρυσε το «European Family Businesses» που αποτελεί έναν ευρωπαϊκό οργανισμό του οποίου σκοπός του είναι *«η προαγωγή της ανάπτυξης και της συνέχειας των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, μέσω ενός ευρωπαϊκού προγράμματος βασισμένου στην ελευθερία, τις κοινές αξίες, τους κανόνες δικαίου, την ευημερία και την κοινωνική δικαιοσύνη»*. Σύμφωνα με τα δεδομένα που προκύπτουν από τον ανωτέρω οργανισμό, ο αριθμός των οικογενειακών επιχειρήσεων επί του συνόλου τους σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα έχει ως εξής<sup>12</sup> (Πίνακας 2.1). Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το πλήθος δεν είναι ανάλογο της συμμετοχής τους στη διαμόρφωση του ΑΕΠ κάθε χώρας:

---

<sup>12</sup> <https://thetotalbusiness.com/2020/02/21>, ημερομηνία πρόσβασης 18/02/2021

**Πίνακας 2.1: Οικογενειακές επιχειρήσεις ανά την Ευρώπη (ποσοστό επί του συνόλου των επιχειρήσεων)**



Πηγή: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Οικογενειακών Επιχειρήσεων (European Family Businesses Organization) (2020)

Σήμερα, τριάντα από τις μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι οι ακόλουθες<sup>13</sup>:

- Wal-MartStores Inc.* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Walton (Ετήσια έσοδα: 476,3 δισ. δολ.)
- Berkshire Hathaway Inc.* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Buffet (Ετήσια έσοδα: 182,2 δισ. δολ.)
- Ford Motor Co.* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Ford (Ετήσια έσοδα 146,9 δισ. δολ.)
- ExorS.p.A.* (Ιταλία) Ανήκει στην οικογένεια Agnelli (Ετήσια έσοδα: 151,1 δισ. δολ.)
- Cargill Inc.* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Cargill/MacMillan (Ετήσια έσοδα: 136,7 δισ. δολ.)
- Koch Industries Inc.* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Koch (Ετήσια έσοδα: 115 δισ. δολ.)
- Bayerische Motoren Werke AG (BMW)* (Γερμανία) Ανήκει στην οικογένεια Quandt (Ετήσια έσοδα: 101 δισ. δολ.)
- Groute Auchan* (Γαλλία) Ανήκει στην οικογένεια Mulliez (Ετήσια έσοδα: 85,5 δισ. δολ.)
- Arcelor Mittal* (Λουξεμβούργο) Ανήκει στην οικογένεια Mittal(Ετήσια έσοδα 79,4 δισ. δολ.)
- Volkswagen AG* (Γερμανία) Ανήκει στην οικογένεια Porsche (Ετήσια έσοδα: 261,6 δισ. δολ.)
- Schwarz Group (LIDL)*(Γερμανία) Ανήκει στην οικογένεια Schwarz (Ετήσια έσοδα: 89,4 δισ. δολ.)
- Louis Dreyfus Holding B.V.* (Ολλανδία) Ανήκει στην οικογένεια Louis Dreyfus(Ετήσια έσοδα: 74,3 δισ. δολ.)
- Reliance Industries Ltd.* (Ινδία) Ανήκει στην οικογένεια Ambani (Ετήσια έσοδα: 72 δισ. δολ.)
- Peugeot SA* (Γαλλία) Ανήκει στην οικογένεια Peugeot (Ετήσια έσοδα: 71,8 δισ. δολ.)

<sup>13</sup> <https://www.msn.com/el-gr/money/business-class/>, ημερομηνία πρόσβασης 18/02/2021

*Comcast Corp.* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Roberts (Ετήσια έσοδα: 64,7 δισ. δολ.)

---

*Casino Guichard-Perrachon* (Γαλλία) Ανήκει στην οικογένεια Naouri (Ετήσια έσοδα: 64,6 δισ. δολ.)

*America MovilSAdeCV* (Μεξικό) Ανήκει στον Carlos Slim και στην οικογένειά του (Ετήσια έσοδα: 61,6 δισ. δολ.)

*ItaúUnibanco Banco MultiploSA* (Βραζιλία) Ανήκει στην οικογένεια Moreira Salles (Ετήσια έσοδα: 57 δισ. δολ.)

*Long & FosterCos. Inc.* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Long και Foster (Ετήσια έσοδα: 56 δισ. δολ.)

*Roche Holding AG* (Ελβετία) Ανήκει στην οικογένεια Hoffman-Roche (Ετήσια έσοδα: 50,5 δισ. δολ.)

*Enterprise Products Partners LP* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Duncan (Ετήσια έσοδα: 47,7 δισ. δολ.)

*APMoeller/MaerskGroup* (Δανία) Ανήκει στην οικογένεια Moller (Ετήσια έσοδα: 47,4 δισ. δολ.)

*Continental AG* (Γερμανία) Ανήκει στην οικογένεια Schaeffler (Ετήσια έσοδα: 44,3 δισ. δολ.)

*JBS SA* (Βραζιλία) Ανήκει στην οικογένεια Batista (Ετήσια έσοδα: 43,2 δισ. δολ.)

*Christian Dior SA* (Γαλλία) Ανήκει στην οικογένεια Arnault (Ετήσια έσοδα: 42 δισ. δολ.)

*Odebrecht SA* (Βραζιλία) Ανήκει στις οικογένειες Odebrecht και Gradin (Ετήσια έσοδα: 41,3 δισ. δολ.)

*LVMHMoët Hennessy – Louis Vuitton SA* (Γαλλία) Ανήκει στην οικογένεια Arnault (Ετήσια έσοδα: 38,7 δισ. δολ.)

*Tata Motors Ltd.* (Ινδία) Ανήκει στην οικογένεια Tata (Ετήσια έσοδα: 38,2 δισ. δολ.)

*Bechtel Group Inc.* (ΗΠΑ) Ανήκει στην οικογένεια Bechtel (Ετήσια έσοδα: 37,9 δισ. δολ.) *ALDI*

*Group* (Γερμανία) Ανήκει στην οικογένεια Albrecht (Ετήσια έσοδα: 37,2 δισ. δολ.)

Στην Ελλάδα οι οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν ιδιαίτερα αναπτυχθεί είναι η Σκλαβενίτης, τα Μπισκότα Παπαδοπούλου, ο Μασούτης, η Γαλαξίας, η Σκαγιάς, η Λούξ, η ΕΨΑ, η Agrino και πολλές άλλες μεσαίου και μικρότερου μεγέθους.

## **2.4 Χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που είναι πιο συνηθισμένα σε αυτές απ' ότι στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις με τις οποίες διαφέρουν ως προς τη διαχείριση και τη διακυβέρνηση καθώς και τη συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία. Αυτά μπορούν να διαπιστωθούν κατά τη διάρκεια κάθε σταδίου ανάπτυξης της επιχείρησης. Διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία ωστόσο είναι δυνατόν να βελτιώσουν σημαντικά την ανταγωνιστική θέση τους στην αγορά και διατυπώνονται ως εξής:

- «Υπομονετικό» κεφάλαιο: τα μέλη/μέτοχοι της οικογένειας θέτουν συνήθως στόχους μακροπρόθεσμους έχοντας την πρόθεση να θυσιάσουν βραχυπρόθεσμα οφέλη με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Αυτή η μακροπρόθεσμη δέσμευσή τους συνεπάγεται ότι ενδέχεται να αποδέχονται χαμηλότερους μισθούς προκειμένου να υποστηρίξουν την οικογενειακή επιχείρηση.

- *Ίδιες πηγές χρηματοδότησης (financial capital)*: Τα μέλη της οικογένειας στηρίζουν με όλες τους τις δυνάμεις την επιχείρηση, επενδύοντας οικογενειακά κεφάλαια, παρέχοντας τις υπηρεσίες τους αμισθί και μειώνοντας στο ελάχιστο τις καταβολές μερισμάτων. Είναι επίσης διατεθειμένοι να χορηγήσουν δάνειο - αν και εφόσον χρειαστεί - με όσο το δυνατόν πιο χαμηλό ή ακόμη και μηδενικό επιτόκιο χωρίς να θέτουν συγκεκριμένο χρονικό όριο για την επιστροφή των χρημάτων τους.
- *Κοινωνικό κεφάλαιο (social capital)*: Τα άτομα που απαρτίζουν την οικογένεια γνωρίζουν τον υποψήφιο επιχειρηματία, τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητές του, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται μεταξύ τους σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και το κοινό όραμα αλλά και μεταξύ της οικογένειας και εμπλεκόμενων φορέων (υπαλλήλων, προμηθευτών, πελατών, τραπεζών,) να δημιουργείται η πίστη και η προσδοκία για μια επιτυχημένη αμοιβαία συνεργασία. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο που μεταφέρεται από γενιά σε γενιά.
- *Ανθρώπινο Κεφάλαιο (human capital)*: Τα μέλη της οικογένειας επενδύουν (με χρήματα, χρόνο, αξίες και συναισθηματική ευαισθητοποίηση) στην εκπαιδευτική κατάρτιση και εξέλιξη των μελών της επόμενης γενιάς προκειμένου να καλλιεργήσουν τις ικανότητες τους και να αναδειχθούν σε μελλοντικούς ηγέτες αποκτώντας όλα τα απαραίτητα προσόντα. Επιπλέον, η αρμονική και ανιδιοτελή σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης που συνδέει άρρηκτα την προγενέστερη με την επόμενη επιχειρηματική γενιά, παίζει σημαντικό ρόλο στη μεταβίβαση άρρηκτης γνώσης (tacit knowledge) μεταξύ των γενεών συμβάλλοντας στην αύξηση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- *Εταιρική κουλτούρα, κοινό όραμα και αξίες*: Ο κοινός στόχος, το όραμα, οι αρχές και τα ιδανικά που συνθέτουν μία κυρίαρχη κουλτούρα μεταξύ των μελών μίας οικογένειας συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας. Η εταιρική κουλτούρα χτίζεται μέσω της μύησης των νεότερων μελών της επιχείρησης στο αντικείμενό της, των επαφών της, των αγορών της και όλη αυτή γνώση σε συνδυασμό με τον συναισθηματικό δεσμό που αναπτύσσεται προς την εταιρεία αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιδίωξη της επιτυχίας της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί κίνητρο για εποικοδομητική συνεργασία και απαιτητική εργασία.
- *Η ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση*: Καθώς διευρύνεται η φήμη της επιχείρησης εξελίσσονται και τα πρότυπα που προέρχονται από αυτή και από τους υπαλλήλους της. Η απόκτηση ενός ευρέως διαδεδομένου ονόματος μιας επιτυχημένης οικογενειακής επιχείρησης προσδίδει στα μέλη που την απαρτίζουν αυτοπεποίθηση, υπερηφάνεια, ευθύνη, εμπιστοσύνη, ποιότητα και προσωπικό ενδιαφέρον.
- *Ευελιξία*: Το είδος της σχέσης που διέπει τα μέλη της επιχείρησης δεν επιτρέπει την ύπαρξη ιεραρχικών και γραφειοκρατικών μηχανισμών που σχετίζονται με την οργάνωση, τη λήψη αποφάσεων, τη διαμόρφωση στρατηγικής και ελέγχου, με αποτέλεσμα ο σχεδιασμός να είναι πιο γρήγορος και η υλοποίησή του πιο άμεση.
- *Ελαχιστοποιημένα κόστη «αντιπροσώπευσης»*: Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης (agency theory) όταν τα συμφέροντα και οι στόχοι ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας που κατέχουν μέρος της επιχείρησης συμβαδίζουν με αυτά της διοίκησης της εταιρείας, τότε τα σχετικά κόστη ελαχιστοποιούνται και έτσι η επιχείρηση οδηγείται σε αποδόσεις υψηλές εν αντιθέσει με άλλους οργανισμούς στα πλαίσια των οποίων τα συμφέροντα μεταξύ μετόχων και διοικούντων συγκρούονται.

Ωστόσο, οι Nordqvist and Melin (2) υποστήριξαν ότι η οικογένεια είναι πιθανό να διχάσει σημαντικά μια επιχείρηση καθώς μπορεί να προκύψει αντιπαλότητα μεταξύ των μελών της οικογένειας προερχόμενη από προσωπικά συμφέροντα και φιλοδοξίες, διαφορετικές επιθυμίες, συζυγικές διαφωνίες και αντικρουόμενες πολιτικές διοίκησης. Για το λόγο αυτό και ο Peter Leach (3) ισχυρίστηκε ότι οι περίπλοκες σχέσεις -ως μέλη οικογένειας και ως συνεργάτες μιας επιχείρησης- είναι σύνθετες και προϋποθέτουν ότι όσοι εμπλέκονται σε αυτές θα τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά προς όφελος της οικογένειας αλλά και της επιχείρησης. Επίσης, ο Fleming (4) αναφέρεται σε επτά θανάσιμα αμαρτήματα, μεταξύ των οποίων είναι η αντιπαλότητα ανάμεσα σε αδέρφια που μπορεί να καταστρέψει μια ολόκληρη επιχείρηση. Προκύπτουν έτσι τα ακόλουθα μειονεκτήματα των εν λόγω επιχειρήσεων:

- *Οικογενειακές συγκρούσεις:* Πολλές φορές, οι ιδιωτικές διαφωνίες, οι προσωπικές διαμάχες, ο αδελφικός ανταγωνισμός και οι οικογενειακές διαφορές μεταξύ των γενεών οδηγούν σε έντονες αντιπαραθέσεις. Οι συγκρούσεις αυτές που πηγάζουν από την ίδια την οικογένεια υπονομεύουν την πορεία και το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης και έχουν σαν αποτέλεσμα τη μη επιθυμητή συμπεριφορά των ατόμων, την πρόκληση σύγχυσης, την αρνητική απόδοση και την ασυμβατότητα των στόχων. Αυτές οι συγκρούσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στο πως αντιμετωπίζουν εξωγενείς παράγοντες (επενδυτές, σύμβουλοι, υπάλληλοι) την επιχείρηση με αποτέλεσμα να αποθαρρύνεται η συμμετοχή τους σε αυτή.
- *Ζητήματα ορίων:* Τέτοια ζητήματα είναι πιθανό να προκύψουν όταν τα μέλη της οικογένειας δεν έχουν την ικανότητα να διακρίνουν τη διαφορά μεταξύ οικογενειακής ζωής και επαγγελματικής πορείας. Πολλές φορές εμπλέκουν της διαπροσωπικές τους σχέσεις με τη συνεργασία τους στα πλαίσια της επιχείρησης.
- *Σύγχυση αρμοδιοτήτων:* Μπορεί να προκύψει ιδιαίτερη σύγχυση σχετικά με τις αρμοδιότητες του κάθε μέλους και την ανάλυση των καθηκόντων των θέσεων εργασίας, με συνέπεια τη δυσκολία στην επικοινωνία μεταξύ τους και τη καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων. Οι προσωπικές φιλοδοξίες και η προσπάθεια επίδειξης εξουσίας και δύναμης προκαλούν ρήξη στις οικογενειακές και κατά συνέπεια και στις επαγγελματικές σχέσεις.
- *Θέματα αντικειμενικότητας:* Πολλές φορές οι αποφάσεις των μελών της οικογένειας δεν εστιάζουν στην επιχείρηση και τις ανάγκες της, αλλά σε δυναμικές που σχετίζονται μόνο με την οικογένεια, με αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Παραδείγματα όπως παροχή μεγαλύτερων αμοιβών στα μέλη της οικογένειας ή ιεραρχική αναβάθμισή τους ενδέχεται να αποτελέσει τροχοπέδη στην εξέλιξη της επιχείρησης.
- *Νεποτισμός:* Τόσο ο η ευνοιοκρατία όσο και τα ζητήματα αντικειμενικότητας μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την προσήλωση ικανών στελεχών και προικισμένων υπαλλήλων που δεν είναι συγγενείς. Εκείνοι έρχονται αντιμέτωποι με συνεχή εμπόδια και φραγμούς στην σταδιοδρομία τους και γι αυτό αποθαρρύνονται και χάνουν κάθε κίνητρο προκειμένου να συμβάλλουν στην ανοδική πορεία του οργανισμού.
- *Έλλειψη δημιουργικότητας:* Τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης εμφανίζουν ένεκα της συνεχούς συνεργασίας σύμπτωση τρόπου σκέψης και λειτουργίας με συνέπεια να αποτρέπεται η ευρηματικότητα και η καινοτομία. Παρουσιάζεται δυσλειτουργία στη λήψη αποφάσεων η οποία προέρχεται είτε από την ανάγκη αποφυγής συγκρούσεων,

είτε από την απόλυτη ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής αντίληψης. Σε κάθε περίπτωση παρεμποδίζεται η εξωστρέφεια και η αναζωογόνηση του οργανισμού.

- **Ζητήματα διαδοχής:** Η διαδοχή πιθανόν να αποτελεί το κυρίαρχο θέμα για τις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις. Όπως αναφέρεται σε επόμενη ενότητα (2.6), κατά την διαδικασία αυτή ενδέχεται να προκύψουν διαμάχες και να αναδυθούν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας που ήδη υποβόσκουν. Δημιουργούνται λανθασμένες εντυπώσεις, παρερμηνείες και αντιπαλότητες που αν δεν καταπολεμηθούν τότε η επιχείρηση πρόκειται να οδηγηθεί σε κατάρρευση.

Επομένως, καθώς αυξάνεται το μέγεθος και η ανάπτυξη της επιχείρησης, ολοένα και πιο πολλές προκλήσεις καλείται η οικογένεια και τα μέλη της να διαχειριστούν αποτελεσματικά προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά της. Είναι ζωτικής σημασίας η διαχείριση ασυμβατότητας συμφερόντων, επιμέρους στόχων, αναγκών και επιθυμιών και η τόνωση επιχειρηματικής αντίληψης και δραστηριότητας με στόχο τις επενδύσεις σε στρατηγικές διαφοροποίησης.

## **2.5 Διαφορές μεταξύ οικογενειακού και επιχειρηματικού συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης**

Στα πλαίσια μιας οικογενειακής επιχείρησης, το σύστημα διοίκησης είναι συνήθως συναισθηματικό, διακατέχεται από εσωστρέφεια και χαρακτηρίζεται από πράξεις αποδοχής άνευ όρων. Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας είναι σχεδόν πάντα ισόβια και συχνά τα άτομα που την απαρτίζουν έχουν αποστροφή και απροθυμία να αποδεχτούν κάθε αλλαγή και κάθε τι διαφορετικό. Παρέχεται η δυνατότητα στα πρόσωπα της οικογένειας για την πλήρη επαγγελματική τους αποκατάσταση ανεξάρτητα από τα προσόντα και τις ικανότητές τους. Οι αποδοχές τους καθορίζονται βάσει των αναγκών τους και δεν είναι συνάρτηση της απόδοσης, της προσφοράς τους και του τελικού οφέλους για την εταιρεία, ως εκ τούτου δεν διαφοροποιούνται ανάμεσα στα μέλη της.

Αντίθετα, το σύστημα διοίκησης μιας μη οικογενειακής επιχείρησης είναι εξωστρεφές, επιζητά τις αλλαγές και είναι προσανατολισμένο στο έργο και στους στόχους της. Προσλαμβάνονται τα πλέον ικανά, έμπειρα και στελέχη στον οργανισμό και αυτά αξιολογούνται με βάση τις αποδόσεις τους και είτε επιβραβεύονται είτε αποχωρούν από αυτόν. Η αξιολόγησή τους είναι συνεχής και η επιχείρηση προβαίνει σε επιμορφωτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων της προκειμένου να καλύψει τις επιχειρηματικές της ανάγκες, ώστε να εξελιχθεί και να οδηγηθεί όχι μόνο στη διατήρηση της βιωσιμότητάς της αλλά και στην αναπτυξιακή της πορεία.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν τα κατάλληλα αντανakλαστικά προκειμένου να αναγνωρίσουν την πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων καθώς και τους κινδύνους που ελλοχεύουν από την προσκόλληση στα ατομικά συμφέροντα των μελών της οικογένειας. Μια ομαλή και χωρίς κλυδωνισμούς μετάβαση στη διάδοχη κατάσταση επιτυγχάνεται μόνο μέσω προσεκτικού σχεδιασμού ο οποίος μπορεί να διαρκέσει ακόμη και δεκαετίες.

Σύμφωνα με τον Peter Drucker (Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης) η επιτυχημένη επιχείρηση μπορεί να υπάρξει μόνο εάν η οικογένεια λειτουργεί στην υπηρεσία της

επιχείρησης. Στην περίπτωση όμως που η επιχείρηση σκοπό έχει να υπηρετεί την οικογένεια, τότε καμία από τις δύο δεν πρόκειται να προχωρήσει.

## 2.6 Ζητήματα διαδοχής

Το ζήτημα της διαδοχής είναι δυνατόν να αποτελέσει τροχοπέδη στην πορεία της οικογενειακής επιχείρησης και να την οδηγήσει στην απόλυτη καταστροφή ακόμη και αν οι μέθοδοι διοίκησης του οργανισμού είναι σωστοί και αποτελεσματικοί διότι εξαιτίας του εν λόγω θέματος συχνά δημιουργούνται έντονες διαμάχες και εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των συμφερόντων της οικογένειας. Η επιλογή της ορθής χρονικής στιγμής κατά την οποία θα συμβεί η διαδοχή αποτελεί είναι καθοριστική και συσχετίζεται με την πρόθεση των προσώπων να συμβάλλουν στην πορεία της εξέλιξης της επιχείρησης.

Αναβλητικότητα, ασάφεια, αποφυγή και αναβολή είναι κάποιοι από τους πιο συνηθισμένους ανασταλτικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν τη διαδοχή μιας οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Γι' αυτό και μόνο τρεις από τις δέκα οικογενειακές επιχειρήσεις καταφέρνουν να επιβιώσουν από τη μετάβαση στη δεύτερη γενιά, ενώ μόλις μια από τις δέκα επιτυγχάνει την επιβίωσή της με τη μετάβαση στην τρίτη γενιά. Ενδεικτικό της δυσκολίας αποτελεί το γεγονός ότι μόνο τρεις από συνολικό αριθμό εκατό οικογενειακών επιχειρήσεων διατηρούνται εν ζωή μετά τη διαδοχή<sup>14</sup>.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε ο Harvey (5) αναφερόμενος στις μεθόδους σύμφωνα με τις οποίες γίνεται η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις διαπίστωσε τα κάτωθι είδη:

- Ύπαρξη ενός κληρονόμου, του «διαδόχου του θρόνου» με οποιοδήποτε τρόπο και αν αυτός εκλεγεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Samsung, της οποίας ο ιδρυτής επέλεξε τον διάδοχό του μέσα από τους κόλπους της οικογένειας.
- Ύπαρξη ενός «συνεταιρισμού αδερφών», περίπτωση κατά την οποία οι ρόλοι αποδίδονται με βάση τα ταλέντα που υπάρχουν στην οικογένεια (περίπτωση επιχείρησης Baxter Foods).
- Ύπαρξη του «κονσόρτσιουμ των ξαδέρφων», περίπτωση κατά την οποία μερικά μέλη της οικογένειας λαμβάνουν ανώτερες θέσεις διοίκησης σε αντίθεση με κάποια άλλα μέλη, τα οποία προσπαθούν να ανελιχθούν μέσω της προσωπικής τους εργασίας.
- Ύπαρξη του «διευθυντή με την απόσταση ασφαλείας», ο οποίος προσπαθεί να κρατήσει τα ηνία της επιχείρησης έως ότου είναι έτοιμη η επόμενη γενιά που πρόκειται να τον διαδεχθεί.
- Ύπαρξη οικογενειακής ιδιοκτησίας και στελέχωσης από επαγγελματίες. Η οικογένεια διατηρεί μεν την ιδιοκτησία της επιχείρησης αλλά αναθέτει τη διοίκησή της σε επαγγελματίες στελέχη από την αγορά.
- Περίπτωση εξαγοράς του μάνατζμεντ.
- Περίπτωση πώλησης ολόκληρης της επιχείρησης στην αγορά
- Περίπτωση ρευστοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης-οργανισμού για την απόκτηση μετρητών.

---

<sup>14</sup> <https://www.sofokleousin.gr/>, ημερομηνία πρόσβασης 19/02/2021

Αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολο θέμα το ζήτημα της διαδοχής στις εν λόγω επιχειρήσεις καθώς οι προσδοκίες και οι επιθυμίες των μελών της οικογένειας της επόμενης γενιάς μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από τη στάση και τις τακτικές των υπαρχόντων μελών. Είναι δυνατόν να παρουσιαστεί απέχθεια ανάμεσα στα στελέχη και τον κληρονόμο στον οποίο μεταβιβάζεται η επιχείρηση ιδίως όταν εκείνος δεν διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες

---

ώστε να ηγηθεί τον οργανισμό με επιτυχία. Αντιπαλότητα προκύπτει επίσης πολλές φορές και στην περίπτωση μεταξύ αδελφών, η οποία είναι αποτέλεσμα μιας ήδη προβληματικής σχέσης στα πλαίσια της οικογένειας.

Ο Fleming (4) σημειώνει ότι σε κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις αποφεύγεται ιδιαίτερα το ζήτημα της διαδοχής λόγω του ότι το θέμα αυτό μπορεί να προκαλέσει αναστάτωση και να ανασύρει ζητήματα που προκαλούν πόνο και συγκρούσεις στα πλαίσια της οικογένειας. Οι γονείς αποφεύγουν να αναφέρονται στη διαδοχή τους, γιατί αυτό τους δημιουργεί συναισθηματική φόρτιση καθώς έρχονται αντιμέτωποι με τον φόβο του θανάτου και την απώλεια του προσωπικού ελέγχου της οικογενειακής επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, ο μελλοντικός διάδοχος διστάζει να αναλάβει την επιχείρηση όσο ο ιδρυτής βρίσκεται εν ζωή ακόμη και αν επίσημα εκείνος έχει αποχωρήσει.

Σύμφωνα με την έκθεση με τίτλο “Leadership in family business” (6) του Nigel Nicholson από το London Business School, διαπιστώθηκε ότι το μέσο όρο ηλικίας του διοικητικού συμβουλίου σε δείγμα 150 εταιρειών περίπου στο Ηνωμένο Βασίλειο ήταν άνω των 50 και ενώ ποσοστό 30% του δείγματος είχε ήδη προχωρήσει στη τρίτη γενιά διαδοχής, σε περισσότερες από τις μισές εταιρείες τα πρόσωπα δεν δήλωσαν το είδος της διαδοχής που θα επιθυμούσαν για το μέλλον, δηλαδή από μέλος της οικογένειας ή από άτομο εκτός της εταιρείας.

Στα πλαίσια της διεύρυνσης της εταιρείας, η φάση της διαδοχής μπορεί να συμπίπτει και με την αποδοχή νέων εταίρων ή μετόχων από την επιχείρηση ώστε να μεταβιβαστεί εξουσία από τα πλαίσια της οικογένειας προς τους επαγγελματίες στελέχη. Είναι όμως εξαιρετικά σημαντικό αυτό που τονίζει ο γκουρού επιχειρηματικών θεμάτων Tom Peter, ο οποίος υποστηρίζει ότι προϋπόθεση μιας επιτυχημένης διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί η πλήρης επίγνωση της διαμορφωμένου πλαισίου στο οποίο εκείνη λειτουργεί αλλά και η ενδεδειγμένη επαγγελματική κατάρτιση, εμπειρία και τεχνογνωσία του διαδόχου.

Σύμφωνα με την πηγή BDO Stoy Hayward (7), τα θέματα που παίζουν καθοριστικό ρόλο για τη διαδοχή είναι α) ο προνοητικός σχεδιασμός της, β) η εκπόνηση ενός συγκεκριμένου γραπτού σχεδίου διαδοχής, γ) η χρησιμοποίηση εξωτερικής βοήθειας και δ) η καθιέρωση μιας διαδικασίας μέσω της οποίας θα εκπαιδεύεται η επόμενη γενιά.

Κάθε οικογένεια έχει τη δυνατότητα να ορίσει τις δικές της διαδικασίες και τεχνικές για την όσο το δυνατό πιο ανώδυνη διαδοχή και να αντικρούσει τις αλλαγές που θα προκύψουν με έναν αποτελεσματικό τρόπο. Ένα συνηθισμένο και τυπικό σχέδιο αποτελεσματικής διαδοχής εξαρτάται από την ικανότητα του ακόλουθου να διευθύνει, την προετοιμασία της μεταγενέστερης γενιάς, την υποστήριξη από την ίδια την οικογένεια, την ποιότητα των μεταξύ τους σχέσεων, τη δυνατότητα αποσύνδεσης της επιχείρησης από την οικογένεια και την προσαρμογή στους νέους ρόλους. Τα ανωτέρω βέβαια εξαρτώνται από οικογενειακούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς και οικονομικούς παράγοντες. Το αν η διαδικασία της διαδοχής είναι επιτυχής ή όχι κρίνεται με την πάροδο του χρόνου γι’ αυτό και είναι ιδιαίτερα σημαντική η διενέργεια του αναλυτικού και προσεκτικού σχεδιασμού της.



## **2.7 Ο ρόλος των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις**

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις ιδρύονται από ένα ανδρόγυνο ή δύο συζύγους. Σε κάποιες περιπτώσεις, αυτό αποτυπώνεται στην επίσημη μορφή και δομή της επιχείρησης, ενώ σε κάποιες άλλες αυτό είναι ανεπίσημο καθώς εμφανίζεται μόνο ο σύζυγος και η γυναίκα έχει αναλάβει αμειβόμενη ή αμισθί την υποστήριξη της εταιρείας. Ο ρόλος των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα πεδίο με ελλιπή έρευνα. Ωστόσο, τα ευρήματα από την έρευνα της Hamilton (8) αποδεικνύουν ότι λόγω των διαφορετικών τύπων μανάτζμεντ και λειτουργίας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες. Μέσω της μελέτης της Hamilton ανασκευάζεται η ιδέα που επικρατεί στην έρευνα περί επιχειρηματικότητας ότι οι επιχειρήσεις ιδρύθηκαν και αναπτύχθηκαν από το «ηρωικό αντρικό» στερεότυπο και προκύπτει πως ο έλεγχος, η διοίκηση και η λήψη αποφάσεων δεν αποτελεί απαραίτητα αποκλειστικό προνόμιο του αρσενικού «αρχηγού της οικογένειας». Η Hamilton αναφέρει μια επιχείρηση ως παράδειγμα στην οποία παρά το γεγονός ότι αυτός που φαίνεται στους εξωτερικούς παράγοντες και συνεργάτες, όπως πελάτες, προμηθευτές και ομάδες συμφερόντων είναι ο αρσενικός αρχηγός και ιδιοκτήτης της, εντούτοις αυτή που διευθύνει την επιχείρηση, ασκεί τον έλεγχο, έχει την κύρια εξουσία και είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία της είναι η σύζυγος.

Είναι επίσης γεγονός ότι οι γυναίκες που μεγαλώνουν μέσα στην επιχείρηση, αποκτούν εξειδικευμένη γνώση και την τεχνογνωσία έχοντας άμεσο ενδιαφέρον για τη συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης. Έτσι, ο ιδρυτής πατέρας θα στηρίξει την κόρη του σε αυτήν τη θέση, ενώ για άλλους λόγους αυτό δεν είναι τόσο εύκολο να συμβεί στην υπόλοιπη αγορά για μια ικανή γυναίκα. Πλέον, όλο και περισσότερες γυναίκες παγκοσμίως γίνονται ηγέτιδες ή πρόεδροι διοικητικών συμβουλίων επιχειρήσεων και οργανισμών διεθνούς εμβέλειας.

## **2.8 Αποχώρηση από την οικογενειακή επιχείρηση**

Είναι πιθανό το ενδεχόμενο αποχώρησης της οικογένειας από την επιχείρηση για διάφορους λόγους. Ένας εξ' αυτών είναι η χρεωκοπία ή η αποτυχία της, η οποία ενδέχεται να συμβεί λόγω έλλειψης επενδυτικών κινήσεων ή λόγω έλλειψης καινοτομιών ή ακόμη και λόγω αδιαφορίας των μελών της οικογένειας. Πολλές φορές αυτά εφησυχάζονται και δεν προβαίνουν σε νέες επενδύσεις ούτε θέτουν νέους στόχους με αποτέλεσμα την अपαρχαίωση και τον μαρασμό της επιχείρησης. Σε κάποιες περιπτώσεις, τα μέλη της οικογένειας επιθυμούν να διαφοροποιηθούν επαγγελματικά και αναζητούν διαφορετικούς επαγγελματικούς ορίζοντες. Τα παιδιά των επιχειρηματιών συχνά αρνούνται να ασχοληθούν με την οικογενειακή επιχείρηση λόγω των διαφορετικών τους φιλοδοξιών. Έτσι, εάν η επιχείρηση μεταβιβαστεί σε μέλος που είτε δεν είναι αρκετά ικανό και καταρτισμένο είτε αφοσιωμένο για τους στόχους και την επιτυχία της, τότε η πορεία του οργανισμού θα είναι καταδικαστική και καταστροφική.

Το τέλος όμως της οικογενειακής επιχείρησης είναι δυνατόν να προκύψει με την πώλησή της ή ακόμη και την εξαγορά της. Είναι πιθανό τα διοικητικά στελέχη της ή ακόμη και εξωτερικά διοικητικά στελέχη να εξαγοράσουν την επιχείρηση εφόσον η οικογένεια το επιτρέψει, οπότε η επιχείρηση θα ελέγχεται από άτομα εκτός αυτής. Σε μερικές περιπτώσεις η οικογένεια έχει τη δυνατότητα να κρατήσει μετοχές παρά το γεγονός ότι θα διοικείται από εξωτερικά στελέχη.

## 2.9 Οικογενειακές επιχειρήσεις στην σημερινή πραγματικότητα

Σε περιόδους οικονομικών κρίσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποδεικνύονται πιο ανθεκτικές λόγω της δυναμικής της οικογένειας. Με βάση τα δεδομένα από κρίσεις του παρελθόντος, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ακόμη και σε πολύ δύσκολες οικονομικές συγκυρίες διατηρούν τους μισθούς σταθερούς και τις θέσεις εργασίας, γιατί ενδιαφέρονται για τους υπαλλήλους τους. Αυτή η αφοσίωση εκτιμάται από εργαζόμενους και πελάτες δημιουργώντας θετικά αποτελέσματα για την επιβίωση της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις οφείλουν να προβούν σε ισορροπημένες ενέργειες, προκειμένου πρωταγωνιστήσουν στην παγκόσμια οικονομία, μετατρέποντας τα ιδιαίτερα γνωρίσματά τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να μετουσιώσουν τα ερεθίσματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες σε επιχειρηματικές δυνατότητες. Μια από τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα είναι η προσέλκυση των απαιτούμενων κεφαλαίων. Σημαντικός παράγοντας βιωσιμότητας και ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η διασφάλιση χρηματοδότησης και επιχορηγήσεων λόγω του ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις καλούνται να ανταγωνιστούν επιχειρήσεις μεγαλύτερης κλίμακας με σημαντικά κεφάλαια.

## 2.10 Παράδοση και Καινοτομία

Στα πλαίσια έρευνας που διενήργησε η KPMG “European Family Business Trends” και έγινε δημοσίως γνωστή το 2015, αναδεικνύεται ότι ποσοστό 23% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει θέσει ως βραχυπρόθεσμο στόχο (εντός δυο ετών) τη δραστηριότητα που βασίζεται στην καινοτομία, ενώ παράλληλα ποσοστό 23% επιθυμεί να εισέλθει σε ξένες αγορές και τέλος, ποσοστό 21% επιδιώκει τη διαφοροποίηση προκειμένου να μπει σε νέες αγορές<sup>15</sup> (Πίνακας 2.2).

Πίνακας 2.2: Προτεραιότητες ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων

### Top 5 Business Priorities



<sup>15</sup> <https://www.startup.gr/>, ημερομηνία πρόσβασης 22/02/2021

Η γαλλική οικογενειακή επιχείρηση Longchamp, η οποία ιδρύθηκε στο Παρίσι το 1948 από τον Jean Cassegrain, αποτελεί ένα παράδειγμα επιχείρησης που όταν διαπίστωσε ότι έχουν μεταβληθεί οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, τότε προέβη σε

---

καινοτομική δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση άρχισε την πορεία της παράγοντας πίπες με δερμάτινη επένδυση πολυτελείας ενώ σε σύντομο χρονικό διάστημα ξεκίνησε την παραγωγή δερμάτινων πορτοφολιών και καλυμμάτων διαβατηρίων. Κάποια στιγμή όμως το αρχικό προϊόν έπαψε να απορροφάται από την αγορά κι έτσι η εταιρεία επένδυσε στην κατασκευή γυναικείας τσάντας. Το έτος 1971 κατασκευάστηκε από την εταιρεία η πρώτη γυναικεία τσάντα, ενώ μέσα σε δέκα χρόνια παρήγαγε τις πρώτες ελαφριές δερμάτινες τσάντες ταξιδιού συνδυάζοντας διαφορετικές πρώτες ύλες, όπως νάιλον και δέρμα. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι προκειμένου να προσεγγίσει μια καινούργια αγορά, διατήρησε τη γνώση που κατείχε αναφορικά με την επεξεργασία δέρματος και παράλληλα προσπάθησε να αντιληφθεί την αγορά των πολυτελών αντικειμένων.

Παρόμοιο παράδειγμα συνδυασμού παράδοσης και καινοτομίας αποτελεί η οικογενειακή γερμανική επιχείρηση Brandstätter Group η οποία έγινε γνωστή σε παγκόσμιο επίπεδο για τα μικροσκοπικά πλαστικά παιχνίδια της σειράς Playmobil. Η ανωτέρω επιχείρηση γεννήθηκε το 1876 στη Βαυαρία και παρήγαγε μεταλλικά πόμολα και κλειδαριές. Σιγά σιγά ξεκίνησε την παραγωγή μεταλλικών παιχνιδιών ώσπου το έτος 1954 μετέβαλε το υλικό που χρησιμοποιούσε από μέταλλο σε πλαστικό. Εξαιτίας της πετρελαϊκής κρίσης το 1973 η παραγωγή μεγάλων πλαστικών παιχνιδιών έγινε ασύμφορη διότι εκτινάχθηκε το κόστος α' υλών. Έτσι, η εταιρεία Playmobil προσαρμόστηκε στις ανάγκες της αγοράς καινοτομώντας δραστικά και διατήρησε την παραγωγή παιχνιδιού και την συγκεκριμένη αγορά ως πεδίο δραστηριοποίησης στο παγκόσμιο σκηνικό.

## **2.11 Επιχειρηματικό ρίσκο οικογενειακών επιχειρήσεων**

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την λήψη επιχειρηματικού ρίσκου από τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Miller & Friesen (9) η επιχειρηματική ανάληψη κινδύνων ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο οι διαχειριστές είναι διατεθειμένοι να κάνουν μεγάλη και επικίνδυνη δέσμευση πόρων». Πληθώρα μελετών εφιστούν την προσοχή στην έννοια του κινδύνου λαμβάνοντάς τον ως αναπόσπαστο επιχειρηματικό κομμάτι μιας επιχείρησης που μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχημένη της πορεία (Brockhaus, 10). Παρά το γεγονός ότι με βάση την οικονομική θεωρία πολλοί οικογενειακοί οργανισμοί δεν επιθυμούν τον κίνδυνο και δε θα ήταν διατεθειμένοι να αναλάβουν δραστηριότητες που τον περικλείουν εάν δεν αναμένονται υψηλές αποδόσεις (Singh, 11), οι March & Sharira (12) υποστηρίζουν ότι οι διαστάσεις του κινδύνου μπορούν να προβλεφθούν και να ελεγχθούν μέσω της τεχνικής «ανάληψης κινδύνου» και «διαχείρισης κινδύνου». Επιπλέον, η θετική φήμη που δημιουργείται από την ανάληψη κινδύνου επιτρέπει στους ιδιοκτήτες να εξασφαλίσουν πρόσβαση σε κεφαλαιαγορές με καλύτερους όρους (Fombrun & Shanley, 13) καθώς και να εισέλθουν σε ένα δίκτυο από εμπλεκόμενους φορείς, όπως οικονομικούς συμβούλους, πελάτες, προμηθευτές και τραπεζικές υπηρεσίες, με αποτέλεσμα οι εν λόγω επιχειρήσεις να πληροφορηθούν επιτυχώς για όλες τις θετικές και αρνητικές διαστάσεις των επιχειρηματικών τους εγχειρημάτων (Pollak, 14). Ο Uzzi (15) αναφέρει ότι οι επαρκώς δικτυωμένες επιχειρήσεις

έχουν σαφώς περισσότερες δυνατότητες επιβίωσης. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό αποτελεί το γεγονός ότι το καθιερωμένο και «υπομονετικό» κεφάλαιο που διαθέτει η οικογενειακή επιχείρηση παρέχει τεράστιες δυνατότητες ευελιξίας της εταιρίας προκειμένου να υιοθετήσει εναλλακτικές, δημιουργικές και καινοτόμες στρατηγικές (Sirmon & Hitt, 16, Teece, 17).

## **2.12 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και COVID-19**

Η νέα μελέτη<sup>16</sup> από το STEP Project Global Consortium και την KPMG Private Enterprise που πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από μήνα Ιούνιο έως Οκτώβριο 2020 σχετικά με την αντιμετώπιση της πανδημίας από της οικογενειακές επιχειρήσεις, ανέδειξε πως η δομή και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός τους, οχύρωσε τις εν λόγω επιχειρήσεις απέναντι στην πανδημία και τις καταστροφικές της συνέπειες.

Η συγκεκριμένη μελέτη με τίτλο «Επιτυγχάνοντας την επαναφορά: Πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατischύουν του COVID-19», εμπεριέχει υποθέσεις από περίπου 2.500 οικογενειακές επιχειρήσεις και περισσότερες από 500 μη-οικογενειακές. Μέσω των ευρημάτων της αναδεικνύονται τρεις καίριες στρατηγικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις οικογενειακές επιχειρήσεις έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις επιπτώσεις του COVID-19:

1. Υπομονή: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσηλώθηκαν στην μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης, στην προστασία του σκοπού της, στη διατήρηση της βιωσιμότητάς της και στη εξασφάλιση των μέσων που θα τις επιτρέψουν τη μετάβασή της στις επόμενες γενιές προσπαθώντας να κατανοήσουν όσο το δυνατόν πιο ουσιαστικά τον αντίκτυπο της πανδημίας και όχι απλά να αντιμετωπίσουν τις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις της.
2. Κοινωνική ευθύνη: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που κατέχουν προέβησαν σε ενέργειες αντιμετώπισης των συνεπειών της πανδημίας όχι μονάχα για να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία και την ευημερία τους, καθώς και να συμβάλλουν με έντονο το συναίσθημα της κοινωνικής ευθύνης στη διατήρηση των δικαιωμάτων όλων των εμπλεκόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων, των πελατών, των παραγωγών και των τοπικών αρχών. Για παράδειγμα, θα ήταν πολύ πιο εύκολο σε ένα στέλεχος επιχείρησης που δε θα ήταν μέλος της οικογένειας να λάβει αποφάσεις περικοπής μισθών ή ακόμη και να προβεί σε απολύσεις προσωπικού χρησιμοποιώντας ως πρόσχημα τον αντίκτυπο της πανδημίας, σε αντίθεση με στέλεχος-μέλος οικογένειας που διακατέχεται συνήθως από αισθήματα κοινωνικής υπευθυνότητας.
3. Επιχειρηματικός Μετασχηματισμός: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν περισσότερες πιθανότητες να εφαρμόσουν στρατηγικές επιχειρηματικού μετασχηματισμού κατά ποσοστό 42% μεγαλύτερο σε σχέση με τις μη-οικογενειακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Επιπλέον, ο Αντιπρόεδρος και Επικεφαλής Οικογενειακών Επιχειρήσεων της KPMG στην Ελλάδα, αναφέρει ότι «Η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης στις σχέσεις των μελών της οικογένειας: εάν υπήρχαν προβλήματα, αυτά επιδεινώθηκαν και παρατηρήθηκαν μεγαλύτερες εντάσεις και διαφωνίες, όταν όμως υπήρχε ομόνοια και συνοχή, είδαμε τα μέλη της οικογένειας να έρχονται ακόμα πιο κοντά, εστιάζοντας στον κοινό στόχο να προστατεύσουν την επιχείρηση

---

<sup>16</sup> <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/02/global-family-business-report-covid-19edition.html>

και την οικογενειακή κληρονομιά. Η πανδημία είχε επίσης ως αποτέλεσμα να διευρυνθούν και ενταθούν οι συζητήσεις για τη διαδοχή. Ξαφνικά οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων από τις παλαιότερες γενιές συνειδητοποίησαν ότι δεν είχαν ένα σχέδιο για την

---

απόκτηση δεξιοτήτων που απαιτούνταν για την άμεση, γρήγορη και αποτελεσματική διαχείριση ενός απρόσμενου γεγονότος. Ως αποτέλεσμα είδαμε μία επιταχυνόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών στα νεότερα μέλη της οικογένειας, βοηθώντας τους σε ορισμένες περιπτώσεις να προετοιμαστούν για την ανάληψη περαιτέρω ευθυνών στο μέλλον, χωρίς να παραγνωρίζουμε όμως τον κίνδυνο η ανάθεση αυτή, λόγω πίεσης χρόνου, να μην έγινε πάντοτε αποτελεσματικά ή σε κατάλληλα προετοιμασμένα άτομα»

Βασικά συμπεράσματα της έρευνας που προέκυψαν ήταν τα ακόλουθα:

- Στην Ελλάδα το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφερε αύξηση εσόδων λόγω των ενεργειών τους να προσαρμοστούν στα δεδομένα που διαμόρφωσε η παρούσα πανδημία ανήλθε σε 19%.
- Οι ελληνικές επιχειρήσεις μείωσαν κατά ποσοστό 8,35% τους εργαζόμενους τους, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στις οικογενειακές επιχειρήσεις παγκοσμίως ανήλθε στο 8,56% έναντι μείωσης 10,24% που σημειώθηκε στις μη-οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Ποσοστό 76% των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία κυβερνητικών προγραμμάτων στήριξης.
- Ποσοστό ανώτερο του 70% ανέφερε ότι διατήρησε το πρόγραμμα επενδύσεων σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) και συνέχισε την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους έστρεψαν το βλέμμα σε πιθανές συνεργασίες με φορείς εκτός του κόλπου της επιχείρησης και δεν αναλώθηκαν σε προσπάθειες εντός της ορίων της.

Φορέας του τομέα των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών προς Οικογενειακές Επιχειρήσεις της KPMG στην Ελλάδα ανέφερε «Η πανδημία δημιούργησε ευκαιρίες για τα νεαρά μέλη της οικογένειας, που είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένα με την τεχνολογία, να συμμετάσχουν πιο ενεργά στις οικογενειακές τους επιχειρήσεις και να αναλάβουν κρίσιμους ρόλους στην εισαγωγή ψηφιακών λύσεων, συμβάλλοντας στις αναγκαίες αλλαγές του λειτουργικού μοντέλου και στην ανανέωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται πως αφουγκράστηκαν αυτήν την συγκυρία ως ευκαιρία για άμεση ψηφιακή επιτάχυνση και μετασχηματισμό προς όλες τις κατευθύνσεις».

### **2.13 Συμπεράσματα**

Όπως προαναφέρθηκε, ελάχιστες οικογενειακές επιχειρήσεις κατορθώνουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους μετά από την τρίτη γενιά διαδοχής. Ωστόσο, αξιοσημείωτη είναι η συνεισφορά τους στο οικονομικό γίνεσθαι, η σπουδαιότητα και η επιρροή τους καθώς αναπτύσσονται και εξελίσσονται. Οι εν λόγω επιχειρήσεις διακατέχονται από ένα ισχυρό σύστημα αξιών και εταιρικής κουλτούρας και έτσι δημιουργούν οικονομικό πλούτο προσφέροντας αγαθά χρήσιμα για το κοινωνικό σύνολο. Χαρακτηρίζονται από έντονη ευαισθησία σε θέματα οικολογίας, δράσεις προστασίας του περιβάλλοντος και εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Εντούτοις, το θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας, ο σχεδιασμός της διαδικασίας διαδοχής από τα πρώτα κιόλας στάδια παίζει καθοριστικό ρόλο για τη διατήρηση της βιωσιμότητας και στη συνέχεια την ανάπτυξη του

οργανισμού. Το θέμα αυτό μπορεί να δημιουργηθεί λόγω θανάτου ή συνταξιοδότησης του ιδρυτή-επιχειρηματία, είναι όμως πιθανό να προκύψει και εξαιτίας κάποιας αρρώστιας του ή ακόμη και εξαιτίας μιας αλλαγής στον επαγγελματικό/επιχειρηματικό του προσανατολισμό.

Οι διαμάχες και οι αντιπαλότητες ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας (για την απόκτηση θέσης, τις αποδοχές, τις προοπτικές της εταιρείας) που ενδέχεται να προκύψουν δυσχεραίνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την επίτευξη ομοφωνίας, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο δύσκολη τη συνέχιση, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της εταιρείας.

Τέλος, μια οικογενειακή επιχείρηση είναι εφικτό όχι μόνο να διατηρήσει τη λειτουργία της αλλά και να αναπτυχθεί ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης, καθώς έχει τη δυνατότητα να ελαττώσει τα κόστη αφού τα άτομα σε μια τόσο δύσκολη συγκυρία επιλέγουν να εργάζονται σε αυτή με πολύ χαμηλότερες αποδοχές. Αυτό προϋποθέτει όμως ότι ο ηγέτης θα έχει την ικανότητα και την προνοητικότητα να ακολουθήσει ένα τέτοιο μοντέλο διοίκησης και διακυβέρνησης που θα δώσει ζωντάνια και τόνωση με έμφαση στις προσωπικές σχέσεις προκειμένου να ανεβάσει την επιχείρηση σε νέα επιχειρηματικά επίπεδα.

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου

1. Drucker, P. (1995) *Managing in a Time of Great Change*, BCA, London
2. Nordqvist, M and Melin, L (2010) "Entrepreneurial families and family firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 22 (3-4), pp. 211-39.
3. Leach, P (2007) *Family Business*, Profile Books, London
4. Fleming, Q. J. (2000) *Keep the Family Baggage Out of the Family Business*, Simon & Schuster, New York.
5. Harvey, D. (2004) *Keeping it in the Family*, ACCA, London
6. Nicholson, N. (2003) *Leadership in Family Business*, London Business School, London
7. BDO Stoy Hayward (2004) *Focusing on Business Families*, BDO Stoy Hayward LLP, London, [www.bdo.co.uk](http://www.bdo.co.uk)
8. Hamilton, E. E. (2006) "Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses", *International Small Business Journal*, vol. 24(3), pp. 253-71.
9. Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
10. Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
11. Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
12. March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
13. Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(1), 233-258.
14. Pollak, R. A. (1985), "A transaction cost approach to families and households", *Journal of Economic Literature*, Vol. 23, pp. 581-608.
15. Uzzi, B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organisations: the network effect", *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674-98.
16. Sirmon, D. and Hitt, M. (2003), "Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 27, pp. 339-58.
17. Teece, D. J. (1982), "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3 No. 1, pp. 39-63

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 3.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια διαρκώς αυξάνεται έντονα το ενδιαφέρον των ανθρώπων, των οργανισμών, των μέσων μαζικής ενημέρωσης, των αρμόδιων οργάνων διακυβέρνησης και εμπλεκόμενων φορέων χάραξης πολιτικής για την κοινωνική οικονομία και την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Συναντάμε τον όρο κοινωνική οικονομία ήδη από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ένεκα των αλλαγών που προέκυψαν (όπως φτώχεια, ανισότητα) ως συνέπεια της Βιομηχανικής Επανάστασης κατά τον 18<sup>ο</sup> και 19<sup>ο</sup> αιώνα. Ο όρος κοινωνική επιχειρηματικότητα χρησιμοποιείται στην πραγματικότητα στη δεκαετία του 1970, ενώ πιο πρόσφατα επινοήθηκε ο όρος κοινωνική επιχείρηση προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για τις δραστηριότητες των

οργανισμών που σκοπό έχουν την επίτευξη κοινωνικών στόχων μέσω επιχειρηματικών και επιχειρησιακών μεθόδων. Με τον όρο κοινωνική οικονομία αναφερόμαστε στους οργανισμούς (όχι όμως τα νοικοκυριά και τις ανεπίσημες οικονομίες) που επιδιώκουν την πραγματοποίηση κοινωνικών στόχων που δεν αναλαμβάνουν ούτε οι εκάστοτε κυβερνήσεις ούτε και οι υπόλοιπες εμπορικές επιχειρήσεις. Η έννοια κοινωνική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την ηγεσία και τα κίνητρα των ατόμων που την απαρτίζουν για την επιδίωξη αυτών των κοινωνικών στόχων.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα εξαπλώνεται με γοργούς ρυθμούς όχι μόνο σε όλη την Ευρώπη αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα και συνδυάζει την επινοητικότητα της παραδοσιακής επιχειρηματικότητας με την κοινωνική αποστολή να αλλάξει την κοινωνία (Seelos και Mair, 1). Η παρουσία των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας και διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο, αφού δύνανται σε μεγάλο βαθμό, να αντιμετωπίσουν ορισμένες από τις σημαντικές προκλήσεις που καλείται σήμερα να διαχειριστεί η Ευρώπη: βιώσιμη και χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς οικονομική ανάπτυξη, δημιουργία θέσεων εργασίας, υποβάθμιση του περιβάλλοντος, ισότητα των φύλων, προσφυγικό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016)<sup>17</sup>.

### 3.2 Ιστορική εξέλιξη

Στο πλαίσιο της Λευκής Βίβλου για ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και απασχόληση ξεκίνησε το 1994 ως αντικείμενο προβληματισμού η αναζήτηση ενός νέου προτύπου «βιώσιμης ανάπτυξης». Σύμφωνα με τις αποφάσεις της Συνόδου Κορυφής του Λουξεμβούργου αναφορικά με την απασχόληση, γίνεται αναφορά στην προώθηση της απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας και την ανάγκη λήψης από τα κράτη μέλη συγκεκριμένου σχεδίου δράσης με τον σκοπό αυτό. Στο πλαίσιο της Στρατηγικής της Λισαβόνας αναδύονται ζητήματα τρόπων διακυβέρνησης που θα εναρμονίζονται με τις σύγχρονες αντιλήψεις της κοινωνικής οργάνωσης.

Τον Ιούνιο του 1998, στη Διάσκεψη Υπουργών Κοινωνικής Πολιτικής των κρατών μελών του ΟΟΣΑ, η κοινωνική οικονομία διαμορφώθηκε ως συγκροτημένη και αναγκαία στρατηγική κατεύθυνση. Ως πυρήνας της κατεύθυνσης ορίστηκε από την ανωτέρω Διάσκεψη «η

---

δημιουργία του κράτους το οποίο ρυθμίζει το κοινωνικό περιβάλλον αντί του κράτους που χορηγεί κοινωνικές παροχές» [Κριατσιώτη, (2)]. Στη στρατηγική «Ευρώπη 2020», η Ευρωπαϊκή Ένωση συμφώνησε σε ένα πρότυπο ανάπτυξης βασιζόμενο στη βιώσιμη ανάπτυξη, χωρίς αποκλεισμούς. Είναι απαραίτητη η συναίνεση από το σύνολο της ενιαίας αγοράς για την εστίαση στην περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα καθώς και στη μεγιστοποίηση των οφελών για το σύνολο της κοινωνίας μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας [Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013] (3)].

### 3.3 Κοινωνική οικονομία

Στην Ελλάδα και σύμφωνα με τον Ν.4019/2011, κοινωνική οικονομία ορίζεται «το σύνολο των οικονομικών, επιχειρηματικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων, οι οποίες αναλαμβάνονται από νομικά πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων, των οποίων ο

---

<sup>17</sup> <https://ec.europa.eu>



*καταστατικός σκοπός είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων».*

Παρά το γεγονός ότι η κοινωνική οικονομία έχει τις ρίζες της στον 19<sup>ο</sup> αιώνα (στη Γαλλία), πρόσφατα αναγνωρίστηκε ως διακριτό σύνολο οικονομικών φορέων (Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη, 2013). Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι οργανισμοί κοινωνικής οικονομίας διαφέρουν από τις υπόλοιπες συμβατικές επιχειρήσεις ως προς τον σκοπό των δραστηριοτήτων τους καθώς αυτός δεν εξαντλείται μόνο στην επιδίωξη του κέρδους και τη διανομή του στους μετόχους, αλλά μέσω της παροχής αγαθών και υπηρεσιών (περιλαμβανομένων των ευκαιριών απασχόλησης) στα μέλη ή την κοινότητά τους, επιδιώκεται η επίτευξη στόχων γενικού συμφέροντος (δηλαδή δραστηριοτήτων που ωφελούν την ευρύτερη κοινωνία, όπως η παροχή υπηρεσιών γενικού συμφέροντος).

Κατά την πάροδο των ετών διάφοροι ορισμοί έχουν αποδοθεί για αυτό το είδος της οικονομίας. Σύμφωνα με τον Mertens (4) η κοινωνική οικονομία ορίζεται ως ο διακριτός χώρος της οικονομίας που βρίσκεται ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, εντός του οποίου διενεργούνται πράξεις που υπηρετούν κοινωνικούς σκοπούς και στόχους. Ο Defourny (5) όρισε επίσης ότι η κοινωνική οικονομία αναφέρεται σε οικονομικές δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οργανισμοί, κυρίως συνεταιρισμοί, εταιρείες αλληλοβοήθειας και σωματεία, η ίδρυση και λειτουργία των οποίων βασίζεται στα ακόλουθα: α) στόχος τους είναι η παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή την κοινωνία, β) έχουν ανεξάρτητη διοίκηση, γ) εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, δ) αποδίδουν προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι κεφαλαίου, κατά τη διανομή του εισοδήματος. Σύμφωνα με τους Νικολόπουλο Τ, Καπογιάννη Δ.(6), η κοινωνική ή αλληλέγγυα οικονομία είναι εκείνη, στα πλαίσια της οποίας διεξάγονται συλλογικές πρωτοβουλίες ανθρώπων (κοινότητες ή ομάδες) που παράγουν κοινά αγαθά προς ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών που δεν καλύπτονται ούτε από το Κράτος, ούτε από τον ιδιωτικό τομέα.

Παρά τις διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις της κοινωνικής οικονομίας που προαναφέρθηκαν, όλες συγκλίνουν στα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

- Το βασικό κίνητρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας του φορέα της κοινωνικής οικονομίας αποτελεί η επιδίωξη κέρδους από την οικονομική δραστηριότητά του προκειμένου να βελτιωθεί η εν λόγω δραστηριότητα με κύριο σκοπό την εξυπηρέτηση των μελών της κοινότητας.
- Οι φορείς και οι οργανισμοί της κοινωνικής οικονομίας δημιουργούν θέσεις εργασίας με γνώμονα τις αρχές κοινωνικής αλληλεγγύης, στηρίζουν την απασχόληση και υπερέχουν έναντι των δημοσίων οργανισμών σε θέματα ευελιξίας και διαχειριστικής λειτουργίας.
- Οι φορείς της κοινωνικής οικονομίας εφαρμόζουν δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Χαρακτηριστικό τους αποτελεί η αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού σε ομάδες που εμφανίζουν ανισότητες στην αγορά εργασίας.<sup>18</sup>
- Αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στους ανθρώπους και στη σταθερότητα των θέσεων εργασίας [Σαρρή και Τριχοπούλου,(7)].

Στην κοινωνική οικονομία παραδοσιακά ανήκουν οι ενώσεις, οι συνεταιρισμοί, οι αλληλασφαλιστικοί οργανισμοί και τα ιδρύματα (Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη, 2013). Οι ενώσεις (μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, εθελοντικές οργανώσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις)

αποτελούν ίσως την παλαιότερη μορφή οργανισμού κοινωνικής οικονομίας. Πρόκειται για σύμπραξη μιας ομάδα ανθρώπων με κοινό σκοπό, πολιτιστικό, ψυχαγωγικό, κοινωνικό, ανθρωπιστικό ή οικονομικό. Οι συνεταιρισμοί επίσης συνεισφέρουν στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη και είναι «αυτόνομες ενώσεις προσώπων, τα οποία συνεταιρίζονται οικειοθελώς, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις κοινές τους οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και επιδιώξεις, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση-ICA, 1995)<sup>18</sup>. Οι αλληλασφαλιστικοί οργανισμοί είναι ενώσεις που προσφέρουν ασφαλιστικές υπηρεσίες προς όφελος των μελών τους ενώ τα ιδρύματα είναι αυτόνομα νομικά πρόσωπα που ιδρύονται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών, προς όφελος συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων ή της ευρύτερης κοινότητας, μέσω της χρησιμοποίησης κληροδοτημάτων ή συστηματικών εκστρατειών για τη συγκέντρωση κεφαλαίων. Αυτοί οι οργανισμοί είναι προσηλωμένοι κυρίως στην προώθηση κοινωνικών, θρησκευτικών, εκπαιδευτικών ή διαφόρων δραστηριοτήτων γενικού συμφέροντος, όπως ορίζει η διαθήκη του κληροδότη [Σαρρή και Τριχοπούλου, (8)].

Οι δραστηριότητες των οργανισμών και των επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας κατηγοριοποιούνται είτε με βάση το νομικό και θεσμικό καθεστώς, είτε με βάση τις κοινές αρχές που υπηρετούν.

Με βάση λοιπόν το νομικό καθεστώς παρουσιάζονται οι συνεταιρισμοί, οι κοινωνίες ή εταιρείες αλληλοβοήθειας, τα σωματεία, οι ενώσεις και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, τα ιδρύματα, οι φιλανθρωπικές οργανώσεις, οι εθελοντικές οργανώσεις και οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, τα ταμεία αλληλασφάλισης, οι μη κερδοσκοπικές παραγωγικές επιχειρήσεις, οι οργανισμοί προώθησης της απασχόλησης και οι αναπτυξιακές συμπράξεις μέσα στα πλαίσια της κοινοτικής πρωτοβουλίας Equal<sup>19</sup>. Με βάση τις αρχές που υπηρετούν και διέπονται έχουμε τις ενώσεις εθελοντικής εργασίας, τις οργανώσεις γειτονιάς, τις τοπικές παραγωγικές δραστηριότητες, τις εναλλακτικές τράπεζες με ηθικό υπόβαθρο, τις κοινωνικές πρωτοβουλίες

---

που αφορούν την παιδεία, την κατοικία και την υγεία καθώς και τις οργανώσεις ενίσχυσης του τρίτου κόσμου.<sup>20</sup>

### **3.4 Κοινωνική επιχείρηση**

Μία από τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στα πλαίσια της κοινωνικής οικονομίας είναι οι κοινωνικές επιχειρηματικές μονάδες. Τελικός σκοπός τους είναι η επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού μέσω της δημιουργίας κοινωνικής αξίας. Οποιοδήποτε κέρδος προκύπτει από την οικονομική δραστηριότητα της κοινωνικής επιχείρησης επανεπενδύεται για την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (1999) η κοινωνική επιχείρηση ορίζεται ως κάθε

---

<sup>18</sup> <https://www.ica.coop>

<sup>19</sup> Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας κοινοτικής πρωτοβουλίας Equal Α' κύκλου (2005), Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων, Υπ. Απασχόλησης & επτά (7) Αναπτυξιακές Συμπράξεις Κοινωνικής Οικονομίας κοινοτικής πρωτοβουλίας Equal, Αθήνα, σελ. 10-11.

<sup>20</sup> Η κοινωνική οικονομία ανάμεσα στο Τοπικό και στο Παγκόσμιο, 6-7 Ιουνίου 2003, Παπαζήσης, Αθήνα, Ανακοινώσεις: Καπογιάννης, Δ., Μαυριδάκης, Θ., Ναξάκης, Χ., Νικολόπουλος, Η., Νικολόπουλος, Χ., Παπαδόπουλος, Α. και Χαραλάμπους, Κ., σελ. 135.

ιδιωτική δραστηριότητα που διεξάγεται προς τα δημόσιο συμφέρον, που οργανώθηκε με την επιχειρηματική στρατηγική, αλλά της οποίας ο κύριος σκοπός δεν είναι η μεγιστοποίηση της ωφέλειας, αλλά η επίτευξη ορισμένων οικονομικών και κοινωνικών στόχων και η οποία έχει την ικανότητα για την εύρεση καινοτόμων λύσεων στα προβλήματα του κοινωνικού αποκλεισμού και της ανεργίας.

Αρχικά, η Ιταλία ήταν το πρώτο κράτος μέλος που είχε θεσπίσει εξειδικευμένη νομοθεσία με αντικείμενο τις κοινωνικές επιχειρήσεις (αρχές του 1990). Το 1995 ακολούθησε το Βέλγιο με σχετικό νόμο και στη συνέχεια η Γαλλία, η Πορτογαλία, η Φινλανδία και η Λιθουανία. Καθώς αναπτύχθηκαν κοινωνικές επιχειρήσεις σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, τότε προέβησαν και στη θεσμική τους κατοχύρωση με σχετικούς νόμους [Κριατσιώτη,(3)].

Το ερευνητικό δίκτυο EMES <sup>21</sup> έχει διαμορφώσει 9 κριτήρια για τον ορισμό των κοινωνικών επιχειρήσεων: Οικονομικά κριτήρια όπως είναι η συνεχής οικονομική δραστηριότητα, η αυξημένη ανεξαρτησία, η αποδοχή του κινδύνου και η επ' αμοιβή εργασία, αλλά και άλλου είδους κριτήρια όπως είναι η κοινωνική ωφέλεια στο σύνολο της κοινότητας, η συλλογική αντίληψη, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων που δεν καθορίζεται αποκλειστικά από τη προσφορά στο κεφάλαιο και η περιορισμένη διανομή κερδών [Defourny, (6)].

Ξεκινώντας από τα οικονομικά κριτήρια, παρατηρούμε ότι η έμφαση στη συνεχή οικονομική δραστηριότητα έχει ως στόχο να οριοθετήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις έναντι άλλων οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών. Το κριτήριο της αυτονομίας τονίζει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις, ακόμα και αν δέχονται κρατικές επιχορηγήσεις, επιδιώκουν την αυτοτέλεια της διοίκησής τους. Η ανάληψη ρίσκου χαρακτηρίζει την επιχειρηματική πρωτοβουλία, ενώ το κριτήριο της αμειβόμενης εργασίας διαχωρίζει τις κοινωνικές επιχειρήσεις από τις εθελοντικές ομάδες. Σε ότι αφορά τα κοινωνικά κριτήρια, η κοινωνική αποστολή βρίσκεται στο επίκεντρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και δεν θεωρείται συμπληρωματική λειτουργία. Το κριτήριο της συλλογικής πρωτοβουλίας υπογραμμίζει ότι πρόκειται για εγχειρήματα που απαιτούν τη δημιουργία ομάδας. Επίσης, δίνεται σημασία στην αξία των συνεταιριστικών αρχών, και συγκεκριμένα στην αρχή «ένα μέλος-μία ψήφος», ενώ τίθενται και τα ζητήματα της συμμετοχικότητας και της δημοκρατικής διοίκησης – διάσταση η οποία έχει ενσωματωθεί στις νομικές μορφές που έχουν θεσμοθετηθεί για τις κοινωνικές

---

επιχειρήσεις σε διάφορες χώρες της ΕΕ. Τέλος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν απαγορεύουν τη διανομή των κερδών, αλλά θέτουν περιορισμούς, ώστε να μην καθορίσει η μεγιστοποίηση του κέρδους τη λειτουργία τους.

### **3.5 Κοινωνική επιχειρηματικότητα**

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια με τρεις βασικές διαστάσεις, την κοινωνική, την επιχειρηματική και τη διάσταση της διακυβέρνησης [European Commission, (9)]. Η επιχειρηματική διάσταση σχετίζεται με τη διαφορά των κοινωνικών επιχειρήσεων σε σχέση με τις παραδοσιακές ως προς τον σκοπό που επιτελούν και την δραστηριότητά τους. Η κοινωνική διάσταση επικεντρώνεται στον σαφώς καθορισμένο κοινωνικό σκοπό που διακρίνει τις κοινωνικές από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Η διάσταση της διακυβέρνησης αναφέρεται

---

<sup>21</sup> European Network on Social Economy ([www.emes.net](http://www.emes.net))

στην αυτονομία, στη δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων και στον μηχανισμό διανομής κερδών ή περιουσιακών στοιχείων των κοινωνικών επιχειρήσεων [(Defourny and Nyssens, (10) & European Commission, (9)].

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα διέπεται από βασικές αρχές οι οποίες διακρίνονται σε δυο κατηγορίες<sup>22</sup>:

*Αρχές με βάση τον οικονομικό χαρακτήρα*

- Το κέρδος το διαχειρίζεται η επιχείρηση για περαιτέρω επενδύσεις.
- Η δυνατότητα συνεχής επικράτησης δράσεων που αποσκοπούν την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.
- Η διαχειριστική ανεξαρτησία των κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Η επίτευξη της βιωσιμότητας και διατήρησης της λειτουργίας της εκάστοτε κοινωνικής επιχείρησης μέσω των προσπαθειών των μελών της και των εργαζομένων της. *Αρχές με βάση τον κοινωνικό χαρακτήρα*
- Η διατήρηση του δικαιώματος συμμετοχής όλων των μετόχων και των εταίρων στις λήψεις αποφάσεων.
- Η ποικιλομορφία στη δομή της επιχείρησης με την προώθηση συμμετοχών πολλών ομάδων στη λειτουργία της επιχείρησης, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων, των εθελοντών, των φυσικών προσώπων, των νομικών προσώπων, των τοπικών φορέων, των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, των συνεταιρισμών.
- Η ύπαρξη δημοκρατικών διαδικασιών στις λήψεις των αποφάσεων της εκάστοτε κοινωνικής επιχείρησης.
- Η έμφαση στην εργασία και όχι στο κεφάλαιο καθιστώντας την επιχείρηση ως εντάσεως εργασίας. Όταν ένα άτομο κατέχει και διαχειρίζεται μια εταιρεία, είναι αποκλειστική ιδιοκτησία. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα κατέχουν μια εταιρεία, είναι συνεργασία. Μια εταιρεία μπορεί να ενσωματώσει, σχηματίζοντας μια εταιρεία που ανήκει σε λιγότερα από 100 άτομα (S-corp) ή εκατοντάδες ή ακόμη και χιλιάδες άτομα (C-corp). Όταν μια εταιρεία ανήκει και λειτουργεί από άτομα που χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και που επωφελούνται από αυτό που έχει να προσφέρει η εταιρεία, είναι γνωστή ως συνεταιρισμός. Εκτός από τη δομή ιδιοκτησίας, υπάρχουν μερικά άλλα ξεχωριστά χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τους συνεταιρισμούς από άλλους τύπους επιχειρήσεων. Η International Co-Operative Alliance, ορίζει έναν

---

συνεταιρισμό, ως «μια αυτόνομη ένωση προσώπων που ενώνονται εθελοντικά για να καλύψουν τις κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και φιλοδοξίες τους μέσω μιας κοινής ιδιοκτησίας και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης». Με άλλα λόγια, οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται από άτομα που έχουν συγκεκριμένη ανάγκη και είναι πρόθυμα να συνεργαστούν για να λειτουργήσουν και να οργανώσουν μια επιχείρηση που θα ανταποκριθεί σε αυτήν την ανάγκη.

- Στα πλαίσια της επιχείρησης ασκείται εργασία για όφελος όλου του πληθυσμού, καθώς και εθελοντική δραστηριότητα και συνεργασία με την εκάστοτε τοπική κοινωνία.

---

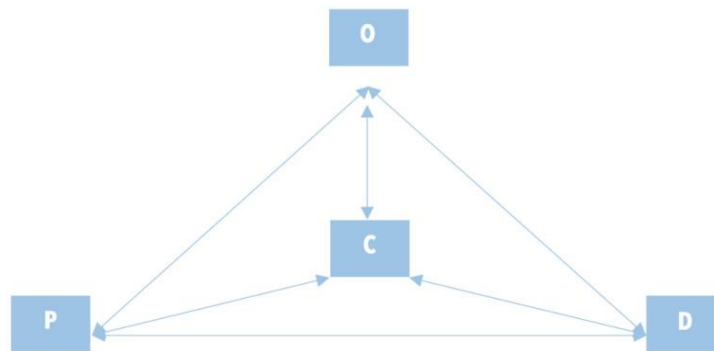
<sup>22</sup> Κετζετσοπούλου, Μ. (2005): σελ. 12

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας χρησιμοποιεί όμοιες επιχειρηματικές στρατηγικές με τον συμβατικό επιχειρηματία και δεν διαφοροποιείται ούτε ως προς τα μέσα που χρησιμοποιεί προκειμένου να επιτύχει την ολοκλήρωση του κοινωνικού του σκοπού. Διαφοροποιείται ως προς το είδος του σκοπού που επιθυμεί, που στόχο έχει την κοινωνική αλλαγή και όχι την αποκόμιση οικονομικού οφέλους, καθώς και το κίνητρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για τον κοινωνικό επιχειρηματία κίνητρο αποτελεί όχι μόνο η κοινωνική αφύπνιση αλλά και η επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.

### 3.6 Σύγκριση κοινωνικής επιχειρηματικότητας με συμβατική επιχειρηματικότητα

Ο Austin [Austin (11)] χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Sahlman (12) για την επιχειρηματικότητα διαπιστώνει ομοιότητες και διαφορές μεταξύ της κοινωνικής και της συμβατικής επιχειρηματικότητας. Το μοντέλο αυτό που είναι γνωστό ως PCDO βασίζεται σε τέσσερις συνιστώσες της επιχειρηματικότητας που αλληλοσυνδέονται: οι άνθρωποι (people), το περιβάλλον (context), η συμφωνία (deal) και η ευκαιρία (opportunity) (Διάγραμμα 3.1).

**Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο επιχειρηματικότητας PCDO**



Πηγή: Sahlman, 1996

Α) Οι *άνθρωποι* είναι τα άτομα εκτός της επιχείρησης αλλά και αυτά που ανήκουν σε αυτή, τα οποία επιδίδονται στην ανεύρεση πόρων και δραστηριοποιούνται για την επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων. Τα προσόντα, τα χαρίσματα, οι γνώσεις, η δικτύωση, τα κίνητρα και οι στόχοι των προσώπων αυτών έχουν καθοριστικό ρόλο στη επιτυχία της επιχείρησης, τόσο της κοινωνικής όσο και της κερδοσκοπικής.

Β) Το *περιβάλλον* περιλαμβάνει παράγοντες που ανήκουν στο μακροοικονομικό περιβάλλον, φόρους, θεσμικό πλαίσιο και κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον. Αναφέρεται σε οτιδήποτε συμβάλλει στην επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης αλλά είναι εκτός του ελέγχου του επιχειρηματία.

Γ) Η *συμφωνία* ορίζει το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιούνται οι κινήσεις και οι συναλλαγές στην επιχείρηση. Ο όρος συναλλαγές περιλαμβάνει οφέλη οικονομικά, κοινωνική αναγνώριση, αυτονομία και δικαίωμα λήψης αποφάσεων καθώς και ικανοποίηση προσωπικών αναγκών.

Δ) Η *ευκαιρία* ορίζεται ως «κάθε δραστηριότητα που απαιτεί την επένδυση σπάνιων πόρων με την ελπίδα μιας μελλοντικής επιστροφής». Είναι η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, διαφορετική από την προϋπάρχουσα, την οποία επιδιώκουν όσοι δραστηριοποιούνται για αυτή δημιουργώντας κίνητρα για κοινή δράση.

Η συγκριτική μελέτη του Austin (11) επικεντρώθηκε σε τέσσερις παραμέτρους: την αποτυχία της αγοράς, την αποστολή, την κινητοποίηση πόρων και τη μέτρηση της απόδοσης.

- **Αποτυχία της αγοράς:** Ιδιαίτερα σε περιόδους αποτυχίας της αγοράς των κοινωνικών υπηρεσιών είναι ευκαιρία η δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων αφού οι δυνάμεις της αγοράς δε συναντούν τις κοινωνικές ανάγκες.
- **Αποστολή:** Οι συμβατικές επιχειρήσεις στόχο έχουν την απόκτηση κέρδους σε αντίθεση με τις κοινωνικές επιχειρήσεις που δημιουργούν αξία κοινωνική.
- **Κινητοποίηση πόρων:** Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες περιορίζονται ως προς την αξιοποίηση των κεφαλαιαγορών συγκριτικά με τους συμβατικούς επιχειρηματίες και το οικονομικό καθεστώς που διέπει την κοινωνική επιχείρηση καθιστά δύσκολη την καταβολή ανταγωνιστικών μισθών στο προσωπικό.
- **Μέτρηση απόδοσης:** Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποτυπωθεί σε απόλυτους αριθμούς το κοινωνικό κέρδος της δραστηριότητας της κοινωνικής επιχείρησης λόγω του πολυπαραγοντικού χαρακτήρα της, ενώ η μέτρηση της απόδοσης της συμβατικής επιχείρησης βασίζεται σε απτούς δείκτες, όπως μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελατών, χρηματοοικονομικοί δείκτες.

Η συγκριτική μελέτη επιβεβαίωσε τις ερευνητικές υποθέσεις του Austin και οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται σημαντικά από τις συμβατικές σε όλες τις συνιστώσες της επιχειρηματικότητας αν και έχουν κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Έτσι διαμορφώθηκε ένα νέο μοντέλο έρευνας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, σύμφωνα με το οποίο η κοινωνική αξία είναι ο κεντρικός πυρήνας του μοντέλου, οι χρηματικοί πόροι αποτελούν ξεχωριστή συνιστώσα και στους περιβαλλοντικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται δημογραφικοί, πολιτικοί και πολιτιστικοί παράγοντες.

Η κοινωνική επιχείρηση είναι ένα ιδιαίτερο τμήμα της οικονομίας της αγοράς που θέτει τους στόχους και την αποστολή της εκτός αγοράς. Η κοινωνική επιχείρηση είναι ο συνδυασμός κριτικής των χαρακτηριστικών της κοινωνικής οικονομίας με τις αρχές της ελεύθερης αγοράς [Wronka, (13)]. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, με τις δραστηριότητες που αναπτύσσουν, παράγουν προστιθέμενη αξία τόσο στην οικονομία, όσο και στην κοινωνία. Η κοινωνική καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων και μαζί με την κοινωνική αξία και το επιχειρηματικό πνεύμα συνιστούν τις τρεις διαστάσεις της κοινωνικής επιχειρηματικότητας [Choi and Majundar, (14)].

Τα κίνητρα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας διαφοροποιούνται κατά περίπτωση. Ως βασικό κίνητρο αναφέρεται η επιθυμία ορισμένων επιχειρηματιών να πράττουν σύμφωνα με τις προσωπικές τους αξίες και να δρουν με ένα κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο [Prabhu, (15)]. Υπάρχουν άτομα που έχουν ως ύψιστες αξίες τον σεβασμό στον άνθρωπο και τη φύση, την κοινωνική αλληλεγγύη και την κοινωνική δικαιοσύνη, γι' αυτό και επιδιώκουν να αναλάβουν κοινωνικές πρωτοβουλίες. Ενδέχεται τα άτομα αυτά να είναι επιτυχημένοι επιχειρηματίες που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για κοινωνικούς σκοπούς όντας απογοητευμένοι από τις υπάρχουσες κοινωνικές δομές [Cannon, (16)]. Υπάρχουν ωστόσο και περιπτώσεις που η κοινωνική επιχειρηματικότητα πηγάζει λόγω της κρίσης των κοινωνικών δομών της σημερινής κοινωνίας [Thompson (17)].

### 3.7 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα σε παγκόσμια κλίμακα

Από τις ετήσιες εκθέσεις του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικότητας (GEM) μόνο αυτή του 2009 αναφέρεται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. Ποσοστό 1,8%, κατά μέσο όρο, του ενήλικου πληθυσμού από τις 49 χώρες που συμμετείχαν είχε εμπλοκή σε κοινωνική επιχειρηματικότητα πρώτου σταδίου. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία περισσότεροι άνδρες και δη νεότεροι και μορφωμένοι ασκούσαν κοινωνική επιχειρηματική δράση. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως εκπαίδευση, υγεία, πολιτισμός, οικονομική ανάπτυξη και περιβάλλον. Εντούτοις, με βάση τα αποτελέσματα, η διάκριση μεταξύ κοινωνικής και συμβατικής επιχειρηματικότητας είναι πολλές φορές ασαφής (GEM, 2009). Παρατηρείται όμως ότι τα ποσοστά κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε όλες τις χώρες είναι χαμηλότερα από την συμβατική επιχειρηματικότητα και τείνουν να αυξάνονται ανάλογα με το κατά κεφαλή ΑΕΠ της χώρας. Από την έκθεση του GEM (2009) για την κοινωνική επιχειρηματικότητα οι χώρες διαφοροποιούνται ως προς το περιεχόμενο της κοινωνικής δραστηριότητας λόγω του διαφορετικού επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης. Το στάδιο ανάπτυξης της οικονομίας επηρεάζει σημαντικά την δράση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Στις χώρες που στηρίζονται στην καινοτομία η εμφάνιση των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι συχνότερη. Στις χώρες χαμηλού εισοδήματος, το ποσοστό της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ανέρχεται σε 1,3%, στις μεσαίου εισοδήματος ανέρχεται σε 1,8%, ενώ υψηλότερο είναι το ποσοστό στις χώρες της καινοτομίας (1,9%). Έτσι, στις χώρες χαμηλού κόστους οι κοινωνικοί επιχειρηματίες εστιάζουν σε βασικές ανάγκες, όπως πρόσβαση στο νερό και υγιεινή, αγροτικές δραστηριότητες, βασική ιατρική φροντίδα. Στις χώρες καινοτομίες ωστόσο, οι επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται κυρίως σε πολιτιστικές δράσεις, στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος και της ανακύκλωσης, στην ανάπτυξη υπηρεσιών για ευπαθείς ομάδες και στην παροχή υπηρεσιών τεχνολογίας και ψηφιακής κοινωνικής δικτύωσης. Το φαινόμενο αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι πολίτες των χωρών υψηλού εισοδήματος έχουν αποκτήσει εντονότερη κοινωνική ευαισθησία και περιβαλλοντική συνείδηση με δυνατότητα και διάθεση ενασχόλησης με τα κοινά και δραστηριότητες που ωφελούν το σύνολο εφόσον έχουν ήδη ικανοποιήσει τις δικές τους βασικές ανάγκες.

Υπογραμμίζεται ότι το χάσμα φύλου μεταξύ ανδρών και γυναικών στις κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι τόσο υψηλό όσο στη συμβατική επιχείρηση. Το ποσοστό των ανδρών που ξεκινούν μια κοινωνική επιχειρηματική δράση αυξάνει ανάλογα με το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης. Σε όλες τις χώρες, οι άνδρες που ξεκινούν τέτοιου είδους δραστηριότητα σαφώς υπερτερούν έναντι των γυναικών με εξαίρεση την Ισλανδία (Πίνακας 3.1).

**Πίνακας 3.1: Κοινωνική επιχειρηματική δράση ανά φύλο στον πληθυσμό 18-64 ετών, σε οικονομίες καινοτομίας, 2009 (%).**

<b>Κοινωνική επιχειρηματικότητα Αρχικών Σταδίων (%)</b>			
<b>Χώρες</b>	<b>Σύνολο</b>	<b>Άνδρες</b>	<b>Γυναίκες</b>
<b>Βέλγιο</b>	<b>1,7</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>
<b>Φινλανδία</b>	<b>2,6</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>
<b>Γαλλία</b>	<b>2,2</b>	<b>1,5</b>	<b>0,7</b>

Γερμανία	0,7	0,5	0,2
Ελλάδα	1,9	1,3	0,6
Χονγκ Κονγκ	0,5	0,3	0,2
Ισλανδία	3,9	1,8	2,1
Ισραήλ	1,8	1	0,9
Ιταλία	1,2	0,7	0,5
Κορέα	0,7	0,6	0,2
Ολλανδία	0,9	0,6	0,3
Νορβηγία	0,9	0,7	0,2
Σλοβενία	2	1,3	0,7
Ισπανία	0,5	0,3	0,2
Ελβετία	2,7	1,8	0,9
Ην.Αρ.Εμιράτα	4,3	3,9	0,4
Ην.Βασίλειο	2,1	1,3	0,8
ΗΠΑ	3,9	2,1	1,9
Μέσος όρος	1,9	1,2	0,7

Πηγή: ΙΟΒΕ, επεξεργασία στοιχείων GEM 2009

Επίσης, η έρευνα του GEM σημείωσε πως οι νέοι ηλικίας 18 έως 24 ετών είναι πολύ περισσότερο δραστηριοποιημένοι και ευαισθητοποιημένοι σε θέματα που άπτονται κοινωνικού ενδιαφέροντος (εκτός από τις χώρες που βασίζονται στο κόστος των παραγωγικών συντελεστών) καθώς το πνευματικό και μορφωτικό τους επίπεδο είναι ιδιαίτερα υψηλό συγκριτικά με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες.

Το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας (GEM) ανέπτυξε την τυπολογία των τεσσάρων κατηγοριών κοινωνικών επιχειρήσεων. Η τυπολογία αυτή βασίζεται σε τρία βασικά κριτήρια διαχωρισμού.

Α) Υπεροχή των κοινωνικών ή περιβαλλοντικών σκοπών έναντι των οικονομικών

Β) Υιοθέτηση πολιτικής κερδοφορίας

Γ) Ύπαρξη καινοτομίας

Με βάση τα ανωτέρω κριτήρια, οι κοινωνικές επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται ως εξής:



1. **Τυπικοί μη κυβερνητικοί οργανισμοί**, οι οποίοι είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αλλά έχουν υψηλούς κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς στόχους.
2. **Μη κερδοσκοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις**, οι οποίες έχουν υψηλούς κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς στόχους και χαρακτηρίζονται από την καινοτομία.
3. **Υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις** που έχουν επίσης υψηλούς κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς στόχους ακολουθούν ωστόσο μια στρατηγική κερδοφορίας.
4. **Κερδοσκοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις**, των οποίων χαρακτηριστικό γνώρισμα αποτελεί η στρατηγική κερδοφορίας θέτοντας υψηλούς αλλά όχι αποκλειστικούς περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους.

Αναγνωρίζεται επίσης η ύπαρξη μιας πέμπτης κατηγορίας, αυτή της κοινωνικής επιχείρησης με σκοπό το κέρδος, όμως τέτοιου είδους δραστηριότητες βρίσκονται στις παρυφές μεταξύ κοινωνικής και συμβατικής επιχειρηματικότητας, ως εκ τούτου δεν ανήκουν στην αμιγή κοινωνική επιχειρηματικότητα, όπως αυτή ορίζεται από το GEM.

Όταν οι περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί στόχοι της επιχείρησης αποτελούν το 50-60% της στρατηγικής της επιχείρησης ενώ παράλληλα η βιωσιμότητά της βασίζεται στην επένδυση χρημάτων που πηγάζουν μόνο από την κύρια δραστηριότητά της, τότε η επιχείρηση θεωρείται κερδοσκοπική.

Αποκαλείται Υβριδική κοινωνική επιχείρηση εκείνη που τουλάχιστον το 67% των στόχων της σχετίζονται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα και ταυτόχρονα επανεπενδύει τα χρήματα από την βασική της λειτουργία. Η επιχείρηση όμως που αν και θέτει τους ίδιους στόχους δεν ακολουθεί την ίδια οικονομική πολιτική θεωρείται μη κυβερνητικός οργανισμός.

Ένας μη κυβερνητικός οργανισμός που δεν χαρακτηρίζεται από την καινοτομία θεωρείται τυπικός ή παραδοσιακός, ενώ η κοινωνική επιχείρηση που προωθεί την καινοτομία κατηγοριοποιείται ως μη-κερδοσκοπική κοινωνική επιχείρηση.

Ο πίνακας 3.2 απεικονίζει την κατανομή των τεσσάρων κατηγοριών των κοινωνικών επιχειρήσεων στις χώρες καινοτομίας. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εν λόγω επιχειρημάτων στις οικονομίες τέτοιου είδους αφορούν σε Μη-Κερδοσκοπική και σε Υβριδική Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.

**Πίνακας 3.2: Είδη κοινωνικής επιχειρηματικότητας ανά χώρα οικονομίας εντάσεως καινοτομίας (%), 2009.**

Χώρες	Τυπική ΜΚΟ	Μηκερδοσκοπική Κ.Ε.	Υβριδική Κ.Ε.	Κερδοσκοπική ΚΕ.	Κ.Ε. με σκοπό το κέρδος	Άλλο Είδος
<b>Βέλγιο</b>	13	25	28	10	19	6
<b>Φινλανδία</b>	7	19	43	16	9	6
<b>Γαλλία</b>	5	17	33	21	17	6

<b>Γερμανία</b>	19	17	29	14	22	0
<b>Ελλάδα</b>	8	48	24	3	13	4
<b>Χονγκ Κονγκ</b>	0	18	24	12	41	6
<b>Ισλανδία</b>	5	34	44	5	6	6
<b>Ισραήλ</b>	7	36	25	13	13	6
<b>Ιταλία</b>	13	25	25	22	11	3
<b>Κορέα</b>	0	40	0	0	40	20
<b>Ολλανδία</b>	13	25	44	10	7	1
<b>Νορβηγία</b>	3	38	32	12	15	0
<b>Σλοβενία</b>	12	28	34	14	12	1
<b>Ισπανία</b>	11	36	22	8	20	4
<b>Ελβετία</b>	3	17	20	17	31	12
<b>Ην.Αρ.Εμιράτα</b>	6	30	32	13	13	7
<b>Ην. Βασίλειο</b>	1	14	21	23	37	5
<b>ΗΠΑ</b>	8	35	26	11	13	6

Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM,σελ. 56-57

### 3.8 Η κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη

Η κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη εξασφαλίζει μισθωτή εργασία σε περισσότερα από 14,5 εκατομμύρια ανθρώπους ή ποσοστό περίπου 6,5% του ενεργού πληθυσμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η κοινωνική οικονομία κατέχει μια σημαντική θέση στην οικονομία των ευρωπαϊκών χωρών, αυξανόμενη με ταχείς ρυθμούς την προηγούμενη δεκαετία: από ποσοστό 6% του συνολικού ευρωπαϊκού μισθωτού εργατικού δυναμικού ανήλθε σε 6,5% και από 11 εκατομμύρια θέσεις εργασίας ανήλθε σε 14,5 εκατομμύρια. Με κάποιες εξαιρέσεις, η κοινωνική οικονομία έχει σχετικά μικρές διαστάσεις στα νέα κράτη-μέλη της Ε.Ε. σε σύγκριση με τα προηγούμενα (15) κράτη-μέλη [CIRIEC, (18)]. Περίπου το 10% των συνολικών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων θεωρούνται κοινωνικές επιχειρήσεις και απασχολούν 11 εκατομμύρια εργαζομένους. Το 10% των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια στην Ε.Ε. αφορούν σε λειτουργίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κοινωνικής

οικονομίας (Αιτιολογική Έκθεση του νομοσχεδίου για την «Κοινωνική Οικονομία και την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», 2011)<sup>23</sup>.

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης από το έτος 2008 έως σήμερα περίπου 3 εκατομμύρια άνθρωποι έχουν χάσει τη θέση εργασίας που κατείχαν, γι αυτό το λόγο και είναι απαραίτητη η στήριξη νέων επιχειρήσεων. Την περίοδο που οι «παραδοσιακές επιχειρήσεις» ολοένα και μειώνονται, είναι πιο πιθανό να δημιουργούνται αλλά και να διατηρούνται νέες θέσεις εργασίας σε κοινωνικές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι εκείνες δεν έχουν απόλυτο σκοπό την επίτευξη και τη μεγιστοποίηση κέρδους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Ισπανίας στην οποία δημιουργήθηκαν περισσότερες από 31.000 κοινωνικές επιχειρήσεις και 210.000 θέσεις εργασίας κατά τη χρονική περίοδο 2008-2015 [European Commission, (19)].

Το θεσμικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο λειτουργούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ε.Ε. και οι δημόσιες πολιτικές στήριξής τους διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα. Το 2013 διενεργήθηκε σε 29 χώρες της Ευρώπης έρευνα χαρτογράφησης των κοινωνικών επιχειρήσεων και των πολιτικών στήριξής τους, τα αποτελέσματα της οποίας δημοσιοποιήθηκαν το 2015.

Τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο της αναγνώρισης της έννοιας της κοινωνικής οικονομίας [CIRIEC, (18)].

- Χώρες, των οποίων το επιστημονικό και ακαδημαϊκό περιβάλλον αποδέχεται την έννοια της κοινωνικής οικονομίας (Ισπανία, Γαλλία, Πορτογαλία, Βέλγιο, Ιρλανδία και Ελλάδα). Σημειώνεται ότι στη Γαλλία γεννήθηκε η έννοια αυτή και το 2011 εγκρίθηκε στην Ισπανία ο πρώτος ευρωπαϊκός εθνικός νόμος για την κοινωνική οικονομία.
- Χώρες, στις οποίες η έννοια της κοινωνικής οικονομίας δεν είναι πλήρως αποδεκτή και συμβαδίζει με τον εθελοντισμό, τον μη κερδοσκοπικό τομέα και τις κοινωνικές επιχειρήσεις (Ιταλία, Κύπρος, Δανία, Φινλανδία, Λουξεμβούργο, Σουηδία, Λετονία, Μάλτα, Πολωνία, Ηνωμένο Βασίλειο, Βουλγαρία και Ισλανδία).
- Χώρες, στις οποίες αναγνωρίζεται ελάχιστα η έννοια της κοινωνικής οικονομίας λόγω του ότι είτε δεν είναι ευρέως γνωστή, είτε σταδιακά αρχίζει να αναπτύσσεται (Αυστρία, Τσέχικη Δημοκρατία, Εσθονία, Γερμανία, Ουγγαρία, Λιθουανία, Κάτω Χώρες, Σλοβακία, Ρουμανία, Κροατία και Σλοβανία).

### **3.8.1 Δραστηριότητες των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη**

Στα κείμενα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015) αναφέρονται οι ακόλουθοι τομείς δραστηριοποίησης των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Α) Κοινωνική και οικονομική στήριξη αδύναμων κοινωνικών ομάδων, όπως ένταξη στην αγορά εργασίας

Β) Κοινωνικές υπηρεσίες σε τομείς γενικού ενδιαφέροντος, όπως παροχή υπηρεσιών σε άτομα με ειδικές ανάγκες ή ηλικιωμένους, παροχή φροντίδας και εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε παιδιά, παροχή υπηρεσιών φροντίδας υγείας

Γ) Λοιπές υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πολιτών

Δ) Προστασία των ανθρωπίνων και κοινωνικών δικαιωμάτων

---

<sup>23</sup> <https://www.hellenicparliament.gr>

Ε) Προστασία του περιβάλλοντος, όπως δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας και προώθησης ανακύκλωσης

Ζ) Ανθρωπιστικές δράσεις με στόχο την αλληλεγγύη σε αναπτυσσόμενες χώρες

Σύμφωνα με τη μελέτη του ερευνητικού προγράμματος SELUSI (Social Entrepreneurs as Lead Users for Service Innovation)<sup>24</sup> η οποία είχε ως αντικείμενο έρευνας τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε πέντε (5) ευρωπαϊκές χώρες (Ουγγαρία, Ρουμανία, Ισπανία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο), αναδεικνύει ότι τα 2/3 των κοινωνικών επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται σε τομείς προτεραιότητας της στρατηγικής της Ευρώπης 2020. Με βάση τα αποτελέσματα του ερευνητικού προγράμματος SELUSI που μελέτησε τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές ενός δείγματος 581 ευρωπαϊκών κοινωνικών επιχειρήσεων αναδύθηκαν οι τομείς στους οποίους αυτές δραστηριοποιούνται (Πίνακας 3.3).

**Πίνακας 3.3: Τομείς δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη**

<b>ΤΟΜΕΙΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Κοινωνικές υπηρεσίες	16,70%
Απασχόληση και κατάρτιση	14,88%
Περιβάλλον	14,52%
Εκπαίδευση	14,52%
Οικονομική, κοινωνική και κοινοτική ανάπτυξη	14,34%
Πολιτισμός, τέχνες και ψυχαγωγία	7,08%
Υγεία	6,90%
Στέγαση	2,72%
Επιχειρηματικές ενώσεις	2,00%
Νομικά, υπεράσπιση και πολιτική	1,63%
Λοιπά	4,72%

Πηγή: [www.selusi.eu](http://www.selusi.eu)

<sup>24</sup> [www.selusi.eu](http://www.selusi.eu)

### 3.8.2 Χρηματοδότηση των ευρωπαϊκών κοινωνικών επιχειρήσεων

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ακολουθούν ένα μικτό μοντέλο χρηματοδότησης καθώς τα έσοδά τους προέρχονται όχι μόνο από την παροχή των υπηρεσιών τους ή της πώλησης των προϊόντων τους στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα, αλλά πηγάζουν επίσης από χορηγίες,

κρατικές ενισχύσεις, επιδοτήσεις και διαφόρων ειδών προσφορές, όπως εθελοντική εργασία (Πίνακας 3.4).

**Πίνακας 3.4: Πηγές εσόδων των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Δημόσιοι πόροι	Ιδιωτικοί πόροι
Δημόσιες συμβάσεις	Εμπορική δραστηριότητα
Επιχορηγήσεις & επιδοτήσεις	Εισόδημα από περιουσιακά στοιχεία
	Συνδρομές (και από μέλη)
	Χορηγίες
	Δωρεές
	Άλλοι (συμπεριλαμβανομένης της συνεισφοράς σε είδος και της εθελοντικής εργασίας)

Πηγή: European Commission, 2015

Σύμφωνα με τις εκθέσεις των χωρών υπογραμμίζεται ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται κυρίως από τον δημόσιο τομέα, γεγονός που καταδεικνύει την κοινωνική και ανθρωπιστική δράση παροχής προνοιακών υπηρεσιών τους. Το 45% των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ιταλία έχουν ως βασικούς πελάτες τους δημόσιους οργανισμούς ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο παρότι μόλις το 23% των επιχειρήσεων έχουν ως κύρια πηγή εσόδων τον δημόσιο τομέα, εντούτοις το 52% των κοινωνικών επιχειρήσεων εξασφαλίζουν κάποια έσοδα από κρατικούς φορείς. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική η αύξηση των εσόδων των ευρωπαϊκών κοινωνικών επιχειρήσεων που παρατηρείται στα πλαίσια της σύμβασης με δημόσιους οργανισμούς για την ανάθεση υπηρεσιών στους τομείς της υγείας, της παιδείας, της κοινωνικής πρόνοιας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο η καλύτερη αξιοποίηση των κρατικών κονδυλίων αλλά και η δυνατότητα προσφοράς περισσότερων επιλογών στους χρήστες των προαναφερθέντων υπηρεσιών (European Union, 2015)<sup>25</sup>.

Ωστόσο, λόγω της οικονομικής κρίσης και των μέτρων λιτότητας σε όλη την Ευρώπη ανακύπτουν ζητήματα βιωσιμότητας μακροπρόθεσμα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Σε πολλές χώρες υπάρχει η τάση εμφάνισης νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων που επιδιώκουν την

<sup>25</sup> <https://ec.europa.eu>

επίτευξη μιας κοινωνικής αποστολής μέσω της διάθεσης των προϊόντων και προσφοράς υπηρεσιών σε τιμές αγοράς. Χώρες που ακολούθησαν την τάση αυτή είναι η Αυστρία, Γερμανία, Ισπανία, Γαλλία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Λετονία και Εσθονία. Αυτές οι «νέου τύπου» κοινωνικές επιχειρήσεις, ήτοι κερδοσκοπικές με κοινωνική αποστολή προσπαθώντας να αναπτύξουν μηχανισμούς τέτοιους που να συνδυάζουν με τις καλύτερες προϋποθέσεις το κοινωνικό έργο με τους επιχειρηματικούς στόχους, επικεντρώνονται στην επίτευξη κέρδους

---

προκειμένου να το επανεπενδύσουν για την επιτυχία του κοινωνικού σκοπού που επιδιώκουν (European Union, 2015).

Αυτό είναι άλλωστε και το κύριο στοιχείο που τις διαφοροποιεί από τις συμβατικές επιχειρήσεις που μοναδικό τους στόχο έχουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους.

### **3.9 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα**

#### **3.9.1 Χαρακτηριστικά**

Στην Ελλάδα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην κοινωνική οικονομία αφορούν σε μη-κερδοσκοπικές (48%) και σε υβριδικές (24%) κοινωνικές επιχειρήσεις (GEM, 2009). Η κοινωνική επιχειρηματικότητα στη χώρα μας αφορά στο 1,9% του πληθυσμού. Ωστόσο, δεν υπάρχει σαφής εικόνα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα ένεκα της έλλειψης συστηματικών και διαχρονικών ερευνών. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στατιστικά δεδομένα, το ποσοστό των απασχολούμενων στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας ανέρχεται στο 2,67% των συνολικά απασχολούμενων. Τα διαθέσιμα στοιχεία είναι μη επικαιροποιημένα και αποσπασματικά γι' αυτό και δεν είναι δυνατόν να οδηγηθούμε σε ασφαλή συμπεράσματα για την πορεία και την τάση ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τον Νασιούλα (20), η κοινωνική οικονομία στον ελλαδικό χώρο είναι η ακόλουθη (Πίνακας 3.5):

**Πίνακας 3.5: Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα**

<b>Φορείς κοινωνικής Οικονομίας</b>	<b>Αριθμός Φορέων</b>	<b>Αριθμός θέσεων εργασίας</b>	<b>Μέλη</b>
Συνεταιρισμοί και άλλες συναφείς μορφές	7.197	14.983	1.052.785
Αλληλασφαλιστικές εταιρείες και άλλες συναφείς μορφές	11	1.140	180.000

Ενώσεις, ιδρύματα, μη κερδοσκοπικοί και εθελοντικοί οργανισμοί	50.600	101.000	1.500.000
---	--------	---------	-----------

Πηγή: Νασιούλας, 2012

Το γεγονός ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές στην Ελλάδα βρίσκονται ακόμη στο βασικό επίπεδο συμβάλλει στη μη σημαντική ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας στη χώρα σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ε.Ε., στις οποίες η συμβολή της είναι εξαιρετικά σημαντική για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας [Balourdos and Georamas, (21)]. Στην περίοδο κρίσης που βιώνει η χώρα με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, τις συνεχείς περικοπές μισθών και συντάξεων και τα μέτρα λιτότητας καθίσταται ακόμη πιο αναγκαία η ενίσχυση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και κοινωνικής καινοτομίας προκειμένου να δοθούν νέες ευκαιρίες και εναλλακτικές λύσεις στην ελληνική οικονομία και γενικότερα στην ελληνική κοινωνία [European Social Innovation Research, 2012 (22)].

Ποσοστό 67,6% των ατόμων που ασχολούνται με την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι άνδρες έναντι ποσοστού 32,4% που είναι γυναίκες. Το 54% των κοινωνικών επιχειρηματιών είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πάνω από τους μισούς ανήκουν σε ανώτερα εισοδηματικά στρώματα, ένας στους δύο άνδρες είναι ηλικίας 18-34 ετών, ενώ περίπου το 72% των γυναικών που δραστηριοποιούνται σε τέτοιου είδους επιχειρηματικά εγχειρήματα δηλώνουν ηλικία από 25 έως 44 ετών. Επομένως, διαπιστώνουμε ότι κυρίως νέοι, ανώτερου μορφωτικού και οικονομικού επιπέδου είναι εκείνοι που ολοένα και περισσότερο επιθυμούν την ενασχόληση με την κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα [Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2010 (23)].

### 3.9.2 Νομικό πλαίσιο – Χαρακτηριστικά

Μέχρι τη δεκαετία του 2000 ελληνικό θεσμικό πλαίσιο για την κοινωνική οικονομία υπήρχε μόνο για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς (Ν.1257/1982, Ν.1541/1985, Ν.2810/2000, Ν.4015/2011) και για τους αστικούς συνεταιρισμούς ο Ν.1667/1986. Το 2016 ψηφίστηκε νέος νόμος για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς στηριζόμενος κυρίως στη δομή του Ν.2810/2000 και σε άρθρα του Ν.4015/2011.

Με βάση το άρθρο 12 του Ν.2716/1999 θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.ΣΠΕ), μια σύγχρονη μορφή κοινωνικής επιχείρησης που αποσκοπεί στη κοινωνική ενσωμάτωση των ανθρώπων με ψυχικά και κοινωνικά προβλήματα. Επίσης, θεσπίστηκε ο νόμος 4019/2011 για την «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα» καθώς και ο Ν.4430/2016 για την «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις».

Ο νόμος 4019/2011 ορίζει ως φορέα της Κοινωνικής Οικονομίας την Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν. Σ. Επ.), ήτοι έναν αστικό συνεταιρισμό που έχει θέσει σκοπούς κοινωνικούς και κατέχει εμπορική ιδιότητα. Δύναται να απαρτίζεται είτε αποκλειστικά από φυσικά πρόσωπα είτε από φυσικά και νομικά πρόσωπα. Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με τον ειδικό σκοπό που επιτελούν σε: α) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης (αφορά τις αδύναμες πληθυσμιακές ομάδες),

β) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Κοινωνικής Φροντίδας (αφορά σε υπηρεσίες κοινωνικού προνοιακού χαρακτήρα για ηλικιωμένους, βρέφη, παιδιά, άτομα με αναπηρίες και με χρόνιες παθήσεις) και γ) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού (αφορά σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τον πολιτισμό, το περιβάλλον, την εκπαίδευση, την οικολογία, την αξιοποίηση τοπικών προϊόντων και υποστήριξη παραδοσιακών επαγγελμάτων).

Ειδικότερα, τα κυριότερα στοιχεία του Ν. 4019/2011 που αφορούν το θεσμό των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι:

- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις εγγράφονται στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας με την ίδρυσή τους.
- Οι πόροι των εν λόγω επιχειρήσεων δύναται να προέρχονται από δωρεές τρίτων προσώπων, από εισφορές δημόσιων οργανισμών καθώς και από τις εμπορικές τους δραστηριότητες.
- Είναι υποχρεωτική η υπογραφή του καταστατικού από επτά (7) άτομα, όπως επιβάλλεται και στην περίπτωση του αστικού συνεταιρισμού (που υπάγεται στο αστικό δίκαιο).
- Όσον αφορά τη σύνθεση των μελών, τα φυσικά πρόσωπα αποτελούν τα 2/3 και το υπόλοιπο 1/3 προέρχεται από νομικά πρόσωπα.
- Τα μη νομικά μέλη που συμμετέχουν στερούνται ασφαλιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων.
- Εφόσον προκύψουν οικονομικά οφέλη από την δραστηριότητα της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης, αυτά διανέμονται μόνο στα εργαζόμενα μέλη της επιχείρησης. Ποσοστό 5% επί των κερδών παρέχεται για τη δημιουργία αποθεματικού, ποσοστό έως 35% διατίθενται στο προσωπικό της (ανάλογα με τα οριζόμενα στο καταστατικό) και το υπόλοιπο διατίθεται ή επανεπενδύεται στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Στόχος του Ν.4430/2016 είναι η δημιουργία και η θεσμοθέτηση ενός νομοθετικού πλαισίου μιας νέας μορφής οργάνωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων που καθιερώθηκε ως «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και αποσκοπεί στην καθιέρωση της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας ολοένα σε περισσότερους τομείς του οικονομικού γίνεσθαι αλλά και στη νομική ρύθμιση των φορέων της σε ζητήματα σύστασης, λειτουργίας καθώς και διοικητικής εποπτείας τους.

Με τον όρο «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» ορίζεται ως 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 στο περιβάλλον.

Τα κυριότερα στοιχεία του Ν. 4430/2016 είναι:

- Η αναφορά νέων εννοιών (συλλογική και κοινωνική ωφέλεια, κοινωνική καινοτομία, προσδιορισμός κοινωνικού αντικτύπου).

### **Πίνακας 3.6: Έννοιες κοινωνικής οικονομίας Ν.4019/2011 και Ν.4430/2016**



<b>Συλλογική ωφέλεια</b>	Η από κοινού εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, μέσα από τη διαμόρφωση ισότιμων σχέσεων παραγωγής, τη δημιουργία θέσεων σταθερής και αξιοπρεπούς εργασίας, τη συμφιλίωση προσωπικής, οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.
<b>Κοινωνική ωφέλεια</b>	Η εξυπηρέτηση κοινωνικών αναγκών τοπικού ή ευρύτερου χαρακτήρα με την αξιοποίηση της κοινωνικής καινοτομίας, μέσα από δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης» ή παροχής «κοινωνικών υπηρεσιών γενικού συμφέροντος» ή κοινωνικής ένταξης.
<b>Κοινωνική καινοτομία</b>	Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών, οι οποίες αποσκοπούν στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών, τη συμφιλίωση παραγωγής και κατανάλωση, την εναρμόνιση προσφοράς και ζήτησης και τη διαμόρφωση νέου τύπου κοινωνικών σχέσεων βασιζομένων στη συλλογικότητα και στην ισοτιμία και όχι στον ανταγωνισμό.
<b>Ειδικές ομάδες πληθυσμού</b>	Οι ομάδες του πληθυσμού που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση από οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά αίτια ως προς την ένταξή τους στην αγορά εργασίας. Σε αυτές ανήκουν α)τα θύματα ενδοοικογενειακής βίας, β) τα θύματα παράνομης διακίνησης και εμπορίας ανθρώπων, γ) οι άστεγοι, δ)οι οικονομικοί μετανάστες, ε)οι πρόσφυγες και οι αιτούντες άσυλο, στ) οι αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών, ζ) οι μακροχρόνια άνεργοι, η)τα άτομα που διαβιούν σε συνθήκες φτώχειας.
<b>Ευάλωτες ομάδες πληθυσμού</b>	Οι ομάδες του πληθυσμού που η ένταξή τους στην κοινωνική και οικονομική ζωή εμποδίζεται από σωματικά και ψυχικά αίτια ή λόγω παραβατικής συμπεριφοράς. Εδώ ανήκουν α)τα άτομα με αναπηρία, β)τα άτομα με προβλήματα εξάρτησης, γ)οι ανήλικοι με παραβατική συμπεριφορά και οι φυλακισμένοι.
<b>Κοινωνικός αντίκτυπος</b>	Η παραγόμενη συλλογική και κοινωνική ωφέλεια που κομίζει η δραστηριότητα του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, όπως ορίζεται στο νόμο, σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο στις τοπικές κοινωνίες.

Πηγή: Σαρρή-Τριχοπούλου, 2018

- Προσδιορίζονται οι φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.
- Ρυθμίζονται ασφαλιστικά και φορολογικά κενά που προέκυψαν με τον Ν.4019/2011.
- Δημιουργεί τους Συνεταιρισμούς Εργαζομένων.
- Θεσμοθετεί όργανα αρμόδια για τον σχεδιασμό και τον συντονισμό των φορέων της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

- Θεσπίζεται υπό την αιγίδα και την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης το «Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας», το οποίο στοχεύει στη χρηματοδότηση δράσεων που ενισχύουν τους φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

Εκτός πλαισίου των διατάξεων του νέου νόμου είναι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι αγροτικοί και αστικοί συνεταιρισμοί, οι οργανισμοί άνευ νομικής προσωπικότητας, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και τα αλληλασφαλιστικά ταμεία, αποκλείοντας με τον τρόπο αυτό την υπαγωγή τους στις ευεργετικές διατάξεις περί υποστήριξης της κοινωνικής οικονομίας (Ινστιτούτο Κοινωνικής Οικονομίας, 2016).

Είναι γενικά παραδεκτό το γεγονός ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα είναι κατά πολύ πίσω από τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής καθώς και πολλά βήματα πίσω από άλλες χώρες της Ε.Ε. [Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2010, (23)] και βασίστηκε σχεδόν εξ ολοκλήρου σε ευρωπαϊκούς πόρους. Αν και ο βαθμός αναγνώρισης του τομέα της κοινωνικής οικονομίας από τον δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται ως μέτριος, η εκτίμησή του από τον επιστημονικό κόσμο είναι ιδιαίτερα υψηλή [CIRIEC, (18)]. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει πλέον το θεσμοθετημένο πλαίσιο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις και είναι εγγεγραμμένες στο Μητρώο της Κοινωνικής Οικονομίας πάνω από 1000 κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις, υπάρχει τεράστιο ζήτημα καθολικής διακυβέρνησης του τομέα. Οι εν λόγω επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έλλειψη χρηματοδοτικής στήριξης, αδυναμία στελέχωσης με καταρτισμένο προσωπικό καθώς και πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα, έλλειψη δικτύωσης με αποτέλεσμα την καθυστέρηση της επιχειρησιακής ανάπτυξης. Επιπλέον, ελλοχεύουν κίνδυνοι εκμετάλλευσης των κρατικών ρυθμίσεων για την κοινωνική επιχειρηματικότητα από διάφορες οργανώσεις που συμπεριφέρονται καιροσκοπικά, όπως και συγκυριακής αξιοποίησης προγραμμάτων και ανάληψης «θνησιγενών» και μη καινοτομικών πρωτοβουλιών [Ζιώμας, (24)].

### **3.10 Εμπόδια ανάπτυξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας**

Η δημιουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης αλλά και η ανάπτυξή της παρακωλύεται σημαντικά από εμπόδια που δυσχεραίνουν το έργο και τη δράση της [Ευρωπαϊκή Επιτροπή - Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη, 2013, (3)]. Η έναρξη και η διαχείριση μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι δυνατόν να αποδειχθεί πιο δύσκολο εγχείρημα σε σχέση με τη δημιουργία μιας συμβατικής επιχείρησης λόγω του απαιτούνται ιδιαίτερες δεξιότητες προκειμένου να αντιληφθεί το κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον την κοινωνική αποστολή, τη δράση και την κοινωνική της αξία. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διαμορφωθεί πρόσφορο και υποστηρικτικό περιβάλλον για τη γέννηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αυτού του είδους [OECD, 2013, (25)].

Η έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναφέρεται στα εμπόδια που συναντούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη κατόπιν έρευνας σε 350 επιχειρήσεις (Πίνακας 3.7 - Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

#### **Πίνακας 3.7: Παράγοντες – εμπόδια στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων**

<b>Εξωτερικοί παράγοντες</b>	<b>Εσωτερικοί παράγοντες</b>
Ελλιπής κατανόηση και αναγνώριση της έννοιας «κοινωνική επιχείρηση»	Έλλειψη βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων
Ανεπάρκεια ρυθμιστικού πλαισίου και υποστηρικτικών πολιτικών	Υψηλή εξάρτηση από το δημόσιο
Δυσκολίες πρόσβασης σε χρηματοδοτικά μέσα	Έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος
Έλλειψη υπηρεσιών επιχειρηματικής ανάπτυξης και υποστήριξης	Έλλειψη επαγγελματικών προσόντων και δεξιοτήτων μάνατζμεντ
Δυσκολίες πρόσβασης στις αγορές	
Απουσία μηχανισμών μέτρησης των κοινωνικών επιπτώσεων	
Το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον σε περίοδο κρίσης	

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015

Παρατηρείται σε όλη την Ευρώπη ότι ο όρος «κοινωνικός» είναι συνυφασμένος κυρίως με φιλανθρωπικούς και εθελοντικούς οργανισμούς. Οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές και πελάτες δεν είναι επαρκώς ενημερωμένοι για τις διαφορές που υφίστανται μεταξύ των κοινωνικών και συμβατικών επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των προσώπων σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι σχεδόν ελάχιστη. Το ρυθμιστικό πλαίσιο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι ενιαίο στα ευρωπαϊκά κράτη σε αντίθεση με τις συμβατικές επιχειρήσεις και απουσιάζει ειδικό νομικό πλαίσιο για αυτές, κάτι που δημιουργεί ιδιαίτερη σύγχυση στις επιχειρήσεις που πρόκειται να συσταθούν αλλά εμφανίζει και πρόσθετα εμπόδια για την πολιτική υποστήριξης που προέρχεται από την κεντρική εξουσία. Τα φορολογικά κίνητρα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του ρυθμιστικού πλαισίου για τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, η μη πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία έχει καταγραφεί σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων. Σε κάποια ευρωπαϊκά κράτη ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δε λαμβάνει καμία χρηματοδοτική ενίσχυση (στην περίπτωση της Δανίας και της Ολλανδίας) ενώ σε άλλες χώρες σημειώνεται έλλειψη χρηματοδότησης είτε στο αρχικό στάδιο δημιουργίας της επιχείρησης είτε κατά την κλιμάκωση των δραστηριοτήτων της, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Ελλάδας. Σε ορισμένες χώρες (όπως στο Ηνωμένο Βασίλειο) σημειώνεται περιορισμένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση σε όλες τις φάσεις λειτουργίας των κοινωνικών

επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015). Ενδεικτικό της σπουδαιότητας της ύπαρξης χρηματοδοτικών εργαλείων αποτελεί η πρόσφατη σύσταση ενός ευρωπαϊκού ταμείου κοινωνικής επιχειρηματικότητας με έμφαση στη χρηματοδότηση κοινωνικών επιχειρήσεων [Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη, 2013, (3)].

### **3.11 Πολιτική υποστήριξης στην κοινωνική οικονομία**

Το κατάλληλο επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον αποτελεί προϋπόθεση ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Αν το περιβάλλον αυτό είναι ευνοϊκό, τότε η κοινωνική επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα άντλησης οικονομικού, ανθρώπινου και διανοητικού κεφαλαίου.

#### **3.11.1 Υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην κοινωνική οικονομία**

Το **1999** διενεργήθηκε το πρώτο συνέδριο της κοινωνίας των πολιτών σε πλαίσια Ευρωπαϊκής Ένωσης με την πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΕΟΚΕ). Οι οργανισμοί κοινωνικής οικονομίας από όλα τα ευρωπαϊκά κράτη εκπροσωπούνται άμεσα στην ΕΟΚΕ.

Το **2003** θεσπίστηκε ο κανονισμός του Συμβουλίου της Ευρώπης για το καταστατικό της Ευρωπαϊκής Συνεταιριστικής Εταιρείας και τη στήριξη διακρατικών δραστηριοτήτων.

Το **2004** η Επιτροπή με ανακοίνωσή της, στήριξε την προώθηση των Συνεταιριστικών Εταιρειών στην Ευρώπη ιδιαίτερα στις χώρες που παρουσίαζαν χαμηλή ανάπτυξη.

Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο κατά την περίοδο **2000-2006** προέβη στην επένδυση 300 εκατομμυρίων ευρώ προκειμένου να στηρίξει νεοσύστατες κοινωνικές επιχειρήσεις με έμφαση σε αυτές που αποσκοπούν στην προστασία του περιβάλλοντος, την ενίσχυση του τουρισμού, της υγειονομικής περίθαλψης, της ένταξης σε εργασία. Η πρωτοβουλία EQUAL ανέδειξε, διέδωσε και ενσωμάτωσε ορθές πρακτικές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη).

Το έτος **2011** η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε την πρωτοβουλία για την Κοινωνική Επιχείρηση "Social Business Initiative" που στόχο έχει να δημιουργήσει τον μηχανισμό αυτό που θα διευκολύνει την πρόσβαση των κοινωνικών επιχειρήσεων σε χρηματοδοτικά εργαλεία, ώστε να βοηθά έμπρακτα στην ανάπτυξή τους. Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία στοχεύει στην ανάπτυξη των ευρωπαϊκών κοινωνικών επιχειρήσεων, προωθώντας τις πρωτοβουλίες πολιτικών απασχόλησης με παράλληλη στήριξη της ενιαίας αγοράς. Η Επιτροπή έχει καταρτίσει ένα Σχέδιο Δράσης<sup>27</sup>(Πίνακας 3.8) προκειμένου να δώσει τη δυνατότητα στις κοινωνικές επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στα ζητήματα που καλούνται να διαχειριστούν, την απουσία θεσμικού πλαισίου και την έλλειψη χρηματοδοτικών πόρων.

#### **Πίνακας 3.8: Σχέδιο Δράσης της Πρωτοβουλίας για την Κοινωνική Οικονομία**

**Πρόσβαση στην ιδιωτική χρηματοδότηση**

Άξονας 1: Ένα ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο για τα ταμεία κοινωνικών επενδύσεων

Άξονας 2: Δημιουργία ενός πλαισίου χρηματοδοτήσεων μικρού μεγέθους

**Ενεργοποίηση των ταμείων και χρηματοδοτικών πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Άξονας 3: Δημιουργία χρηματοδοτικού εργαλείου για κοινωνικές επιχειρήσεις

Άξονας 4: Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης της διαρθρωτικής πολιτικής και πολιτικής συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης θέτουν επενδυτικές προτεραιότητες για τις κοινωνικές επιχειρήσεις

**Αύξηση της ορατότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Άξονας 5: Διαμόρφωση επιτυχημένων στρατηγικών και επιχειρηματικών μοντέλων

<sup>2727</sup> <https://eur-lex.europa.eu>

Άξονας 6: Δημιουργία βάσης δεδομένων για τις επωνυμίες, τα πιστοποιητικά και τη λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων

Άξονας 7: Προώθηση της αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφοριών, εμπειριών και πρακτικών μεταξύ εθνικών και περιφερειακών διοικητικών αρχών για την ανάπτυξη του τομέα της κοινωνικής οικονομίας και την καλλιέργεια των ικανοτήτων των προσώπων που συμμετέχουν σ' αυτή

**Ενδυνάμωση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων, του επαγγελματισμού και της δικτύωσης με ηλεκτρονικά μέσα μεταξύ κοινωνικών επιχειρήσεων**

Άξονας 8: Δημιουργία μιας ενιαίας, πολύγλωσσης ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων και πλατφόρμας ανταλλαγής πληροφοριών και πρόσβασης στα Ευρωπαϊκά προγράμματα

**Αναβάθμιση του θεσμικού πλαισίου**

Άξονας 9: Θέσπιση του κατάλληλου ευρωπαϊκού νομικού πλαισίου για τα είδη των κοινωνικών επιχειρήσεων

**Δημόσιες συμβάσεις**

Άξονας 10: Συνεχή βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών με δημόσιες συμβάσεις που ανατίθενται σε κοινωνικές επιχειρήσεις (κυρίως στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης)

## Κρατικές επιχορηγήσεις

Άξονας 11: Για κοινωνικές επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες γενικότερου συμφέροντος

Πηγή: European Commission, 2011: 6-11.

Η εκκίνηση και η ανάπτυξη των δράσεων της κοινωνικής οικονομίας υποστηρίζονται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο καθώς και από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης. Η «προώθηση της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας» αποτελεί ειδική επενδυτική προτεραιότητα βάσει του κανονισμού λειτουργίας των δύο προαναφερθέντων ταμείων για τα έτη **2014-2020**.

Το **2014** εκπονήθηκε το πρόγραμμα της ΕΕ αναφορικά με την απασχόληση και την κοινωνική καινοτομία (EaSI). Πρόκειται για έναν ευρωπαϊκό μηχανισμό χρηματοδότησης που αποσκοπεί στην ενίσχυση της ποιοτικής και βιώσιμης απασχόλησης, τη διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλης κοινωνικής προστασίας, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και της φτώχειας αλλά και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στα κράτη-μέλη. Στόχοι του προγράμματος EaSI είναι: α) Η συντονισμένη δράση σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο σε κοινωνικούς τομείς, β) η υποστήριξη συστημάτων κοινωνικής προστασίας, γ) ο εκσυγχρονισμός της νομοθεσίας της ΕΕ, δ) η προώθηση της γεωγραφικής κινητικότητας και ενδυνάμωση των ευκαιριών απασχόλησης μέσω της ανάπτυξης μιας ανοιχτής αγοράς εργασίας, ε) η βελτίωση της πρόσβασης των κοινωνικών επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση.

Ο Οδηγός για την Κοινωνική Οικονομία και την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (2013)<sup>26</sup> που συμβαδίζει με τις προτάσεις του ΟΟΣΑ καθώς και τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, περιστρέφεται γύρω από 6 βασικούς πυλώνες αποτελεσματικής πολιτικής στήριξης της κοινωνικής οικονομίας. Οι άξονες των εθνικών δημόσιων πολιτικών για την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι οι ακόλουθοι:

- Ενθάρρυνση, ενεργοποίηση των πολιτών, διαμόρφωση θετικής στάσης για την κοινωνική επιχειρηματικότητα
- Δημιουργία δομών επιχειρηματικής ανάπτυξης
- Παροχή βιώσιμης χρηματοδότησης για τη στήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων
- Υποστήριξη της πρόσβασης σε δημόσιες αγορές και διενέργειας δημοσίων συμβάσεων
- Θέσπιση ευνοϊκού νομικού, ρυθμιστικού και φορολογικού πλαισίου
- Ανάπτυξη της έρευνας, ολοκληρωμένη στρατηγική, εφαρμογή διοικητικών κανόνων και διαδικασιών υλοποίησης

Με την έναρξη της εφαρμογής του προγράμματος 2014-2020 η ΕΕ ζήτησε από τα κράτη-μέλη να στηρίξουν την κοινωνική οικονομία και τους φορείς της και ξεκίνησε τη συστηματική χρηματοδότηση έργων, πρωτοβουλιών και παρεμβάσεων για την κοινωνική οικονομία και τους φορείς της (European Commission, 2019). Στην ΕΕ-28 λειτουργούν πάνω από 2.800.000 φορείς της κοινωνικής οικονομίας, στους οποίους πέρα από τους εθελοντές εργάζονται με αμοιβή πάνω από 13,6 εκατ. εργαζόμενοι (Chaves and Monzón, 2017)<sup>27</sup>, εντούτοις απαιτείται ακόμη πολλή προσπάθεια για την προώθηση του τομέα της κοινωνικής οικονομίας.

<sup>26</sup> <https://www.eesc.europa.eu>

<sup>27</sup> <https://www.eesc.europa.eu>

### 3.11.2 Πρωτοβουλίες και προτάσεις πολιτικής υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

Υπήρξε ενίσχυση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας από το νέο ΕΣΠΑ 2014-2020, πρόγραμμα που αφορά την «Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση και δια βίου μάθηση». Μετά την ψήφιση του Ν. 4019/2011, σύμφωνα με το ανωτέρω πρόγραμμα η ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην προσπάθεια ανάκαμψης της οικονομίας στην Ελλάδα προσφέροντας πρόσφορο έδαφος για την τόνωση της απασχόλησης και της επένδυσης με σκοπό την οικονομική ανάπτυξη.

Ωστόσο, η πρώτη απόπειρα στήριξης της ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε με την υλοποίηση των προγραμμάτων EQUAL και τοποθετείται χρονικά κατά τις περιόδους 2001-2005 και 2005-2008 με τη συγχρηματοδότηση του ΕΚΤ.

Το 2011 συστάθηκε μια επιτροπή που απαρτιζόταν από στελέχη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής καθώς και Έλληνες και ξένους εμπειρογνώμονες. Σκοπός της επιτροπής αυτής ήταν η εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου και η παροχή συμβουλών σε δημόσιους φορείς που συσχετίζονται με την κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα (Recommendations of the Expert Steering Committee on Social Economy and Social Entrepreneurship, 2013).

Το παρόν στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνει τρία επίκεντρα. Το πρώτο αφορά στην υποστήριξη του τομέα της κοινωνικής οικονομίας με την δημιουργία κεντρικού

---

παρατηρητηρίου και περιφερειακών μηχανισμών υποστήριξης με παράλληλες θεσμικές παρεμβάσεις. Το δεύτερο επίκεντρο αφορά στην οικονομική υποστήριξη με επιχορηγήσεις και λοιπές χρηματοδοτήσεις για την έναρξη δραστηριότητας των Κοιν.Σ.Επ. και το τρίτο αφορά στα χρηματοδοτικά μέσα και εργαλεία για την ενίσχυση και επέκτασή τους.

Εντούτοις, το εν λόγω σχέδιο δράσης δεν υλοποιήθηκε και η λειτουργία της Επιτροπής έπαυσε το Φεβρουάριο του έτους 2013.

Από την εξέταση της ελληνικής πραγματικότητας έχουν εντοπιστεί τα ακόλουθα εμπόδια στην επίτευξη της διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου:

- Απουσία των κατάλληλων υπηρεσιών στήριξης των κοινωνικών επιχειρηματιών
- Έλλειψη συγκεκριμένων προγραμμάτων επιχορήγησης για την έναρξη λειτουργίας των Κοιν.Σ.Επ.
- Δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, μη ευνοϊκό για την ανάπτυξη χρηματοδοτικών εργαλείων υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ.
- Ύπαρξη διοικητικών εμποδίων για την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας
- Υποβάθμιση ή/και μη αναγνώριση της αξίας θεσμού της κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Το 2015 συστάθηκε επιτροπή στο Υπουργείο Εργασίας, κοινωνικής ασφάλισης και κοινωνικής αλληλεγγύης αρμόδια για τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων σχετικά με την αναθεώρηση του προϋπάρχοντος ελληνικού νομικού πλαισίου για την κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Ο Νόμος 4030/2016 δεν κατάφερε να προσπελάσει τα εμπόδια που επέβαλε ο προγενέστερος, τα οποία απέτρεψαν την εγγραφή χιλιάδων υπαρχόντων φορέων στο Μητρώο. Η απαίτηση για διεύρυνση του πλαισίου ένταξης φορέων στην κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία τέθηκε και πάλι στο τραπέζι του δημόσιου διαλόγου με στόχο μια νέα νομοθετική πρωτοβουλία που θα άρει τα εμπόδια. Εξαιτίας της απουσίας ενός ενιαίου ρυθμιστικού πλαισίου δημιουργούνται στρεβλώσεις, παρερμηνείες και ανταγωνιστικές συμπεριφορές καθώς και εμπόδια στις συνεργασίες. Σε αυτό το γεγονός αναφέρεται και η μελέτη του British Council (2017), η οποία σημείωσε το πόσο αναγκαία είναι μια νέα νομοθετική πρωτοβουλία που θα άρει τις προαναφερθείσες στρεβλώσεις. Ανάμεσα στο Νόμο 4430/2016 και στους νόμους για τους αστικούς συνεταιρισμούς (Ν. 1667/1986) και για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς (Ν. 4384/2016) υπάρχει ασυμβατότητα σε πολλά σημεία, η οποία λειτουργεί ανασταλτικά για την κοινωνική οικονομία.

Είναι σημαντικό – πέρα από τους κοινωνικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς στόχους που πρέπει να υπηρετούν οι φορείς της κοινωνικής οικονομίας – να δημιουργούν και θέσεις εργασίας. Εξάλλου στα περισσότερα καταστατικά προβλέπεται κάτι τέτοιο. Αναλύοντας τη σχέση φορέων κοινωνικής οικονομίας και εργαζομένων με αμοιβή, διαπιστώνεται ότι στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις και στους συνεταιρισμούς εργαζομένων (συνολικά 1.247 φορείς) ο στόχος για δημιουργία θέσεων εργασίας δεν επιτυγχάνεται, αφού σε κάθε φορέα αναλογεί μόνο 1,1 εργαζόμενος με αμοιβή. Η κατάσταση για τους φορείς κοινωνικών συνεταιρισμών περιορισμένης ευθύνης, αστικών συνεταιρισμών, ιδρυμάτων και άλλων σχετικών φορέων (συνολικά 98 φορείς) είναι σαφώς καλύτερη, αφού σε κάθε φορέα αντιστοιχούν 17,7 εργαζόμενοι με αμοιβή. Πάντως πρέπει να καταγραφεί στα θετικά και το γεγονός ότι την τελευταία πενταετία παρατηρείται αύξηση των θέσεων εργασίας με εργαζομένους που προέρχονται από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.<sup>28</sup>

### **3.12 Ο ρόλος του φύλου στην κοινωνική επιχειρηματικότητα**

Η έκθεση του GEM για την επιχειρηματικότητα του έτους 2009 αποτελεί την μοναδική πηγή πληροφοριών σε διεθνές επίπεδο αναφορικά με τη σύνθεση του τομέα της κοινωνικής οικονομίας. Σύμφωνα με την εν λόγω έκθεση, το χάσμα των φύλων στην κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μικρότερο συγκριτικά με τη συμβατική επιχειρηματικότητα, καθώς οι γυναίκες δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερο ποσοστό από αυτό των ανδρών σε κοινωνικές επιχειρήσεις.

Πολλοί θεωρητικοί επιστήμονες αλλά και ερευνητές έχουν υπογραμμίσει στις βιβλιογραφικές τους αναφορές το γεγονός ότι τα κοινωνικά πρότυπα και στερεότυπα που έχουν δημιουργηθεί για τις γυναίκες και το ρόλο τους στην οικογένεια και την ανατροφή των παιδιών, διαφοροποιούν τη γυναικεία διάσταση από την οργανωτική δομή της επιχείρησης που έχει επικρατήσει κυρίως ως «ανδρική» υπόθεση<sup>29</sup>. Παρόλα αυτά, φαίνεται πως η μορφή της κοινωνικής επιχείρησης λόγω του κοινωνικού σκοπού που επιτελεί είναι πιο κοντά στη ιδιοσυγκρασία των γυναικών, κάτι που αποδεικνύεται και με το γεγονός ότι η τάση στον δείκτη καινοτομίας των επιχειρήσεων που διοικούνται από γυναίκες είναι ανοδική<sup>30</sup>, αφού η

---

<sup>28</sup> [www.inegsee.gr](http://www.inegsee.gr)

<sup>29</sup> Minniti & Nardone (2007), Eddleston & Powell (2012), Urbano et al (2014)

<sup>30</sup> GEM, 2015, special edition for women entrepreneurship



κοινωνική επιχείρηση συνδέεται άμεσα με την καινοτομία αλλά και την εξεύρεση λύσεων και πρακτικών για πολύπλοκα κοινωνικά προβλήματα. Όλα όμως τα παραπάνω πρέπει βέβαια να μελετώνται λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της κάθε χώρας. Γι' αυτό και διαπιστώνουμε ότι το χάσμα των φύλων στην έναρξη των κοινωνικών επιχειρήσεων αυξάνεται ανάλογα με το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και φυσικά διαφοροποιείται από κράτος σε κράτος.

Οι άνδρες κοινωνικοί επιχειρηματίες φαίνεται να είναι λιγότερο καινοτόμοι, ωστόσο πολύ μεγαλύτερο είναι το ποσοστό τους με πανεπιστημιακή κατάρτιση (52,4% έναντι 22,4% των γυναικών) και με οικονομική ευχέρεια (53,9% έναντι 35,6% των γυναικών). Ως εκ τούτου, ποσοστό 93% των ανδρών (έναντι 45,5% των γυναικών) κοινωνικών επιχειρηματιών αποκτούν περισσότερη αυτοπεποίθηση και πιστεύουν ότι έχουν τις ικανότητες και τα απαιτούμενα προσόντα για να ηγηθούν μιας επιχείρησης αυτού του είδους. Σημαντικό επίσης είναι και το αίσθημα της ανασφάλειας και του φόβου αποτυχίας του εγχειρήματος που διακατέχει το γυναικείο φύλο, καθώς το ποσοστό των γυναικών ανέρχεται σε 69,1%, ενώ για τους άνδρες προκύπτει ότι μόλις ένας στους τέσσερις θα δίσταζε να δημιουργήσει μια επιχείρηση λόγω φόβου αποτυχίας του (IOBE-GEM, 2009). Οι γυναίκες δείχνουν λιγότερη αυτοπεποίθηση στις επιχειρηματικές τους ικανότητες και διστάζουν να αναλάβουν μεγάλα επιχειρηματικά ρίσκα. Σύμφωνα με τις έρευνες που αναφέρονται στο σύστημα διοίκησης της κοινωνικής επιχείρησης εμφανίζεται μια διαφορετική πραγματικότητα. Από τα αποτελέσματα ερευνών στο Ηνωμένο Βασίλειο [Estrin,(26)] φαίνεται ότι μόνο το 36% των κοινωνικών επιχειρήσεων έχουν γυναίκα μάνατζερ. Επιπρόσθετα, οι γυναίκες υπο-εκπροσωπούνται στα διοικητικά συμβούλια των κοινωνικών επιχειρήσεων [Lyon and Humbert, (27)]. Οι γυναίκες κοινωνικοί επιχειρηματίες

---

διευθύνουν συνήθως κοινωνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης και των κοινωνικών υπηρεσιών ενώ οι άνδρες επιλέγουν να διευθύνουν υψηλής έντασης επιχειρηματικούς τομείς παροχής υπηρεσιών (European Parliament, 2015), όπως τους τομείς των κατασκευών, των πληροφοριών και της επικοινωνίας (European Commission, 2014, European Parliament, 2015). Τέλος, οι γυναίκες επιλέγουν να κατέχουν θέσεις ευθύνης στις κοινωνικές επιχειρήσεις περισσότερο από ότι στις συμβατικές.

### **3.13 Κοινωνική επιχειρηματικότητα και πανδημία Covid-19**

Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, με τη βοήθεια των κατάλληλων εργαλείων και υποστηρικτικών μέσων, μπορεί να συμβάλει άμεσα και ουσιαστικά στην έξοδο από τη νέα μεγάλη ύφεση που προκάλεσε η πανδημία.

Η κρίση της πανδημίας Covid-19 σηματοδοτεί την απαρχή μίας παραδειγματικής παροχής ισχυρών κινήτρων από την Κεντρική Κυβέρνηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση προς τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και δράσεων με στόχο τη μείωση των επιπτώσεων από την πανδημία και την ενίσχυση της απασχόλησης και της ανθεκτικότητας των τοπικών κοινωνιών με γνώμονα την αλληλεγγύη και τη συνεργασία.

Η Κοινωνική Οικονομία συνέβαλε καθοριστικά και συνεχίζει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης Covid-19. Βραχυπρόθεσμα, οι παράγοντες της Κοινωνικής Οικονομίας βοήθησαν στην ανάκαμψη από την κρίση της πανδημίας, παράγοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που ενισχύουν τις κυβερνητικές δράσεις αλλά και αναβαθμίζουν το έργο των δημόσιων υπηρεσιών. Μακροπρόθεσμα, οι οργανισμοί της

Κοινωνικής Οικονομίας και η δραστηριότητά τους θα βοηθήσουν σημαντικά στη διαμόρφωση και την ανάκαμψη της οικονομίας μετά την παρούσα κρίση.

### **3.13.1 Η διακήρυξη του Toledo 2020**

Στις 4 Δεκεμβρίου 2020, η ισπανική κυβέρνηση διοργάνωσε την Διεθνή Διάσκεψη Κορυφής για την Κοινωνική Οικονομία. Αυτή η σύνοδος κορυφής ήταν η κύρια δραστηριότητα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της ισπανικής Προεδρίας το 2020 της Επιτροπής Παρακολούθησης της Διακήρυξης του Λουξεμβούργου, *Monitoring Committee for the Luxembourg Declaration*, μια ομάδα κρατών μελών της ΕΕ – εκπροσωπούμενη από υπουργούς, αναπληρωτές υπουργούς και άλλους υψηλού επιπέδου αξιωματούχους – που συμμετείχαν δεσμεύτηκαν για την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Δεδομένου ότι αποτελεί παράδοση από το 2017, η Ισπανική Προεδρία όρισε την πόλη του Τολέδο ως πρωτεύουσα της Ευρωπαϊκής Κοινωνικής Οικονομίας 2020, μετά το Στρασβούργο (2019), το Μάριμπορ (2018) και τη Μαδρίτη (2017).

Ως συμπέρασμα της Διάσκεψης Κορυφής υπήρξε η Διακήρυξη του Τολέδο για την Κοινωνική Οικονομία και την Αλληλεγγύη που αποτελεί τον βασικό μοχλό για ένα βιώσιμο μέλλον χωρίς αποκλεισμούς. Υιοθετήθηκε με την υποστήριξη των ακόλουθων 19 κρατών μελών της ΕΕ: Αυστρία, Βέλγιο, Βουλγαρία, Κροατία, Κύπρος, Τσεχική Δημοκρατία, Δανία, Γαλλία, Ελλάδα, Ιρλανδία, Ιταλία, Λετονία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβακία, Σλοβενία και Ισπανία.

### **3.13.2 Η στήριξη των επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας από τις κυβερνήσεις εν μέσω πανδημίας**

Η πανδημία πλήττει περισσότερο τις περιθωριοποιημένες και ευάλωτες ομάδες. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ανταποκρίθηκαν με επιτυχία στις απαιτήσεις της αγοράς και κατάφεραν να αναπροσαρμόσουν το αντικείμενό τους προκειμένου να απαντήσουν στις νέες προκλήσεις παράγοντας για παράδειγμα, ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα δημιουργικότητας αποτελεί η UNAIDS (*Joint United Nations Programme on HIV and AIDS*), η οποία δημιούργησε έναν διαδικτυακό χάρτη Coronavirus, μια ψηφιακή βάση δεδομένων για την αντιμετώπιση της πανδημίας σε όλο τον κόσμο. Χωρίς τη συμβολή αυτών των κοινωνικών επιχειρηματιών, οι ευάλωτες και ευπαθείς κοινωνικές ομάδες θα στερούσαν βασικές υπηρεσίες.

Δεν επενδύονται όμως τα απαραίτητα χρήματα στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Εντούτοις, δημιουργήθηκαν οργανισμοί όπως το «*Lex Mundi Pro Bono Foundation*»<sup>31</sup>, ένα μη κερδοσκοπικό παγκόσμιο δίκτυο δικηγορικών εταιρειών που παρέχει *pro bono* νομικές υπηρεσίες σε κοινωνικές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.

Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ και το Ίδρυμα «*Lex Mundi Pro Bono*» συνεδρίασαν σχετικά με τους μηχανισμούς υποστήριξης στις αντίστοιχες χώρες τους. Τον Μάιο του 2020, δημιουργήθηκε η *COVID Response Alliance for Social Entrepreneurs*, που περιλαμβάνει περισσότερους από 50 κορυφαίους παγκόσμιους υποστηρικτές των κοινωνικών οργανισμών υπό την αιγίδα του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ, προκειμένου να καθοδηγήσει τους

---

<sup>31</sup> <https://www.lexmundiprobono.org>

κοινωνικούς επιχειρηματίες στη σωστή διαχείριση αναφορικά με την πανδημία. Οι οργανισμοί που συμμετέχουν στην εν λόγω συμμαχία υποστηρίζουν κοινωνικούς επιχειρηματίες σε περισσότερες από 190 χώρες, προσφέροντας ουσιαστική βοήθεια σε περίπου 1,5 δισεκατομμύριο ανθρώπους. Η υποστήριξη στους οργανισμούς περιλαμβάνει διαρκή παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση της οικονομικής τους κατάστασης καθώς και παροχή νομικών υπηρεσιών αλλά και τεχνολογικής-ηλεκτρονικής ενίσχυσης για την αναζήτηση κεφαλαίων και χρηματοδότησης έκτακτης ανάγκης.

Η κρίση της πανδημίας αποκάλυψε πόσο ευάλωτο είναι το σύστημα της κοινωνικής οικονομίας. Για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και να υπάρξει ανάπτυξη, όλοι οι φορείς οφείλουν να ενώσουν τις δυνάμεις τους για την υλοποίηση μιας συντονισμένης στρατηγικής για την επιβίωση σε μια πιο κοινωνική, πιο πράσινη, πιο ισχυρή οικονομία καθώς η υγειονομική και οικονομική κρίση που προέκυψε από την πανδημία COVID-19 πρόκειται να έχει αντίκτυπο στις διεθνείς επιχειρήσεις για πολλά έτη ακόμη.

Η παρούσα κρίση αποτελεί την αφορμή να συνειδητοποιήσουν όλοι μια συστημική αλλαγή που επέρχεται πέρα από τα όρια της πανδημίας σύμφωνα με την οποία η κοινωνική επιχείρηση βρίσκεται στο κέντρο των εξελίξεων.

### **3.14 Συμπεράσματα – Δράση Ευρωπαϊκού Δικτύου Κοινωνικής Οικονομίας**

Είναι σαφές ότι η κοινωνική επιχείρηση θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε άτομα που είναι πιο ευάλωτα και επηρεάζονται από τον ταχέως

---

μεταβαλλόμενο κόσμο γύρω μας. Το ESEN<sup>32</sup> (European Social Economy Network) αναγνωρίζει αυτήν την προοπτική και προσπαθεί να αναδείξει τις αλλαγές προκειμένου να διασφαλίσει ότι το έργο των κοινωνικών επιχειρήσεων αναγνωρίζεται και ότι αποτελεί πηγή έμπνευσης για ολόένα και περισσότερους ανθρώπους.

Το έργο του Ευρωπαϊκού Δικτύου Κοινωνικής Οικονομίας (ESEN) στοχεύει στη στήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και της παροχής κατάρτισης υψηλής ποιότητας. Το έργο χρηματοδοτείται μέσω του Erasmus και πραγματοποιείται στο πλαίσιο της συνεργασίας για την καινοτομία και ανταλλαγή καλών πρακτικών. Η **διάρκεια του έργου** έχει οριστεί από την 01.11.2019 έως τις 30.04.2022.

**Στόχοι** του ανωτέρω έργου είναι οι ακόλουθοι:

- Να απλοποιηθεί η σύσταση και να ενισχυθεί η υποστήριξη υφιστάμενων δικτύων κοινωνικών επιχειρήσεων καθώς και να αυξηθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ τους.
- Να μεγεθυνθεί η ευαισθητοποίηση σχετικά με τις κοινωνικές επιχειρήσεις ως τρόπος δημιουργίας απασχόλησης, μείωσης της φτώχειας και συμβολής σε έναν καλύτερο κόσμο.
- Να προωθηθεί το έργο των υφιστάμενων κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Να προστεθεί στο πεδίο των γνώσεων γύρω από την κοινωνική επιχειρηματικότητα, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας ενός ηλεκτρονικού κέντρου γνώσεων ESEN, που θα παρέχει εκπαίδευση και κατάρτιση και θα συμβάλλει στη διάδοση ορθών πρακτικών.

---

<sup>32</sup> <https://esen.ios.edu.pl>

**Αποτελέσματα** του έργου αποτελούν:

- Διακρατική έρευνα και ανάλυση επιτυχημένων ιστοριών και συστάσεων για ενίσχυση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Πρόγραμμα σπουδών του ESEN για εκπαίδευση, υποστήριξη και καθοδήγηση ενεργών και δυνητικών κοινωνικών επιχειρηματιών στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους ιδέας.
- Δημιουργία και λειτουργία της πλατφόρμας ηλεκτρονικής μάθησης ESEN, η οποία θα υποστηρίζει κυρίως την αλληλεπίδραση, την ανταλλαγή και την συμφωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων του έργου.
- Ίδρυση του Δικτύου Γνώσης ESEN, το οποίο θα λειτουργεί ως σώμα δικτύωσης κοινωνικών επιχειρηματιών, οργανώσεων κοινωνικής οικονομίας, μεσολαβητών, μεντόρων, εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων.

### **Εταίροι του έργου ESEN**

Η κοινοπραξία του έργου αποτελεί μια καινοτόμα ένωση οργανώσεων που εξειδικεύονται και δραστηριοποιούνται σε σχετικούς τομείς από πέντε διαφορετικές χώρες, με ποικίλες προσεγγίσεις για την κοινωνική επιχειρηματικότητα και διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας. Η συνεργασία δημιουργήθηκε με βάση 3 πυλώνες: τεχνογνωσία, εμπειρία στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, την έρευνα για την απασχόληση και την κοινωνική καινοτομία και ευκαιρίες δικτύωσης. Το έργο υλοποιείται από μία ομάδα με 6 συνεργάτες από την Πολωνία, την Ελλάδα, την Κύπρο, την Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

---

## **Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου**

1. Seelos, C. and Mair, J. (2005) "Sustainable development: How social entrepreneurs make it happen", IESE Business School Working Paper No. 611, University of Navarra.
2. Κριασιώτη, Β. (2010). Κοινωνική οικονομία και Οικονομία της Αλληλεγγύης, σελ.3-6
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Κοινωνικής Ένταξης (2013). Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα. Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη, Τεύχος 4., σελ.21.
4. Mertens, S. (1999). Nonprofit organizations and social economy: two ways of understanding the third sector, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70(3), 501-520.
5. Defourny, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise, in Borzaga, C. and Defourny, J. (eds). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge, pp. 1-28.
6. Νικολόπουλος, Τ. & Καπογιάννης, Δ. (2013). Εισαγωγή στην κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία: το μετέωρο βήμα μιας δυνατότητας. Οι εκδόσεις των Συναδέλφων. Αθήνα, σελ. 21.
7. Σαρρή Α. & Τριχοπούλου Α. (2012). Γυναικεία επιχειρηματικότητα. Προσέγγιση της Ελληνικής Πραγματικότητας, εκδ. Rosili.
8. Σαρρή Α. & Τριχοπούλου Α. (2018). Επιχειρηματικότητα και κοινωνική οικονομία. Η οπτική του φύλου, εκδ. Τζιόλα.
9. European Commission-Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report. Brussels pp. 4-5.
10. Defourny, J. and Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and development, *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.

11. Austin J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J., (2006), Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 30(1), pp.1-22
12. Sahlman, W.A. (1996). Some thoughts on business plans. In: W.A. Sahlman, H. Stevenson, M.J. Roberts, & A.V. Bhide (Eds), *The entrepreneurial venture*, pp. 138-176. Boston: Harvard Business School Press.
13. Wronka, M. (2013). Analyzing the success of social enterprises – critical success factors perspective. Paper presented at the International Conference on Management, Knowledge and Learning, 19-21 June 2013, Zadar, Croatia.
14. Choi, N. & Majundar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*. 29, pp.363-376.
15. Prabhu G., (1999), *Social Entrepreneurial Leadership*, *Career Development International*, 4(3), pp. 140-145.
16. Cannon C., (2000). Charity for Profit: How the New Social Entrepreneurs are Creating Good by Sharing Wealth. *National Journal*, June: 1898 – 1904.
17. Thompson, J., Alvy, G. and Lees, A. (2000). Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential, *Management Decision*, vol.38, pp. 328-38.
18. CIRIEC (Διεθνές Κέντρο Έρευνας και Πληροφόρησης για τη Δημόσια, Κοινωνική και Συνεταιριστική Οικονομία) (2012). Η κοινωνική οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύνοψη της έκθεσης που εκπονήθηκε για την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, pp.7-12.
19. European Commission (2016). Social enterprises and the social economy going forward. A call for action from the Commission Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES). Brussels, pp. 9-13.
20. Nasioulas I. (2012). *Greek Social Economy Revisited: Voluntary, Civic and Cooperative Challenges in the 21<sup>st</sup> Century*. Peter Lang Verlag.
21. Balourdos, D and Geormas, K. (2012). Social Economy in Greece: from childhood to adolescent. Paper prepared for the Peer Review in Social Protection and Social Inclusion programme coordinated by FSB Consulting, the Institute for Employment Studies (IES) and Applica and funded by the European Commission. Paris, 10-11 December 2012.
22. European Social Innovation Research. (2012). Greek Crisis and Social Innovation: An alternative approach to social problems. Submitted by Joanna Garefi. <http://siresearch.eu/blog/greek-crisis-and-social-innovation-alternative-approach-social-problems>.
23. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών-GEM, 2010, «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010: Αναζητώντας διέξοδο από την κρίση σελ. 51-52, 56-59.
24. Ζιώμας, Δ. (2014): Το σταυροδρόμι της ανάπτυξης της Κοινωνικής Οικονομίας στην Ελλάδα. Προοπτικές, κίνδυνοι και επιλογές, στα Πρακτικά Συνεδρίου για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και τις Καινοτόμες Ιδέες «ΣΥΝ-ΕΠΙΧΕΙΡΟΥΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ», 27-28 Νοεμβρίου 2014, Ηράκλειο Κρήτης.
25. OECD/European Union (2013). Policy Brief on Social Entrepreneurship Entrepreneurial Activities in Europe.
26. Estrin, S., Vujic, S. & Stephan, U. (2014). Do women earn less even as social entrepreneurs? The gender pay gap among UK social enterprise directors. IZA discussion paper, No 8650.
27. Lyon, F., & Humbert, A.L. (2012). Gender balance in the governance of social enterprise. *Local Economy*, 27(8), 831-845.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης των επιχειρήσεων επιχειρηματικότητας (entrepreneurial firms) συνδέεται με την ικανότητα εξαγωγών ή διεθνοποίησης τους μέσω της δραστηριοποίησής τους στην παγκόσμια αγορά. Οι διεθνείς επιχειρήσεις διαχωρίζονται σε δυο βασικά είδη. Αυτές οι οποίες έχουν την παραγωγή τους σε μια χώρα, άρα δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά (εξαγωγές), και αυτές οι οποίες παράγουν τα προϊόντα τους διεθνώς και αντίστοιχα έχουν ταυτόχρονη εμπορική παρουσία σε πολλές διαφορετικές χώρες. Κάποιοι επιχειρηματίες ξεκινούν τη δραστηριοποίησή τους στις διεθνείς αγορές με την ίδρυση της επιχείρησης, ενώ άλλοι αρχίζουν τη δραστηριότητά τους στην εγχώρια αγορά και χρειάζονται περισσότερο χρόνο προκειμένου να εισέλθουν στις αγορές του εξωτερικού. Οι γόνιμες εμπορικές συναλλαγές όμως με τη διεθνή αγορά επιτυγχάνονται μέσω της κατανόησης των διαφορετικών οικονομιών, της διαφορετικής κουλτούρας και ιδιοσυγκρασίας καθώς και της διαφοράς στην άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η σπουδαιότητα της παγκόσμιας οικονομίας είναι καθοριστική για τις επιχειρήσεις των χωρών, είτε αυτές είναι μικρού μεγέθους, είτε είναι διεθνούς εμβέλειας. Όλοι οι επιχειρηματίες συναλλάσσονται σε μια οικονομία που επηρεάζεται από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την παγκόσμια οικονομία. Ακόμη και στην περίπτωση που μια επιχείρηση περιορίζει τη δραστηριότητά της εντός των γεωγραφικών της ορίων, έρχεται αντιμέτωπη με ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται εγχώρια αλλά η έδρα τους βρίσκεται εκτός της χώρας. Επίσης, ακόμη και μικρές επιχειρήσεις εξαρτώνται όχι μόνο από τις τοπικές υποδομές αλλά και από τις παγκόσμιες αγορές και τις παγκόσμιες αλυσίδες προσφοράς [(Curran, J. and Blackburn, R), (1)].

Ενδεικτικό αποτελεί το γεγονός ότι όλοι επηρεάζονται από οικονομίες χωρών όπως η Κίνα και η ικανότητα αντίδρασης των επιχειρήσεων επηρεάζει καθοριστικά τη διατηρησιμότητα και τη βιωσιμότητά τους.

#### 4.2 Παγκόσμια οικονομία

Στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας έχουν συμβάλει παράγοντες που αποκτούν ολοένα και αυξανόμενη σπουδαιότητα και οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο ρυθμό της αλλαγής που συνεχώς ανακύπτει.

Οι παράγοντες αυτοί συνοψίζονται ως εξής [(David Deakins & Mark Freel, 2)]:

- Η ανάπτυξη μεθόδων ηλεκτρονικού εμπορίου
- Η αυξημένη υπερ-αλληλοσύνδεση
- Ο αυξανόμενος ρυθμός διάχυσης (αλλά όχι ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής) • Η μεγαλύτερη κινητικότητα του εργατικού δυναμικού και των εργασιακών δεξιοτήτων
- Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις που ευνοούν τις μικρότερες επιχειρήσεις (π.χ. βιοτεχνολογία και μικρο-τεχνολογίες)
- Ο αυξημένος ρυθμός αλλαγής που προϋποθέτει ευέλικτες και γρήγορες αντιδράσεις

- Η ιδιωτικοποίηση και τα μειωμένα εμπόδια στις αναδυόμενες χώρες, με την ανάπτυξη οικονομιών που βρίσκονται σε μεταβατικό στάδιο, η εμφάνιση «οικονομιών-τίγρεων» και η ανάδειξη της Κίνας ως μιας σημαντικής αγοράς του εξωτερικού.
- Η ανάπτυξη των παγκόσμιων κεφαλαιαγορών
- Ο αυξανόμενος αριθμός διμερών και πολυμερών εμπορικών συμφωνιών ανάμεσα σε μεμονωμένες χώρες και ομάδες χωρών
- Η μείωση των πολιτισμικών εμποδίων  
 Προκειμένου να καταφέρουν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις στον αυξανόμενο ρυθμό διάχυσης, θα πρέπει να συνεργαστούν σε παγκόσμιο επίπεδο σε τομείς όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, να δημιουργήσουν δίκτυα διεθνή, να προβούν στην αναζήτηση στρατηγικών εταίρων και να αποκτήσουν άμεσα αντανακλαστικά για την επιτυχία ή την αποτυχία των νέων τους προϊόντων.

#### **4.3 Διαδικασία διεθνοποίησης – στάδια**

Κάποιες επιχειρήσεις αναπτύσσουν μηχανισμούς διεθνούς δράσης πολύ πιο άμεσα και γρήγορα από μερικές άλλες στις οποίες η διαδικασία της διεθνοποίησης καθυστερεί σημαντικά και πραγματοποιείται με αργό ρυθμό. Και στις δύο όμως περιπτώσεις, οι επιχειρηματίες επιδιώκουν να αναπτύξουν διεθνή δραστηριότητα είτε για λόγους επιχειρηματικής ανάπτυξης είτε για να επιτύχουν αποτελεσματικότερη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (information & communication technologies – ICT) καθώς και του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business).

Σχετικά με τη διαδικασία διεθνοποίησης έχουν αναπτυχθεί τρία μοντέλα που αναλύονται παρακάτω:

- 1) Το παραδοσιακό μοντέλο των σταδίων της διεθνοποίησης
- 2) Το μοντέλο των δικτύων
- 3) Το μοντέλο των διεθνών νέων εγχειρημάτων

##### **1) Το Παραδοσιακό μοντέλο των σταδίων της διεθνοποίησης (stage model)**

Στο εν λόγω μοντέλο υποθέτουμε ότι ο επιχειρηματίας επεκτείνεται στο εξωτερικό εφόσον εδραιωθεί στην εγχώρια αγορά [Ghauri, P.(3)] και εν συνεχεία αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις για τον τρόπο λειτουργίας και το καθεστώς που διέπει τις παγκόσμιες αγορές. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η διαδικασία της διεθνοποίησης επιτυγχάνεται μέσα από μια σειρά σταδίων. Πρόκειται για μια βαθμιαία διαδικασία κατά την οποία ενδεικτικά ο επιχειρηματίας αφού εδραιωθεί στην εγχώρια αγορά, πραγματοποιεί πωλήσεις σε μια ευρωπαϊκή ή διεθνή αγορά μέσω ενός εξουσιοδοτημένου αντιπροσώπου, στη συνέχεια ιδρύει μια θυγατρική επιχείρηση εκτός της χώρας του συναλλασσόμενος απευθείας με τους πελάτες και προβαίνει στην παραγωγή του στη διεθνή αγορά μέσω της νεοϊδρυθείσας θυγατρικής επιχείρησης.

##### **2) Το μοντέλο των δικτύων (network model)**

Το μοντέλο βασίζεται στη σπουδαιότητα του κοινωνικού κεφαλαίου για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες [Ghauri, P.(3)]. Οι επιχειρηματίες δέχονται από την παγκόσμια αγορά αιτήματα για τα προϊόντα τους μέσω των δικτύων τους (π.χ. άλλους επιχειρηματίες) και έτσι

επιτυγχάνεται σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες, με αποτέλεσμα τη βαθμιαία αύξηση των εξαγωγών οδηγώντας στη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή είναι ομαλή και ενιαία σε αντίθεση με το προαναφερθέν μοντέλο στο οποίο τα στάδια είναι ξεχωριστά με διακριτά όρια. Δεδομένη θεωρείται η συμβολή των αρμόδιων επιμελητηρίων και εμπορικών οργανώσεων που διευκολύνουν την επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους φορείς του εξωτερικού.

### **3) Το μοντέλο των διεθνών νέων επιχειρημάτων (international new ventures – INVs)**

Το μοντέλο των διεθνών επιχειρήσεων αναφέρεται σε επιχειρήσεις, οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητα στη παγκόσμια αγορά από την εποχή της γέννησής τους, σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη και πριν καν δραστηριοποιηθούν στις εγχώριες αγορές. Αυτό επισημάνθηκε από μια μελέτη εταιρειών λογισμικού από τον Bell (4). Πρόκειται για τις λεγόμενες «γεννημένες παγκόσμιες» επιχειρήσεις που χαρακτηριστικό τους είναι τα νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα στις διεθνείς αγορές από την εκκίνησή τους.

Σύμφωνα με τον Fletcher (5) «Οι επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και δραστηριοποιούνται σε τομείς εντάσεως γνώσεων, συχνά δραστηριοποιούμενες σε ευμετάβλητες αγορές. Η γρήγορη διεθνοποίηση διευκολύνεται από την ένταση των γνώσεων των βασικών πόρων μιας επιχείρησης και είναι ουσιαστικής σημασίας για την ανάπτυξή της».

#### **4.4 Στρατηγικές για τη διεθνοποίηση**

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη διεθνοποίηση οφείλουν να αξιολογήσουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα χειριστούν το ζήτημα της παγκοσμιοποίησης και να υιοθετήσουν τις κατάλληλες μεθόδους επέκτασής τους στις αγορές του εξωτερικού. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι διεθνοποίησης είναι:

- Παραγωγή στο εσωτερικό και **εξαγωγή** μέσω εταίρων ή αντιπροσώπων
- Παραγωγή στην εσωτερική αγορά και **αδειοδότηση (licensing)** μιας άλλης επιχείρησης για την δραστηριότητα σε ξένη χώρα
- Συμφωνία ίδρυσης **στρατηγικής κοινοπρακτικής επιχείρησης (strategic jointventure)** ή συνεταιρισμό για την κατάκτηση των αγορών του εξωτερικού
- Ιδιοκτησία και έλεγχος μιας επιχείρησης του εξωτερικού είτε με **ίδρυση νέας επιχείρησης (denovo)** είτε με την **εξαγορά** μιας υφιστάμενης επιχείρησης

Η στρατηγική διεθνοποίησης που θα υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με τη φύση και το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τις προσδοκίες του επιχειρηματία, τις απαιτήσεις των πελατών, το νομικό καθεστώς στις διάφορες χώρες, τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης, τους συναλλαγματικούς κινδύνους καθώς και τα πολιτιστικά στοιχεία και την κουλτούρα των διαφόρων κρατών.

**Διεθνώς επιτυχημένες επιχειρήσεις** λογίζονται οι επιχειρήσεις που<sup>33</sup>:

---

<sup>33</sup> <http://transnationalbusinessgroups.eu/tbg/wp-content/uploads/2016/11/Greek-O2-A3-Theimportance-of-internationalization-for-a-company.pdf>



- Δίνουν προτεραιότητα στην παγκόσμια επέκταση των επιχειρήσεων επανεξετάζοντας τις διεθνείς πρωτοβουλίες και διασφαλίζοντας ότι οι παγκόσμιοι διευθυντές και ηγέτες έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν στο ρόλο τους.
- 
- Διασφαλίζουν την ύπαρξη και την εκπαίδευση του προσωπικού με τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και know-how συνεργαζόμενο με τα διεθνή στελέχη.
  - Εξασφαλίζουν την απόλυτη ευθυγράμμιση του πεδίου εφαρμογής των ευκαιριών από το εξωτερικό με τους στόχους και τις δυνατότητες της επιχείρησης.
  - Συνδυάζουν τις στρατηγικές και τις πρακτικές μάρκετινγκ με τις ευκαιρίες που προκύπτουν.
  - Βεβαιώνονται ότι το νομικό και ηθικό υπόβαθρο της επιχείρησης δημιουργεί συνθήκες ευελιξίας στο εξωτερικό.
  - Συμβιβάζονται και αποδέχονται μία εταιρική κουλτούρα που υιοθετεί το ρίσκο, ανέχεται τον κίνδυνο και αβεβαιότητα στους μηχανισμούς της αγοράς.
  - Επιδιώκουν τη δέσμευση της εταιρείας με παγκόσμιες πρωτοβουλίες καθώς ακολουθούν με συνέπεια τη πορεία διεθνούς στρατηγικής ακόμη και αν αυτό απαιτεί αναλυτικότερο σχεδιασμό και περισσότερο χρόνο για την εφαρμογή του αφού ενδέχεται να χρειαστεί μια ριζική αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα και στις εσωτερικές διαδικασίες.

#### 4.5 Βήματα διεθνοποίησης<sup>34</sup>

##### ‡ Λήψη απόφασης για τη διεθνοποίηση δραστηριοτήτων

Η αναγνώριση των παραγόντων που οδηγούν στη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την προετοιμασία και τον σχεδιασμό των στρατηγικών αποφάσεων σε συνδυασμό με την οργάνωση και τις παρεμβάσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Οι λόγοι για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πρέπει να είναι απόλυτα ξεκάθαροι και σαφώς προσδιορισμένοι, γι' αυτό και η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να την τεκμηριώσει τη στάση της δίνοντας απαντήσεις σε ζητήματα, όπως τα κίνητρα της επιχείρησης για διεθνοποίηση καθώς και τις προσδοκίες της από την ανάπτυξη διεθνών δραστηριοτήτων.

Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα εταιρειών που δραστηριοποιούνται διεθνώς για τους εξής λόγους:

1) **BSB Fashion** (Τομέας **μεταποίησης** και **εμπορίου**): Η μη ύπαρξη προοπτικής περαιτέρω ανάπτυξης στην εσωτερική αγορά συνδυαστικά με τα οικονομικά οφέλη των ξένων αγορών οδήγησαν στη διεθνή δραστηριότητα.

2) **ELVIART** (Τομέας **μεταποίησης** και **εμπορίου**): Οι προκλήσεις που δημιουργούνται σε ανταγωνιστικές αγορές καθώς και οι προοπτικές επίτευξης κέρδους στις διεθνείς, ώθησαν την επιχείρηση στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων εκτός των συνόρων της χώρας.

3) **APIVITA** (Τομέας **εμπορίου** και **μεταποίησης**): Το μέγεθος της ελληνικής αγοράς αλλά και η στασιμότητα που παρουσιάζεται στους κόλπους της προκάλεσε την ανάγκη για αναζήτηση νέων αγορών.

---

<sup>34</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ, ΕΟΜΜΕΧ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4) **PAXOS A.E.** (Τομέας **εμπορίου**): Η ανάγκη της επιβίωσης, η προσπάθεια για την ανάπτυξη και η ανησυχία οικονομικής στασιμότητας σε επίπεδο ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων συνέβαλαν στη δραστηριοποίηση εκτός των πυλών της Ελλάδας.

---

5) **Exergia** (Τομέας **υπηρεσιών**): Η έντονη ανάγκη ανάπτυξης και διεύρυνσης της εταιρίας και η πεποίθηση πως οι αναπτυσσόμενες χώρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανάγκη για την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας και knowhow στον κλάδο της ενέργειας ώθησαν την εταιρία να «ανοίξει τα φτερά της».

6) **Όμιλος Αντζουλάτος A.E.** (Τομέας **υπηρεσιών** και **εμπορίου**): Η στροφή προς το εξωτερικό πραγματοποιήθηκε λόγω του κορεσμού που έχει επέλθει στην εγχώρια αγορά.

#### ✚ Επιλογή μοντέλου διεθνοποίησης

Το δεύτερο βασικό βήμα της επιχείρησης για την πορεία προ τη διεθνοποίηση είναι η επιλογή του μοντέλου διεθνοποίησης βασιζόμενο στην εποικοδομητική εκμετάλλευση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Έχοντας ήδη εξετάσει το προηγούμενο ερώτημα «γιατί αποφασίζει να διεθνοποιηθεί», καλείται αργότερα να διερευνήσει το «που και πως». Η επιλογή της ενδεδειγμένης στρατηγικής θα πρέπει είναι συνισταμένη των δυνατοτήτων και ικανοτήτων της επιχείρησης αλλά και των επιδιώξεων και των στόχων της.

#### Οργάνωση και αναδιάρθρωση εσωτερικών διαδικασιών

✚ Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να προβεί σε μια σειρά από παρεμβάσεις που αφορούν στην οργάνωση, στην εσωτερική διάρθρωση, στις λειτουργικές διαδικασίες και στη κουλτούρα της ώστε να επιτύχει τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της. Οι παρεμβάσεις αυτές είναι αποτέλεσμα πολλών σχετιζόμενων παραγόντων όπως το μέγεθος της επιχείρησης, οι υπάρχουσες υποδομές και οι δεξιότητες της εκάστοτε επιχείρησης.

#### ✚ Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων

Η ύπαρξη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη πετυχημένη δραστηριοποίηση της. Είναι πολύ σημαντικό να καλλιεργείται ένα κλίμα φιλικό με στενές σχέσεις εμπιστοσύνης και κοινό όραμα ανάμεσα στα στελέχη που απαρτίζουν το εργασιακό περιβάλλον. Η εκπαίδευση και αξιολόγησή τους πρέπει να είναι συνεχής προκειμένου να υπάρχει η απαιτούμενη καλλιέργεια των γνωστικών αντικειμένων και δεξιοτήτων τους και εν συνεχεία να διαπιστώνονται έγκαιρα τυχόν κενά που πιθανόν να προκύπτουν ώστε να υπάρξει η άμεση αναπλήρωσή τους με την πρόσληψη νέων εξειδικευμένων στελεχών.

#### Ανάπτυξη προγράμματος δράσης

✚ Προκειμένου να επιτευχθεί μια επιτυχημένη διεξόδωση σε εξωτερικές αγορές, είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η ανάπτυξη ενός άρτιου και ολοκληρωμένου προγράμματος δράσης, το οποίο θα πρέπει να εμπεριέχει όχι μόνο τους βασικούς άξονες σχεδιασμού αλλά και τους μηχανισμούς με τους οποίους θα επιτύχουν την προσαρμογή τους σε νέα δεδομένα που πιθανόν να προκύψουν στην πορεία.

#### ✚ Ανάπτυξη χρηματοδοτικού σχεδίου

Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να προβούν στην κατάρτιση ενός σχεδίου χρηματοδότησης προκειμένου να επιτύχουν τη εξάπλωση των δραστηριοτήτων τους στις παγκόσμιες αγορές. Έτσι, το ανωτέρω σχέδιο θα πρέπει να:

- να στηρίζεται στο μοντέλο διεθνοποίησης της επιχείρησης
- να αναλύει ενδελεχώς κάθε πιθανή πηγή χρηματοδότησης εξετάζοντας τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους
- να καταγράφει τον προγραμματισμό του χρηματοδοτικού προγράμματος
- να εξετάζει τους πιθανούς κινδύνους που περιλαμβάνονται σε κάθε επένδυση και
- να προετοιμάζει σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κινδύνων.

Λοιποί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ή μη της επέκτασης μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές είναι οι ακόλουθοι:

1. Συμμετοχή και δραστηριοποίηση σε διεθνή δίκτυα (networks) και «συμπλέγματα επιχειρήσεων» (international clusters) με σκοπό την εξάπλωση των δικτύων διανομής και την πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες.
2. Δημιουργία σύμπραξης με κατάλληλους αλλοδαπούς συνεργάτες.
3. Αξιοποίηση των καθιερωμένων δημόσιων και κρατικών δομών και άλλων φορέων.

#### 4.6 Κίνητρα και εμπόδια διεθνοποίησης

Σε μελέτη που εκπονήθηκε από τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας σε συνεργασία με το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με θέμα τη διεθνοποίηση των αγορών και τις νέες μορφές συνεργασίας και ολοκλήρωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παρατίθενται τα ακόλουθα κίνητρα και εμπόδια διεθνοποίησης (Πίνακας 4.1). **Πίνακας 4.1: Κίνητρα και εμπόδια διεθνοποίησης**

ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
<b>«Εκ των έσω» κίνητρα</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Επιδίωξη μεγαλύτερων πωλήσεων και κερδών</li><li>• Στόχος της διοίκησης η διεθνοποίηση</li><li>• Δημιουργία εξειδικευμένου «μοναδικού» προϊόντος</li><li>• Τεχνολογικό πλεονέκτημα της επιχείρησης</li><li>• Ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τη διεθνή αγορά</li><li>• Προσδοκία οικονομικών κλίμακας</li><li>• Φορολογικά πλεονεκτήματα</li><li>• Τόνωση της καλής φήμης της επιχείρησης</li><li>• Πρόσβαση διεθνώς σε τεχνολογία/τεχνογνωσία, παραγωγικούς συντελεστές, κεφάλαια</li><li>• Διαφοροποίηση του επιχειρηματικού ρίσκου</li></ul>

<p><b>Κίνητρα που «υπαγορεύονται» από το εξωτερικό περιβάλλον</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προθέσεις ανταγωνιστών που δρουν εντός των συνόρων</li> <li>• Επιρροές από ανταγωνιστές της διεθνούς αγοράς</li> <li>• Κορεσμένη εγχώρια ζήτηση</li> <li>• Εκπλήρωση επιθυμιών του πελάτη</li> <li>• Ενίσχυση των πωλήσεων των εποχιακών προϊόντων</li> </ul>
---	--

<p><b>ΕΜΠΟΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</b></p>	<p><b>ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b></p>
<p><b>A) Εμπόδια που πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαφορετικό πολιτικό, πολιτισμικό και κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο.</li> <li>• Διαφορετικό νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο.</li> <li>• Διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές.</li> <li>• Δυσκολίες με τα απαιτούμενα έγγραφα και πιστοποιητικά και ιδιαίτερα με αυτά που απαιτούν οι αλλοδαπές χώρες καθώς και με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.</li> <li>• Προβλήματα με την είσπραξη πληρωμών από αλλοδαπούς πελάτες.</li> <li>• Προβλήματα που προκαλούνται από τους δασμολογικούς και μη δασμολογικούς περιορισμούς που θεσπίζει η κάθε χώρα.</li> <li>• Έλλειψη ικανοποιητικής βοήθειας και τεχνικής υποστήριξης από τους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς της μητρικής χώρας.</li> <li>• Δυσκολίες στη γλώσσα.</li> </ul>

<p><b>Β) Εμπόδια που προέρχονται από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στις εξαγωγικές λειτουργίες.</li> <li>• Έλλειψη στελεχών που να γνωρίζουν τη γλώσσα των χωρών-στόχων.</li> <li>• Έλλειψη και δυσκολίες εξασφάλισης έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης για τις ξένες αγορές.</li> <li>• Επιπλέον κόστος που επωμίζεται προκαταβολικά η εξαγωγική επιχείρηση στην περίπτωση που πρέπει να προσαρμόσει το προϊόν της στις προτιμήσεις των αλλοδαπών πελατών αλλά και στις απαιτήσεις της νομοθεσίας της χώρας εξαγωγής.</li> <li>• Δυσκολία ανεύρεσης κεφαλαίων κίνησης για τη χρηματοδότηση εξαγωγικών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Αδυναμία παραγωγής πλεονάζουσας ποσότητας προϊόντων για κάλυψη της ζήτησης από το εξωτερικό.</li> <li>• Δυσκολίες στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (π.χ. έρευνα αγοράς, διαφήμιση, προώθηση, διανομή) στις αλλοδαπές αγορές.</li> <li>• Δυσχέρειες κατά την επικοινωνία με εξωτερικούς πελάτες</li> </ul>
<p><b>Γ) Εμπόδια που σχετίζονται με το προϊόν και την τιμή του</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσκολία στην αναζήτηση πελατών στις εξωτερικές αγορές.</li> <li>• Δυσκολία επιβολής ελκυστικών τιμών και χρηματικών διακανονισμών στις διεθνείς αγορές.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσκολία στην εξυπηρέτηση μετά την συναλλαγή (after sales service).</li> </ul>
<p><b>Δ) Εμπόδια που αφορούν στη διανομή και προώθηση του προϊόντος</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσχέρειες αναφορικά με την καταλληλότητα και αξιοπιστία των μεταφορικών μέσων.</li> <li>• Δύσκολη η επιλογή των κατάλληλων και έμπιστων συνεργατών και ικανών διανομέων στις ξένες αγορές.</li> <li>• Προβλήματα στη διαχείριση των δικτύων μεταφοράς και διανομής σε ξένες αγορές.</li> <li>• Υψηλό μεταφορικό κόστος και εξασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων που εξάγονται.</li> <li>• Έλλειψη στις ποσότητες των αποθεμάτων στις ξένες αγορές.</li> </ul>

Πηγή: EOMMEX, 2008

#### 4.7 Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων (Enterprise Europe Network)<sup>35</sup>

<sup>35</sup> [https://ec.europa.eu/growth/smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes_en)

Η δημιουργία του Δικτύου της Ευρωπαϊκής Επιχειρηματικότητας είναι ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία των διεθνών επιχειρήσεων. Σκοπός του είναι να δίνει στους επιχειρηματίες τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για τη διεθνή αγορά, να εξετάζουν και να αντιμετωπίζουν τα νομικά εμπόδια και να εντοπίζει πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους σε όλη την Ευρώπη. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων, το μεγαλύτερο ευρωπαϊκό δίκτυο για την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, υποστηρίζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσω της καινοτομίας εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ενεργό σε πάνω από 60 χώρες, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων είναι το μεγαλύτερο στον κόσμο που στηρίζει μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τρεις χιλιάδες (3.000) ειδικοί από περισσότερους από 600 οργανισμούς που είναι μέλη του, παρέχουν μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών, στις οποίες περιλαμβάνεται για παράδειγμα το πώς θα λάβουν χρηματοδότηση από την Ε.Ε. και πώς θα προστατεύσουν την πνευματική τους ιδιοκτησία. Βοηθά τις ΜΜΕ (μικρομεσαίες επιχειρήσεις) να καινοτομήσουν και να αναπτυχθούν γρήγορα. Το δίκτυο προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε διαφορετικά πεδία, όπως πώς να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές, σε χρηματοδότηση και δάνεια. Διαχειρίζεται ένα πανίσχυρο εργαλείο, που είναι μια βάση δεδομένων, με επιχειρηματικές προσφορές και αιτήματα, έτσι ώστε οι εταιρίες να βρουν τους σωστούς διεθνείς εταίρους για να συνεργαστούν.

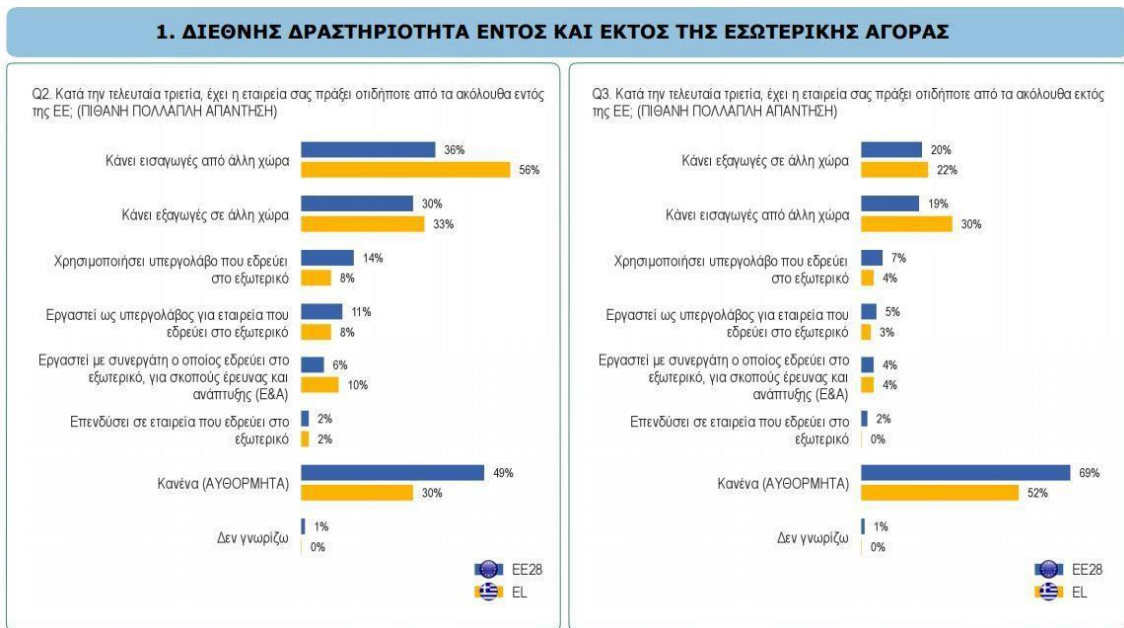
Όλες οι ΜΜΕ που έχουν διεθνείς φιλοδοξίες μπορούν να αξιοποιήσουν την υποστήριξη του ανωτέρω Δικτύου. Αναλύοντας τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς παρατηρούμε ότι:

- Όσο πιο ευρύ είναι το μέγεθος της μικρομεσαίας επιχείρησης, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να εμπλακεί σε οποιαδήποτε μορφή διεθνούς δραστηριότητας.
- Οι μεταποιητικές και οι εμπορικές επιχειρήσεις εισάγουν κατά αρκετά μεγαλύτερο ποσοστό παρά οι επιχειρήσεις του κλάδου των υπηρεσιών ή της βιομηχανίας (53% και 52% σε αντίθεση με ποσοστό 20% και 21%).

- 
- Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της μεταποίησης είναι αυτές που συνήθως εξάγουν σε κάποια άλλη ευρωπαϊκή χώρα (53% και 52% σε αντίθεση με ποσοστό 20% και 21%).
  - Οι επιχειρήσεις που έχουν ιδρυθεί κατά τα έτη 2008-2014 υπήρξαν ιδιαίτερα επιφυλακτικές ως προς τη διεθνή τους δράση συγκριτικά με όσες ιδρύθηκαν πριν το έτος 2008.

Παρακάτω απεικονίζεται η δραστηριότητα (εγχώρια και διεθνή) των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

## Πίνακας 4.1: Η εικόνα των ευρωπαϊκών και ελληνικών ΜΜΕ



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Φλας Ευρωβαρόμετρο, Ιούνιος 2015

### 4.8 Το παγκόσμιο εμπόριο και πανδημία του κορωνοϊού

Ο Phil Hogan, Ευρωπαίος Επίτροπος Εμπορίου, κατά τη διάρκεια της συμμετοχής του στο Οικονομικό Φόρουμ των Δελφών στις 28 Μαΐου του έτους 2020 με θέμα τη μελλοντική πορεία του Διεθνούς εμπορίου στην μετά-κορωνοϊό εποχή, επεσήμανε πως η συνεργασία και η αλληλεγγύη είναι τα βασικά συστατικά προκειμένου να ξεπεραστεί η κρίση της πανδημίας, η οποία έχει προκαλέσει τεράστιες αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία και το διεθνές εμπόριο.

Ο Επίτροπος επεσήμανε την ανάγκη θέσπισης νέων διεθνών συμβάσεων και κανόνων που θα προστατεύουν τα κράτη-μέλη και τις εταιρείες από οποιονδήποτε επιχειρήσει να εκμεταλλευτεί την παρούσα πρωτόγνωρη κατάσταση που δοκιμάζει μόνο τον πλανήτη. Υποστήριξε πως θα πρέπει να επικρατήσει το μήνυμα πως η Ευρώπη αποδέχεται επενδυτικές πρωτοβουλίες, είναι δεκτική στη δράση του παγκόσμιου εμπορίου αλλά παράλληλα έχει τα μέσα που απαιτούνται για να προστατεύσει τις επιχειρήσεις της και το εργατικό δυναμικό της. Ο Eckart von Unger, Deputy Head/Department External Economic Policy (The German Business Representation of the Federation of German Industries in Brussels) ανέφερε πως υποστηρίζει το ελεύθερο εμπόριο, θέλοντας να δώσει και μια άλλη διάσταση και εκφράζοντας την ανησυχία του καθώς συχνά μέσω του εμπορίου αποκαλύπτονται ενέργειες που σχετίζονται με την παραβίαση των ατομικών και εργασιακών δικαιωμάτων. «Πρέπει να επιμείνουμε στον ευρωπαϊκό τρόπο διατήρησης των εμπορικών σχέσεων, σε μια ανοιχτή και ελεύθερη αγορά, με κανόνες και προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων», σημείωσε ο Eckart von Unger.

### 4.9 Οι επενδύσεις ως μοχλός της βιώσιμης ανάπτυξης

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ) διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στις οικονομίες των χωρών και ιδίως σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που βιώνουμε λόγω της πανδημίας. Ωστόσο,

με βάση τα στοιχεία του European Investment Monitor (EIM)<sup>36</sup>, μίας εκτεταμένης βάσης δεδομένων, η οποία παρακολουθεί τις επενδύσεις σε έργα που δημιουργούν νέες εγκαταστάσεις και νέες θέσεις εργασίας, η Ελλάδα το έτος 2019 απέσπασε μόλις το 0,34% των ευρωπαϊκών ΑΞΕ, ποσοστό δυσανάλογα μικρό σε σχέση με τον πληθυσμό και το ΑΕΠ της.

Παρόλα αυτά, η χώρα βελτίωσε την κατάταξή της σε βάθος χρόνου καθώς κατέλαβε την 29η θέση για το 2019, έναντι της 35ης το 2018 και της 32ης θέσης που κατείχε κατά μέσο όρο σε βάθος δεκαετίας. Επιπλέον, κατάφερε να βελτιώσει ορισμένους ποιοτικούς δείκτες, όπως για παράδειγμα τη συμμετοχή της ψηφιακής τεχνολογίας στο σύνολο των ΑΞΕ, που κυμάνθηκε στο 15% την τελευταία τριετία, πλησιάζοντας τον ευρωπαϊκό μέσο όρο 19% για το ίδιο διάστημα.

Ποσοστό 38% των επενδυτών σημειώνουν τη βελτιωμένη εικόνα της χώρας ως πιθανού επενδυτικού προορισμού κατά το τελευταίο έτος, αν και το προαναφερθέν ποσοστό είναι μειωμένο σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο έτος (47%). Παράλληλα, 69% των επενδυτών εκτιμούν ότι οι συνθήκες στη χώρα μας θα είναι ακόμη πιο ευνοϊκές γι' αυτούς στο εγγύς μέλλον, ενώ ποσοστό 28% προγραμματίζουν να επενδύσουν στη χώρα μας το επόμενο έτος.

Αξίζει να αναφερθούμε στη συμμετοχή της βιομηχανίας στο επενδυτικό σκηνικό η οποία παρουσιάζεται αυξημένη (26% έναντι του περσινού 9%).

Ποσοστό 67% των ξένων επενδυτών δηλώνουν ότι θα επιθυμούσαν πολύ περισσότερο να επενδύσουν στη χώρα μας αν ήταν εκείνη επικεντρωνόταν στα ακόλουθα: στη στήριξη της καινοτομίας και την τόνωση της υψηλής τεχνολογίας (με ποσοστό 38%), στη μείωση της φορολογίας και αναδιάρθρωση του φορολογικού συστήματος (με ποσοστό 36%), στον εκσυγχρονισμό και την επιτάχυνση των διαδικασιών της απονομής δικαιοσύνης (με ποσοστό 33%) και στην ενίσχυση του τομέα της εκπαίδευσης και καλλιέργειας των δεξιοτήτων (με ποσοστό 31%).

Επίσης, οι επενδυτικοί παράγοντες αναγνωρίζουν ορισμένα θετικά σημεία που αναδύθηκαν με την κρίση της πανδημίας, όπως η ταχύτητα της ψηφιακής αναβάθμισης του κρατικού μηχανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης (73%) και ο αντίκτυπος των μέτρων στήριξης της οικονομίας (72%), ενώ 41% θεωρούν ότι τα ανωτέρω αναβάθμισαν τη χώρα στην επενδυτική τους ματιά.

Τέλος, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα 4.1, η πανδημία επηρέασε και εξακολουθεί να επηρεάζει σημαντικά τις προθέσεις των επενδυτών για τη χώρα, ευτυχώς όμως όχι σε συντριπτικό ποσοστό καθώς 50% δηλώνουν ότι δε θα προβούν σε καμία αλλαγή στις επενδυτικές κινήσεις που έχουν ήδη δρομολογήσει, 28% υποστηρίζουν ότι θα «παγώσουν» τις προγραμματισμένες επενδύσεις τους προσωρινά, 4% ότι απλώς θα τις περιορίσουν, ποσοστό 3% ότι θα τις ενισχύσουν και μόλις 6% ότι θα τις ακυρώσουν ολοκληρωτικά.

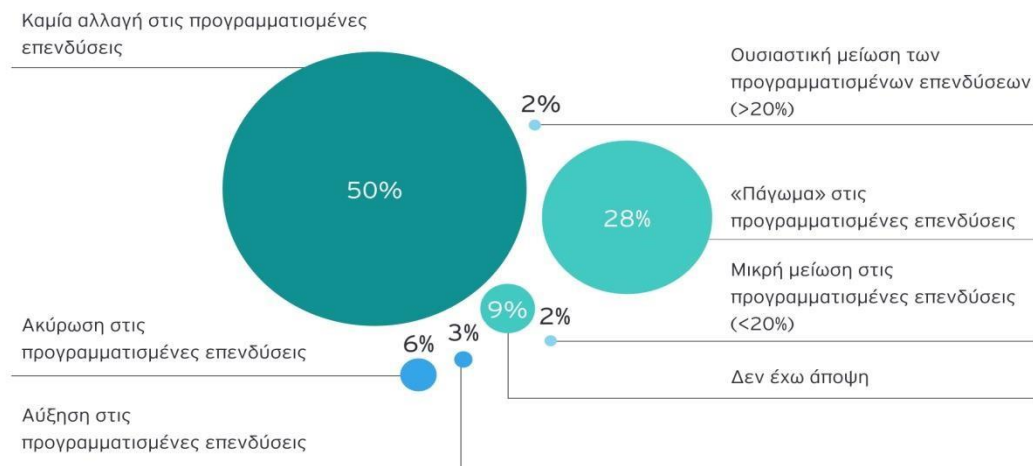
---

#### ***Διάγραμμα 4.1: Πως επιδρά η πανδημία στη συμπεριφορά των επενδυτών***

---

<sup>36</sup> [https://www.ey.com/el\\_gr/attractiveness/20/ey-attractiveness-survey-2020](https://www.ey.com/el_gr/attractiveness/20/ey-attractiveness-survey-2020)





Πηγή: EY Attractiveness Survey, Ελλάδα, 2020

#### 4.10 Συμπεράσματα

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε ότι τόσο η έλλειψη ψύχραιμης διαχείρισης και αντιμετώπισης, όσο και η παρατεταμένη προσκόλληση στις λανθασμένες και ασύμμετρες πληροφορίες που βομβαρδίζουν την σύγχρονη επιχειρηματική κοινότητα, είναι οι πλέον ακατάλληλοι οδηγοί, τόσο σε επίπεδο ιδιωτών όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων, εγχώριων και διεθνών. Όπως συνήθως συμβαίνει σε περιόδους κρίσεων, οι αλλαγές στην αγορά είναι καθοριστικές και οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν πολλοί και διαφορετικοί. Υπάρχει ωστόσο και η δυνατότητα να εμφανιστούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και οι νέες συνθήκες να οδηγήσουν τις επιχειρηματικές μονάδες αλλά και να κατευθύνουν ολόκληρους κλάδους προς την καινοτομία.

Επομένως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όσο νωρίτερα κατανοήσει ένας οργανισμός τις ενδεχόμενες απειλές από τον ιό και τις διαστάσεις του και όσο πιο έγκαιρα κατορθώσει να οργανώσει ένα ενδεδειγμένο στρατηγικό σχέδιο ανταπόκρισης στα νέα δεδομένα, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να βγει αλώβητος από την οποιαδήποτε κρίση ή έστω με τις μικρότερες δυνατές απώλειες, να καταφέρει να προσαρμοστεί αλλά και να αναγνωρίσει νέα πεδία δραστηριοποίησης και δημιουργίας με τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη για εκείνον, για τα άτομα που τον απαρτίζουν αλλά και ολόκληρο το κοινωνικό γίγνεσθαι.

#### Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου

1. Curran, J. And Blackburn, R. (1993). *Local Economic Networks: The Death of the Local Economy*, Routledge, London.
2. Deakins και Mark Freel. (2015). *Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις, Νεοφυείς επιχειρήσεις/Μια δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία*. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα Οικονόμου, Ιωάννης Χατζηδημητρίου. Εκδόσεις Rosili.
3. Ghauri, P. (2000), *Internationalisation of the firm*, in T. Monir (ed.), *International Businesses, Theories, Policies and Practices*, Prentice Hall, London.
4. Bell, J. (1995). *The internationalisation of small computer software firms: a further challenge to stage theories*, *European Journal of Marketing*, vol. 29, no.8, pp. 60-75.

5.Fletcher,M.(2006). *Learning processes of internationalizing SMEs*, paper presented at the 29<sup>th</sup> ISBE National Conference, Cardiff, November.

### **Μελέτες – Εκθέσεις – Άρθρα**

European Commission (2002), Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks  
Observatory of European SMEs (2003), SMEs and Cooperation

Observatory of European SMEs (2003), Internationalisation of SMEs

Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδας (2005),  
Εφαρμοσμένη Έρευνα για τη διαμόρφωση δεικτών παρακολούθησης των εξαγωγικών επιδόσεων της  
Ελλάδας

ΣΒΒΕ (Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδας, 2007), Κίνητρα,  
Οφέλη και Στρατηγικές διεθνοποιημένων Ελληνικών Επιχειρήσεων

European Commission, (2007), Supporting the Internationalization of SMEs – Final Report of the Expert  
Group, Δεκ. 2007

European Commission, Observatory of European SMEs, Flash Eurobarometer No. 196 Υπουργείο  
Ανάπτυξης, 2004, Η εξωστρέφεια της Ελληνικής Οικονομίας – Στρατηγική Προσέγγιση, Φεβρ., Αθήνα  
WTO, 2008, World Trade Report, Geneva

Norris, P. 2000, Global Governance and Cosmopolitan Citizens, in Joseph S. Nye and John D. Donahue,  
eds., Governance in a Globalizing World. Washington, D.C.: Brookings Institution Press

Λαμπριανίδης Λ., Η επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στις χώρες της ΚΑΕ: η  
κατάσταση πέρα από τους μύθους, 2003, εκδόσεις ΤΟΠΟΣ. Β.

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ “Επιχειρήσεις” - [www.europa.eu/enterprise](http://www.europa.eu/enterprise)

Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ -  
[ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm)

Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου - [www.wto.org](http://www.wto.org)

Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων - [www.pse.gr](http://www.pse.gr)

Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδας - [www.seve.gr](http://www.seve.gr)

Swiss Economic Institute (Konjunkturforschungsstelle - KOF) – Globalisation Index 2008 -  
[www.globalization.kof.ethz.ch](http://www.globalization.kof.ethz.ch)

AT Keanry / Foreign Policy Magazine - Globalisation Index 2008 -  
<http://www.foreignpolicy.com/globalizationindex>

Orlik, T., Rush, J., Cousin, M., και Hong, J. (2020, 6 Μαρτίου) *Coronavirus Could Cost the Global Economy  
\$2.7 Trillion. Here's How*. Ανακτήθηκε από: [https://www.bloomberg.com/graphics/2020-  
coronaviruspandemic-global-economic-risk/](https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronaviruspandemic-global-economic-risk/) sentix – Behavioural Finance – Sentiment Analytics. (2020, 9  
Μαρτίου) *sentix Economic Index March 2020* [PDF File]. Ανακτήθηκε από:  
<https://www.sentix.de/index.php/en/sentix-Economic-News/globalrecession.html>

## **Συνολική Βιβλιογραφία**

Aldrich,H.E., & Martinez, M.A. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective  
for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56.

Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2003). Privatization, corporate entrepreneurship, and performance: Testing  
a normative model. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(3),197.

Austin J.: Stevenson,H. & Wei-Skillern, J., (2006), Social Entrepreneurship and Commercial  
Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 30(1), pp.1-22

Balourdos, D and Geormas, K. (2012). Social Economy in Greece: from childhood to adolescent. Paper  
prepared for the Peer Review in Social Protection and Social Inclusion programme coordinated by FSB  
Consulting, the Institute for Employment Studies (IES) and Applica and funded by the European  
Commission. Paris, 10-11 December 2012.

- Baron, R.A.(2012).*Entrepreneurship: An evidence-based guide*. Edward Elgar Publishing.
- Baruah, B., & Ward A. (2015). Metamorphosis of entrepreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11 (4), 811-822.
- BDO Stoy Hayward (2004) *Focusing on Business Families*, BDO Stoy Hayward LLP, London, [www.bdo.co.uk](http://www.bdo.co.uk)
- Bell,J. (1995). *The internationalisation of small computer software firms: a further challenge to stage theories*, *European Journal of Marketing*, vol. 29, no.8, pp. 60-75.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Burns, P.(2010).*Entrepreneurship and Small Business: Start-up. Growth and Maturity*. Palgrave Macmillan.
- Busenitz, L.W., Fiet, J.O., & Moesel, D.D. (2005). Signaling in venture capitalist-new venture team funding decisions: Does it indicate long-term venture outcomes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 1-12.
- Butler, J.E. and Hansen, G.S. (1991) "Network evolution, entrepreneurial success and regional development", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.3,no.1, pp.1-16.
- Bygrave, W.D. & Zacharakis, A. (2010), *Entrepreneurship*, 2, illustrated ed. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Cabinet Office (2002) *Social Capital: A Discussion Paper*, Performance and Innovation Unit, Cabinet Office, London.
- Cannon C., (2000). Charity for Profit: How the New Social Entrepreneurs are Creating Good by Sharing Wealth. *National Journal*, June: 1898 – 1904.
- Cantillon,R. 1755/1931. *Essaisur la Nature du Commerce en General* .London, UK: MacMillan
- Carrier C. (1996). Intrapreneurship in small business: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1),5-20.
- Carter, N.M., Williams, M. & Reynolds, P.D. (1997). Discontinuance among New Firms in Retail: The Influence of Initial Resources, Strategy, and the Gender. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 125-145.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*, illustrated ed. Rowman & Littlefield, Totowa, N.J.
- Drucker, P F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, USA: Harper Business.
- Chaganti,R. and Parasuraman, S. (1996). A Study of the impact of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2):73-85.
- Charney,A. & Libecap, G.D. (2000). *Impact of entrepreneurship Education. Insights: A Kauffman Research Series (Kauffman Center for Entrepreneurship Leadership)*.
- Choi, N .&Majundar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*. 29, pp.363-376.
- CIRIEC (Διεθνές Κέντρο Έρευνας και Πληροφόρησης για τη Δημόσια, Κοινωνική και Συνεταιριστική Οικονομία) (2012). *Η κοινωνική οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύνοψη της έκθεσης που εκπονήθηκε για την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή*, pp.7-12.
- Commission of the European Communities. (2003). *Green paper Entrepreneurship in Europe*. In Enterprise, editor: Enterprise Publications.
- Cunningham, J.B. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 29(1),pp.45-61.
- Curran,J. and Blackburn,R. (1993). *Local Economic Networks: The Death of the Local Economy*, Routledge, London.
- Davidsson,P. and Honig, B.(2003) "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs" *Journal of Business Venturing*, vol. 18,no.3, pp.301-31.
- Deakins και Mark Freel. (2015). *Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις, Νεοφυείς επιχειρήσεις/Μια δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία*. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου, Ιωάννης Χατζηδημητρίου. Εκδόσεις Rosili.

- Deakins, D. and Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SME's, *The Learning Organisation*, vol.5, no.3, pp. 144-55.
- Deakins, D., & Freel, M.S. (2014). Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Ροσίλι.
- Deakins, D., & Freel, M.S. (2007). Επιχειρηματικότητα, εκδ. Κριτική
- Defourny, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise, in Borzaga, C. and Defourny, J. (eds). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge, pp. 1-28.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and development, *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7 (1), 26-49.
- Di Fabio, A. (2014). Intrapreneurial Self-Capital: A new Construct for the 21<sup>st</sup> century. *Journal of employment counseling*, 51(3), 98-111.
- Drucker, P. (1995) *Managing in a Time of Great Change*, BCA, London
- Eckhardt, J.T. & Shane, S. (2010). An Update to the Individual–Opportunity Nexus, in ZJ Acs & DB Audretsch (eds), *Handbook of entrepreneurship research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Springer, New York, N.Y., pp. 47-76.
- Emerson, R. (1972 “Exchange theory” in J. Berger, M. Zelditch and B. Anderson (eds), *Sociological Theories in Progress*, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- EOMMEX (2009). Εγχειρίδιο πράσινης Επιχειρηματικότητας για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. [http://observatory.eommex.gr/eommex/egxeiridio\\_prasinis-epixeirimatikotitas.pdf](http://observatory.eommex.gr/eommex/egxeiridio_prasinis-epixeirimatikotitas.pdf).
- Estrin, S., Vujic, S. & Stephan, U. (2014). Do women earn less even as social entrepreneurs? The gender pay gap among UK social enterprise directors. IZA discussion paper, No 8650.
- European Commission (2016). Social enterprises and the social economy going forward. A call for action from the Commission Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES). Brussels, pp. 9-13.
- European Commission–Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report. Brussels pp. 4-5.
- European Social Innovation Research. (2012). Greek Crisis and Social Innovation: An alternative approach to social problems. Submitted by Joanna Garefi. <http://siresearch.eu/blog/greek-crisis-and-socialinnovation-alternative-approach-social-problems>.
- Fischer, E., Reuber, A. & Dyke, L. (1993). A theoretical Overview and extension of research on Sex, Gender, and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8 (2), 151-168.
- Fleming, Q.J. (2000) *Keep the Family Baggage Out of the Family Business*, Simon & Schuster, New York.
- Fletcher, M. (2006). *Learning processes of internationalizing SMEs*, paper presented at the 29<sup>th</sup> ISBE National Conference, Cardiff, November.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(1), 233-258.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *American Journal of Small Business*, 12 (4), pp.11-32.
- GEM-World Economic Forum (2016). Europe's Hidden Entrepreneurs. Entrepreneurial Employee activity and Competitiveness in Europe. World Economic Forum (December 2016).
- Ghauri, P. (2000), *Internationalisation of the firm*, in T. Monir (ed.), *International Businesses, Theories, Policies and Practices*, Prentice Hall, London.
- Ginsberg, A. & Hay, M. (1994). Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers. *European Management Journal*, 12 (4), 382-389.
- Hamilton, E.E. (2006) “Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses”, *International Small Business Journal*, vol.24(3), pp.253-71.
- Hansemark, O.C. (2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. *Journal of Economic Psychology*, 24(3), 301-319.

- Hart, M.M., H.H. Stevenson, and J.Dial (1995). *Entrepreneurship: A Definition Revisited, in Frontiers of Entrepreneurship Research*. Ed. W. Bygrave, B.Bird, S.Birley, N. Churchill, M. Hay, R.Keeley and W.Wetzel Jr. Wellesley, MA: Babson College, 75-89.
- Harvey,D.(2004) Keeping it in the Family, ACCA, London
- Hayton J.C. & Kelley D.J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human resource Management*, 45 (3), 407-427.
- Hayton, J.C., &Cholakova, M. (2012). The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 41-68.
- Hayton, J.C., George, G., Zahra, S.A. (2002). National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26 (4),33.
- Herbert, R. & Link, A. (1988). *The entrepreneur – Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger Publishers.
- Hisrich, R.D.(2014). *Advanced introduction to entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Hisrich, R.D., & Brush, C. (1986). Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small business management*, 24, 1.
- Hisrich, R.H., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2008). *Entrepreneurship (Seventh Edition)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hisrich, R.H., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2008). *Entrepreneurship (Seventh Edition)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. , & Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F. & Zahra, S.A., 2002, Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-73.
- Ireland R.D., Covin J.G., &Kuratko D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1),19-46.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., &Sirmon, D.G.(2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Kirzner, I.M., (1973). *Competition and entrepreneurship*, 2, reprint ed. University of Chicago Press, Chicago.
- Knight,FH.(1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Krueger, N.F., Reilly, M.D., & Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kuratko, D.F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development ,trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 577-598.
- Landstrom, H., (2005), *Pioneers in entrepreneurship and small business research*, illustrated ed. Springer, New York, N.Y.
- Laspita,S., Breugst, N., Heblich,S., & Patzelt,H.(2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 414-435.
- Leach,P(2007) *Family Business*, Profile Books, London
- Lin, N.,Ensel,W. and Vaughan,J. (1981) "Social resources and strength of ties: structural factors in occupational status attainment", *American Sociological Review*, vol.46,no.4,pp.393-405.
- Low, M.B. , & MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and failure challenges. *Journal of management* , 14(2), 139-161.
- Lumpkin, G.T. , &Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyon,F., & Humbert, A.L. (2012). Gender balance in the governance of social enterprise. *Local Economy*, 27(8), 831-845.

- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
- Matlay, H. (2004). E-entrepreneurship and small E-business development: Towards a comparative research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 408-414.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*, Van Nostrand, New York.
- McGowan, P., Redeker, C.L., Cooper, S.Y., & Greenan, K. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 53-72.
- McGue, M., Bacon, S., Lykken, D.T. (1993). Personality stability and change in early adulthood: a behavioral genetic analysis. *Developmental Psychology* 29(1), 96-109.
- Mellewight, J., & Spath, J.F. (2002). Entrepreneurial teams – A survey of German and US empirical studies. *Zeitschrift Fur Betriebswirtschaft*, (Erganzungsheft 5), 107-125.
- Meredith, G.G., Nelson, R.E. and Neck, P.A. (1982). *The practice of Entrepreneurship*, International Labour Office, Geneva.
- Mertens, S. (1999). Nonprofit organizations and social economy: two ways of understanding the third sector, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70(3), 501-520.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Minniti, M. & Naudi, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries?. *The European Journal of Development Research*, 22 (3), 277-293.
- Minniti, M., & Naudi, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries?. *The European Journal of Development Research*, 22 (3), 277-293.
- Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*. Quorum Books: Westport.
- Mueller, S.L., & Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- Mullins, J. (2013). *The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before launching a lean start-up*. Pearson UK.
- Nasioulas I. (2012). *Greek Social Economy Revisited: Voluntary, Civic and Cooperative Challenges in the 21<sup>st</sup> Century*. Peter Lang Verlag.
- Nicholson, N. (2003) *Leadership in Family Business*, London Business School, London
- Nicolaou, N., Shane, S. (2009). Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity? *Journal of Business Venturing* 24 (1), 1-22.
- Nicolaou, N., Shane, S. (2010). Entrepreneurship and occupational choice: genetic and environmental influences. *Journal of Economic Behavior & Organization* 76(1), 3-14.
- Nordqvist, M and Melin, L (2010) "Entrepreneurial families and family firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.22 (3-4), pp.211-39.
- Norton Jr. W.I., & Moore, W.T. (2006). The influence of entrepreneurial risk assessment on venture launch or growth decisions. *Small Business Economics*, 26 (3), 215-226.
- OECD/European Union (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship Entrepreneurial Activities in Europe*.
- Pollak, R.A. (1985), "A transaction cost approach to families and households", *Journal of Economic Literature*, Vol. 23, pp. 581-608.
- Portes, A. (1998) "Social capital" *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp.1-24.
- Pozen, D. (2008). We are all entrepreneurs now. *Wake Forest Law Review*, 43, 283-340.
- Quinones, G., Nicholson, B., & Heeks, R. (2015). A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups. In *Entrepreneurship in BRICS* (p.179-208).

Springer International Publishing.

- Prabhu G., (1999), Social Entrepreneurial Leadership, *Career Development International*, 4(3), pp. 140-145.
- Quinones, G., Nicholson, B., & Heeks, R. (2015). A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups. In *Entrepreneurship in BRICS* (p.179-208). Springer International Publishing.
- Ram, M., Smallbone, D., & Deakins, D. (2002). Ethnic minority businesses in the UK: Access to finance and business support, British Bankers' Association, London.
- Ripsas, S., (1998) Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship, *Small Business Economics*, 10(2), 103-115.
- Robb, A. and Wolken, J. (2002) Firm, Owner, and Financing Characteristics: Differences between Female- and Male-owned Small Businesses. FRBG Working paper.
- Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. In D.J. Teece, ed., *The Competitive Challenge*. New York: Harper & Row.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Sahlman, W.A. (1996). Some thoughts on business plans. In: W.A. Sahlman, H. Stevenson, M.J. Roberts, & A.V. Bhidé (Eds), *The entrepreneurial venture*, pp. 138-176. Boston: Harvard Business School Press.
- Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, S.R. & Venkataraman, S. (2010). Three views of entrepreneurial opportunity, in Z.J. Acs & D.B. Audretsch (eds), *Handbook of entrepreneurship research: An Interdisciplinary research and Introduction*, Springer, New York, N.Y., pp. 77-96.
- Sarri, K. & Trichopoulou, A., (2008). Female entrepreneurship, self-starting entrepreneurs and family business successors: A review of the Greek situation, In: *Culturally-sensitive Models of Family Business in Eastern Europe: A Compendium using the GLOBE paradigm*, Edited by: Gupta V, Levenburg N, Moore L, Motwani J and Schwartz T, pp. 68-87, Hyderabad.
- Schaper, M. & Volery, T. (2007). *Entrepreneurship and small business*, 2 illustrated ed. John Wiley & Sons Australia, Milton, Qld.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*, Oxford University Press, New York.
- Seelos, C. and Mair, J. (2005) "Sustainable development: How social entrepreneurs make it happen", IESE Business School Working Paper No. 611, University of Navarra.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-26.
- Shapiro, A. and Sokol, L., (1982) "The social dimensions of entrepreneurship" in C.A. Kent, D.L. Sexton and K.H. Vesper (eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.72-90.
- Sharma, P., & Chrisman, S.J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.
- Shepherd, D.A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-26.
- Shepherd, D.A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24 (1) 81-97.
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L. & Ireland, R.D. (2010). The concept of opportunity in entrepreneurship research.: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 36(1), p.40.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
- Sirmon, D. and Hitt, M. (2003), "Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 27, pp. 339-58.
- Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2003) "Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 27, no.4, pp.339-58.
- Solomon, G.G., Duffy, S. & Tarabishy, A. (2002). The state of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1 (1), pp.65-86.

- Spera,C., Matto, H.C. (2007). A contextual-congruence model of socialization, *Families in Society* 88 (4), 551-560.
- Sternberg, R., Bergmann, H.&Luckgen, I. (2004). *Global Entrepreneurship Monitor: Landerbericht Deutschland 2003*, Koln: Univeritat Koln.
- Stevenson, H. H., Roberts, M.J., &Grousbeck, H.I. (1985). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL:Irwin.
- Stevenson, H.H., &Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5):17-27.
- Stevenson, H.H., Grousbeck, H.I. , Roberts, M.J. & Bhide,A. (1999). *New business ventures and the entrepreneur*, 5, reprint ed. Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Teece, D.J. (1982), "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3 No. 1, pp. 39-63
- Thompson, J., Alvy,G. and Lees, A. (2000). Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential , *Management Decision*, vol.38, pp. 328-38.
- Timmons, J.A. (1994) *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*, 4 ed. Irwin, Burr Ridge, Ill.
- Turban,E. et al (2007) *Electronic Commerce: A managerial perspective*, Pearson Prentice Hall.
- Uzzi, B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organisations: the network effect", *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674-98.
- Venkataraman,S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research*. In J. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3 (pp. 119-138). Greenwich, CT7 JAI Press.
- Verheul,I., &Thurik,R. (2001). Start-up capital: "does gender matter?"*Small business economics*, 16(4).329-346
- Volkman, C.K., Tokarski, K.O. & Gronhagen, M., 2010. *Entrepreneurship in a European perspective concepts for the creation and growth of new ventures*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wiklund, J. (1998). Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behavior in small firm. In P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, N.M. Carter,S. Manigart, C.M.Mason, G.D. Meyer, & K.G. Shaver (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 281-296). Babson College.
- Wronka, M. (2013). Analyzing the success of social enterprises – critical success factors perspective. Paper presented at the International Conference on Management, Knowledge and Learning, 19-21 June 2013, Zadar, Croatia.
- Zahra,S.A.(1991). Predictors and Financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study . *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
- Zhao,H.Seibert, S.E., & Lumpkin, G.T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2),381-404.
- Zhu, K.,Kraemer, K.L., & Xu, S.(2006). The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on e-business. *Management science*, 52 (10), 1557-1576.
- Αβραμίκου, Α., (2001). *Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης και Ανισότητες στον Εργασιακό Χώρο*, Μελέτη, ΚΕΘΙ, Αθήνα. ([www.kethi.gr/greelmeletes/index.htm](http://www.kethi.gr/greelmeletes/index.htm))
- Δουκίδης, Γ., Θεμιστοκλέους, Κ., Δράκος, Β., Παπαζαφυροπούλου, Ν., (1998), *Ηλεκτρονικό Εμπόριο, HELTRUN*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Κοινωνικής Ένταξης (2013). *Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα. Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη*, Τεύχος 4., σελ.21.
- Ζιώμας, Δ. (2014): Το σταυροδρόμι της ανάπτυξης της Κοινωνικής Οικονομίας στην Ελλάδα. Προοπτικές, κίνδυνοι και επιλογές, στα Πρακτικά Συνεδρίου για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και τις Καινοτόμες Ιδέες «ΣΥΝ-ΕΠΙΧΕΙΡΟΥΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ», 27-28 Νοεμβρίου 2014, Ηράκλειο Κρήτης.
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών-GEM, 2010, «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 20092010: Αναζητώντας διέξοδο από την κρίση σελ. 51-52, 56-59.



Κρητικίδης, Γ., (2004). Νέα Γυναίκα και απασχόληση. Ενημέρωση ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, τ.103.Ιούνιος

Κριασιώτη,Β.(2010). Κοινωνική οικονομία και Οικονομία της Αλληλεγγύης, σελ.3-6 Κωνσταντέλου

Α. (2013), Εισαγωγή στην Επιχειρηματικότητα, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Νικολόπουλος, Τ. & Καπογιάννης, Δ. (2013). Εισαγωγή στην κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία: το μετέωρο βήμα μιας δυνατότητας. Οι εκδόσεις των Συναδέλφων. Αθήνα, σελ. 21.

Νίνα-Παζαρζή,Ε., (2007). Ισότητα των φύλων και Εργασία, Πανεπιστημιακές παραδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιώς

Ροσγοβά,Ρ., (2009), Γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Σαρρή Α. &Τριχοπούλου Α. (2012). Γυναικεία επιχειρηματικότητα. Προσέγγιση της Ελληνικής Πραγματικότητας, εκδ. Rosili.

Σαρρή Κ. &Τριχοπούλου Α. (2018). *Η επιχειρηματικότητα και κοινωνική οικονομία. Ηοπτική του φύλου*. Εκδόσεις Τζιόλα.

Φραγκιαδάκη, Μ. και Πασσαδάκης, Ε. (2016). Πράσινη επιχειρηματικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη στην Ελλάδα. Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Χρηστάκης, Μ. (2013), Πράσινη Επιχειρηματικότητα, Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

#### **Μελέτες – Εκθέσεις – Άρθρα**

European Commission (2002), Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks

European Commission, (2007), Supporting the Internationalization of SMEs – Final Report of the Expert Group, Δεκ. 2007

European Commission, Observatory of European SMEs, Flash Eurobarometer No. 196 Υπουργείο Ανάπτυξης, 2004, Η εξωστρέφεια της Ελληνικής Οικονομίας – Στρατηγική Προσέγγιση, Φεβρ., Αθήνα

Norris, P. 2000, Global Governance and Cosmopolitan Citizens, in Joseph S. Nye and John D. Donahue, eds., Governance in a Globalizing World. Washington, D.C.: Brookings Institution Press

Observatory of European SMEs (2003), Internationalisation of SMEs

Observatory of European SMEs (2003), SMEs and Cooperation

WTO, 2008, World Trade Report, Geneva

Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδας (2005), Εφαρμοσμένη Έρευνα για τη διαμόρφωση δεικτών παρακολούθησης των εξαγωγικών επιδόσεων της Ελλάδας

Λαμπριανίδης Λ., Η επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στις χώρες της ΚΑΕ: η κατάσταση πέρα από τους μύθους, 2003, εκδόσεις ΤΟΠΟΣ. Β.

ΣΒΒΕ (Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδας, 2007), Κίνητρα, Οφέλη και Στρατηγικές διεθνοποιημένων Ελληνικών Επιχειρήσεων

#### **Διαδικτυακοί Τόποι**

AT Keanry / Foreign Policy Magazine - Globalisation Index 2008 -  
<http://www.foreignpolicy.com/globalizationindex>

Orlik, T., Rush, J., Cousin, M., και Hong, J. (2020, 6 Μαρτίου) *Coronavirus Could Cost the Global Economy \$2.7 Trillion. Here's How*. Ανακτήθηκε από: <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronaviruspandemic-global-economic-risk/> sentix – Behavioural Finance – Sentiment Analytics. (2020, 9 Μαρτίου) *sentix Economic Index March 2020* [PDF File]. Ανακτήθηκε από: <https://www.sentix.de/index.php/en/sentix-Economic-News/globalrecession.html>

Swiss Economic Institute (Konjunkturforschungsstelle - KOF) – Globalisation Index 2008 -  
[www.globalization.kof.ethz.ch](http://www.globalization.kof.ethz.ch)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ “Επιχειρήσεις” - [www.europa.eu/enterprise](http://www.europa.eu/enterprise)

Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τις MME -  
[ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm)

Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου - [www.wto.org](http://www.wto.org)

Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων - [www.pse.gr](http://www.pse.gr)

Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδας - [www.seve.gr](http://www.seve.gr)