

Περιβάλλον και επιχειρηματικότητα

ΑΞΟΝΑΣ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

ISBN: 978-960-98505-2-0

Διορθώσεις: Κατερίνα Γεωργοπούλου

Σχεδίαση εξωφύλλου: Λ. Πεδιώτη
Ηλεκτρονική σελιδοποίηση: Δημιουργική ομάδα ΣΥΝΘΕΣΗ
Παραγωγή, εκτύπωση, βιβλιοδεσία: ΣΥΝΘΕΣΗ
Ζωσδόχου Πηγής 55-57, 106 81 Αθήνα
Τηλ.: 210 38 39 711, 210 38 39 714
www.synthesi-print.gr, info@synthesi-print.gr

Σχήμα: 17 x 24

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου
Μητροπόλεως 42, 105 63 Αθήνα
Τηλ.: 210.32.59.200 Fax: 210.32.59.209
www.esee.gr, e-mail: info@esee.gr, administrator@esee.gr

Απαγορεύεται κάθε ολική ή μερική αναπαραγωγή του έργου
με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

Κεντρική διάθεση: ΕΣΕΕ, Μητροπόλεως 42

ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων

ΕΡΜΕΙΟΝ 2
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΞΙΟΝΑΣ 2 – 75 ΩΡΩΝ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

ΕΝΟΤΗΤΑ 12

**ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Αθήνα 2014

Πρόλογος

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)», οι οποίες είναι ενταγμένες στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (κωδικός ΟΠΣ: 277690, 277700 και 277701 αντίστοιχα) και συγχρηματοδοτούνται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ). Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)» καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης (συνολικά 34 ενότητες/τίτλοι Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης).

Σκοπός του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2» είναι η υλοποίηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης για τους εμπόρους επιχειρηματίες (εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους), τους εργαζόμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες), που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα της εργασίας τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και πελάτες τους.

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε από την Ένωση «ΚΟΡΥΜΒΟΣ Α.Ε - ΕΚΠΑ/ΕΛΚΕ», με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Παναγιώτη Πετράκη και Υπεύθυνο Διδακτικού Σχεδιασμού τον Ομότιμο Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Διονύσιο Αναπολιτάνο, και εντάχθηκε στον Θεματικό Άξονα 2 του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2», ο οποίος περιλαμβάνει Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης διάρκειας 75 ωρών.

Το εγχειρίδιο της παρούσας Ενότητας «Περιβάλλον και επιχειρηματικότητα» συνδυάζεται με ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα και ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «Εκπόνηση και Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού και Ηλεκτρονικών Εργαλείων Εκπαίδευσης», με επιστημονικό υπεύθυνο τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιο Γκότση. Την επιμέλεια των κειμένων είχε η κα Κατερίνα Γεωργοπούλου.

Εισαγωγική παρουσίαση

Με το παρόν κείμενο μας δίνεται η δυνατότητα να έρθουμε σε επαφή με μία καινοτόμο μορφή επιχειρηματικότητας, την *πράσινη* επιχειρηματικότητα. Πρόκειται για τη σύγχρονη τάση που έχουν υιοθετήσει οι περισσότερες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, θα εστιάσουμε:

α) στη συστηματική διερεύνηση αφενός των παραμέτρων και των διαστάσεων που συνθέτουν το *ευρύτερο επιχειρησιακό (ενδογενές και εξωγενές) περιβάλλον* εντός του οποίου δραστηριοποιείται μια μικρο-μεσαία επιχείρηση και αφετέρου,

β) στο πράσινο «επιχειρείν», την άσκηση δηλαδή εκείνης της μορφής επιχειρηματικότητας που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο φυσικό περιβάλλον.

Το κείμενο χωρίζεται σε έξι επιμέρους κεφάλαια. Αφού αναφερθούμε συνοπτικά στη διαδικασία του επιχειρείν, την έννοια και τις κύριες μορφές της επιχειρηματικότητας, θα σκιαγραφήσουμε στο πρώτο κεφάλαιο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ιδανικού, επιτυχημένου επιχειρηματία καθώς και την επιρροή του ευρύτερου κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα ορίσουμε την έννοια της επιχείρησης και θα δούμε ποιες είναι οι ενδο-οργανωσιακές παράμετροι μιας επιχείρησης. Θα ορίσουμε την έννοια του *εσωτερικού ή οργανωσιακού* περιβάλλοντος, σε τι συνίσταται συνήθως η δομή και οργάνωση μιας επιχείρησης, σε ποιους τομείς και κλάδους χωρίζεται (η έμφαση στις μικρομεσαίες επιχείρησης), ποιες διοικητικές πρακτικές ακολουθούνται (τμηματοποίηση), ποιοι είναι οι απαραίτητοι άυλοι πόροι (ανθρώπινοι και φυσικοί) και υλικοί πόροι (χρηματοδότηση) για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, πώς αναλύεται η έννοια της επένδυσης. Τέλος, πώς ορίζεται το όραμα, η αποστολή, η φιλοσοφία και η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης και ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας σε αυτή.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα περιγράψουμε το *εξωτερικό ή επιχειρηματικό* περιβάλλον το οποίο διακρίνεται σε μικρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει όσους ενδιαφερόμενους έρχονται σε επαφή με μια επιχείρηση (τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους διανομείς, και τους ανταγωνιστές) και το μακρο-περιβάλλον που αποτελείται από το οικονομικό (μακροοικονομικό και μικροοικονομικό), το πολιτικό (νομοθετική, εκτελεστική, δικαστική εξουσία και οικονομική πολιτική) και το τεχνολογικό περιβάλλον.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα ολοκληρώσουμε με τις βασικές έννοιες που αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και θα γνωρίσουμε σαφέστερα τους γεωγραφικούς, κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες διαμόρφωσης του επιχειρείν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα περάσουμε στη διερεύνηση της έννοιας του πράσινου επιχειρείν και τα οφέλη του, ενώ θα εξετάσουμε τα απαραίτητα στάδια που ακολουθούνται από μια επιχείρηση προκειμένου να χαρακτηριστεί ως *πράσινη*, τις προοπτικές που προσφέρει η πράσινη οικονομία σήμερα, τη δυναμική του πράσινου μάρκετινγκ στη δημιουργία ανταγωνιστικής δραστηριότητας μεταξύ των επιχειρήσεων, και θα αναλύσουμε τις έννοιες της πράσινης ενέργειας, των πράσινων προμηθειών και του οικολογικού σχεδιασμού σε σχέση με την επιχειρηματικότητα.

Με δεδομένο τη συμβολή της πράσινης επιχειρηματικότητας σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, στο έκτο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την έννοια των *επιχειρηματικών/κοινωνικών δικτύων*, καθώς και την έννοια της *βιωσιμότητας ή αειφόρου ανάπτυξης σε σχέση προς την πράσινη επιχείρηση*, ενώ ταυτοχρόνως θα διερευνηθεί η λειτουργία των επιχειρηματικών/κοινωνικών δικτύων στη βιωσιμότητα και την περαιτέρω ανάπτυξη μιας κοινωνικά υπεύθυνης πράσινης επιχείρησης. Παράλληλα, θα διερευνηθεί η επίδραση της μικρής τοπικής πράσινης επιχείρησης στη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευημερία τοπικών κοινωνιών και οικονομιών.

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 13

Μέρος Α. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Κεφάλαιο 1: ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ..... 19

1.1. Η προσωπικότητα του επιχειρηματία..... 19

1.2. Κοινωνική διάσταση και κοινωνικές επιδράσεις..... 22

1.3. Κοινωνία και επιχειρηματική συμπεριφορά 23

Κεφάλαιο 2: ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 27

2.1. Δομή και οργάνωση της επιχείρησης 27

2.1.1. Επιχειρηματικοί τομείς και κλάδοι 28

2.1.2. Διοικητικές πρακτικές..... 31

2.2. Πόροι και χρηματοδότηση 34

2.3. Αξίες, κουλτούρα και ανθρώπινο δυναμικό 37

Μερος Β. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Κεφάλαιο 3: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 45

3.1. Εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον..... 45

3.1.1. Οικονομικό περιβάλλον 47

3.2. Θεσμοί και οικονομική πολιτική..... 49

3.3. Κράτος, κοινωνία και τεχνολογία 50

Κεφάλαιο 4: ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 53

4.1 Οικονομική γεωγραφία και κοινωνική δημογραφία 53

4.2. Αξίες, παράδοση και πολιτισμός 55

Μέρος Γ. Η διάσταση του φυσικού περιβάλλοντος

Κεφάλαιο 5: Η ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ 57

5.1. Μετασχηματισμός της επιχείρησης σε πράσινη επιχείρηση 58

5.1.1 Πράσινο επιχειρηματικό σχέδιο: προϋποθέσεις
και βασικά σημεία 60

5.1.2. Βασικά σημεία ενός πράσινου επιχειρηματικού σχεδίου 61

5.1.3. Οι Φάσεις Μετασχηματισμού σε πράσινη επιχείρηση..... 65

5.1.4. Σημεία προσοχής κατά τη μετατροπή σε πράσινη επιχείρηση 67

5.1.5. Πρακτικές πράσινης επιχειρηματικότητας σε ελληνικές
επιχειρήσεις 68

5.2. Οι προοπτικές της πράσινης οικονομίας	70
5.3. Η δυναμική του πράσινου marketing	73
5.4. Επιχειρηματικότητα και πράσινη ενέργεια	74
5.4.1. Μερικές απλές πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας	77
5.5. Πράσινες προμήθειες	79
5.5.1. Τι είναι οι πράσινες προμήθειες (Green Procurement).....	79
5.5.2. Χαρακτηριστικά των πράσινων προμηθειών	79
5.5.3. Με ποιο τρόπο χρησιμοποιούνται.....	79
5.5.4. Κριτήρια επιλογής προμηθειών από μια επιχείρηση.....	80
5.5.5. Γενικές προδιαγραφές πράσινων προμηθειών	81
5.5.6. Πλεονεκτήματα από πρακτικές πράσινων προμηθειών	81
5.6. Αναγκαιότητα ενός γενικότερου οικολογικού σχεδιασμού	82
5.6.1. Τι είναι ο οικολογικός σχεδιασμός (Ecodesign).....	82
5.6.2. Βασικά χαρακτηριστικά του οικολογικού σχεδιασμού	83
5.6.3. Πώς ακριβώς χρησιμοποιείται ο οικολογικός σχεδιασμός.....	83
5.6.4. Πλεονεκτήματα της εισαγωγής ενός οικολογικού σχεδιασμού ...	84
5.6.5. Παρακίνηση για την υιοθέτηση οικολογικού σχεδιασμού	85
5.6.6. Εξειδίκευση του οικολογικού σχεδιασμού: Η Ανάλυση Κύκλου Ζωής (Life Cycle Assessment)	87
5.7. Η επικοινωνιακή παγίδα: ο κίνδυνος της πράσινης εξαπάτησης	88
5.8. Μορφές πιστοποίησης της περιβαλλοντικής πολιτικής: οικολογική σήμανση, περιβαλλοντική έκθεση και έκθεση αειφορίας	89
5.8.1. Τι είναι η Οικολογική Σήμανση (Eco-label);.....	89
5.8.1.1. Τύποι σήμανσης.....	90
5.8.2. Περιβαλλοντική Έκθεση (Environmental Report)	91
5.8.3. Έκθεση Αειφορίας (Sustainability Report)	92
5.8.3.1. Πλεονεκτήματα των εκθέσεων αειφορίας	92
5.9. Παραδείγματα εφαρμογής πράσινης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.....	93
5.9.1. Παράδειγμα σχεδιασμού και υλοποίησης πράσινης πρωτοβουλίας	94
5.9.2. Παράδειγμα μικρής πράσινης επιχείρησης με απλές οικολογικές πρακτικές: Το μικρό ξενοδοχειακό συγκρότημα Daphne's club Hotel Apartments	96
5.9.3. Παράδειγμα ανακύκλωσης επιβλαβών υλικών στο χώρο της εστίασης: Η εταιρεία Revive ΑΕ	96
5.9.4. Έργα τέχνης από ανακυκλούμενα μέταλλα: Η περίπτωση της εταιρείας UBU ΑΕ.....	97
5.9.5. Επένδυση στην προστασία των οικοσυστημάτων: η περίπτωση της εταιρείας Plant a tree (http://www.plant-a-tree.gr/).....	98
5.10. Αναλυτική μελέτη περιπτώσεων	99
5.10.1. Εφαρμόζοντας την εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη, ακολουθώντας τις αρχές του πράσινου μάρκετινγκ: ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	99
5.10.2. Επιχειρηματικότητα, καινοτομία και επιχειρηματικά δίκτυα: ΕΝΩΣΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ.....	100

5.10.3. Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης: GREEN EVOLUTION	101
5.10.4. Πράσινο μάρκετινγκ, επιχειρηματικά δίκτυα και κοινωνική/ περιβαλλοντική ευθύνη: POWER HEALTH.....	103
5.10.5. Περιβάλλον και εταιρική κοινωνική/περιβαλλοντική ευθύνη: GAEA.....	104
Κεφάλαιο 6: ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	111
6.1. Κοινωνικά δίκτυα και πράσινες επιχειρήσεις	111
6.2. Βιωσιμότητα και υπευθυνότητα	114
6.2.1. Παράδειγμα πράσινης επιχείρησης με κοινωνική υπευθυνότητα: Η εταιρεία APIVITA	117
6.3. Ενιαίο πλαίσιο πράσινης επιχειρηματικής αντίληψης και κοινωνικής ευθύνης: Πρόγραμμα ECO-COMMERCE της Ε.Σ.Ε.Ε.	117
6.3.1. Καινοτόμες Δράσεις για Εμπορικές Επιχειρήσεις	119
6.4. Κοινωνική δικτύωση σε τοπικό επίπεδο: Πράσινες τοπικές επιχειρήσεις και βιωσιμότητα	121
6.4.1. Μελέτη Περίπτωσης: Περίληψη συνέντευξης του Gareth Kane στο «Strategic Direction» για την πράσινη επιχειρηματικότητα και τη βιωσιμότητα	123
6.4.1.1. Βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα οφέλη:.....	124
6.4.1.2. Διλήμματα και προβλήματα	124
6.4.1.3. Η κεντρική σημασία των ανθρωπίνων πόρων	125
6.5. Πράσινες τοπικές επιχειρήσεις και κοινωνική ευημερία.....	125
6.5.1. Παραδείγματα σχετικά με τη σημασία μιας τοπικής επιχείρησης για τη βιωσιμότητα και την ευημερία	127
6.5.1.1. Οικολογικός τουρισμός: Το ταξιδιωτικό γραφείο MASTICULTURE	127
6.5.2. Εξαιρετικά παραδείγματα πράσινης επιχειρηματικότητας: Οι αγροτουριστικοί συνεταιρισμοί γυναικών	128
6.5.2.1. Στροφή στην οικιακή οικονομία: Αγροτουριστικός συνεταιρισμός γυναικών Μεσοτόπου Λέσβου.....	128
6.5.2.2. Αναβίωση παραδοσιακών πρακτικών σε σύγχρονο πλαίσιο κοινωνικής δικτύωσης: Ο γυναικείος αγροτικός συνεταιρισμός Κοκκινογείων Δράμας.....	129
6.6. Η πράσινη απασχόληση ως πρόκληση και προοπτική	131
6.6.1. Η πράσινη απασχόληση στην ΕΕ: «Η περιβαλλοντική προστασία δημιουργεί θέσεις εργασίας – Προστατευόμενες περιοχές και πράσινη απασχόληση».....	133
Ανακεφαλαίωση: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	137
Η διάσταση του φυσικού περιβάλλοντος: Η Πράσινη Επιχειρηματικότητα.	137
Η μικρή πράσινη επιχείρηση	138
Τα βασικά πλεονεκτήματα του πράσινου επιχειρείν	139
Πρόσθετα οφέλη από το πράσινο επιχειρείν	139

Πράσινη επιχείρηση και βιώσιμη ανάπτυξη	140
Η δυναμική πορεία προς το πράσινο επιχειρείν	140
Πράσινη επιχειρηματική αντίληψη και κοινωνική ευθύνη: eco-commerce	141
Προοπτικές της πράσινης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα	142
Βιβλιογραφία	143

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η διαδικασία του επιχειρείν αναφέρεται στη μετάβαση από μια επιχειρηματική ιδέα στην έναρξη μιας επιχείρησης που υλοποιεί την ιδέα αυτή. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει:

α) το ευρύτερο επιχειρησιακό (ενδογενές και εξωγενές) περιβάλλον, του οποίου τις παραμέτρους και τις διαστάσεις θα διερευνήσουμε συστηματικά,

β) την επιχειρηματική ευκαιρία, οποιαδήποτε, δηλαδή ευνοϊκή κατάσταση με εμπορική αξία στο παρόν ή το μέλλον αναδύεται στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και βοηθά μια επιχείρηση να εκπληρώσει το σκοπό της, να αποβεί δηλαδή, κερδοφόρα.

γ) το σχεδιασμό της νέας επιχείρησης, ο οποίος περιλαμβάνει το επιχειρηματικό σχέδιο, που αναλύουμε παρακάτω,

δ) την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων, και

ε) τη λειτουργία της νέας επιχείρησης.

Με τον όρο *επιχειρηματικότητα* αναφερόμαστε στη συμπεριφορά του επιχειρηματία και μιας νεοσυσταθείσας κατά κανόνα επιχείρησης και συνιστά βασικό αντικείμενο μελέτης των θεωρητικών της Οικονομικής και της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ο ορισμός της έννοιας της επιχειρηματικότητας αν και ποικίλλει θα μπορούσε να συνοψιστεί σε δύο βασικές θέσεις. Αφενός, η επιχειρηματικότητα θεωρείται ένας από τους συντελεστές παραγωγής, με τον επιχειρηματία να κατέχει τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι υπόλοιποι συντελεστές παραγωγής είναι το έδαφος (οι φυσικοί πόροι), η εργασία (κάθε πνευματική και σωματική δραστηριότητα που αποσκοπεί στην παραγωγή προϊόντων) και το κεφάλαιο (τα χρήματα, αλλά και όλα εκείνα τα αγαθά που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή άλλων αγαθών και η τεχνολογία). Αφετέρου, η έννοια της επιχειρηματικότητας σημαίνει μια ενέργεια με συγκεκριμένο στόχο χωρίς, όμως, τη βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει καθώς οι προηγούμενοι συντελεστές παραγωγής, το έδαφος, η εργασία και το κεφάλαιο, ταυτίζονται συνήθως με τους πόρους που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας. Ο δε στόχος της επιχειρηματικότητας συνίσταται

στην ανάπτυξη, παραγωγή και πώληση αγαθών και υπηρεσιών και επιτυγχάνεται μέσα από τον εντοπισμό και την εκμετάλλευση οικονομικών ευκαιριών.

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η επιχειρηματικότητα συμβάλλει τόσο στην οικονομική όσο και στην κοινωνική ανάπτυξη. Αυτό επιτυγχάνεται διαμορφώνοντας τις καταναλωτικές συνθήκες, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής και εισάγοντας νέες κοινωνικές αξίες που έχουν ως αποτέλεσμα τον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας. Με την ενδυνάμωση της επιχειρηματικής δράσης αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της χώρας, ενώ με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας μειώνεται η ανεργία και αυξάνονται, για παράδειγμα, το εισόδημα, η παραγωγή και η ζήτηση.

Υπάρχουν διάφορες ειδικές μορφές επιχειρηματικότητας μεταξύ των οποίων αξίζει να αναφερθούν, για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, η ενδοεπιχειρηματικότητα, η κοινωνική επιχειρηματικότητα και η «πράσινη» επιχειρηματικότητα.

Ως *ενδοεπιχειρηματικότητα* ορίζεται το είδος της επιχειρηματικότητας σε υπάρχουσες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή η επιχειρηματικότητα έχει εσωτερικό χαρακτήρα και δεν υλοποιείται αυστηρά από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης· μπορεί και κάποιος διευθυντικό στέλεχος ή άλλος εργαζόμενος στην ιεραρχία της επιχείρησης να προτείνει νέες μεθόδους και ιδέες για τη βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Η ενδοεπιχειρηματικότητα συνίσταται σε νέα επιχειρηματική δράση, ανανέωση και καινοτομία. Συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της ενδοεπιχειρηματικότητας σχετίζονται με την ανάληψη ρίσκου από τους εργαζόμενους, την απόδοση πρωτοβουλιών σε αυτούς, την προσπάθεια ανανέωσης της επιχείρησης, τη δημιουργία νέων αυτόνομων επιχειρήσεων εντός της υπάρχουσας επιχείρησης, τη δημιουργία νέων ή τον επαναπροσδιορισμό υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών, την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες και την καινοτομία σε διαδικασίες παραγωγής και, τέλος, την ανάπτυξη νέων αγορών και επιχειρηματικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Η *κοινωνική επιχειρηματικότητα* είναι μια δυναμική μορφή επιχειρηματικότητας κατά την οποία υιοθετείται μια κοινωνική αποστολή. Αυτή την εκτελεί ο επιχειρηματίας ευλαβικά καθώς από τη μια πλευρά, ο τρόπος που ανακαλύπτει και ακολουθεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες καθορίζεται από την κοινωνική αποστολή, ενώ από την άλλη πλευρά, ο κατεξοχήν επιχειρηματικός σκοπός, η κερδοφορία αποτελεί απλώς μέσο για την επίτευξη της κοινωνικής αξίας με απώτερο στόχο την κοινωνική αλλαγή. Για αυτό, η κοινωνική επιχειρηματικότητα συνήθως χαρακτηρίζεται από μια συνεχή διαδικασία καινοτομίας, προσαρμογής και μάθησης, κατά την οποία ο επιχειρηματίας ελέγχει τους πόρους, δεν περιορίζεται από αυτούς και εξετάζει προσεκτικά τόσο τα τελικά αποτελέσματα που παρήχθησαν, όσο και τις κοινωνικές ομάδες που υποστηρίχθηκαν από την επιχείρησή του. Τέσσερις είναι οι γενικές κατηγορίες κοινωνικών επιχειρήσεων:

- Τυπικοί Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί,
- Μη-κερδοσκοπική Κοινωνική Επιχειρηματικότητα,

- Υβριδική Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, και
- Κερδοσκοπική Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.

Η διάκριση αυτή καθορίζεται από το αν οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στους κοινωνικούς ή τους περιβαλλοντικούς σκοπούς παρά στους αμιγώς και υπό στενή έννοια οικονομικούς, αν εξαρτώνται περισσότερο από το εισόδημα που προέρχεται από την εργασία παρά από τα συνολικά έσοδα του οργανισμού και, τέλος, αν δίνουν ουσιαστική και πρωταρχική σημασία στην καινοτομία.

Πράσινη επιχειρηματικότητα ονομάζεται η μορφή επιχειρηματικότητας η οποία έχει ως επίκεντρο της στρατηγικής της την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης. Οι πράσινες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι τα υπάρχοντα συστήματα παραγωγής και κατανάλωσης είναι σπάταλα, επιθυμούν, λοιπόν, να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους μειώνοντας το οικολογικό τους αποτύπωμα. Βασική τους παραδοχή είναι ότι οι φυσικοί πόροι και το ίδιο το περιβάλλον δεν θεωρούνται πλέον ανεξάντλητα. Καθώς η μείωση των φυσικών πόρων σημαίνει απαραίτητως και μείωση της ανάπτυξης, οποιαδήποτε και αν είναι η οικονομική δραστηριότητα των πράσινων επιχειρήσεων αυτή δεν έχει στόχο απλώς να προστατεύσει το περιβάλλον αλλά και να εξασφαλίσει την απρόσκοπτη συνέχεια της ύπαρξής τους, στην ουσία το εμπορικό τους μέλλον.

Τα κίνητρα και τα πλεονεκτήματα της πράσινης επιχειρηματικότητας ποικίλουν.

Πρώτον, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέες αγορές για πιστοποιημένα πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες και να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών από την εισαγωγή νέων προϊόντων με οικολογική σήμανση.

Δεύτερον, να διασφαλίσουν ότι θα είναι επαρκής η τροφοδοσία με ανανεώσιμους πόρους μειώνοντας το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, αλλά και ότι θα υπάρχει εξοικονόμηση φυσικών πόρων λόγω της διαρκούς ανόδου των τιμών.

Τρίτον, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι η μείωση του περιβαλλοντικού ρίσκου και η αποφυγή κυρώσεων λόγω μη συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία· οι επιχειρήσεις δεσμεύονται ότι θα μειώσουν τις εκπομπές επιβλαβών αερίων, θα χρησιμοποιούν καθαρές πηγές ενέργειας και θα προχωρήσουν στην ανακύκλωση υλικών.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα δεν περιορίζεται μόνον στις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες που ρυπαίνουν εμφανώς το φυσικό περιβάλλον αλλά αφορά και τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να υιοθετήσουν και αυτές με τη σειρά τους πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον υπακούοντας στην περιβαλλοντική νομοθεσία. Άλλωστε, κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους και τύπου δραστηριότητας, συμμετέχει στην υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος, ακόμα κι αν δεν έχει παραγωγική δραστηριότητα και απλώς προσφέρει, για παράδειγμα, υπηρεσίες.

Υπάρχει, βέβαια, πάντα η ανησυχία ότι οι φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές κοστίζουν, επομένως οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν επαρκείς οικονομικούς πόρους. Έτσι κυριαρχεί εσφαλμένα η άποψη ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα βλάπτει την κερδοφορία των επιχειρήσεων ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει

στην πράξη. Η τεχνογνωσία και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται προκειμένου οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν την πρόσβαση σε φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές δεν θα πρέπει να θεωρηθεί πρόβλημα, αφού η ενασχόληση με τα περιβαλλοντικά ζητήματα δεν απαιτεί περισσότερη τεχνογνωσία και ειδικό προσωπικό από οποιαδήποτε άλλη καινοτομία εισάγεται σε μια επιχείρηση. Τέλος, τα περιβαλλοντικά ζητήματα δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ως κάτι το ιδιαίτερο ή το εξεζητημένο· εφόσον τεθούν στις προτεραιότητες του επιχειρηματία, τότε συνιστούν μέρος των καθημερινών υποχρεώσεων του. Εννοείται ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει μόνο στην περίπτωση που ο επιχειρηματίας έχει κατανοήσει ότι με την εισαγωγή της επιχείρησης στην πράσινη επιχειρηματικότητα θα έχει κέρδη και θα διευρύνει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

ΜΕΡΟΣ Α.
ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

**ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

- 1.** Να διακρίνετε τα χαρακτηριστικά, ικανότητες και δεξιότητες που κατά κανόνα διέπουν την προσωπικότητα του ιδανικού επιχειρηματία.
- 2.** Να αποδίδετε ιδιαίτερη σημασία σε κοινωνικά χαρακτηριστικά, στο ρόλο της μαθησιακής διαδικασίας, καθώς και στην επιρροή του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη και διαμόρφωση επιχειρηματικής συμπεριφοράς ατόμων και κοινωνικών ομάδων.
- 3.** Να κατανοήσετε το είδος της συμπεριφοράς και τα στοιχεία του χαρακτήρα ατόμων που διακρίνονται με επιτυχία στην επιχειρηματικότητα.
- 4.** Να αναγνωρίσετε τα κίνητρα που ωθούν κάποιο άτομο να ακολουθήσει την επαγγελματική καριέρα του επιχειρηματία.
- 5.** Να εξηγήσετε την επίδραση που ασκεί η οικογένεια και το σύνολο του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

1.1. Η προσωπικότητα του επιχειρηματία

Κάθε επιχειρηματική πρωτοβουλία είναι εφικτή χάρη στη θέληση αλλά κυρίως την ικανότητα του επιχειρηματία, του ιδρυτή και ιδιοκτήτη μιας νέας επιχείρησης, να εντοπίζει την καινοτόμα επιχειρηματική ιδέα, να την αξιολογεί σωστά, ότι μπορεί δηλαδή να εφαρμοσθεί στην παραγωγική διαδικασία και να συνδυάζει όσο πιο αποτελεσματικά μπορεί τους πόρους προκειμένου να την υλοποιήσει με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σκοπεύοντας πάντα στο κέρδος. Ο διαμεσολαβητι-

κός αυτός ρόλος του επιχειρηματία είναι καταλυτικός τόσο στην οικονομική αλλαγή όσο και στην ανάπτυξη μιας χώρας.

Ο ορισμός της έννοιας του επιχειρηματία αποκτά ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον όταν σκεφτούμε ότι το επιχειρηματικό πνεύμα, εκτός από την παιδεία, θεωρείται ότι συμβάλλει καθοριστικά στην παραγωγή πλούτου και την ανάπτυξη των κοινωνιών. Σύμφωνα με τη προσωπολογική προσέγγιση, τις θεωρίες, δηλαδή, των προσωπικών χαρακτηριστικών, όλοι οι άνθρωποι φέρουν εγγενή χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν τις συμπεριφορές τους. Στην προκειμένη περίπτωση η συμπεριφορά των επιχειρηματιών σκιαγραφείται και κατανοείται βάσει των ψυχικών χαρακτηριστικών των ατόμων που ακολουθούν καριέρα επιχειρηματία. Η προσέγγιση αυτή δέχεται ότι οι συμπεριφορές των επιχειρηματιών, ανεξαρτήτως συνθηκών, είναι συγκεκριμένες καθώς υπαγορεύονται από συγκεκριμένα γνωρίσματα. Ποια είναι όμως τα κύρια γνωρίσματα ενός επιχειρηματία;

Η συμπεριφορά του επιχειρηματία υποτίθεται ότι διέπεται σε μεγάλο βαθμό από την *ανάγκη για επίτευξη υψηλών στόχων*. Πρόκειται για ένα εσωτερικό κίνητρο το οποίο φαίνεται να τον παρακινεί και να τον ενεργοποιεί ενώ εκδηλώνεται με την επιχειρηματικότητα. Αυτή προσφέρει άμεση ανάδειξη του έργου του επιχειρηματία ικανοποιώντας την προσωπική εκπλήρωση των στόχων του, στην συγκεκριμένη περίπτωση, την οικονομική του ανάπτυξη. Σύμφωνα με τις θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών, όσα άτομα αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη υψηλών στόχων σε μεγάλο βαθμό επιθυμούν να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για τις αποφάσεις τους, δέχονται να ρισκάρουν, στηρίζονται στην ικανότητα τους και όχι στην τύχη για να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε δυσκολία, προχωρούν σε καινοτόμες πράξεις και το σημαντικότερο, διαβλέπουν όλες τις πιθανές ευκαιρίες και τα αποτελέσματά τους. Παρόμοια είναι και η σκιαγράφηση της συμπεριφοράς του επιχειρηματία.

Δεδομένου, ότι στηρίζεται στην ικανότητα του και όχι στην τύχη για να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες και να επιτύχει το στόχο του, ο επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση και μεγάλη εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Αντίθετα με κάποιον που πιστεύει ότι η ζωή και το έργο του επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, ο επιχειρηματίας δείχνει να έχει μεγάλη *ικανότητα αυτοελέγχου*: νοιώθει ότι έχει μεγάλη εσωτερική δύναμη να υπερνικήσει οποιοδήποτε εμπόδιο και να προσαρμοστεί καταλλήλως προκειμένου να φέρει σε πέρας το έργο του. Εννοείται ότι η παραπάνω συμπεριφορά σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας αγνοεί τις συμβουλές των άλλων ή τις δύσκολες συνθήκες στο περιβάλλον που κινείται.

Η παραπάνω πίστη του επιχειρηματία στην επιτυχία των στόχων του συνοδεύεται από την *εργατικότητα*, κυρίως γιατί πιστεύει ότι με την προσωπική του δουλειά μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα της δράσης του. Το χαρακτηριστικό αυτό διακρίνει τον επιχειρηματία όταν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε θέματα που έχουν να κάνουν, για παράδειγμα, με την παραγωγική διαδικασία και την οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Επιπλέον βασικό γνώρισμα του επιχειρηματία συνιστά η *δημιουργικότητα*, η ικανότητά του, δηλαδή, να παράγει κάτι καινοτόμο αλλά και η συνεχής γέννηση νέων ιδεών και πρακτικών. Η δημιουργικότητα αυτή αποτελεί κύριο συστατικό της επίτευξης των στόχων του επιχειρηματία και συνίσταται στην αναζήτηση της αλλαγής προκειμένου να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Η αναζήτηση αλλαγής σχετίζεται είτε με το ίδιο το προϊόν ή την παραγωγική διαδικασία που βελτιώνει το προϊόν και μειώνει το κόστος του, είτε με μια νέα επιχειρηματική ευκαιρία, καθώς ο επιχειρηματίας αναγνωρίζει μια νέα ανάγκη για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά ή, τέλος, με μια σημαντική μεταβολή στο επιχειρηματικό περιβάλλον (για παράδειγμα, ύφεση). Επίσης πολύ σημαντικό είναι ότι η δημιουργικότητα συνεισφέρει όχι μόνο στην προσωπική επιχειρηματική επιτυχία που μεταφράζεται με την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά κυρίως στην αίσθηση ότι αυτό που επιτελεί είναι χρήσιμο για το σύνολο της κοινωνίας.

Στην πράξη, η επιτυχία και η δημιουργία ταυτίζονται συνήθως μεταξύ άλλων με την ανεξαρτησία και την αυτάρκεια. Η ανάγκη για *ανεξαρτησία* είναι ο βασικός λόγος που ωθεί τον επιχειρηματία στην ίδρυση της δικής του επιχείρησης. Εν μέρει προέρχεται από την ικανότητα αυτοελέγχου που τον χαρακτηρίζει και της μεγάλης εμπιστοσύνης στον εαυτό του να φέρει εις πέρας το έργο του. Θεωρείται δε εγγενές κίνητρο που δεν συσχετίζεται με εξωτερικές ανάγκες αλλά με καθαρά εσωτερικές ή πνευματικές ανάγκες. Η αυτονομία εκφράζει για τον κάθε επιχειρηματία κάτι διαφορετικό όπως την ανάγκη ανάληψης εξ ολοκλήρου της ευθύνης των πράξεων του ή την απέχθεια του για οποιαδήποτε εξάρτηση της επιχείρησής του από επενδυτές ή πελάτες.

Αν και χαρακτηριστικό του επιχειρηματία είναι η ανεξαρτησία, σε μεγάλο βαθμό τον διακρίνει επίσης η *ικανότητα επικοινωνίας*, αναγκαίο προσόν για την ανάπτυξη της επιχείρησής του, καθώς συναναστρέφεται με διάφορες ομάδες στο επιχειρηματικό του περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές κ.ά.) με τις οποίες επιβάλλεται να συνεργαστεί εποικοδομητικά.

Ακόλουθο βασικό γνώρισμα του επιχειρηματία θα πρέπει να είναι η *εντιμότητα* στις διάφορες συναλλαγές, διαφορετικά η φήμη της επιχείρησής του επηρεάζεται αρνητικά και κατά συνέπεια η κερδοφορία και η εξέλιξή της.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως ο επιχειρηματίας διαθέτει την ικανότητα να διαβλέπει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι οποίες, όμως, ενέχουν κίνδυνο. Ο κίνδυνος αφορά σε κάθε απρόβλεπτο γεγονός και, στην περίπτωση της επιχειρηματικής δράσης, αυτό μπορεί να σημαίνει την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχειρηματικής ευκαιρίας (την αβεβαιότητα για την επίτευξη του κέρδους). Η *ανάληψη κινδύνου* χαρακτηρίζει τον επιχειρηματία χωρίς να διακινδυνεύει το μέλλον της επιχείρησης, διότι η ικανότητα του να αναγνωρίζει επιχειρηματικές ευκαιρίες τον κάνει να ενδιαφέρεται για τη σχέση απόδοσης-κινδύνου και να μη αναλαμβάνει δράσεις καταδικασμένες σε αποτυχία.

Το παραπάνω τονίζει το χαρακτηριστικό της *υπευθυνότητας* του επιχειρηματία, ο οποίος έχει δεσμευθεί προς το περιβάλλον του για την ορθή άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας και θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο για αυτήν.

Ακολουθεί η ικανότητα *ρεαλιστικού προγραμματισμού* και το *πνεύμα αισιοδοξίας* που φαίνεται να διέπει τον επιτυχημένο επιχειρηματία. Το γεγονός ότι αναλαμβάνει επιχειρηματικές ευκαιρίες εστιάζοντας στη σχέση απόδοσης-κινδύνου έχει σχέση με τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων· ο επιχειρηματίας αναπτύσσει τη δράση του σε πραγματικές βάσεις. Αυτό, όμως, προϋποθέτει επαρκείς γνώσεις για την αγορά και το αντικείμενο της επιχείρησής του.

Ο επιχειρηματίας έχει την ικανότητα να εντοπίζει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες αλλά είναι η *αντικειμενικότητά* του που τον βοηθά να μελετήσει όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την υλοποίηση των στόχων του. Η αντικειμενικότητα μάλιστα έρχεται να συνδράμει μαζί με την ικανότητα του ρεαλιστικού προγραμματισμού στην ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δράσης σε πραγματικές βάσεις.

Με τη συνδρομή της γνώσης ο επιχειρηματίας αναπτύσσει και την *ικανότητα στην οργάνωση και τη διοίκηση*. Επιλέγει τα κατάλληλα μέσα αλλά και ικανά και εξειδικευμένα άτομα για να στελεχωσει την επιχείρηση του και τα οργανώνει με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους στόχους του.

Σε κάθε περίπτωση η *προσαρμοστικότητα* του επιχειρηματία συνιστά το σημαντικότερο γνώρισμά του. Έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα διάφορα εμπόδια που συναντά τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στο ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον ή τις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές αναπροσαρμόζοντας τον τρόπο δράσης του στις νέες συνθήκες και αξιοποιώντας τις. Η ικανότητα αυτή φαίνεται να σχετίζεται με τη μεγάλη εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

Η παραπάνω σκιαγράφηση του πορτρέτου του επιχειρηματία έδινε παλαιότερα την ψευδαίσθηση ότι οι θεωρίες των γνωρισμάτων προσφέρουν μια μοναδική δυνατότητα στο να εντοπίζονται νέοι επιχειρηματίες, οι οποίοι με την κατάλληλη εκπαίδευση θα αποτελούσαν την καλύτερη επιχειρησιακή ηγεσία του μέλλοντος, ενώ οι χρηματοδότες θα μπορούσαν να επενδύσουν με βεβαιότητα για την ικανότητα τους. Σύντομα έγινε σαφές ότι οι θεωρίες αυτές είναι απλώς ικανοποιητικές στην επεξήγηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, αλλά δεν λαμβάνουν υπόψη άλλους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν ένα άτομο στην επιχειρηματικότητα. Η αξιοπιστία τους υποχώρησε αισθητά όταν μετά την κατάρτιση ειδικών τεστ που δίνονταν να συμπληρωθούν από αληθινούς επιχειρηματίες τα αποτελέσματα ήταν αντίθετα από τα αναμενόμενα. Παρόλα αυτά, όσοι εξετάζουν την επιχειρηματικότητα συνεχίζουν να λαμβάνουν υπόψη τις μελέτες των γνωρισμάτων.

1.2. Κοινωνική διάσταση και κοινωνικές επιδράσεις

Κάθε επιχειρηματίας συναντά λίγες επιχειρηματικές ευκαιρίες, πληθώρα πληροφοριών για αυτές και πολλές φορές χρειάζεται να παρθούν ποικίλες και ανομοιογενείς αποφάσεις σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό περνά στην κατασκευή εναλλακτικών επιχειρηματικών σεναρίων, τα οποία θα τον οδηγήσουν στην καλύτερη δυνατή επιχειρηματική απόφαση. Ωστόσο, ο τρό-

πος σκέψης όσο και ο τρόπος δράσης του επιχειρηματία επηρεάζεται όχι μόνο από τα παραπάνω προσωπικά του γνωρίσματα, άλλα και από επίκτητα στοιχεία. Τα τελευταία τα αποκτά όντας μέρος του κοινωνικού συνόλου μες στο οποίο ζει και εργάζεται. Το κοινωνικό περιβάλλον όσο και οι κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσει μέσα σε αυτό επηρεάζουν τη συμπεριφορά του που φέρει τις αντίστοιχες εμπειρίες, πεποιθήσεις και προκαταλήψεις.

Αυτό, λοιπόν, που παρακινεί κάποιον να ακολουθήσει την καριέρα του επιχειρηματία είναι είτε η έλξη προς τη συγκεκριμένη επαγγελματική καριέρα (θετικά ή ελκτικά κίνητρα) είτε ο εξαναγκασμός να στραφεί σε αυτή (αρνητικά ή απωθητικά κίνητρα). Στην πρώτη περίπτωση μπορεί να τον ελκύει το κοινωνικό κύρος του επιχειρηματία, ότι η συγκεκριμένη επαγγελματική καριέρα συνιστά ένδειξη επιτυχίας. Μπορεί να γοητεύεται από την ηγετική θέση σε μια επιχείρηση, τη δύναμη και την εξουσία. Τέλος, μπορεί να έχει επιθυμία για κερδοφορία, ή για ανεξαρτησία και αυτονομία που προσφέρει το επάγγελμα αυτό ή τη δυνατότητα να εκφραστεί δημιουργικά. Στη δεύτερη περίπτωση κάποιος εξαναγκάζεται να γίνει επιχειρηματίας λόγω μετανάστευσης, απόλυσης ή ανεργίας, κακής σχέσης με τους προϊστάμενους ή εξαιτίας οικογενειακών λόγων, όπως το διαζύγιο.

Η παραπάνω διάκριση των κινήτρων αντιστοιχεί στα κίνητρα της επιχειρηματικότητας, στην ανάληψη, δηλαδή, της επιχειρηματικής δράσης ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια. Διακρίνοντας σε επιχειρηματικότητα της ευκαιρίας και σε επιχειρηματικότητα της ανάγκης, το πρώτο είδος επιχειρηματικότητας έχει ως κίνητρο την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που εντοπίζεται από το άτομο και αξιολογείται ως κερδοφόρα και ανεξάρτητη στο πλαίσιο του οικονομικού περιβάλλοντός του. Το δεύτερο είδος επιχειρηματικότητας αναφέρεται στην περίπτωση του εξαναγκασμού, κατά τον οποίο το άτομο ωθείται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας ή πιθανής απόλυσης κ.ά.

Σε κάθε περίπτωση δεν είναι δυνατόν να οριστεί με ακρίβεια αν τα παραπάνω κίνητρα έχουν εσωτερική ή εξωτερική προέλευση· μπορεί κάποιος να γίνει επιχειρηματίας λόγω του εξωτερικού κινήτρου της ανεργίας, ενώ παράλληλα να υπάρχει ένα είδος ενδότερης ψυχολογικής ή βαθύτερης πνευματικής ανάγκης. Επιπλέον, άλλοι παράγοντες (ουδέτερα κίνητρα) μπορούν να ωθήσουν κάποιον να ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση όπως το είδος των σπουδών του, η τύχη, μια οικογενειακή επιχείρηση κ.ά. Ούτε, όμως, και σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατό να προσδιοριστεί επακριβώς με ποιο τρόπο ωθείται κανείς στην επιχειρηματικότητα.

1.3. Κοινωνία και επιχειρηματική συμπεριφορά

Η κοινωνία συνιστά ένα αυτοτελές και οργανωμένο σύνολο ανθρώπων. Καθορίζει τη συλλογική ταυτότητα των μελών της και διαμορφώνει τη συνείδησή τους ως σύνολο. Η ιστορικότητα που διαπερνά κάθε κοινωνία θεμελιώνει και την αίσθηση της σταθερότητας στα μέλη της. Δύο παράγοντες επηρεάζουν την ανάπτυξη της

επιχειρηματικότητας: ο τρόπος οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας και η διάρθρωση της οικονομίας. Για παράδειγμα, σε μια αγροτική οικονομία η επιχειρηματικότητα είναι συνδεδεμένη με τον παραγωγικό συντελεστή της γης και ο γεωργός θεωρείται επιχειρηματίας, ενώ στις σοσιαλιστικές οικονομίες απουσίαζε η έννοια της επιχειρηματικότητας αφού τα αγαθά και οι υπηρεσίες βασίζονταν όχι στην προσφορά και τη ζήτηση αλλά στον κεντρικό σχεδιασμό της οικονομίας. Αναλόγως του τρόπου, λοιπόν, που αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα σε μια κοινωνία σχηματίζεται και η θετική ή αρνητική αντίληψη γι' αυτήν.

Δεδομένου της σχέσης αυτής μεταξύ κοινωνίας και επιχειρηματικότητας, είναι βασικό να κατανοήσουμε εκείνους τους κοινωνικούς-πολιτισμικούς παράγοντες που καθορίζουν όχι μόνο αν θα αναλάβει ο επιχειρηματίας επιχειρηματική δραστηριότητα αλλά και το είδος της επιχειρηματικής δράσης (τι είδος επιχείρησης θα ξεκινήσει ο επιχειρηματίας), καθώς και την επιτυχία της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί (πόσο επιτυχημένη θα είναι η προσπάθεια).

Το *οικογενειακό περιβάλλον* είναι η σημαντικότερη κοινωνική ομάδα, η οποία έχει βασικό σκοπό την αναπαραγωγή, την προστασία και την ανάπτυξη των μελών της, ενώ φροντίζει να μεταφέρει σε αυτά τις κοινωνικές αξίες που πρεσβεύει και τον τρόπο ζωής βάσει των κοινωνικών δεδομένων. Ακριβώς ανάμεσα σε αυτές τις κοινωνικές αξίες εντάσσεται και αυτή της επιχειρηματικότητας. Η ύπαρξη μια επιχειρηματικής κουλτούρας μέσα σε μια οικογένεια, για παράδειγμα, εφοπλιστών ή εμπόρων δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας από τα μέλη της. Η επιχειρηματική δράση που αναπτύσσει ο επιχειρηματίας στην περίπτωση αυτή είναι προϊόν της συσσωρευμένης οικογενειακής εμπειρίας· επομένως, το οικογενειακό περιβάλλον στο οποίο ζει ο επιχειρηματίας επηρεάζει κατά κύριο λόγο τη στάση που έχει απέναντι σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Τι να συγκαταήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στόχος του κεφαλαίου ήταν να κατανοήσουμε το είδος της συμπεριφοράς και τα στοιχεία του χαρακτήρα των ατόμων εκείνων που διακρίνονται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Σκιαγραφήθηκαν μια σειρά από δεξιότητες που κατά κανόνα διέπουν την προσωπικότητα του επιτυχημένου επιχειρηματία.
- Εξετάστηκαν τα κίνητρα που οδηγούν ένα άτομο να ακολουθήσει τη συγκεκριμένη καριέρα.
- Υπογραμμίστηκε ο ρόλος της οικογένειας και του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Να διακρίνετε τις ενδο-οργανωσιακές παραμέτρους μιας επιχείρησης, δηλαδή:
 - ✓ την εσωτερική οργάνωση και δομή μιας επιχείρησης,
 - ✓ το όραμα, την αποστολή και τη φιλοσοφία της,
 - ✓ την οργανωσιακή κουλτούρα και την αποτελεσματική ηγεσία, και
 - ✓ τους άυλους και υλικούς πόρους για την έναρξη και τη λειτουργία της.
2. Να ορίσετε το εσωτερικό ή οργανωσιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων.
3. Να κατανοήσετε την εσωτερική οργάνωση και δομή μιας επιχείρησης.
4. Να κατανοήσετε τις οικονομικές παραμέτρους μιας επιχείρησης.
5. Να αντιληφθείτε τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικής ηγεσίας στη λειτουργία μιας επιχείρησης.

2.1. Δομή και οργάνωση της επιχείρησης

Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σε μια εκτίμηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Ως *εσωτερικό ή οργανωσιακό περιβάλλον* μιας επιχείρησης ορίζεται το σύνολο των οργανωτικών παραγόντων που διαθέτει η επιχείρηση στο εσωτερικό της για την εκπλήρωση των στόχων της. Πρόκειται για τα ενδογενή συστατικά της επιχείρησης, τα οποία χαρακτηρίζονται είτε ως δυνατά είτε ως αδύνατα σημεία.

Τα δυνατά σημεία είναι οι οργανωτικές πηγές, οι ερευνητικές, αναπτυξιακές και τεχνολογικές ικανότητες (εμπειρία, γνώση και προσόντα των εργαζομένων), οι οικονομικές ικανότητες (κεφάλαια), οι ικανότητες στη διαφήμιση (καλή φήμη στους πελάτες), οι διαδικαστικές ικανότητες μιας επιχείρησης. Τα σημεία αυτά χρησιμοποιούνται ως μοχλοί περαιτέρω ανάπτυξης απαντώντας σε ερωτήσεις όπως: ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης, τι κάνει καλά, σε ποιες πηγές έχει πρόσβαση, ποια θεωρούνται ως δυνατά σημεία από τους άλλους;

Τα αδύνατα σημεία είναι λάθη ή ελαττώματα μια επιχειρησιακής μονάδας όπως η έλλειψη ανταγωνιστικότητας και τα κενά στις δεξιότητες, στα οικονομικά, στις διορίες, στο ηθικό φρόνημα. Προκειμένου να ξεπεραστούν γρηγορότερα θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις όπως τι μπορεί να βελτιωθεί, τι έχει γίνει πρόχειρα, τι πρέπει να αποφευχθεί, τι κάνει η επιχείρηση που μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικά ή τι δεν πράττει;

Πώς ορίζεται, όμως, η έννοια της επιχείρησης; Η *επιχείρηση* ως σύνολο καλύπτει ένα μεγάλο εύρος οργανωμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων με στην κοινωνία, όπως η παραγωγή, το εμπόριο, η διαφήμιση, οι τραπεζικές συναλλαγές και τα οικονομικά. Ως θεσμός είναι σημαντικός στην κοινωνία, αφού δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο και συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Ο όρος επιχείρηση είναι πολυσήμαντος.

Πρώτον, με τον όρο επιχείρηση εννοείται η οργανωμένη δραστηριότητα ή μία αυτοτελή οικονομική μονάδα με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ακολουθώντας ορισμένη παραγωγική διαδικασία με στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού, του κέρδους, μέσα από την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών αυτών.

Δεύτερον, εννοείται ο χώρος με τον οποίο όχι μόνο θα παραχθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αλλά όπου ο επιχειρηματίας θα αποφασίσει την ποσότητα παραγωγής και τον τρόπο διάθεσής τους.

Τρίτον, είναι ο χώρος στο οποίο γεννιούνται καινοτομίες, νέες ιδέες για προϊόντα ή υπηρεσίες και για τις μεθόδους παραγωγής τους. Η έννοια της επιχείρησης περιλαμβάνει, τέλος, μια σειρά από υποχρεώσεις απέναντι τόσο στους καταναλωτές (να τους προμηθεύει με αγαθά και υπηρεσίες και να προστατεύει τα δικαιώματά τους), όσο και απέναντι στους εργαζόμενους και σε άλλες ενδιαφερόμενες ομάδες (τις οποίες θα εξετάσουμε παρακάτω) που σχετίζονται έμμεσα ή άμεσα με την επιχείρηση (να εξασφαλίσει ασφαλείς συνθήκες εργασίας και υγιεινής, να καταβάλει προσπάθειες συμμόρφωσης με τους νόμιμους περιορισμούς, τις κυβερνητικές απαιτήσεις κ.λπ.)

2.1.1. Επιχειρηματικοί τομείς και κλάδοι

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται συνήθως σε τρεις τομείς:

Πρώτον, σε *επιχειρήσεις πρωτογενούς τομέα παραγωγής*, οι οποίες σχετίζονται με τη φύση τόσο ως προς το αντικείμενο παραγωγής όσο και προς τη διάθεση των προϊόντων. Για παράδειγμα, οι αλιευτικές, δασοκομικές και κτηνοτροφικές επιχειρήσεις.

Δεύτερον, σε *επιχειρήσεις δευτερογενούς τομέα παραγωγής*, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο τους τη μεταποίηση· τέτοιες επιχειρήσεις είναι όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής.

Τρίτον, σε *επιχειρήσεις τριτογενούς τομέα παραγωγής*, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι αυτές του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

που ασχολούνται με το εμπόριο, τις μεταφορές, τις επικοινωνίες, τις τραπεζικές, ασφαλιστικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία και τον τουρισμό.

Διακρίνουμε, επίσης, τις επιχειρήσεις σε κλάδους. Η διάκριση αυτή αναφέρεται στο ίδιο το προϊόν, το οποίο καθορίζει και το είδος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, έχουμε τον κλάδο υποδηματοποιίας και τον κλάδο κλωστοϋφαντουργίας.

Αν και όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως τομέα ή κλάδου έχουν τον ίδιο σκοπό την κερδοφορία, διαφέρουν ως προς συγκεκριμένους δείκτες οι οποίοι ορίζουν το μέγεθος, τη λειτουργία και κυρίως τη θέση τους στην οικονομία.

Καταρχήν, οι επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς τον αριθμό των εργαζομένων. Ο αριθμός αυτός δεν σχετίζεται με τις μεταβολές της αγοραστικής δύναμης του νομίσματος μιας χώρας, οπότε και η αξία του είναι πραγματική. Επιτρέπει να γίνει σύγκριση μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, δεν υπάρχει δυσκολία στο να τον κατανοήσουμε και είναι άμεσα διαθέσιμος στις επιχειρήσεις.

Δεύτερον, οι επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς τον κύκλο εργασιών τους, δηλαδή, τον όγκο των πωλήσεων που καθορίζουν και τα ετήσια έσοδα (τον τζίρο) μιας επιχείρησης.

Τρίτον, οι επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς το σύνολο του ενεργητικού τους, δηλαδή, το σύνολο των οικονομικών αγαθών που υπάρχουν στην κυριότητα μιας επιχείρησης, όπως τα πάγια στοιχεία και οι εγκαταστάσεις της αλλά και το κυκλοφορούν ενεργητικό, δηλαδή, τα αποθέματα, τα μηχανήματα, τα διαθέσιμα μετρητά, τα χρεόγραφα, κ.ά.

Τέταρτον, οι επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς την καθαρή θέση, δηλαδή, το παθητικό τους όπως τα ίδια και δανειακά κεφάλαια που έχουν επενδυθεί στο ενεργητικό τους.

Βάσει των παραπάνω δεικτών οι επιχειρήσεις οι οποίες, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, δεν απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζόμενους και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι 40 εκατομμύρια ευρώ και 10 εκατομμύρια παθητικό, θεωρούνται *μικρομεσαίες*. Αυτό το είδος είναι σημαντικό για την οικονομία διότι έχει εν μέρει ταυτιστεί με την επιχειρηματικότητα, επειδή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κινητοποιούν πόρους για την υλοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών σε μεγαλύτερο βαθμό και συνεπώς η δραστηριότητα αυτή είναι περισσότερο ευδιάκριτη σε αυτές. Επιπλέον, οι ατομικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σημαντικές για την οικονομία διότι αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων σε λειτουργία, ενώ η σημασία τους επιτείνεται από το γεγονός ότι όχι μόνο δημιουργούν θέσεις εργασίας, αφού εξελίσσονται, αλλά συνιστούν χώρους επώασης καινοτόμων τεχνικών παραγωγής και νέων ιδεών σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Σε μια γρήγορη αποτίμηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διακρίνουμε αρκετά πλεονεκτήματα που συμβάλλουν στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ευέλικτες αντιμετωπίζοντας άμεσα οποιαδήποτε δυσκολία προκύπτει, ενώ λόγω του ότι δεν έχουν μεγάλα έξοδα διαφήμισης μπορούν να μειώσουν το κόστος και να

συνεχίσουν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα στους πελάτες. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναπτύσσεται περισσότερο η ενδοεπιχειρηματικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν ευκολότερα να προχωρήσουν στη δημιουργία καινοτομιών και νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Επιπλέον, οι οικονομικές επιδόσεις τους είναι καλύτερες από τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ, τέλος, οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως εξαρτώνται από τις μικρομεσαίες: πωλούν τα προϊόντα των μεγάλων επιχειρήσεων αλλά και τις προμηθεύουν με πρώτες ύλες, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, τις εφευρέσεις και τις καινοτομίες τους.

Με τον όρο «οργάνωση» αναφερόμαστε στη διαμόρφωση και τη διεύθυνση των στοιχείων ενός συνόλου προσώπων, πραγμάτων και δραστηριοτήτων προκειμένου το σύνολο αυτό να λειτουργεί αποτελεσματικά. Η οργάνωση μιας επιχείρησης αναφέρεται με τη σειρά της στη διαδικασία με την οποία συγκροτούνται η δομή, η λειτουργία και η διοίκηση μιας επιχείρησης και ορίζεται από τους στόχους της επιχείρησης, τον τομέα που δραστηριοποιείται και τα αποτελέσματα. Στηρίζεται τόσο στην εργασία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όσο και στους εργαζομένους της, οι οποίοι ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους θα πραγματοποιήσουν τους στόχους αυτούς. Για το λόγο αυτό η οργάνωση μιας επιχείρησης οφείλει να είναι ελαστική για να διευκολύνει, όποτε αυτό χρειάζεται, τη γρήγορη και σωστή πληροφόρηση μέσα στην επιχείρηση αλλά και τις αλλαγές στις υπάρχουσες δομές της.

Η οργάνωση συνιστά μια διαδικασία με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία ενός συνόλου. Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μιας επιχείρησης βασίζεται στην ιεραρχία μιας επιχείρησης και στον τρόπο που αυτή χρησιμοποιεί τους πόρους της, δηλαδή, στη δομή της. Συγκεκριμένα, βασίζεται στον καταμερισμό τόσο της εργασίας όσο και της εξουσίας. Ο καταμερισμός της εργασίας, δηλαδή, η κατάτμηση των εργασιών σε μια επιχείρηση (εξειδίκευση), συμβάλλει στην οργάνωση των τμημάτων της. Με τον καταμερισμό της εξουσίας σε ιεραρχικές βαθμίδες υπάρχει ένας μέγιστος αριθμός εργαζομένων που μπορεί ένας προϊστάμενος να ελέγχει αποτελεσματικά. Αυτός ο μέγιστος αριθμός υφισταμένων ονομάζεται όριο διοίκησης υφισταμένων ή όριο άσκησης εποπτείας. Δεν πρόκειται ασφαλώς για κάποιο επιστημονικά τεκμηριωμένο αριθμό, ωστόσο ο περιορισμός αυτός δεν είναι απαραίτητος μόνο για τον αποτελεσματικό έλεγχο των εργαζομένων εκ μέρους του προϊσταμένου αλλά και ένας τρόπος να γίνεται σαφές πότε χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα νέο διοικητικό επίπεδο.

Ο αριθμός εργαζομένων κάθε διοικητικού επιπέδου εξαρτάται από μια σειρά μεταβλητών όπως η εμπειρία, η προσωπικότητα και η στάση του προϊσταμένου, η επαγγελματική επάρκεια των υφισταμένων, η σταθερότητα στο περιβάλλον της εργασίας και οι κοινός επιχειρησιακοί στόχοι. Έτσι, ένας προϊστάμενος με εμπειρία ή έντονη προσωπικότητα διευθύνει αποτελεσματικά περισσότερους υφισταμένους. Ωστόσο, καθοριστικός παράγοντας για το πόσους υφισταμένους μπορεί να διευθύνει ένας προϊστάμενος είναι ο βαθμός ικανότητάς τους να εκτελούν τα καθήκοντά τους χωρίς να χρειάζονται συνεχή έλεγχο και συντονισμό.

Άλλος παράγοντας είναι ο ακριβής σχεδιασμός των τμημάτων και των ομάδων εργασίας, η σταθερότητα στο εργασιακό περιβάλλον και κυρίως οι αντικειμενικοί στόχοι που μοιράζονται σε όλα τα επίπεδα οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Η αντικειμενικότητα των στόχων εξασφαλίζεται με το ποσοτικό τους χαρακτήρα· για παράδειγμα, ένας μετρήσιμος στόχος είναι η ποσοτική αύξηση των κερδών. Σε διαφορετική περίπτωση, η ανυπαρξία αντικειμενικά σαφών στόχων σε μια επιχείρηση επιφέρει συνεχείς προστριβές και διενέξεις, καθώς καθένας αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τόσο τις προτεραιότητες της επιχείρησης όσο και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι προτεραιότητες αυτές.

Η τυπική οργανωτική δομή μιας επιχείρησης αναπτύσσεται σε αυτοδιοικούμενα τμήματα από το ανώτατο διοικητικό στέλεχος μέχρι το κατώτατο επίπεδο διοικητικών στελεχών, τα οποία έχουν υφισταμένους μόνο μη διοικητικά στελέχη. Κάθε μικρότερο τμήμα υπάγεται στο μεγαλύτερο, δημιουργώντας από τη μία πλευρά, μια ιεραρχική πυραμίδα όταν ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων είναι μικρός και από την άλλη πλευρά, μια οριζόντια δομή της επιχείρησης όταν ο αριθμός των επιπέδων είναι μεγάλος. Με τον τρόπο αυτό διατηρείται η ενότητα διοίκησης και ιεραρχίας σε μια δεδομένη επιχείρηση.

Είναι κατανοητό ότι μια επιχείρηση λειτουργεί σωστά και αποδοτικά, χωρίς σύγχυση μεταξύ των εργαζομένων, όταν υπάρχει κατανομή αρμοδιοτήτων και εξουσίας στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Κάθε προϊστάμενος είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για τον τομέα δραστηριότητάς του, και κάθε μέλος της επιχείρησης έχει ένα μόνο προϊστάμενο από τον οποίο παίρνει εντολές και στον οποίο θα είναι άμεσα υπεύθυνος για τα αποτελέσματα των πράξεών του. Οι συνθήκες αυτές συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και κυρίως στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της δημιουργικής συμμετοχής για την επίτευξη των στόχων της.

2.1.2. Διοικητικές πρακτικές

Είναι κατανοητό από τα παραπάνω ότι όποιος κι αν είναι ο τύπος οργάνωσης μιας επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει τμηματοποίηση, δηλαδή διαίρεση ολόκληρης της επιχείρησης σε ομαδοποιημένες θέσεις εργασίας. Κάθε τμήμα, υπό την εποπτεία ενός διοικητικού στελέχους, συνιστά μια εξειδικευμένη ομάδα εργαζομένων με συναφή μεταξύ τους καθήκοντα. Τα τμήματα αυτά συστήνονται σύμφωνα με το προϊόν που παράγει ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, τη λειτουργία της, τη γεωγραφική της θέση ή σύμφωνα με όλα τα παραπάνω. Επιπλέον, για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης τα τμήματα διαιρούνται σε τέσσερις βασικούς τομείς: στον τομέα της παραγωγής, τον οικονομικό τομέα, τον εμπορικό τομέα και τον τομέα του προσωπικού.

Σε επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν περισσότερα από ένα παραγόμενα προϊόντα ή είδη προσφερόμενων υπηρεσιών, δημιουργούνται τμήματα σύμφωνα με το παραγόμενο προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία. Με τον τρόπο αυτόν, μια

επιχείρηση αναπτύσσεται προσθέτοντας νέα τμήματα χωρίς να αλλοιώνεται η προϋπάρχουσα οργάνωσή της και προχωρά στην παραγωγή νέων προϊόντων (για παράδειγμα, βιομηχανίες που παράγουν αυτοκίνητα, παράγουν τρακτέρ και σκάφη) ή την προσφορά νέων υπηρεσιών (για παράδειγμα, οι ασφαλιστικές εταιρίες προσφέρουν ποικιλία ασφαλειών των αυτοκινήτων, ζωής, πυρός, κ.λπ.). Η δημιουργία τμημάτων έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ταχύτητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καλύτερη γνώση της αγοράς και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Ωστόσο, η παραπάνω ανάπτυξη δεν υλοποιείται χωρίς κάποια μειονεκτήματα για την επιχείρηση. Από τη μια πλευρά, η δημιουργία τμημάτων σύμφωνα με το παραγόμενο προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία απαιτεί νέο προσωπικό και εξοπλισμό, επομένως, κοστίζει περισσότερο. Επιπλέον, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος τα στελέχη ενός τμήματος να εστιάζουν σε αυτό και να χάσουν το ενδιαφέρον τους για το σύνολο της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η προσπάθεια διατήρησης ενός αποτελεσματικού ελέγχου στο σύνολο των ανεξάρτητων τμημάτων από τη διοίκηση της επιχείρησης γίνεται δυσκολότερη. Βέβαια, τα τμήματα αν και δεν είναι ανεξάρτητα από την κεντρική οργανωτική δομή της επιχείρησης (γενικοί στόχοι, πολιτική και οργανωτικές αρχές) είναι σχετικά αυτόνομα σε θέματα όπως η στελέχωση, οι οργανωτικές λειτουργίες και το πλάνο δραστηριοτήτων.

Τα τμήματα που δημιουργούνται βάσει των λειτουργιών μιας επιχείρησης αναφέρονται είτε στις βασικές της λειτουργίες όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διαφήμιση, η χρηματοοικονομική λειτουργία και αυτή του προσωπικού, είτε σε λιγότερο βασικές όπως η έρευνα, η νομική λειτουργία και οι δημόσιες σχέσεις. Αν και κάθε επιχειρησιακή λειτουργία απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες, με την ομαδοποίησή τους στο ίδιο τμήμα επιτυγχάνεται αξιοποίηση πόρων. Αυτό σημαίνει ότι οι θέσεις στα τμήματα αυτά αλληλοεξαρτώνται και απαιτούν συντονισμό. Μειονέκτημα για τα τμήματα που δημιουργούνται βάσει των λειτουργιών μιας επιχείρησης παραμένει το γεγονός ότι η συμβολή κάθε τμήματος είναι δύσκολο να ελεγχθεί, καθώς το αποτέλεσμα μπορεί να μετρηθεί μόνο σε συνολικό επίπεδο.

Τέλος, η δημιουργία τμημάτων σύμφωνα με τη γεωγραφική θέση παρατηρείται σε επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες ποικίλλουν και βρίσκονται διασκορπισμένες γεωγραφικά· για παράδειγμα, κοντά στις πρώτες ύλες δημιουργούνται τα τμήματα παραγωγής και κοντά στις αγορές τα τμήματα πωλήσεων. Καθένα από αυτά τα τμήματα έχει αυτόνομη διοίκηση και οργάνωση. Το κύριο πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι η αδυναμία αποτελεσματικού ελέγχου των τμημάτων αυτών από τη κεντρική διοίκηση.

Τα τμήματα διαιρούνται σε τέσσερις βασικούς τομείς: της παραγωγής, τον οικονομικό, τον εμπορικό και του προσωπικού. Κάθε τομέας έχει διαφορετικές δραστηριότητες ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και του τομέα παραγωγής στον οποίο δρα, ωστόσο αλληλεξαρτώνται και αλληλεπιδρούν συνεχώς καθώς βρίσκονται σε διαρκή επικοινωνία μεταξύ τους.

Ο τομέας παραγωγής αποτελείται από τμήματα επεξεργασίας των πρώτων υλών και κατασκευής του προϊόντος της επιχείρησης, όπως:

α. το τμήμα έρευνας, το οποίο προχωρεί σε καινοτομίες σχετικές με το παραγόμενο προϊόν προκειμένου η επιχείρηση να ακολουθήσει ή να δημιουργήσει νέες ανάγκες στην αγορά. Εξετάζει, για παράδειγμα, όχι μόνο εάν το προϊόν μπορεί να τροποποιηθεί ή να βελτιωθεί σε ποιότητα και εμφάνιση αλλά και το κόστος παραγωγής του.

β. το τμήμα προγραμματισμού παραγωγής, το οποίο, σε συνεργασία με το τμήμα έρευνας, ασχολείται με την οργάνωση και τη βελτίωση των τεχνικών μεθόδων και τον καθορισμό της παραγωγικής διαδικασίας μιας καινοτομίας.

γ. τέλος, το τμήμα συντήρησης, το οποίο φροντίζει τη σωστή συντήρηση ή επισκευή του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού και των ηλεκτρονικών της επιχείρησης.

Ο εμπορικός τομέας αναφέρεται στις πωλήσεις και τις αγορές και αποτελείται από:

α. τα τμήματα πωλήσεων εσωτερικού και εξωτερικού, τα οποία ασχολούνται αφενός με την πώληση και την παράδοση των προϊόντων της παραγωγής είτε μέσω πωλητών, είτε μέσω τοπικών αντιπροσώπων ή συνεργατών και αφετέρου, παρακολουθούν τη ζήτηση, τη διάθεση, την ποσότητα, την ποιότητα, τον ανταγωνισμό και τη διαφήμιση του προϊόντος παραγωγής. Με άλλα λόγια, ασχολούνται με την έρευνα αγοράς, και

β. τα τμήματα αγορών ή προμηθειών, τα οποία ασχολούνται με τις προμήθειες παγίων (εγκαταστάσεις, μηχανήματα), ανταλλακτικών και βοηθητικών υλικών παραγωγής και πρώτων υλών.

Ο οικονομικός τομέας διαχειρίζεται τα χρήματα της επιχείρησης· εισπράττει τα έσοδα από τις πωλήσεις και πληρώνει τα έξοδα για τις προμήθειες, την ενέργεια, το προσωπικό, τις υποχρεώσεις προς το κράτος, κ.λπ. Αποτελείται από τα εξής τμήματα: του Λογιστηρίου, της Μισθοδοσίας, του Κοστολογίου και του Ταμείου.

Το *Λογιστήριο* φροντίζει τόσο για την έγκαιρη είσπραξη των *απαιτήσεων* (γραμμάτια, επιταγές, πιστωτικοί λογαριασμοί, κ.λπ.) εκδίδοντας τις σχετικές αποδείξεις εισπράξεως ή τιμολόγια, όσο και για την έγκαιρη εξόφληση των υποχρεώσεων της επιχείρησης εκδίδοντας τα σχετικά εντάλματα πληρωμής. Τηρεί τα προβλεπόμενα από τη φορολογική νομοθεσία λογιστικά βιβλία και κάνει σ' αυτά όλες τις υποχρεωτικές καταχωρήσεις, ενώ στο τέλος κάθε οικονομικού έτους συντάσσει τον ισολογισμό της επιχείρησης.

Το τμήμα της *Μισθοδοσίας* ασχολείται με τον υπολογισμό της μισθοδοσίας του προσωπικού, τον υπολογισμό των ασφαλιστικών εισφορών και γενικά με οικονομικά θέματα που αφορούν το προσωπικό.

Το τμήμα του *Κοστολογίου* κάνει αποτίμηση όλων των εξόδων (πρώτες ύλες, ενέργεια, αμοιβή προσωπικού, διαφήμιση, συσκευασία, κ.λπ.) που απαιτούνται για την παραγωγή μιας μονάδας του παραγόμενου προϊόντος και έτσι καθορίζεται

αφενός, η τιμή κόστους και αφετέρου, η τιμή πώλησης της συγκεκριμένης μονάδας του προϊόντος.

Το *Ταμείο* διαχειρίζεται το ρευστό χρήμα της επιχείρησης, εισπράττοντας ή πληρώνοντας, σύμφωνα με τα σχετικά οικονομικά παραστατικά που φθάνουν σ' αυτό από το Λογιστήριο.

Τέλος, ο τομέας του Προσωπικού ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις, τις προσλήψεις και τις απολύσεις ή αποχωρήσεις του προσωπικού από την επιχείρηση. Ασχολείται με τις αμοιβές και τις συμβάσεις εργασίας σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους του κράτους. Επιπλέον, φροντίζει για την εκπαίδευση των εργαζόμενων και για τις καλές συνθήκες εργασίας ελέγχοντας κατά καιρούς την επιχείρηση για την ασφάλεια των εγκαταστάσεων και την εξασφάλιση ασφαλούς εκτέλεσης της εργασίας.

2.2. Πόροι και χρηματοδότηση

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιτελέσει τις λειτουργίες της και να εκπληρώσει τους στόχους της (υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και κερδοφορία) θα πρέπει καταρχήν να διαθέτει *υλικούς* και *άυλους* πόρους. Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους, δηλαδή, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, τους φυσικούς πόρους, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες κ.ά., και τους χρηματοοικονομικούς πόρους, οι οποίοι πηγάζουν από χρηματοδότηση, όπως το μετοχικό και το δανειακό κεφάλαιο. Οι άυλοι πόροι αναφέρονται κυρίως στη γνώση, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, τα κίνητρα και τις σχέσεις τόσο στο εσωτερικό μιας επιχείρησης όσο και της ίδιας της επιχείρησης με άλλες. Ωστόσο, η διαθεσιμότητα των πόρων αυτών δεν αρκεί για την άμεση και επιτυχή υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας, αλλά επιπλέον απαιτείται μια αποτελεσματική διαχείριση των πόρων αυτών. Η αποτελεσματικότητα αυτή έγκειται στην επίτευξη του επιχειρηματικού στόχου με όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Ανθρώπινοι Πόροι. Μέρος της διαχείρισης των πόρων είναι η καλή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, των εργαζόμενων, δηλαδή, οι οποίοι αποτελούν τον πιο κρίσιμο και σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μιας επιχείρησης. Υπεύθυνος στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι συνήθως ο ιδιοκτήτης, ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχει σχετικό τμήμα. Ο επιχειρηματίας καλείται να αποφασίσει αν θα προσλάβει υπαλλήλους και πόσους, γι' αυτό χρειάζεται να γνωρίζει όχι μόνο τις τρέχουσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό για την επίτευξη των στόχων της, να γνωρίζει τη σχετική εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία, να είναι ενημερωμένος σχετικά με θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο της επιχείρησης και να έχει μια καλή εικόνα της αγοράς εργασίας. Θα πρέπει να καλύψει πλήρως όποιες

ελλείψεις σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη, τα οποία θα έχουν την κατάλληλη γνώση και ειδικότητα.

Περαιτέρω, προκειμένου να κάνει τους υπαλλήλους του να δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την επιχείρηση, θα πρέπει να αποφασίσει αν θα δίνονται επιπρόσθετα αμοιβές για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αν θα δίνονται και τότε προαγωγές κατά την ανέλιξη των υπαλλήλων στη διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης, και γενικά, αν θα αναγνωρίζεται έμπρακτα η εργασία των υπαλλήλων με την αποδοχή δικών τους ιδεών, την κοινή λήψη αποφάσεων και την ανταμοιβή τους για το καλό της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να αποφασίσει αν θα εκπαιδεύει τους εργαζομένους με επιμορφωτικά σεμινάρια προκειμένου να εξελιχθούν οι ικανότητες τους. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και, επομένως, στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Για το λόγο αυτόν το κόστος της επιμόρφωσης δεν θα πρέπει να θεωρείται σαν επιπλέον έξοδο, αλλά σαν επένδυση η οποία θα ωφελήσει μελλοντικά την επιχείρηση.

Φυσικοί πόροι. Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες, κ.ά. Το τελευταίο μέρος της καλής διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων αναφέρεται στα αποθέματα. Οι μορφές των αποθεμάτων είναι

- οι πρώτες ύλες, τα υλικά παραγωγής των προϊόντων μιας επιχείρησης,
- τα ημιτελή προϊόντα, τα προϊόντα που κατασκευάζονται αυτή τη στιγμή αλλά δεν είναι τελείως έτοιμα (για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο χωρίς μηχανή) και τα ενδιάμεσα προϊόντα, αυτά τα οποία χρησιμοποιούνται για την κατασκευή των προϊόντων και αγοράζονται ξεχωριστά από τις πρώτες ύλες (για παράδειγμα, τα λάστιχα) και
- τα έτοιμα προϊόντα προς πώληση.

Δεδομένου ότι τα αποθέματα συνιστούν το περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης που μπορεί να ρευστοποιηθεί σχετικά εύκολα, η καλή διαχείρισή τους αποφέρει κέρδη. Αυτό συμβαίνει όταν η παραγγελία γίνεται στο σωστό χρόνο και στη σωστή ποσότητα προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι ζημιές, το κόστος συντήρησης και αποθήκευσης. Για αυτό οι βασικές αρχές στη σωστή διαχείριση αποθεμάτων σε μια επιχείρηση είναι η φθηνή αγορά αποθεμάτων σε σωστή αναλογία ποσότητας και ποιότητας. Αυτό από τη μια πλευρά, δεν θα οδηγήσει σε έλλειψη ή μείωση της ροής της παραγωγής και από την άλλη πλευρά, δεν θα υπάρξει αύξηση της παραγωγής που θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλότερο κόστος μεταφοράς ή στην πιθανότητα τα αποθέματα να χάσουν την αξία τους.

Χρηματοοικονομικοί πόροι - Χρηματοδότηση. Συνήθως ο επιχειρηματίας ξεκινά τη δημιουργία της επιχείρησής του με ένα μείγμα χρηματοδότησης ιδίων και ξένων κεφαλαίων· για κάθε ποσό που δανείζεται, θεωρείται καλό να βάζει και ο ίδιος ο επιχειρηματίας το ίδιο ποσό. Αυτό ωστόσο που οδηγεί τον επιχειρηματία στην απόφαση του τρόπου χρηματοδότησης είναι παράγοντες όπως οι προοπτι-

κές της οικονομίας, το κόστος δανεισμού και ο βαθμός ανεξαρτησίας του επιχειρηματία. Εάν οι προοπτικές της οικονομίας για την επιχειρηματική του ενέργεια είναι θετικές, τότε προχωρά σε αυτή.

Τι σημαίνει, όμως θετικές προοπτικές; Αυτές υπαγορεύονται από το κόστος δανεισμού, το επιτόκιο, δηλαδή, που αν είναι χαμηλό ο δανεισμός γίνεται φθηνότερος και η αναμενόμενη απόδοση είναι δυνατόν να ξεπεράσει το κόστος δανεισμού. Σε κάθε περίπτωση η ανεξαρτησία του επιχειρηματία προκαθορίζει την απόφασή του για την αναλογία της χρηματοδότησης του επιχειρηματικού του εγχειρήματος.

Οι πηγές χρηματοδότησης είναι: η αυτοχρηματοδότηση, η χρηματοδότηση από φίλους και συγγενείς, τα δανειακά κεφάλαια, οι επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις, η χρηματοδοτική μίσθωση και το κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών.

Η *αυτοχρηματοδότηση* είναι τα ίδια κεφάλαια του επιχειρηματία, όπως προσωπικές οικονομίες ή χρήματα μετά από πώληση ή υποθήκευση προσωπικών περιουσιακών στοιχείων.

Η *χρηματοδότηση από φίλους και συγγενείς* αφορά κεφάλαια από κοντινά άτομα προς τον επιχειρηματία. Τα άτομα αυτά συνήθως δεν διαθέτουν επιχειρηματική εμπειρία αν και θα θελήσουν όχι μόνο να τον συμβουλευσουν αλλά και να τον βοηθήσουν χρηματικά, ιδιαίτερα σε χρονικές περιόδους που αδυνατεί να αντιμετωπίσει κάποια έκτακτη οικονομική ανάγκη. Ο επιχειρηματίας καταφεύγει στη χρηματοδότηση από φίλους και οικείους θέλοντας να αποφύγει το υψηλό κόστος δανεισμού. Η χρηματοδότηση αυτή συνίσταται είτε σε άτοκο δανεισμό είτε σε δανεισμό με συμμετοχή στην επιχείρηση.

Τα *δανειακά κεφάλαια* είναι τα ξένα κεφάλαια που δανείζεται ο επιχειρηματίας μέσω των τραπεζών υπό ορισμένες προϋποθέσεις, όπως η εγγύηση για τα δάνεια από εύπορους φίλους ή συγγενείς (τριτεγγυητές), ή η καταχώρηση των προσωπικών περιουσιακών στοιχείων ως εγγύηση ή τέλος, η κατασκευή κτιρίου το οποίο χρησιμεύει ως εγγύηση για την τράπεζα (αν η επιχείρηση αποτύχει το κτιριο περνά στην κατοχή της). Τα δάνεια που δίνει το τραπεζικό σύστημα χωρίζονται σε βραχυπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα, και ομολογιακά:

- Τα βραχυπρόθεσμα δάνεια εξοφλούνται μέσα σε ένα χρόνο και χρηματοδοτούν είτε αποθέματα είτε πελάτες που αγοράζουν με πίστωση. Πρόκειται για δάνεια που καλύπτουν προσωρινές ανάγκες του επιχειρηματία. Δεν είναι απαραίτητο να δοθεί εγγύηση για αυτά εφόσον η πιστωτική επιφάνεια του επιχειρηματία κριθεί ως ικανοποιητική.
- Τα μακροπρόθεσμα δάνεια διαρκούν περισσότερο από ένα χρόνο. Ικανοποιούν μονιμότερες ανάγκες του επιχειρηματία, όπως την αγορά υποδομής, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, ενώ επιτρέπουν τη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης, αφού χρηματοδοτούν τα αποθέματα και τους πελάτες για πίστωση. Κατά συνέπεια, τα μακροπρόθεσμα δάνεια εξοφλούνται συνήθως από τα κέρδη που παρουσιάζει μια επιχείρηση.

■ Τέλος, τα ομολογιακά δάνεια συνιστούν δάνεια διάρκειας οκτώ έως δέκα ετών. Το επιτόκιο είναι κυμαινόμενο ή σταθερό με συγκεκριμένη ημερομηνία αποπληρωμής. Για να δοθεί το ομολογιακό δάνειο χρειάζεται να υποθηκευτεί κάποιο περιουσιακό στοιχείο. Συνήθως το λαμβάνουν μεγάλες σε όγκο επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαθέσουν τα ομόλογα στο επενδυτικό κοινό. Αυτοί που αγοράζουν ομόλογα είναι δανειστές και όχι μέτοχοι στην επιχείρηση που τα διαθέτει.

Οι *επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις* από το Ελληνικό Δημόσιο και τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα ενδιαφέρουν συνήθως νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις. Οι επιχορηγήσεις καλύπτουν δωρεάν είτε μέρος του κεφαλαίου για την υλοποίηση μιας επένδυσης, είτε επιδότηση επιτοκίου ή δανεισμό για καινούριο εξοπλισμό. Δυνατή επίσης είναι και η φορολογική απαλλαγή μέχρι κάποιο ποσό επί της αξίας της επένδυσης και της αξίας της χρηματοδοτικής μίσθωσης του εξοπλισμού.

Η *χρηματοδοτική μίσθωση* συνιστά μια μεσο-μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση επιχειρήσεων για την απόκτηση εξοπλισμού και υποδομής. Με άλλα λόγια, όταν μια επιχείρηση δεν διαθέτει κεφάλαιο για να αγοράσει τον κατάλληλο εξοπλισμό τότε τον νοικιάζει από μια εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει να αγοράσει τον εξοπλισμό αυτό, και να τον εκμισθώσει. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση γλιτώνει από ενδεχόμενο σχετικό δανεισμό και επιπλέον, απαλλάσσεται φορολογικά. Σε περίπτωση δε που επιθυμεί, μπορεί να αγοράσει τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί μετά το τέλος της εκμίσθωσης.

Το *κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών* αναφέρεται στον τρόπο επένδυσης μεγαλύτερων επιχειρήσεων σε μικρότερες επιχειρήσεις με καινοτόμες επιχειρηματικές προσπάθειες. Οι επενδύσεις αυτές έχουν μακροπρόθεσμη χρονική διάρκεια αλλά ενέχουν μεγάλο ρίσκο. Η επιχείρηση που συμμετέχει με τα κεφάλαιά της συμμετέχει και στη διοίκηση και στη στρατηγική της μικρότερης επιχείρησης, ενώ όταν επιτύχει τα επιθυμητά κέρδη τις περισσότερες φορές τα ρευστοποιεί και αποχωρεί.

Προκειμένου να εκμεταλλευθεί ο επιχειρηματίας τους διαθέσιμους πόρους θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη επένδυση ανάμεσα σε εναλλακτικές επενδύσεις εξετάζοντας το μέγεθος και τη σκοπιμότητά της, αλλά και το χρόνο εκτέλεσης και τον τόπο εγκατάστασής της. Θα πρέπει, επίσης, να επιλέξει τα κατάλληλα μηχανήματα, κτίρια και προσωπικό εκτιμώντας παράλληλα τις συνέπειες της επένδυσης στο ευρύτερο φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον.

2.3. Αξίες, κουλτούρα και ανθρώπινο δυναμικό

Κάθε επιχείρηση έχει ένα συγκεκριμένο όραμα, μια ορισμένη αποστολή και μια φιλοσοφία. Η επιθυμία των στελεχών μιας επιχείρησης για το μέλλον της εκφράζεται μέσα από το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Αυτά συνιστούν τον πυρήνα των στόχων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, επομένως, και το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, το *όραμα μιας επιχείρησης* δίνει μια γενική μελλοντική εικόνα της ορίζοντας τους γενικούς στόχους, οι οποίοι βασίζονται σε μια εκτίμηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, τη γενική στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης. Η *αποστολή μιας επιχείρησης* διασαφηνίζει και κοινοποιεί τον βασικό σκοπό και τους συγκεκριμένους στόχους της, ενώ καθορίζει τη σχέση της με άλλες επιχειρήσεις. Η *φιλοσοφία μιας επιχείρησης* ενσωματώνει τις οργανωτικές αξίες της, ορίζει τις γενικές αρχές και τη δεοντολογική συμπεριφορά, καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται και το ύφος της διοίκησης. Αυτά τα στοιχεία εμπνέουν τους εργαζόμενους, εξασφαλίζουν ομοφωνία μεταξύ τους για τον επιχειρησιακό σκοπό, βοηθούν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και δίνουν το γενικό επιχειρησιακό στίγμα.

Προϋποθέσεις καλής λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και η αποτελεσματική ηγεσία. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία εισάγεται στην διοικητική επιστήμη και την οργανωσιακή θεωρία τις δεκαετίες του 1970 και του 1980 από την κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία, αναφέρεται στα υλικά και άυλα στοιχεία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, τα *υλικά στοιχεία* της επιχείρησης είναι παρατηρήσιμα και έχουν σχέση με τη χωροταξική διαμόρφωση του χώρου εργασίας, το είδος και την ποιότητα της επίπλωσης και της διακόσμησης, τον κώδικα ένδυσης των εργαζομένων, την αρχιτεκτονική άποψη του κτηρίου (εξωτερικά και εσωτερικά), την τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, τις εκθέσεις και τις αναφορές πωλήσεων ή διαφήμισης και το λογότυπο της επιχείρησης. Τα παραπάνω στοιχεία συνδέονται με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων, ενώ εκφράζουν εν μέρει την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

Τα άυλα στοιχεία περιλαμβάνουν ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι αναπτύσσονται διαχρονικά από τη συνεργασία και συνδιαλλαγή των εργαζομένων μίας επιχείρησης, προσδιορίζουν τις στάσεις τους και υποδεικνύουν τις αποδεκτές από την επιχείρηση συμπεριφορές. Οι πεποιθήσεις και οι αξίες μιας επιχείρησης φτιάχνουν το οικοδόμημα της κουλτούρας μιας επιχείρησης· τα πιστεύω και οι αξίες των εργαζομένων ορίζουν τελικά και τον τρόπο που συμπεριφέρονται και ενεργούν. Αυτά εκφράζονται μέσω της απόδοσης, του ανταγωνισμού, της καινοτομίας, της εξυπηρέτησης των πελατών και τις ομαδικές εργασίες.

Με άλλα λόγια, κάθε επιχείρηση έχει ένα συλλογικό τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι της υλοποιούν τις δράσεις τους. Οι κανόνες συμπεριφοράς αποτελούν κοινή γνώση για όλους και βασίζονται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, το οποίο καθοδηγεί όχι μόνο τις δραστηριότητες αλλά και την αντίληψη των εργαζομένων για την επιχείρηση και τους στόχους της, βοηθώντας παράλληλα να επικεντρωθούν σε αυτές. Επομένως, αν και οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης διαφέρουν ως προς τα κίνητρα, τις δράσεις και τις αντιδράσεις τους στο εργασιακό περιβάλλον λόγω ικανοτήτων και δεξιοτήτων, δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, φύλο, φυ-

λή) ή ψυχολογικών παραγόντων (στάσεις, αξίες, προσωπικότητα) υπάγονται σε μία συλλογική ταυτότητα όπως αυτή υπαγορεύεται από την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα οριοθετεί έναν σύνθετο συνδυασμό τυπικών και άτυπων συστημάτων, διαδικασιών και αλληλεπιδράσεων και συνθέτει ένα δομημένο σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και παραδοχών αποδεκτών από όλα τα μέλη ενός οργανισμού.

- Τυπικά συστατικά της στοιχεία αποτελούν μεταξύ άλλων η ηγεσία, οι οργανωσιακές δομές, τα συστήματα αμοιβών, οι μηχανισμοί κοινωνικοποίησης των εργαζομένων και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Άτυπα στοιχεία της αποτελούν οι υπόρρητες και λανθάνουσες συμπεριφορικές ρυθμιστικές συνθήκες, τα πρότυπα, οι αξίες, οι οργανωσιακές αφηγήσεις, οι εξιστορήσεις και οι πεποιθήσεις, τα υποδείγματα ρόλων και τα «οργανωσιακά τελετουργικά».
- Εκείνες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που είναι σε θέση να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ηθικές κουλτούρες διαμορφώνουν ένα κοινό υπόδειγμα αξιών, πρακτικών, προσδοκιών και στάσεων που διέπουν την κανονιστική διάσταση της εργασιακής συμπεριφοράς σε σύγχρονα οργανωσιακά πλαίσια.

Για την πληρέστερη κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας, οφείλουμε να τη διαχωρίσουμε από συγγενείς και δυνητικά επικαλυπτόμενες εννοιολογικές κατασκευές, διακρίνοντάς την ιδίως σε σχέση με την έννοια του εργασιακού κλίματος. Ένα εργασιακό κλίμα αποκαλύπτει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το πώς διεξάγονται τα πράγματα, για το τι συντελείται και λαμβάνει χώρα στον εργασιακό χώρο. Υποδηλώνεται συνεπώς πώς αισθάνεται κάποιος όταν αποτελεί τμήμα ενός δεδομένου οργανισμού κι εργάζεται σ' αυτόν, με βάση το «κλίμα» που επικρατεί στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας. Αυτές ακριβώς οι υποκειμενικές αντιλήψεις του εργασιακού περιβάλλοντος ωθούν τη στάση και τις επιμέρους ενέργειες των εργαζομένων. Το εργασιακό κλίμα αναφέρεται στην κοινή γνωσιακή αντίληψη των μελών για το πώς λειτουργεί ο οργανισμός, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα εκφράζει την αντικειμενική παραδοχή της διοίκησης και των μελών για το πώς λειτουργεί και οφείλει περαιτέρω να λειτουργήσει ο οργανισμός.

Η ηθική οργανωσιακή κουλτούρα υποδηλώνει πρωταρχικά μια δομή που καθιστά δυνατή την ευρέως αποδεκτή και ακριβοδίκαιη κατανομή εξουσίας και αρμοδιοτήτων. Μια ηθική οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει πολιτικές ενταγμένες σε ένα σαφή, πλήρως γνωστοποιήσιμο και τηρούμενο με συνέπεια κώδικα ηθικής δεοντολογίας, με άξονα την εκπλήρωση μη-οικονομικών στόχων, πέραν των αμιγώς οικονομικών εκβάσεων. Σε μία ισχυρή ηθική κουλτούρα, ικανή να ανταπεξέλθει ικανοποιητικά στις ποικίλες προκλήσεις του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μια αίσθηση υπευθυνότητας και λογοδοσίας τόσο για τις πράξεις τους όσο και για τις ενέργειες των άλλων, χωρίς φόβο κυρώσεων ή αντιποίνων. Αυτό το τυπικό μέρος, ιδιαίτερως σημαντικό για μια νεο-ιδρυθείσα ή ανερχόμενη πράσινη επιχείρηση, περιλαμβάνει:

- δηλώσεις για την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού,
- ρυθμιστικά-αξιακά πρότυπα και δεοντολογικές αρχές,
- διαδικασίες κοινωνικοποίησης και συμμετοχικότητας νέων εργαζομένων,
- διαδικασίες λήψης αποφάσεων που καθιστούν δυνατή τη δέσμευση του οργανισμού σε ζητήματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων,
- δέσμευση σε αρχές ακριβοδίκαιης μεταχείρισης, καθώς και
- ευαισθητοποίηση της επιχείρησης έναντι της πελατειακής της βάσης και των τοπικών κοινοτήτων εν γένει.

Οι ηθικές οργανωσιακές κουλτούρες πρέπει να υιοθετούν τις ακόλουθες πέντε θεμελιώδεις κατηγορίες ιδιωμάτων, ιδιαίτερας σημαντικών για μια επιτυχημένη και δυναμικά εξελισσόμενη πράσινη επιχείρηση:

1. Τις διακηρύξεις ως προς την ηθική αποστολή της επιχείρησης και τις υιοθετούμενες ηθικές αξίες, οι οποίες συνιστούν έναυσμα κάθε οργανωσιακής απόφασης.
2. Την προτεραιότητα επίτευξης ισορροπίας μεταξύ των συμφερόντων των κοινωνικών εταίρων, καθώς και την εναρμόνιση των διαφορετικών και εν πολλοίς αντιθετικών επιδιώξεων όλων των εμπλεκόμενων μερών.
3. Την απόδοση κεντρικού ρυθμιστικού ρόλου στην οργανωσιακή ηγεσία ως παράγοντα διαμόρφωσης ηθικής εργασιακής συμπεριφοράς. Οι αξίες του ηγέτη και το προσωπικό του ήθος επηρεάζουν την ποιότητα του ηθικού εργασιακού κλίματος ή της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού. Ο βαθμός σεβασμού, εκ μέρους των εργαζομένων, των ηθικών απαιτήσεων της εργασιακής ζωής, συναρτάται και προς την ηγετική συμπεριφορά: Η ηθική ηγεσία αναδύεται από ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που ενέχουν τα στοιχεία της ακεραιότητας και της διαμόρφωσης υψηλών ηθικών κριτηρίων, της αμερόληπτης, ισότιμης και ακριβοδίκαιης μεταχείρισης όλων των εργαζομένων, καθώς και της ανάγκης να καθίστανται όλοι ανεξαιρέτως υπόλογοι για την ηθική διαγωγή τους.
4. Την ανάγκη ευθυγράμμισης των υιοθετούμενων ηθικών αξιών και των καθημερινών ενεργειών, δραστηριοτήτων, διαδικασιών λήψης αποφάσεων και πάσης φύσεως συντελλομένων διεργασιών σε όλα τα επίπεδα οργανωσιακής ζωής (ατομικό, ομαδικό, ενδο-οργανωσιακό, θεσμικό).
5. Και, τέλος, την προτεραιότητα και υπεροχή της μακροχρόνιας προοπτικής και της ανάγκης βιωσιμότητας έναντι των αμιγώς βραχυχρόνιων θεωρήσεων διασφάλισης της κερδοφορίας και μόνον. Η διοικητική συμπεριφορά δεν πρέπει να καθορίζεται από μια στενή επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος, η οποία ενίοτε υποδηλώνει ένα έλλειμα ηθικότητας: Οφείλει να συνυπολογίζει τις ανάγκες των οργανωσιακών εταίρων, των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας των πολιτών εν γένει.

Κάθε επιχείρηση διέπεται από τη δική της οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνει όχι μόνο τη συμπεριφορά της επιχείρησης αλλά και τη δομή, τα επιχειρηματικά σχέδια και τη στρατηγική της, συμβάλλοντας έτσι στη βιωσιμότητα της

επιχείρησης. Προϋπόθεση, βέβαια, είναι η επιχείρηση να διαθέτει μια ηθική και ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς σκοπός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι να αναπτύξει στους εργαζόμενους στην επιχείρηση ένα είδος δέσμευσης που θα τους καθοδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και σε επιτυχείς κινήσεις στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση που δεν μπορεί να προσαρμοστεί σε μια ηθική οργανωσιακή κουλτούρα δεν χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα στη στρατηγική της οργάνωση, ενώ μια ανίσχυρη κουλτούρα αποτρέπει τους εργαζόμενους της επιχείρησης να συνεισφέρουν σε αυτή με ιδιαίτερο ζήλο.

Επομένως, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα δυναμικό και μεταβλητό φαινόμενο όχι μόνο σε σχέση με τα μέλη της επιχείρησης στο εσωτερικό της και με το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δρα, αλλά και με την ιστορία, την ηγεσία, στους στόχους, τις στρατηγικές και το μέγεθος της επιχείρησης. Αν και έγκειται στον ηγέτη της επιχείρησης να οραματιστεί την οργανωσιακή κουλτούρα, και τα υπόλοιπα μέλη της να την αποδεχθούν και να την πραγματώσουν συνειδητά ή ασυνείδητα τόσο στις σχέσεις και στη συμπεριφορά μεταξύ τους όσο με άτομα εκτός της επιχείρησης, ταυτόχρονα δέχεται επίδραση από τον τρόπο που τα μέλη της επιχείρησης σκέπτονται και δρουν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να καθορίζεται από την κορυφή της διοίκησης της επιχείρησης· κάθε επιχείρηση έχει διευθυντικά στελέχη που ασκούν διοικητική εξουσία, παίρνουν αποφάσεις και κατευθύνουν τις δραστηριότητες των υφισταμένων τους. Παραπάνω τονίστηκε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα εκπορεύεται από τον ηγέτη της επιχείρησης, ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη δεν ταυτίζονται πάντα με την ηγεσία μιας επιχείρησης. Η εξουσία μπορεί να πηγάζει από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία της επιχείρησης, τη δυνατότητα του ατόμου να παρέχει ανταμοιβές σε άλλους (προαγωγές, αυξήσεις μισθών κ.λπ.) ή να τιμωρεί (κριτική, υποβιβασμό, κ.λπ.), από την κατοχή εξειδικευμένης γνώσης, και τέλος, από την πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες.

Ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου ή εξουσία κάποιου να επηρεάζει άλλα άτομα προκειμένου να εργαστούν αποτελεσματικά και πρόθυμα. Σε καμία περίπτωση, όπως επισημάνθηκε, η ηγεσία μιας επιχείρησης δεν ταυτίζεται πάντα με την τυπική εξουσία που δίνει μια διοικητική θέση στην επιχείρηση. Ποικίλες αναγνωρισμένες ερευνητικές προσεγγίσεις ορίζουν με διαφορετικό τρόπο την αποτελεσματική ηγεσία:

- μέσω εκείνων των χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τον αποτελεσματικό ηγέτη, όπως ευφυΐα, συναισθηματική σταθερότητα, τάση για έλλογη ανάληψη ρίσκου, ικανότητα εποπτείας, δημιουργικότητα, αυτοκυριαρχία, αυτοπεποίθηση, εξωστρέφεια,
- μέσω των κατάλληλων μορφών συμπεριφοράς των ηγετικών στελεχών, όπως, υποστηρικτική/μετασχηματιστική ηγεσία, ηγεσία που προσανατολίζεται στο αποτέλεσμα (την επίτευξη εργασιακού καθήκοντος) ή ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τις σχέσεις με τους εργαζόμενους, και τέλος,

- μέσω των καταστάσεων που αντιμετωπίζει ο ηγέτης. Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει ένα μοναδικό και μονοσήμαντα καθορισμένο είδος αποτελεσματικής ηγεσίας, αλλά αυτή εξαρτάται από τις δεδομένες ανάγκες της επιχείρησης στην εκάστοτε χρονική στιγμή και τις συνθήκες που επικρατούν. Αυτό σημαίνει ότι σε περίοδο αστάθειας ο ηγέτης μπορεί να αναπτύξει αυταρχική συμπεριφορά, ενώ αντιθέτως σε μια ομαλή κατάσταση τείνει να προσανατολίζεται προς μία υποστηρικτική και ενδυναμωτική συμπεριφορά.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Το εσωτερικό ή οργανωσιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης συνίσταται στους οργανωτικούς παράγοντες που είναι διαθέσιμοι στο εσωτερικό της επιχείρησης για την εκπλήρωση των στόχων της.
- Εξετάσαμε όχι μόνο πώς νοείται η εσωτερική οργάνωση και δομή μιας επιχείρησης, οι διοικητικές πρακτικές που ακολουθούνται, αλλά και ποιοι είναι οι διαθέσιμοι υλικό και άυλοι πόροι για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιτελέσει τις λειτουργίες της και να εκπληρώσει τους στόχους της.
- Κάθε επιχείρηση έχει συνεπώς ένα συγκεκριμένο όραμα, μια ορισμένη αποστολή και μια ειδικότερη φιλοσοφία, υπό το πρίσμα των οποίων ξεκινά η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικής σε μια επιχείρηση.
- Όλα αυτά εκτυλίσσονται στο πλαίσιο μιας δεδομένης οργανωσιακής κουλτούρας που συνήθως υποδεικνύει η ηγεσία της επιχείρησης.

Ερώτηση 1.

Ποιες αξίες πρέπει κατά τη δική σας γνώμη να περιλαμβάνει η κουλτούρα μιας σύγχρονης μικρο-μεσαίας επιχείρησης για να θεωρείται κοινωνικά (και περιβαλλοντικά) υπεύθυνη;

Άσκηση 1.

Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Να αιτιολογήσετε συνοπτικά την απάντησή σας.

- 1.** Το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης συμβάλλει θετικά στην κοινωνική της υπευθυνότητα έναντι του εξωτερικού της περιβάλλοντος

- 2.** Μια ηθική επιχειρησιακή κουλτούρα δεν διαμορφώνει ένα φιλικό προς τον εργαζόμενο εργασιακό περιβάλλον.

- 3.** Το ηγετικό στυλ του επιχειρηματία καθορίζει την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

ΜΕΡΟΣ Β. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Για το εξωτερικό ή επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο διακρίνεται σε:
 - ✓ μικρο-περιβάλλον (προμηθευτές, πελάτες, διανομείς, ανταγωνιστές), και
 - ✓ μακρο-περιβάλλον (οικονομικό-μακροοικονομικό και μικροοικονομικό περιβάλλον, πολιτικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον).
2. Για το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση.
3. Για το ρόλο αυτών των εκφάνσεων του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος στη στήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας μικρών και μεσαίων επιχειρηματικών μονάδων.

3.1. Εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον

Ως *εξωτερικό ή επιχειρηματικό περιβάλλον* ορίζεται το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση. Η σχέση μεταξύ των παραγόντων αυτών και της επιχείρησης είναι συμβιωτική· βρίσκονται συνεχώς σε αλληλεπίδραση. Οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται διαρκώς αναγκάζοντας την επιχείρηση να προσαρμόζεται, ενώ δεν επιτρέπουν να αλλάξει η ίδια το περιβάλλον της.

Το εξωτερικό περιβάλλον έχει δύο συστατικά, τις *επιχειρηματικές ευκαιρίες* ή *“ανοίγματα”* για ανάπτυξη και κερδοφορία, και τις *επιχειρηματικές* απειλές ή

εξελίξεις που μπορούν να βλάψουν την επιχείρηση. Ως επιχειρηματικές ευκαιρίες, είδαμε παραπάνω, ότι εννοούνται οι ευνοϊκές καταστάσεις στο παρόν ή στο μέλλον μες στο εξωτερικό περιβάλλον που βοηθούν μια επιχείρηση να εκπληρώσει καλύτερα το σκοπό της, να είναι, δηλαδή, κερδοφόρα. Ως επιχειρηματικές απειλές εννοούνται οι μη ευνοϊκές καταστάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον που είναι επιβλαβείς για το παρόν ή και το μέλλον μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στα γούστα των πελατών, οι νέοι κανονισμοί, οι πολιτικές ή νομοθετικές επιπτώσεις, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η νέα τεχνολογία, η απώλεια στο βασικό προσωπικό, η οικονομική ύφεση, οι δημογραφικές αλλαγές, η πρόθεση ανταγωνιστών, η ζήτηση αγορών, η οικονομική στήριξη.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε μικρο-περιβάλλον (άμεσο) και μακρο-περιβάλλον (έμμεσο). Το μικρο-περιβάλλον γνωστό και ως περιβάλλον εργασίας και λειτουργίας αποτελείται από διαφορετικά είδη και κατηγορίες ενδιαφερομένων –προμηθευτές, διανομείς, ανταγωνιστές, πελάτες– οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τις διάφορες δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

- *Προμηθευτές* θεωρούνται όσοι προμηθεύουν την επιχείρηση με εισροές, τους παραγωγικούς πόρους που θα μετασχηματιστούν σε τελικά αγαθά και υπηρεσίες, όπως πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό, γνώσεις, πληροφορίες, κ.ά. Διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι της επιχείρησης, ενώ καθοριστικοί παράγοντες της δύναμης αυτής είναι, μεταξύ άλλων, η διαφοροποίηση του προϊόντος τους από τα υπόλοιπα της αγοράς, η σημασία του προϊόντος τους για τον αγοραστή και για τον πωλητή, η έκταση της τυποποίησης του προϊόντος, τα κόστη αλλαγής, κ.ά.
- *Διανομείς* θεωρούνται οι επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Ορισμένοι από αυτούς διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, όπως και μπορούν να «μπλοκάρουν» την διανομή ενός προϊόντος.
- *Ανταγωνιστές* θεωρούνται άλλες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα.
- *Πελάτες* θεωρούνται οι καταναλωτές των προϊόντων. Υπάρχουν πολλές ομάδες πελατών με εξατομικευμένες ανάγκες, περισσότερη πληροφόρηση και περισσότερες επιλογές. Δυνητικά μπορεί να λειτουργήσουν και ως ανταγωνιστές εφόσον μπορούν να διαπραγματευτούν για χαμηλότερα κόστη, καλύτερη ποιότητα του προϊόντος κλπ.

Το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες που τίθενται πέρα από τον έλεγχο μιας εταιρείας· περιλαμβάνει το οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον.

Ο χώρος στον οποίο κινείται ο επιχειρηματίας ονομάζεται *αγορά*: εκεί αγοράζονται και πωλούνται τόσο οι πόροι ή οι συντελεστές παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και τα ίδια τα προϊόντα ως αποτελέσματα των επιχειρηματικών προσπαθειών. Η αγορά εντάσσεται στο οικονομικό πλαίσιο που διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες και αξίες βάσει των οποίων λειτουργεί η οικονομία μιας χώρας. Φορείς οικονομικής δραστηριότητας είναι οι καταναλωτές, οι ιδιωτικές

επιχειρήσεις και ο δημόσιος τομέας. Κάθε επιχείρηση αποτελεί μέρος του παραγωγικού κυκλώματος της οικονομίας. Τρία είναι τα βασικά οικονομικά συστήματα: η *ελεύθερη οικονομία*, η οποία στηρίζεται στην ιδιωτική πρωτοβουλία, η *κεντρικά ελεγχόμενη οικονομία*, η οποία στηρίζεται στο κράτος και η *μικτή οικονομία*, η οποία προκύπτει μέσα από τη συνεργασία κράτους και ιδιωτικού τομέα.

3.1.1. Οικονομικό περιβάλλον

Με τον όρο *οικονομικό περιβάλλον* εννοείται ο τρόπος οργάνωσης της αγοράς μες στην οποία αναπτύσσεται μια επιχείρηση. Η οργάνωση της αγοράς καθορίζεται από τον τρόπο παραγωγής του αγαθού και τον αριθμό των επιχειρήσεων, ενώ ο τρόπος που αναπτύσσεται μια επιχείρηση στην αγορά καθορίζεται από την ποσότητα των προϊόντων που παράγει, την τιμή πώλησής τους και τις δράσεις που οδηγούν στο κέρδος. Το οικονομικό περιβάλλον διακρίνεται σε *μακροοικονομικό* και *μικροοικονομικό*:

A. Το *μακροοικονομικό περιβάλλον* αναφέρεται στη γενικότερη κατάσταση μιας οικονομίας μες στην οποία δρα η επιχείρηση. Συγκεκριμένοι δείκτες προσδιορίζουν την πορεία της κατάστασης αυτής, όπως ο *πληθωρισμός* (ζήτησης και κόστους), η *ανεργία*, το *ύψος του επιτοκίου*, ο *μέσος όρος αμοιβής εργασίας* και οι *συναλλαγματικές ισοτιμίες*.

Ο *πληθωρισμός* παρατηρείται όταν σημειώνεται συνεχής αύξηση στις τιμές των αγαθών και των υπηρεσιών με ακόλουθη πτώση της αγοραστικής δύναμης του χρήματος, καθώς οι μισθοί δεν αυξάνονται κατά αναλογία του ρυθμού του πληθωρισμού. Αυτό που προκαλεί την αύξηση τιμών εντοπίζεται τόσο στην πλευρά της ζήτησης όσο και στην πλευρά της προσφοράς.

Διακρίνουμε, λοιπόν, τον *πληθωρισμό της ζήτησης* και του *κόστους*. Το πρώτο είδος πληθωρισμού διαμορφώνεται σε περιόδους έντονης οικονομικής δραστηριότητας κατά την οποία το σύνολο του εργατικού δυναμικού και του κεφαλαιακού εξοπλισμού βρίσκεται σε επίπεδο πλήρης απασχόλησης. Πώς προκαλείται; Αυξάνεται η συνολική ζήτηση προσόντων, λόγω αύξησης προσφοράς χρήματος με την έκδοση νέου χρήματος ή εξωτερικού δανεισμού ή ανόδου μισθών, και αυτή η αύξηση δεν καλύπτεται πια από την αντίστοιχη αύξηση παραγωγής, λόγω της πλήρης απασχόλησης των διαθέσιμων μέσων παραγωγής και της τεχνολογίας, προκαλώντας την αύξηση των τιμών των αγαθών και των υπηρεσιών. Οι τρόποι αντιμετώπισης του πληθωρισμού ζήτησης συνίσταται σε μέτρα εισοδηματικής πολιτικής, όπως η μείωση των δημοσίων δαπανών, η αύξηση των φόρων στα νοικοκυριά ή στα κέρδη των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο είδος πληθωρισμού εμφανίζεται συνήθως σε περιόδους μειωμένης οικονομικής δραστηριότητας. Προκαλείται κυρίως λόγω της αύξησης του κόστους παραγωγής, το οποίο προκύπτει είτε επειδή τα μονοπώλια πιέζουν για την αύξηση των κερδών τους είτε από τις αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών και

των καυσίμων, είτε τέλος, από το εργατικό δυναμικό το οποίο μέσω των συνδικάτων ζητά αυξήσεις μισθών. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η δημιουργία κλίματος αβεβαιότητας και οικονομικής αστάθειας. Οι τρόποι αντιμετώπισης του πληθωρισμού κόστους συνίστανται είτε σε μέτρα αύξησης της παραγωγικότητας και της παραγωγής (για παράδειγμα, μείωση του κόστους της παραγωγής που θα οδηγήσει σε μείωση της τελικής τιμής των προϊόντων), είτε σε μέτρα δημοσιονομικής και νομισματικής πολιτικής (για παράδειγμα, μείωση των φόρων και των επιτοκίων που θα οδηγήσουν σε μείωση τιμών και κόστους παραγωγής).

Η *ανεργία* είναι κατάσταση στην οποία κάποιος που θέλει να εργασθεί, αδυνατεί. Σε περιόδους ύφεσης ο αριθμός των ανέργων αυξάνεται γιατί μειώνεται η απασχόληση και υπάρχει πλεονάζουσα προσφορά εργασίας, ενώ σε περιόδους ανάπτυξης συμβαίνει το αντίστροφο. Επομένως, βασικά αίτια της ανεργίας είναι το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης μιας χώρας και ο χαμηλός ρυθμός μεγέθυνσης ή η κατάσταση ύφεσης της οικονομίας της. Η ανεργία οδηγεί σε απώλεια εισοδήματος και δραστική υποκατάσταση προϊόντων, με τελικό αποτέλεσμα την περαιτέρω συρρίκνωση της παραγωγικής υποδομής και του παγίου κεφαλαίου της οικονομίας.

Το *ύψος του επιτοκίου*, με άλλα λόγια το κόστος δανεισμού χρήματος, καθορίζει τόσο το οικονομικό περιβάλλον όσο και την απόφαση να προχωρήσει ο επιχειρηματίας σε επιχειρηματική δραστηριότητα. Το υψηλό επιτόκιο σημαίνει ότι το κόστος δανεισμού μιας επιχείρησης είναι υψηλό καθιστώντας την επιβίωσή της αδύνατη, ενώ μια εναλλακτική τοποθέτηση χρημάτων σε καταθέσεις ή ομόλογα θα μπορούσε να είναι επικερδέστερη.

Ο *μέσος όρος αμοιβής εργασίας* ορίζει το επίπεδο εισοδήματος που με τη σειρά του καθορίζει το βαθμό κατανάλωσης των ατόμων, άρα και τη ζήτηση των προϊόντων των επιχειρήσεων.

Οι *συναλλαγματικές ισοτιμίες* είναι οι τιμές στις οποίες ανταλλάσσονται τα εθνικά νομίσματα στη διεθνή αγορά συναλλάγματος. Οι διακυμάνσεις στις τιμές των εθνικών νομισμάτων επηρεάζουν τόσο την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων των εθνικών οικονομιών όσο και τη γενική οικονομική δραστηριότητα.

B. Το *μικροοικονομικό περιβάλλον* αναφέρεται στους παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην ίδια την επιχείρηση. Αυτοί είναι, πρώτον οι τιμές των πρώτων υλών και δεύτερον ο ανταγωνισμός που υφίσταται μια επιχείρηση. Ο τελευταίος καθορίζεται από τις άλλες επιχειρήσεις με παρόμοια ή υποκατάστατα προϊόντα: τα ανταγωνιστικά κίνητρα της μιας συνήθως αλληλεπιδρούν με αυτά της άλλης. Η αναγνώριση των δυνάμεων που επιδρούν στις ανταγωνιστικές δυναμικές μιας επιχείρησης είναι χρήσιμη στη διαμόρφωση των στρατηγικών της. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι οι ακόλουθοι:

- a. ο αριθμός των επιχειρήσεων και το μερίδιό τους στην αγορά,
- β. η κατάσταση ανάπτυξης της βιομηχανίας και του κλάδου,

γ. τα πάγια έξοδα ή τα κόστη αποθήκευσης (για παράδειγμα, σε περίπτωση υψηλών παγίων εξόδων μια επιχείρηση θα προσπαθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό την παραγωγική της ικανότητα), και τέλος

δ. η αδιαιρετότητα της παραγωγής και της κατανάλωσης (για παράδειγμα, όπου υπάρχουν οικονομίες κλίμακας –μείωση κόστους του προϊόντος με αύξηση παραγωγής του– η αύξηση της παραγωγικής ικανότητας στα μεγάλα τμήματα θα είναι αναγκαία).

3.2. Θεσμοί και οικονομική πολιτική

Όπως είδαμε παραπάνω το εξωτερικό μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει και τον πολιτικό παράγοντα. Το *πολιτικό περιβάλλον* αναφέρεται στην επιρροή που ασκούν θεσμοί όπως η νομοθετική, η εκτελεστική και η δικαστική εξουσία στις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται από:

α. Τη νομοθετική εξουσία, και συγκεκριμένα, το Σύνταγμα μια χώρας· σημαντικό είναι ποιους νόμους περιλαμβάνει και η ευελιξία και η ικανότητα αναπροσαρμογής τους.

β. Την εκτελεστική εξουσία, και συγκεκριμένα, την πολιτική οργάνωση· σημαντικό είναι πόσο διακρίνεται για τη σταθερότητα της και τη θετική στάση προς την επιχειρηματικότητα. Επίσης, από την εικόνα της χώρας και των ηγετών της· σημαντικό είναι πόσο θελκτική είναι προκειμένου να προσελκύσει τα αναγκαία κεφάλαια από εξωτερικούς επενδυτές.

γ. Τη δικαστική εξουσία, δηλαδή, το δικαστικό σύστημα· σημαντικό είναι με ποιό τρόπο διαμορφώνουν, κατευθύνουν και ελέγχουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο θέτει τις προϋποθέσεις και τους περιορισμούς ίδρυσης και λειτουργίας επιχειρήσεων σε μια κοινωνία, όπως τις συνθήκες εργασίας, το ασφαλιστικό, το υγειονομικό, τις διαφημιστικές δαπάνες, το καθεστώς τιμών, τις εισαγωγές και εξαγωγές, την προστασία του καταναλωτή, τη φορολογία και τα συμβόλαια. Η καταστρατήγηση των συγκεκριμένων κανόνων επισείει ποινή φυλάκισης ή πληρωμή πρόστιμου.

Η *οικονομική πολιτική μιας κυβέρνησης* συνίσταται στο σύνολο των μέτρων, μέσων και κινήτρων που σχεδιάζει και θεσμοθετεί προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους οικονομικούς στόχους με σκοπό τη σταθερή οικονομική ανάπτυξη. Η επιχειρηματικότητα θεωρείται κινητήριο μοχλός και υποστηρίζεται με στοχευμένες δράσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος. Αυτό επιτυγχάνεται ποικιλοτρόπως: Για παράδειγμα, με τη φορολογική ελάφρυνση νέων επιχειρήσεων προκειμένου να μειωθεί το κόστος παραγωγής και να ενισχυθεί η επιχειρηματική πρωτοβουλία, με την ενίσχυση συγκεκριμένων κλάδων επιχειρήσεων μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων ή πρωτοβουλιών από το τραπεζικό σύστημα. Στο επιχειρείν συμβάλει αποφασιστικά, επίσης:

- ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας,
- το χαμηλό επιτόκιο και ο χαμηλός πληθωρισμός,
- η απλούστευση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου και των αναγκαίων γραφειοκρατικών διαδικασιών για έναρξη και λειτουργία μιας επιχείρησης,

- η μείωση του αθέμιτου ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και η ισότιμη πρόσβαση σε κρατικές προμήθειες και διαγωνισμούς,
- η διαμόρφωση κατάλληλων υποδομών όπως αεροδρόμια, οδικές αρτηρίες, λιμάνια για καλύτερη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών, καλύτερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες και αξιοποίηση των πηγών ενέργειας, και τέλος,
- οι υποδομές τεχνολογικού χαρακτήρα προκειμένου να αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες και τα πλεονεκτήματά τους.

Η περίοδος που διανύουμε θεωρείται ενδεχομένως η καλύτερη για την εγκαινίαση μιας βιώσιμης πράσινης επιχείρησης, για τον απλούστατο λόγο ότι όχι μόνο υπάρχει υψηλή ζήτηση για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και σχετικές υπηρεσίες στην αγορά, αλλά επιπλέον ένας αριθμός φορολογικών κινήτρων και αντίστοιχων δημοσίων πολιτικών θέτουν ως επιδίωξη τη στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι και ο συγκεκριμένος τομέας παρουσιάζει υψηλό ρυθμό επένδυσης κεφαλαίου, με αποτέλεσμα να ενέχει σοβαρές προοπτικές περαιτέρω επέκτασης και διεύρυνσης των παραγωγικών του δραστηριοτήτων, όπως θα επιχειρήσουμε να εξηγήσουμε διεξοδικά σε επόμενη ενότητα της παρούσας μελέτης με κατάλληλα παραδείγματα επιτυχημένων ελληνικών πράσινων επιχειρήσεων.

3.3. Κράτος, κοινωνία και τεχνολογία

Το *τεχνολογικό περιβάλλον* αναφέρεται στη συστηματική εφαρμογή της επιστήμης και της τεχνικής για την ανανέωση και τη διαφοροποίηση των προϊόντων που βρίσκονται στην αγορά. Περιλαμβάνει την κατάσταση της τεχνολογίας σε μια χώρα, τη χρήση της προκειμένου να φθάσουν οι επιχειρήσεις στο ανώτατο όριο εισροών και εκροών τους, τη βαθμιαία έκλειψή της και τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα πλεονεκτήματα λόγω της χρήσης της τεχνολογίας ποικίλλουν. Η επικοινωνία γίνεται αμεσότερη, ταχύτερη και φθηνότερη παγκοσμίως, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε μικρή και εξιδανικευμένη αγορά οπουδήποτε. Εισάγονται νέα προϊόντα, ενώ τα παλαιότερα είναι πια απαραιτήτως και περιττά. Η τεχνολογία βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας, καθώς η τεχνολογική πρόοδος αναπτύσσει στους καταναλωτές μεγαλύτερες προσδοκίες. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις δαπανούν χρήματα σε έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να συμβαδίζουν με την τεχνολογική ανάπτυξη της εποχής τους.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σε μια εκτίμηση του περιβάλλοντός της, συγκεκριμένα του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.
- Το εξωτερικό περιβάλλον ορίζεται ως το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση.
- Η σχέση μεταξύ των παραγόντων αυτών και της επιχείρησης είδαμε ότι είναι συμβιωτική· βρίσκονται συνεχώς σε αλληλεπίδραση.
- Οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται διαρκώς αναγκάζοντας την επιχείρηση να προσαρμόζεται.
- Το περιβάλλον εργασίας και λειτουργίας αποτελείται από διαφορετικά είδη ενδιαφερομένων –προμηθευτές, διανομείς, ανταγωνιστές, πελάτες– οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, υφίστανται ωστόσο παράγοντες –από το οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον– οι οποίοι τίθενται πέρα από τον αποτελεσματικό έλεγχο μιας μικρής επιχείρησης.

Άσκηση 1.

Με βάση όσα μάθατε σε αυτήν την ενότητα, περιγράψτε εν συντομία (σε ένα κείμενο έκτασης μιας σελίδας) τη σημασία του μικρο-περιβάλλοντος και του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της.

α) Μπορεί, για παράδειγμα, να λειτουργήσει ομαλά μια μικρή επιχείρηση σε περιβάλλον παρατεταμένης ύφεσης (με υψηλή ανεργία);

β) Μπορεί να θεωρείται βιώσιμη μια επιχείρηση σε περιβάλλον από το οποίο απουσιάζουν δεσμοί και σχέσεις εμπιστοσύνης με πελάτες και προμηθευτές;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τους γεωγραφικούς, δημογραφικούς, κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες διαμόρφωσης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.
2. Το ρόλο αυτών των εκφάνσεων του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης μικρών και μεσαίων επιχειρηματικών μονάδων.

4.1 Οικονομική γεωγραφία και κοινωνική δημογραφία

Ο όρος *οικονομική γεωγραφία* αναφέρεται στη μελέτη της αλληλεπίδρασης των οικονομικών δραστηριοτήτων των ατόμων με τη γεωγραφική θέση, το χώρο και τον τρόπο κατανομής των συντελεστών παραγωγής αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο.

Το είδος επιχείρησης που επιλέγει ο επιχειρηματίας να αναπτύξει εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τους γεωγραφικούς παράγοντες: Συγκεκριμένα, από τους συντελεστές παραγωγής και τους φυσικούς πόρους της εκάστοτε περιοχής αλλά και από το αν μια συγκεκριμένη περιοχή μπορεί να αντλήσει τους κατάλληλους χρηματοδοτικούς πόρους προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες υποδομές που βελτιώνουν την επιχειρηματικότητα. Η επιχειρηματική δράση αναπτύσσεται σε περιοχές οι οποίες έχουν πλούσιους παραγωγικούς συντελεστές (περιοχές με πλούσια κοιτάσματα ορυκτών και μεταλλευμάτων), φυσικές υποδομές για την ανάπτυξη συγκεκριμένου τύπου επιχειρηματικής δραστηριότητας (περιοχές με λιμάνια), ή βρίσκονται πολύ κοντά στα κέντρα λήψης αποφάσεων και σε τεχνολογικές υποδομές (περιοχές κοντά σε αστικά κέντρα που υπάρχουν υπηρεσίες και οργανισμοί).

Ο όρος *κοινωνική δημογραφία* αναφέρεται στη μελέτη των τάσεων του πληθυσμού σε σχέση με διάφορες μεταβλητές όπως το μέγεθος, τη διάρθρωση, τη γεωγραφική κατανομή και την οικονομική διαστρωμάτωση του πληθυσμού, το

εισόδημα, την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τη φυλή, τη γλώσσα, τη θρησκεία, την εμπειρία και την εκπαίδευση. Οι ανθρωπίνοι πληθυσμοί μεταβάλλονται και κατανέμονται στο χώρο και στο χρόνο με κοινωνικο-οικονομικά κριτήρια και η αναπαραγωγή, η θνησιμότητα και οι μεταναστεύσεις καθορίζονται από μια σειρά από πολιτισμικές, ηθολογικές, κοινωνικές και οικονομικές μεταβλητές αλλά και από βιολογικούς παράγοντες.

Η επιχειρηματικότητα επηρεάζεται καθοριστικά από τους δημογραφικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, το μορφωτικό επίπεδο του επιχειρηματία εκφράζεται μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα που κυριαρχεί και στην επιχείρηση του, όπως είδαμε παραπάνω. Ενώ, η εθνικότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε μια κοινωνία κατά την οποία εθνικές μειονότητες αποκλεισμένες από άλλες επαγγελματικές επιλογές στρέφονται προς το επιχειρείν (αυτοπασχόληση).

Σε κάθε περίπτωση οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στη διαμόρφωση και τη βελτίωση της στρατηγικής ελέγχου και επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης, καθώς επηρεάζουν την παραγωγή και την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η αύξηση του πληθυσμού στις αναπτυσσόμενες χώρες μεγαλώνουν τη ζήτηση για πολλά προϊόντα. Παράλληλα αυξάνεται και η προσφορά εργασίας. Αυτό θα επηρεάσει με τη σειρά του τους μισθούς των εργαζομένων. Λόγω της ταυτόχρονης ανομοιογένειας ως προς τη γλώσσα, τη θρησκεία και τα ήθη από τη μια πλευρά, οι στρατηγικές μάρκετινγκ μπορούν να ποικίλλουν, ενώ από την άλλη πλευρά, μπορεί να κάνει τη διοίκηση του ανθρωπίνου προσωπικού δυσκολότερη και πολυπλοκότερη.

Άλλοι δημογραφικοί παράγοντες όπως το μέγεθος και η γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού είναι σημαντικοί για τις επιχειρήσεις. Το μέγεθος του πληθυσμού χρησιμοποιείται ως δείκτης για την κριτική εκτίμηση των συμπεριφορών των πελατών, τις αλλαγές σε αυτές και τον αντίκτυπό τους στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτού του δείκτη μελετώνται οι αλλαγές στον αριθμό γεννήσεων και το μέγεθος των οικογενειών σε μια χώρα, η αύξηση και η μείωση του συνολικού πληθυσμού, η επίδραση της αύξησης του πληθυσμού στις πρώτες ύλες και το περιβάλλον, και τέλος, το προσδόκιμο της ηλικίας.

Η γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, τέλος, σε κάθε περιοχή ποικίλλει. Αυτό έχει συνήθως αντίκτυπο στη στρατηγική της επιχείρησης που εκτιμά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά κάθε περιοχής. Συγκεκριμένα, μελετά τόσο την κυβερνητική υποστήριξη όσο και το πλεονέκτημα που δίνει η τοπικότητα της κάθε περιοχής. Επιπλέον, η ποικιλία του πληθυσμού ανά περιοχή επιδρά στην καταλληλότητα των ατόμων που αποτελούν το ανθρωπινό δυναμικό μιας επιχείρησης.

4.2. Αξίες, παράδοση και πολιτισμός

Πέρα από το κοινωνικό περιβάλλον είναι και το πολιτισμικό περιβάλλον που διαμορφώνει το επιχειρηματικό πλαίσιο λειτουργίας. Παράγοντες σχηματισμού της συμπεριφοράς των καταναλωτών και των παραγωγών είναι το μορφωτικό επίπεδο, η αντίληψη της κοινωνίας για την επιχειρηματικότητα και η έννοια της προσωπικής ανταμοιβής. Με τον όρο μορφωτικό επίπεδο εννοείται όχι μόνο η κατοχή ενός πτυχίου ή μεταπτυχιακού αλλά και η γνώση που χρειάζεται προκειμένου να εκτιμήσει ο επιχειρηματίας μια επιχειρηματική ευκαιρία· αν, δηλαδή, μια επιχειρηματική ιδέα είναι ρεαλιστική και ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα της αγοράς. Απαραίτητη βέβαια για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας αποτελεί η δυνατότητα αναγνώρισης από τον ίδιο τον επιχειρηματία του γεγονότος ότι η εκμετάλλευση της ευκαιρίας αυτής προσομοιάζει στα προσόντα που διαθέτει και τις ιδιαίτερες γνώσεις του.

Η παραπάνω στάση προϋποθέτει μια κοινωνία που αποτιμά θετικά την επιχειρηματικότητα. Η αντίληψη που φέρει μια κοινωνία επιδρά όχι μόνο στον τρόπο που βλέπει τους επιχειρηματίες αλλά και την ίδια την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας· για παράδειγμα, σε κοινωνίες που η επιχειρηματική απασχόληση αντιβαίνει στις ηθικές αξίες και τις βασικές αρχές των ανθρώπων, τότε οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζονται με καχυποψία, «πνίγοντας» οποιαδήποτε προσπάθεια για επιχειρείν. Ενώ, σε κοινωνίες που υπάρχει αποδοχή της επιχειρηματικότητας βασικό ρόλο στην επιλογή κάποιου να ασχοληθεί με το επιχειρείν παίζει το πόσο ενδιαφέρει κάποιον η ίδια η κοινωνική αποδοχή.

Τέλος, σημαντικός παράγοντας στην επιλογή κάποιου να ασχοληθεί με το επιχειρείν είναι ο τρόπος που σκέφτεται για την ανταμοιβή που αποκομίζει από μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Υπάρχει η ενδογενής ανταμοιβή, η εσωτερική ικανοποίηση που νοιώθει κάποιος με την επίτευξη ενός στόχου και η εξωγενής ανταμοιβή, όπως οι οικονομικές απολαβές, το κοινωνικό κύρος και η υπόληψη. Σε κάθε περίπτωση, η έννοια της ανταμοιβής σχετίζεται με το πολιτισμικό επίπεδο μιας κοινωνίας και τη σημασία που δίνει στο αίσθημα της επιτυχίας και της καταξίωσης που δεν είναι αποκλειστικά υλική υπόθεση.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Την επιρροή των γεωγραφικών παραγόντων στην επιλογή και στην ανάπτυξη μια επιχείρησης.
- Οι οικονομικές δραστηριότητες των ατόμων ορίζονται:
 - ✓ από τη γεωγραφική θέση, το χώρο, τους φυσικούς πόρους και τον τρόπο κατανομής των συντελεστών παραγωγής, αλλά και από
 - ✓ το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο θα διαμορφωθούν οι κατάλληλες υποδομές που βελτιώνουν την επιχειρηματικότητα.
- Οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής και στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, καθώς επηρεάζουν την παραγωγή και την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η επιρροή του πολιτισμικού περιβάλλοντος στο σχηματισμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών και των παραγωγών, εκφράζεται από:
 - ✓ την ευρύτερη αντίληψη της κοινωνίας για την επιχειρηματικότητα,
 - ✓ το επίπεδο μόρφωσης, και
 - ✓ την έννοια της προσωπικής ανταμοιβής και ικανοποίησης που διακατέχει τον επιχειρηματία.

Ασκήσεις-Ερωτήσεις

1. Να επισημάνετε στοιχεία της παράδοσης και του πολιτισμού στη χώρα μας που, κατά τη γνώμη σας, στηρίζουν την επιχειρηματικότητα.

2. Είναι οι παραδοσιακές αξίες φιλικές προς τη μικρή επιχείρηση; Αιτιολογήστε τη γνώμη σας.

3. «Η μικρή τοπική επιχείρηση αναπτύσσεται αποτελεσματικότερα σε πολιτισμικό περιβάλλον συλλογικότητας, παρά ατομικισμού». Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την παραπάνω πρόταση; Να αιτιολογήσετε συνοπτικά την άποψη σας.

ΜΕΡΟΣ Γ.
Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

**Η ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Για την έννοια της πράσινης επιχείρησης.
2. Για τη δυνατότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να συμμετέχουν στην πράσινη επιχειρηματικότητα.
3. Για τα ζητήματα στα οποία οφείλουν να εστιάσουν και τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν.
4. Τις φάσεις μετασχηματισμού σε πράσινες επιχειρήσεις, καθώς και τα οφέλη του πράσινου μετασχηματισμού τους.
5. Για τη θετική στάση της πολιτείας έναντι της πράσινης οικονομίας.
6. Την ανάγκη υιοθέτησης της φιλοσοφίας του πράσινου μάρκετινγκ από τις σύγχρονες μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
7. Τη σχέση της επιχειρηματικότητας και της πράσινης ενέργειας.
8. Τις πράσινες προμήθειες και την ανάγκη υιοθέτησης και εφαρμογής ενός οικολογικού σχεδιασμού. Επι πλέον, θα κατανοήσετε
 - τα βασικά σημεία ενός πράσινου επιχειρηματικού σχεδίου,
 - τα βασικά βήματα μετατροπής μιας επιχείρησης σε πράσινη,
 - τα οφέλη της πράσινης επιχειρηματικότητας,
 - τις προοπτικές της πράσινης οικονομίας για τις επιχειρήσεις
 - τους λόγους που οδηγούν μια επιχείρηση στην υιοθέτηση και ανάπτυξη των πρακτικών του πράσινου μάρκετινγκ,
 - την επιχειρηματική δράση με όρους ήπιων μορφών ανανεώσιμης ενέργειας,
 - τις επιπτώσεις του φαινομένου της πράσινης εξαπάτησης,
 - τη σημασία αναζήτησης τρόπων και μεθόδων κατοχύρωσης της αξιοπιστίας και διακριβώσης της φερεγγυότητας μιας πράσινης επιχείρησης.

5.1. Μετασχηματισμός της επιχείρησης σε πράσινη επιχείρηση

Η εισαγωγή μας επιχείρησης στην πράσινη επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί ως μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση κάνει βήματα να μειώσει τον ολικό περιβαλλοντικό της αντίκτυπο, να επιτύχει περιβαλλοντική αειφορία και να έχει θετικές περιβαλλοντικές ιδιότητες. Στην πράξη όλα αυτά συνδέονται με δραστηριότητες όπως η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και παραγωγής αποβλήτων, η χρήση οικολογικά αειφόρων πηγών και η παροχή ενός περιβαλλοντικού συστήματος διαχείρισης.

Είδαμε ότι *πράσινη επιχειρηματικότητα* ονομάζεται η μορφή οικονομικής δραστηριότητας η οποία θέτει στο επίκεντρο της στρατηγικής της την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης. Τα κίνητρα και τα πλεονεκτήματα της πράσινης επιχειρηματικότητας ποικίλλουν. Δίνεται συνεπώς η δυνατότητα στις επιχειρήσεις:

- να δημιουργήσουν αγορές για πιστοποιημένα πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες,
- να αυξήσουν το κύκλο εργασιών εισάγοντας προϊόντα με οικολογική σήμανση,
- να διασφαλίσουν ότι θα είναι επαρκής η τροφοδοσία με ανανεώσιμους πόρους μειώνοντας περαιτέρω το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, αλλά και ότι θα υπάρχει εξοικονόμηση φυσικών πόρων λόγω της διαρκούς ανόδου των τιμών.
- Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι η μείωση περιβαλλοντικού ρίσκου και η αποφυγή κυρώσεων λόγω μη συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία· οι επιχειρήσεις δεσμεύονται ότι θα μειώσουν τις εκπομπές επιβλαβών αερίων, θα χρησιμοποιούν καθαρές πηγές ενέργειας και θα προχωρήσουν στην ανακύκλωση υλικών.

Ωστόσο, μια επιχείρηση δεν θεωρείται πράσινη επειδή αναλίσκεται σε κοινωνικά τεχνάσματα υποτιμώντας τη νοημοσύνη του καταναλωτή. Επιπλέον, μια επιχείρηση δεν θεωρείται πράσινη επειδή τηρεί την περιβαλλοντική νομοθεσία. Αυτό πρέπει να θεωρείται δεδομένο από όλες τις επιχειρήσεις. Πράσινη είναι η επιχείρηση η οποία υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις του νόμου θέτοντας νέα πρότυπα.

Σε μια προσπάθεια ορισμού της πράσινης επιχείρησης μια επιχείρηση θεωρείται «πράσινη» όταν συντηρεί ή δίνει έμφαση στην περιβαλλοντική ποιότητα, προσφέρει ασφαλείς συνθήκες εργασίας και ικανοποιητικούς μισθούς που συντηρούν οικογένειες, δίνουν πρόσβαση στην επιμόρφωση των εργαζομένων και στη δυνατότητα σταδιοδρομίας μέσα σε αυτή ανεξαρτήτως φύλου, φυλής και ηλικίας. Συνήθως μια πράσινη επιχείρηση αναλαμβάνει κοινωνικές και κυρίως περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, όπως:

- την αποφυγή περιβαλλοντικής μόλυνσης,
- τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας,
- τη διατήρηση των φυσικών πηγών πρώτων υλών και ενέργειας,
- την ενίσχυση της τοπικής κοινότητας με δημιουργία θέσεων απασχόλησης.

Αν και το μέγεθος και η ιδιοκτησία των πράσινων επιχειρήσεων ποικίλλουν, συνήθως πράσινες είναι εκείνες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό σε αλληλεξάρτηση με μια μικρή τοπική κοινότητα. Είναι ακριβώς το μικρό της μέγεθος και η συγκεκριμένη σχέση με την κοινότητα που επιτρέπει σε μια τέτοια επιχείρηση να προχωρήσει σε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες. Υπακούοντας, λοιπόν, και στην περιβαλλοντική νομοθεσία, οι φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές δεν θα πρέπει να υιοθετούνται μόνο από τις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες που ρυπαίνουν εμφανώς το φυσικό περιβάλλον, αλλά και από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους και τύπου δραστηριότητας, έχει μερίδιο στην υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος, ακόμα κι αν απλώς προσφέρει υπηρεσίες.

Στο ερώτημα αν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν επαρκείς οικονομικούς πόρους, έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές που κοστίζουν, η απάντηση είναι ότι αν και η πράσινη επιχειρηματικότητα μοιάζει να βλέπει την κερδοφορία των επιχειρήσεων, στην πράξη αυτό δεν ισχύει. Αφενός, το κόστος της τεχνογνωσίας και της πρόσληψης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, που θα εξασφαλίσουν την πρόσβαση στις πρακτικές αυτές, δεν είναι μεγαλύτερο από οποιαδήποτε καινοτομία εισάγεται σε μια επιχείρηση, αφετέρου τα περιβαλλοντικά ζητήματα δεν θα πρέπει να συνιστούν κάτι το ιδιαίτερο ή το εξεζητημένο, αλλά να εντάσσονται δυναμικά στις προτεραιότητες και τις καθημερινές υποχρεώσεις του επιχειρηματία. Αυτό ωστόσο εξαρτάται από το κατά πόσο ο επιχειρηματίας έχει κατανοήσει ότι με την εισαγωγή της επιχείρησης στην πράσινη επιχειρηματικότητα θα είναι σε θέση να αποκομίσει κέρδη αλλά και να βελτιώσει αισθητά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής παρουσίας μιας επιχείρησης θα πρέπει να καταστεί σαφές ποια είναι τα κύρια οφέλη της πράσινης επιχειρηματικότητας. Αυτά είναι:

- η μείωση του λειτουργικού κόστους,
- η εμπύχωση και ενδυνάμωση του ηθικού του προσωπικού,
- η εκμετάλλευση νέων αγορών καθώς και
- η νέα επιχειρηματική κερδοφορία.

Τα οφέλη αυτά λειτουργούν ως σημαντικά κίνητρα. Βέβαια, η υιοθέτηση της πράσινης επιχειρηματικότητας δεν σημαίνει ούτε υποδηλώνει εγκατάλειψη των συνηθισμένων κανόνων λειτουργίας μιας τυπικής επιχείρησης. Σημαντικό είναι επίσης, όπως θα εξετάσουμε και στην επομένη ενότητα, ο επιχειρηματίας να κατανοήσει επαρκώς σε τι ακριβώς συνίσταται η αειφόρος ανάπτυξη μιας πράσινης επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί μικρότερη ποσότητα σε πρώτες ύλες, νερό και ενέργεια. Ενώ, θα πρέπει ταυτοχρόνως να υιοθετήσει μια οικονομία που μιμείται τη φύση, δηλαδή, να ανακυκλώνει τα πάντα, να μη ρυπαίνει και να δαπανά σχεδόν εξ ολοκλήρου ανανεώσιμη μορφή ενέργειας. Κατά συνέπεια, η δέσμευση μιας επιχείρησης στην πράσινη επιχειρηματικότητα και στην αειφορία την καθιστά αυτομάτως και περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνη, όπως θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω.

5.1.1 Πράσινο επιχειρηματικό σχέδιο: προϋποθέσεις και βασικά σημεία

Κάθε επιχείρηση ξεκινά με μια ιδέα την οποία ο επιχειρηματίας καλείται να την υλοποιήσει δημιουργώντας ένα ισχυρό επιχειρηματικό σχέδιο. Πρόκειται για ένα αφηγηματικό αρχείο που συνοδεύεται από ποικίλες οικονομικές προβλέψεις. Το αφηγηματικό κομμάτι περιγράφει την επιχείρηση, το προϊόν ή την υπηρεσία που ο επιχειρηματίας επιθυμεί να προσφέρει, δίνει κάποιες πληροφορίες που αφορούν την αγορά και τις οργανωτικές στρατηγικές της υπό διαμόρφωση επιχείρησης. Το κείμενο αυτό θα το δώσει σε συνεργάτες, συμβούλους και πιθανούς επενδυτές για να σχολιαστεί. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συγγραφή επιχειρηματικού σχεδίου είναι μια διαδικασία εξίσου σημαντική με το προϊόν της επιχείρησης. Η προσπάθεια σύνταξής του αναγκάζει τον επιχειρηματία να αναλύσει βαθιά την ιδέα του και να εκτελέσει εκτενή έρευνα αγοράς ώστε να καθορίσει εάν το επιχειρηματικό του μοντέλο είναι βιώσιμο. Επιπλέον, τον βοηθά να κατανοήσει την αγορά που στοχεύει, το πιθανό ανταγωνισμό αλλά κυρίως τον τρόπο που θα χρειαστεί για να ξεκινήσει την επιχείρηση αποφεύγοντας κάποια κρίσιμα λάθη.

Όπως είναι κατανοητό από τα παραπάνω, ένα συμβατικό επιχειρηματικό σχέδιο σκοπεύει στην επίδειξη της οικονομικής βιωσιμότητας της νέας επιχειρηματικής προσπάθειας. Αντίστοιχα ένα πράσινο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να λάβει υπόψη του το περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο της πρότασης. Το μέτρο της επιτυχίας του εξαρτάται από το αντίκτυπο που θα έχει στους ανθρώπους και στο περιβάλλον· θα πρέπει να εξηγεί με σαφήνεια με ποιο τρόπο θα διατηρήσει ή και θα ενισχύσει το περιβάλλον και με ποιο τρόπο θα βελτιώσει την κοινωνική δικαιοσύνη τοπικά ή ακόμη και διεθνώς.

Κανένας πράσινος επιχειρηματίας δεν είναι ίδιος με τους άλλους, καθώς προέρχεται από διαφορετικό κοινωνικό περιβάλλον και από διαφορετικό επιχειρηματικό τομέα. Όλοι όμως έχουν εμπνευστεί από μια επιχειρηματική ευκαιρία που επιδιώκει, πέρα από την παραγωγή κέρδους, να προστατεύσει τις φυσικές πηγές ή να επιτύχει κοινωνική δικαιοσύνη και εργάζονται σκληρά για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις. Οι προϋποθέσεις για να ολοκληρωθεί ένα πράσινο επιχειρηματικό σχέδιο είναι:

α. Να τεθούν οι προσωπικοί στόχοι του επιχειρηματία και το χρονικό πλάνο επίτευξης των στόχων αυτών. Αυτό θα τον βοηθήσει να εμμένει στο σχέδιο του,

β. Να σκεφτεί προσεκτικά με ποιο τρόπο η επιχείρησή του θα συνεισφέρει στην πράσινη οικονομία.

γ. Να σκεφτεί τον ευρύτερο αντίκτυπο της επιχείρησης στο περιβάλλον και την τοπική κοινωνία:

■ συγκεκριμένα ως προς το προϊόν (για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιήσει τοπικές πρώτες ύλες; Μπορεί να χρησιμοποιήσει βιώσιμα ή ανακυκλώσιμα υλικά για να παράγει το προϊόν του; Πόσο μπορεί να μειώσει τη ρύπανση του περιβάλλοντος κατά την παραγωγική διαδικασία;),

- ως προς την υπηρεσία (για παράδειγμα, η υπηρεσία του θα βοηθήσει στη μείωση το φαινόμενου του θερμοκηπίου; Θα εκπαιδεύσει τους πελάτες για θέματα περιβαλλοντικής ή κοινωνικής δικαιοσύνης; Θα τους δώσει την ευκαιρία να μειώσουν το δικό τους περιβαλλοντικό αντίκτυπο;).
- ως προς τις εσωτερικές λειτουργίες (για παράδειγμα, με ποιο τρόπο θα μειώσει την παραγωγή αποβλήτων από την επιχείρησή του; Με ποιο τρόπο θα συντηρήσει την ενέργεια; Με ποιο τρόπο θα δημιουργήσει ευκαιρίες πράσινων θέσεων εργασίας;).
- ως προς την τοπική κοινότητα (για παράδειγμα, με ποιο τρόπο θα επηρεάσει η επιχείρησή του τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς της κοινότητας; Με ποιο τρόπο θα δώσει πίσω στην κοινότητα μέρος των κερδών του ή προϊόντα του; Η επιχείρησή του θα τονώσει την οικονομία της κοινότητας στο σύνολό της;) και τέλος,
 - δ. να αναλύσει ποιοι θα είναι οι ενδιαφερόμενοι για το τι παράγει η επιχείρηση, όπως πελάτες, εργαζόμενοι, μέλη τοπικής κοινότητας, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, ομάδες κοινότητας, άλλοι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, προμηθευτές, επενδυτές και τράπεζες.

5.1.2. Βασικά σημεία ενός πράσινου επιχειρηματικού σχεδίου

Τα βασικά σημεία ενός πράσινου επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- A.** Η εκτελεστική περίληψη, με την οποία ο επιχειρηματίας δίνει την πρώτη εντύπωση για την επιχειρηματική του προσπάθεια σε έναν πιθανό συνεργάτη, σύμβουλο ή επενδυτή. Εκεί παρουσιάζει πειστικά τη μοναδικότητα της επιχειρηματικής του ιδέας, αλλά και γιατί η υπό διαμόρφωση επιχείρηση θα είναι κερδοφόρα. Αυτό που έχει σημασία είναι να δείξει με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα έχει θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και την κοινωνία και θα συμβάλει δραστικά σε περιβαλλοντική ή κοινωνική αλλαγή. Συγκεκριμένα, στην εκτελεστική περίληψη θα πρέπει να προσδιορίσει:
 - την υπηρεσία ή το προϊόν παραγωγής και τα πράσινα στοιχεία σε αυτά,
 - την τοποθεσία εγκατάστασης,
 - τον ιδιοκτήτη-διαχειριστή,
 - τη νομική δομή της επιχείρησης,
 - σε ποιο στάδιο βρίσκεται η επιχειρηματική προσπάθεια,
 - τη χρηματοοικονομική κατάσταση των κεφαλαίων της επιχείρησης, καθώς και
 - να διασαφηνίσει όχι μόνο την ανάγκη της αγοράς για τη συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά και τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανάγκες που προτίθεται η επιχείρηση να καλύψει.
- B.** Η δήλωση αποστολής της επιχείρησης που εμπεριέχει τη φιλοσοφία, και τη δέσμευση στις πράσινες πρωτοβουλίες και το λόγο ύπαρξής της. Σαφέστατα

η φιλοσοφία μιας πράσινης επιχείρησης πρέπει να διέπεται από τις ιδέες της βιωσιμότητας/αιεφορίας και της κοινωνικής δικαιοσύνης. Με τη δήλωση αποστολής:

- Δηλώνονται ρητά και με σαφήνεια οι συγκεκριμένες αξίες στην προαγωγή και προώθηση των οποίων δεσμεύεται σαφώς μια επιχείρηση.
- Η ίδια δήλωση καθοδηγεί τις αποφάσεις της επιχείρησης και μετά την έναρξή της, βοηθώντας να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τις πράσινες αξίες του συγκεκριμένου μοντέλου και να αναπτυχθούν οι στρατηγικές διαφήμισης και δημόσιων σχέσεων, τονίζοντας τη διαφοροποίηση της επιχείρησης από τις υπόλοιπες που δεν έχουν παρόμοια περιβαλλοντικά και κοινωνικά κίνητρα.
- Τέλος, η δήλωση αποστολής εμπεριέχει τη διατύπωση τριών τουλάχιστον σαφών στόχων που επιθυμεί η επιχείρηση να επιτύχει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι αυτοί σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές αλλαγές που επιθυμεί η επιχείρηση μέσα από την παρουσία της στην αγορά.

Γ. Η *περιγραφή της επιχείρησης* είναι γενική και δίνει έμφαση στους λόγους έναρξής της. Στην περιγραφή αυτή περιλαμβάνεται:

- το κρίσιμο οικονομικό αποτέλεσμα από τη λειτουργία της επιχείρησης, στην τοπική κοινωνία και οικονομία,
- ο αντίκτυπος στην κοινότητα,
- η διατήρηση του νερού και της ενέργειας,
- η μείωση των ρυπογόνων εκπομπών αερίων, κ.ά.

Συνήθως υπάρχει και μια μικρή επισκόπηση της επιχείρησης για την ταυτότητά της τονίζοντας πάντα τα πράσινα στοιχεία της που εμπεριέχονται στη φιλοσοφία της. Πρόκειται για ένα μικρό ιστορικό όπου ο ιδιοκτήτης εξηγεί γιατί ξεκίνησε τη νεοσύστατη επιχείρηση ή γιατί η υπάρχουσα επιχείρηση προχώρησε σε πράσινες επιλογές. Επιπλέον, παρουσιάζει τη νομική δομή της επιχείρησης, καθώς το είδος της δομής επηρεάζει μια σειρά από πράγματα, όπως την προσωπική χρηματοοικονομική ασφάλεια του ιδιοκτήτη, τους πιθανούς επενδυτές και το ποσό φορολόγησης της επιχείρησης. Τέλος, αναφέρεται στην τοποθεσία και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, καθώς η επιλογή τους σχετίζεται με τις πράσινες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει η επιχείρηση, όπως τη μείωση των ρυπογόνων αερίων (αν, για παράδειγμα, οι εγκαταστάσεις βρίσκονται κοντά σε δημόσια συγκοινωνία) και τη δημιουργία τοπικών πράσινων θέσεων εργασίας (αν οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές).

Δ. Τα *προϊόντα* και οι *υπηρεσίες* που προσφέρει η επιχείρηση. Στο πλαίσιο της πράσινης επιχειρηματικότητας τονίζονται τα βασικά πράσινα χαρακτηριστικά και τα αντίστοιχα πράσινα κέρδη από αυτά, όπως η προώθηση της περιβαλλοντικής και ανθρώπινης υγείας και η διατήρηση των φυσικών πηγών. Με τον τρόπο αυτό ορίζεται πόσο πράσινα είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης, άρα, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι των υπολοίπων.

Ε. Για τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου σημαντική είναι η *έρευνα αγοράς*, δεδομένου ότι προτού οργανωθεί μια στρατηγική μάρκετινγκ για την προσέλκυση πελατών, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να έχει κατανοήσει την αγορά. Η έρευνα γίνεται σε σχέση με το είδος της επιχείρησης. Εξετάζονται συνεπώς:

- το μέγεθος, ο στόχος και ο όγκος της επιχείρησης στην αγορά,
- οι τάσεις που επικρατούν στους πελάτες για τα πράσινα προϊόντα της επιχείρησης και τα παρόμοια με αυτά,
- οι νέες τεχνολογίες που καθιστούν τα προϊόντα της επιχείρησης πιο προσιτά, βιώσιμα και κοινωνικά δίκαια, αλλά και
- τα πιθανά εμπόδια στην εισαγωγή της επιχείρησης σε ένα αγοραίο κλάδο, όπως το υψηλό κόστος κεφαλαίου, οι κυβερνητικοί κανονισμοί, οι θεσμικές ρυθμίσεις, ο περιορισμός της λιανικής πώλησης, κ.ά.

ΣΤ. Το *σχέδιο μάρκετινγκ*, το οποίο βοηθά στην έναρξη της επιχείρησης, περιγράφει με σαφήνεια τον τρόπο που η επιχείρηση θα ευαισθητοποιήσει τους πελάτες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και θα αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ένα καλό σχέδιο μάρκετινγκ περιγράφει:

- τους πελάτες-στόχους (ηλικία, φύλο, εισόδημα, συνήθειες, επάγγελμα, κ.ά.),
- τους ανταγωνιστές με τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους,
- την τιμολόγηση προϊόντων ή των υπηρεσιών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές,
- τη μοναδικότητα που χαρακτηρίζει το προϊόν ή την επιχείρηση σε σχέση με τις υπόλοιπες παρόμοιες επιχειρήσεις, καθώς και
- με ποιο τρόπο θα επιτευχθεί ο στόχος στη αγορά, για παράδειγμα μέσω των υπάρχοντων πρασίνων δικτύων, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κ.ά.

Ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία, την τοποθεσία και την αγορά, ο χαρακτηρισμός της επιχείρησης ως πράσινη, αειφόρος και κοινωνικά ευσυνειδήτη συνιστά ένα ισχυρό εργαλείο για να μπορέσει να διαφοροποιηθεί στο πλαίσιο του ανταγωνισμού. Δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες να μειώσουν και αυτοί με τη σειρά τους το ενεργειακό αποτύπωμα και να νοιώσουν καλά, αγοράζοντας τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση, αναπτύσσεται μια δυνατή και πιστή πελατειακή βάση.

Ζ. Στα βασικά σημεία ενός πράσινου επιχειρηματικού σχεδίου συμπεριλαμβάνονται και τα τέσσερα στοιχεία του συμβατικού μάρκετινγκ: προϊόν, τιμή, τοποθεσία και προώθηση. Στο καθένα ενσωματώνεται ο σκοπός της πράσινης αποστολής της επιχείρησης. Αυτό μεταφράζεται ως εξής:

- Όταν χρειάζεται να αποφασισθεί το όνομα και η συσκευασία για το προϊόν ή την υπηρεσία μιας πράσινης επιχείρησης, ουσιαστικά προσδιορίζεται και το αντίστοιχο πράσινο μήνυμα μάρκετινγκ προς τον πελάτη.
- Η τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών συνιστά με τη σειρά της ένα μήνυμα μάρκετινγκ προς τους πελάτες.

- Το κατάλληλο μέρος διακίνησης και πώλησης των προϊόντων συμβάλλει σημαντικά στην προώθησή τους. Επομένως, μια πράσινη επιχείρηση πρέπει να κάνει σαφή τη δέσμευσή της σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα διαλέγοντας την κατάλληλη τοποθεσία.
- Η προώθηση του προϊόντος περιέχει όλη την πληροφόρηση, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις μιας επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό εκπαιδεύεται ο πελάτης σε όλα τα πράσινα στοιχεία του προϊόντος της, καθώς και για τη δέσμευση της επιχείρησης σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές αρχές.

H. Ο *τρόπος λειτουργίας* της επιχείρησης εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Το λειτουργικό σχέδιο της επιχείρησης συμπεριλαμβάνει μια περίληψη για τον τρόπο κατασκευής, πώλησης και διακίνησης των προϊόντων στους πελάτες, και το πώς το προσωπικό που εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες τις διαχειρίζεται. Ένα καλό πράσινο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιγράφει με ποιο τρόπο οι λειτουργίες της επιχείρησης υποστηρίζουν την περιβαλλοντική και κοινωνική της αποστολή. Πρόκειται για λειτουργικές αρχές που έχουν αναπτυχθεί εσωτερικά και υποστηρίζουν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες. Στο λειτουργικό σχέδιο τα πράσινα στοιχεία είναι συγκεκριμένα όπως:

- η αγορά και κατανάλωση ενέργειας,
- οι περιβαλλοντικοί και βιώσιμοι στόχοι,
- η συνεργασία με κυβερνητικές και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους περιβαλλοντικούς σκοπούς (όπως την απόκτηση της αναγκαίας πιστοποίησης των πράσινων προϊόντων και την καταγραφή του ενεργειακού αποτυπώματος της παραγωγικής διαδικασίας και της διακίνησης των προϊόντων),
- ο αριθμός πλήρους απασχόλησης θέσεων εργασίας για τις οποίες υπάρχει η δυνατότητα πράσινης επιδότησης και χρηματοδότησης,
- οι προμηθευτές, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με την ευρύτερη πράσινη φιλοσοφία και την αποστολή της επιχείρησης, καθώς και
- το νομικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση προκειμένου να παρθεί, όπου αυτό απαιτείται, άδεια λειτουργίας.

Θ. Βασικό σημείο του πράσινου επιχειρηματικού σχεδίου είναι η προσωπικότητα και η πράσινη εμπειρία του διαχειριστή και των μελών και στελεχών της ομάδας από τα οποία αποτελείται η δεδομένη επιχείρηση. Ο κατάλληλος ιδιοκτήτης και μια αποτελεσματική ομάδα διαχείρισης και συμβούλων είναι σε θέση να συμβάλει στην κατεύθυνση περαιτέρω προσέλκυσης επενδύσεων και απαιτούμενων χρηματοπιστωτικών κεφαλαίων.

I. Τέλος, με το χρηματοοικονομικό σχέδιο ο ιδιοκτήτης υποδεικνύει ότι έλαβε υπόψη του κάθε απαίτηση της νεοσύστατης επιχείρησης και υπολόγισε με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τα αναγκαία κεφάλαια για αυτό το εγχείρημα. Ένα

πράσινο χρηματοοικονομικό σχέδιο θα πρέπει να περιέχει έξοδα έναρξης και πηγές κεφαλαίου, όπως επενδύσεις του ιδιοκτήτη, άλλων επενδυτών, δάνεια και δωρεές, δήλωση εισοδήματος, χρηματική ροή, ισολογισμούς κ.ά. Οι οικονομικές προβλέψεις και προβολές της επιχείρησης στο μέλλον διασφαλίζουν επενδυτές και την αναγκαία και επιθυμητή τραπεζική συνεργασία. Επίσης, μια πράσινη επιχείρηση έχει πρόσθετα οικονομικά πλεονεκτήματα (φοροαπαλλαγές και ειδικά δάνεια ή εξατομικευμένες και εστιασμένες χρηματοδοτήσεις).

5.1.3. Οι Φάσεις Μετασχηματισμού σε πράσινη επιχείρηση

Παρόλο που κάθε επιχείρηση εμπλέκεται σε πράσινες δραστηριότητες από διαφορετικές επιχειρηματικές προοπτικές, όλες περνούν τις ίδιες φάσεις μετασχηματισμού σε πράσινη επιχείρηση. Όπως θα δούμε, τα κίνητρα σε κάθε φάση είναι διαφορετικά.

A. *Η φάση της διερεύνησης.* Στο πρώτο στάδιο μια επιχείρηση βρίσκεται στο σχηματισμό της ταυτότητάς της και του εύρους των δραστηριοτήτων στοχεύοντας συγκεκριμένο μέρος της αγοράς. Η επιχειρηματική της στρατηγική δεν έχει ακόμα την τελική της μορφή· οι αρχικές πράσινες δραστηριότητες έχουν διερευνητικό χαρακτήρα:

α. Με βασικό κίνητρο τον έλεγχο του κόστους, εστιάζουν στην εξοικονόμηση ενέργειας και του λειτουργικού κόστους μέσω απλών μέτρων, όπως ανακύκλωση, χρήση οικολογικών λαμπών, βελτίωση της μόνωσης και του συστήματος θέρμανσης,

β. Με βασικά κίνητρα στη φάση του πράσινου επιχειρείν την απόκτηση αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης της επιχείρησης, στοχεύουν στη νομιμοποίηση της επιχείρησης και καθοδηγούνται από περιβαλλοντικές αξίες. Η επιχείρηση είναι εξωστρεφής καθώς ενδιαφέρεται για τις αντιδράσεις των ενδιαφερόμενων, την εικόνα και το αντίκτυπο, δηλαδή, της επιχείρησης στην αγορά και τους πελάτες,

γ. Με βασικό κίνητρο την ανάπτυξη μιας ουσιαστικής και αθέρατης όψης της στρατηγικής της επιχείρησης, οι περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές της επιχείρησης αντανακλούν τις προσωπικές ηθικές πεποιθήσεις και ευαισθησίες της ηγεσίας, του ιδιοκτήτη-διαχειριστή. Εννοείται ότι δεν αποκλείονται τα επιχειρηματικά κέρδη από αυτές τις δράσεις, απλώς συνυπάρχουν και θεωρούνται το ίδιο σημαντικό. Επιπλέον, οι πράσινες δραστηριότητες της επιχείρησης αναδεικνύουν το γεγονός ότι η επιχείρηση προκειμένου να είναι ανταγωνιστική θα πρέπει να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο,

δ. Με βασικό κίνητρο την αειφορία, η κύρια δραστηριότητα που προκύπτει άμεσα από την προσωπική ηθική του ιδιοκτήτη-διαχειριστή είναι η χρήση βιώσιμων υλικών (για παράδειγμα, τοπικής ή ηθικής προέλευσης που δεν ρυπαίνουν) που θα μειώσουν το περιβαλλοντικό αντίκτυπο της επιχείρησης, όπως τη χρήση πρώτων τοπικών υλών.

ε. Με βασικό κίνητρο την αναγνώριση, η δράση που προκύπτει από τη νομιμοποίηση της επιχείρησης είναι η ίδρυση επίσημης περιβαλλοντικής πολιτικής, την οποία και δημοσιεύει συνήθως στη ιστοσελίδα της.

στ. Με βασικά κίνητρα τη γνώση και τη διαχείριση της γραφειοκρατίας, η δραστηριότητα που προκύπτει από την ίδρυση και δημοσίευση επίσημων περιβαλλοντικών πολιτικών είναι η αναζήτηση *εξωτερικής βοήθειας* στους κατασκευαστές προϊόντων, το δημόσιο και ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα, τα συναδελφικά δίκτυα, κ.ά.

ζ. Τέλος, με βασικό κίνητρο το περιβαλλοντικό αντίκτυπο των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση, η δραστηριότητα που σχετίζεται με την υποστήριξη εξωτερικών σωμάτων προς την επιχείρηση και συνιστά εν μέρει ανάπτυξη από προηγούμενες και απλούστερες δραστηριότητες μέτρων μείωσης της ενέργειας και της χρήσης βιώσιμων υλικών, είναι η προσοχή στη χρήση της ενέργειας.

Β. Η φάση της βεβαίωσης. Μια επιχείρηση εισάγεται στη δεύτερη φάση εφόσον έχει εγκαθιδρύσει περιβαλλοντικές πρακτικές που έχουν αντίκτυπο στην στρατηγική ανάπτυξή της. Το είδος αυτής της φάσης εξαρτάται από τον τρόπο και τύπο των πελατών και των προμηθευτών με τους οποίους συναλλάσσεται. Η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης καθοδηγεί την επιχείρηση στη δεύτερη φάση. Οι κύριες δραστηριότητες είναι η δικτύωση, η δημοσιότητα και η ανάπτυξη εμπορικού σήματος.

Η δικτύωση είναι είτε επίσημη είτε ανεπίσημη. Η πρώτη περιλαμβάνει τη διάδοση ιδεών, αναπτύξεων (για παράδειγμα, νέες εγκαταστάσεις), γνώσης και εμπειρίας με άλλες επιχειρήσεις στην περιοχή μέσω σεμιναρίων και ημερίδων γνωριμίας. Με τη δικτύωση αυτή επιτυγχάνεται όχι μόνο η ανάπτυξη των δικών της πράσινων πρακτικών, αλλά και η δημιουργία διαύλων μάρκετινγκ για την ίδια την επιχείρηση. Η δημοσιότητα σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο έρχεται ως αποτέλεσμα της παραπάνω δικτύωσης. Συγκεκριμένα, αυτή η δημοσιότητα που δεν μπορεί να αγοραστεί πηγάζει για παράδειγμα από την άμεση συμμετοχή σε ένα επίσημο δίκτυο. Η ανάπτυξη ενός διακεκριμένου εμπορικού ονόματος διαφοροποιεί μια πράσινη επιχείρηση από τους ανταγωνιστές και τη βοηθά να εισαχθεί σε νέες αγορές ή να προσελκύσει καινούριους πελάτες.

Γ. Η φάση της ολοκλήρωσης. Αναπόφευκτα μια επιχείρηση εισέρχεται στην τρίτη φάση όταν αναγνωρίζει τη στρατηγική σημασία ενός πράσινου εμπορικού ονόματος για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Με βασικό κίνητρο τη στρατηγική δράση, κύρια δραστηριότητα είναι η ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών στη γενική επιχειρηματική στρατηγική. Τα βασικά χαρακτηριστικά της τρίτης φάσης είναι τα ακόλουθα:

α. Το αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις πράσινες πρακτικές και το κοινωνικό της κεφάλαιο με συνειδητό και στρα-

τηγικό τρόπο. Για παράδειγμα, προσπαθεί να πείσει πελάτες ότι αποδεχόμενοι τα προϊόντα της θα ενισχύσουν τα δικά τους πράσινα διαπιστευτήρια. Διαφημίζονται, δηλαδή, ως βοηθοί των πελατών για να γίνουν οι τελευταίοι πιο φιλικό στο περιβάλλον.

β. Η μεγαλύτερη επένδυση, καθώς οι πράσινες πρακτικές έχουν κερδίσει μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για την επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης-διαχειριστής είναι περισσότερο πρόθυμος να αναλάβει συνθετότερες και ακριβότερες οικονομικές επενδύσεις. Αυτές περιλαμβάνουν επενδύσεις για αναζήτηση και χρήση μη-επιβλαβών πρώτων υλών, ανακυκλώσιμη συσκευασία προϊόντων, παραγωγή ενέργειας κ.ά.

γ. Τέλος, η εξωτερική βοήθεια ειδικών ή η οικονομική υποστήριξη κρίνεται αναγκαία για την ανάπτυξη των πράσινων πρακτικών της επιχείρησης, καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα και το κόστος των επιχειρηματικών σχεδίων σε αυτή τη φάση. Ο επιχειρηματίας αναζητά συμβουλές για τις οικονομικές επιλογές που έχει αλλά και περαιτέρω τεχνική στήριξη από κατασκευαστές για την βιωσιμότητα των εγκαταστάσεων και το αντίκτυπο των διαφορετικών τεχνολογιών που καλείται να υιοθετήσει και να εφαρμόσει στην παραγωγική διαδικασία.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι τα κίνητρα για την πράσινη επιχειρηματικότητα στις μικρές επιχειρήσεις δεν είναι στατικά. Ο επιχειρηματίας δεν δίνει έμφαση μόνο στις εξατομικευμένες οικονομικές δυνατότητες της προσπάθειας αυτής, αλλά και στα ευρύτερα περιβαλλοντικά και κοινωνικά κέρδη που δημιουργεί. Οι καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες έχουν τη δύναμη όχι μόνο να παράγουν κέρδος και να δημιουργούν κερδοφόρες προσδοκίες, αλλά επιπλέον να επιλύουν κρίσιμα περιβαλλοντικά προβλήματα και να μεταμορφώσουν υποβαθμισμένες κοινότητες.

5.1.4. Σημεία προσοχής κατά τη μετατροπή σε πράσινη επιχείρηση

Για την αποτελεσματική μετατροπή λοιπόν, μιας επιχείρησης σε πράσινη ο επιχειρηματίας οφείλει να εστιάσει:

α. στην *επιλογή του κατάλληλου προσωπικού*. Ακόμα και αν μια επιχείρηση προσελκύσει εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να λάβει συγκεκριμένα μέτρα για να το διατηρήσει στους κόλπους της (όπως τη δια βίου μάθηση για όλους τους υπαλλήλους, ιδιαίτερα για εκείνους με τη λιγότερη μόρφωση, τις λιγότερες δεξιότητες και τους μεγαλύτερους σε ηλικία), την παραχώρηση ευθυνών και τη δυνατότητα πρωτοβουλιών στους εργαζομένους, τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου κ.ά.,

β. στην *υγεία και την ασφάλεια των συνθηκών εργασίας*. Η υγεία και η ασφάλεια πρέπει να διασφαλίζονται κατά την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών από άλλες επιχειρήσεις και να θεωρούνται στοιχείο προώθησης των προϊόντων

ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση η επιχείρηση λειτουργεί συμπληρωματικά προς τη νομοθεσία και τον έλεγχο που ασκείται από τις δημόσιες εποπτικές αρχές,

γ. στη *δυνατότητα προσαρμογής της επιχείρησης κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε αναδιάρθρωσής της*: προσαρμογής που εξασφαλίζεται εφόσον η αναδιάρθρωση συντελεστεί με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο λαμβάνοντας υπόψη τις ανησυχίες των εργαζομένων που θίγονται άμεσα από τις αλλαγές. Αν σκοπός μιας επιχείρησης είναι, για παράδειγμα, η μείωση του λειτουργικού κόστους ή η αύξηση της παραγωγικότητας, αυτές οι αλλαγές πρέπει να γίνουν ομαλά, γνωρίζοντας τα κίνητρα των εργαζομένων προκειμένου να μη κλονιστεί η πίστη τους στην επιχείρηση, η δημιουργικότητα και, κατά συνέπεια, η παραγωγικότητα τους,

δ. στο *περιβάλλον με έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη*, στην οποία εντάσσονται οι πράσινες δράσεις, η πρόληψη της ρύπανσης και η διαχείριση αποβλήτων. Η βιώσιμη ανάπτυξη, δηλαδή, η ανάπτυξη μιας επιχείρησης σε συνδυασμό με τη διατήρηση των φυσικών πόρων αποτελεί μέρος της πολιτικής μιας επιχείρησης και του επιχειρηματικού της σχεδιασμού. Οι πράσινες δράσεις, όπως η μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων ή ρυπογόνων εκπομπών μειώνουν αντίστοιχα τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο της επιχείρησης, με πιθανό οικονομικό αντίκτυπο τη μείωση των λογαριασμών κατανάλωσης ενέργειας, των δαπανών για πρώτες ύλες και της διάθεσης των αποβλήτων,

ε. τέλος, στις *τοπικές κοινωνίες* προσφέροντας θέσεις εργασίας, κοινωνικές παροχές και φόρους. Για να μπορεί ωστόσο μια επιχείρηση να συνεισφέρει με αυτούς τους τρόπους θα πρέπει να διασφαλιστεί μια σειρά θεμελιωδών κοινωνικών αγαθών όπως η υγεία, η σταθερότητα και η ευημερία της τοπικής κοινότητας. Μάλιστα, υπάρχει έντονη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα του τοπικού φυσικού περιβάλλοντός τους: οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα καθαρό περιβάλλον για την παραγωγή τους ή την προσφορά των υπηρεσιών τους αλλά και για να προσελκύσουν εργαζόμενους. Αυτό απαραίτητως σημαίνει ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προσεκτικές με οποιαδήποτε ρυπογόνα και περιβαλλοντικά επιζήμια δραστηριότητα, όπως με τη μόλυνση των υδάτων ή τη ρύπανση του εδάφους και επαρκώς ευαισθητοποιημένες σε ζητήματα προστασίας του φυσικού (αλλά και του κοινωνικού τους) περιβάλλοντος.

5.1.5. Πρακτικές πράσινες επιχειρηματικότητας σε ελληνικές επιχειρήσεις

Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, έχει αναλάβει την πρωτοβουλία της πιλοτικής λειτουργίας ενός «Φόρουμ Πράσινης και Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας» για την ενθάρρυνση των πολύ μικρών επιχειρήσεων της Περιφέρειας Αττικής στην αξιοποίηση πρακτικών πράσινης και καινοτόμου επιχειρηματικότητας και τη διευκόλυνση της πρόσβασής τους στις απαραίτητες πληροφορίες.

Στις 19 Σεπτεμβρίου 2013 πραγματοποιήθηκε στα γραφεία του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Αθηνών (Ε.Ε.Α.) η δεύτερη συνάντηση της Συντονιστικής ομάδας του Φόρουμ «Πράσινη και Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα». Κατά τις εργασίες του φόρουμ αναπτύχθηκαν διάφορα θέματα που αφορούσαν την πράσινη και καινοτόμο επιχειρηματικότητα και τα οφέλη που αυτή έχει για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία. Ο ρόλος του Φόρουμ είναι διπτός, αφενός μεν να ευαισθητοποιήσει τις πολύ μικρές επιχειρήσεις σε θέματα Πράσινης και Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας, αφετέρου δε να αναδείξει νέες δραστηριότητες που έχουν αναπτυχθεί σε καινοτόμους τομείς σχετικούς με τη βιώσιμη ανάπτυξη, την οικολογία και το περιβάλλον και μπορεί να αξιοποιηθούν από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις ή από νέους επιχειρηματίες.

Οι επιχειρήσεις που παρουσίασαν τέτοιες πρακτικές ήταν η ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ και η PALMIE BISTRO. Η αρμόδια εκπρόσωπος της επιχείρησης PALMIE BISTRO παρουσίασε τις εφαρμογές της πράσινης καινοτόμου επιχειρηματικότητας στην εστίαση. Ειδικότερα επεσήμανε τις πρακτικές ενέργειες που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση εστίασης όπως:

- Ενημέρωση των εργαζομένων
- Ενημέρωση των πελατών
- Σεβασμός στην τοπική αρχιτεκτονική
- Συλλογή των χρησιμοποιούμενων λαδιών για βιοντίζελ
- Χρησιμοποίηση λιποσυλλεκτών
- Ύπαρξη φίλτρου ενεργού άνθρακα στην κοάνη απαγωγής οσμών
- Προσοχή στην πχορύπανση και διατάραξη κοινής ψυχίας
- Εφαρμογή συστημάτων ανακύκλωσης
- Διαχείριση απορριμμάτων
- Εξοικονόμηση ενέργειας
- Εξοικονόμηση νερού
- Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εκπρόσωπος της εταιρείας ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ μίλησε για τις «πράσινες» εφαρμογές στην εταιρεία για την εξοικονόμηση ενέργειας. Παράλληλα, υπογράμμισε το γεγονός ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα δεν είναι ένα «τέχνασμα» καλής συνείδησης, αλλά μία αναγκαιότητα και υποχρέωση για κάθε εταιρία που η δραστηριότητά της έχει επιπτώσεις στο περιβάλλον και την κοινωνία. Επιπροσθέτως, ανέφερε το στόχο της μείωσης κατά 20% του ανθρακικού αποτυπώματος το 2020 με βάση το 2008. Για την επίτευξη του στόχου, η εταιρεία προέβη στις παρακάτω μετατροπές:

- Ηλεκτρονικές εκτονωτικές βαλβίδες στα ψυγεία
- Γυάλινα καπάκια σε καταψύξεις
- Ανεμιστήρες υψηλής απόδοσης
- LED φώτα στα ψυγεία
- Hot gas defrost system

- Εγκατάσταση διπλής κουρτίνας αέρα στην φούσκα εξαερισμού ετοιμών φαγητών και CO detectors στον εξαερισμό parking
- Σύστημα αυτόματου ελέγχου κλιματισμού θέρμανσης
- Εγκατάσταση κεντρικού boiler παραγωγής ζεστού νερού μέσω εναλλακτών νερού-Freon
- Ασανσέρ ηλεκτρικού τύπου
- Εξειδικευμένο σύστημα ενεργειακής μέτρησης για απομακρυσμένη παρακολούθηση στοιχείων κατανάλωσης των καταστημάτων
- Ανιχνευτής προσέγγισης στους κυλιόμενους διαδρόμους
- Φωτιστικά με λαμπτήρες φθορισμού T5 και αισθητήριο κίνησης και δυνατότητα dimming στις αποθήκες. Αισθητήρες κίνησης για το φωτισμό στους κοινόχρηστους χώρους ώστε να αποφεύγεται η άσκοπη λειτουργία του χωρίς την παρουσία προσωπικού
- Αλλαγή φωτιστικών, μείωση εγκατεστημένης ισχύος και ανασχεδιασμός εξωτερικού φωτισμού στα κεντρικά γραφεία
- Σε συνεργασία με το Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών συμμετοχή στο Ζετές πρόγραμμα “ISERV cmb” για τον έλεγχο κεντρικών κλιματιστικών εγκαταστάσεων και τη συγκριτική τους αξιολόγηση προκειμένου να συναχθούν συμπεράσματα για την ενεργειακή τους αποδοτικότητα και τις βέλτιστες πρακτικές χρήσης τους.

Προτάσεις για την ενημέρωση του προσωπικού

- Προσπαθήστε να ενημερώνετε το προσωπικό σας για τις πράσινες πρακτικές που ακολουθεί η επιχείρησή σας (χρησιμοποιείτε ενημερωτικά δελτία για τις υφιστάμενες πρακτικές που ακολουθεί η επιχείρησή σας και οδηγίες για τη σωστή και αποδοτική χρήση τους).
- Μετακινήσεις εργαζομένων. Σχεδιάστε έξυπνα το ωράριο εργασίας. Προσαρμόζοντας το ωράριο της επιχείρησής σας έτσι ώστε να ξεκινά λίγο νωρίτερα ή αργότερα, θα μπορούσε να εξοικονομηθεί σημαντικός χρόνος στις μετακινήσεις των εργαζομένων.
- Ευέλικτο Εποχιακό Ωράριο. Έναρξη εργασίας νωρίτερα κατά την περίοδο του καλοκαιριού και αντίστοιχα αργότερα την χειμερινή περίοδο.

5.2. Οι προοπτικές της πράσινης οικονομίας

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια θετική στάση της πολιτείας προς την πράσινη οικονομία ή οικονομία χαμηλής έντασης άνθρακα, μια οικονομία που είναι φιλική προς το περιβάλλον. Η αντιμετώπιση αυτή εκφράζεται με επιδοτήσεις επιχειρήσεων, φορολογικές μεταρρυθμίσεις με φιλοπεριβαλλοντικά χαρακτηριστικά και επιχορηγήσεις έρευνας και ανάπτυξης πράσινων τεχνολογιών και προϊόντων. Αποτέλεσμα της στάσης αυτής είναι η ανάδυση των πράσινων επιχειρή-

σεων στην αγορά. Αυτό που πρέπει να τονισθεί είναι ότι η πράσινη οικονομία είναι πλέον νομοθετικά κατοχυρωμένη, επομένως, κάθε επιχείρηση οφείλει όχι μόνο να γνωρίζει τη νομοθεσία, όπως αυτή εκφράζεται με νομοθετικές πράξεις στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και να προσαρμόζεται σε αυτή. Πολύ συχνά οι περιβαλλοντικοί νόμοι εντάσσονται στην ευρύτερη οικονομικο-περιβαλλοντική πολιτική της εκάστοτε χώρας και συνοδεύονται, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, από επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις.

Ωστόσο, κάθε φιλοπεριβαλλοντική οδηγία δεν δημιουργεί μόνο υποχρεώσεις στους επιχειρηματίες αλλά και μια νέα αγορά με νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες για καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες. Ανάλογες ευκαιρίες προκύπτουν και στο πλαίσιο της χρήσης των ήπιων μορφών ενέργειας και του ελέγχου της κλιματικής αλλαγής.

Ευκαιρίες ασφαλώς προκύπτουν και λόγω της αυξανόμενης περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των καταναλωτών. Έχει γίνει άλλωστε συνείδηση στους περισσότερους ότι όλοι επιβαρύνουμε το περιβάλλον με τον καταναλωτικό τρόπο ζωής μας. Η πράσινη επιχειρηματικότητα κατανοεί αυτές τις ανησυχίες και δημιουργεί τις ευκαιρίες στους καταναλωτές να προστατεύσουν και αυτοί το περιβάλλον μέσα από μια σειρά προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές σε επιχειρηματικούς τομείς όπως της διατροφής, των συστημάτων θέρμανσης και ψύξης κ.ά.

Αποτέλεσμα της ευαισθητοποίησης των καταναλωτών είναι η εμφάνιση νέων πράσινων προϊόντων στην αγορά, όπως τα βιολογικά και τα παραδοσιακά προϊόντα, τα είδη προσωπικής υγιεινής και ευεξίας, και η αύξηση των παραγωγικών και εμπορικών δικτύων διανομής τους. Τα προϊόντα αυτά λόγω της βιολογικής τους παραγωγής προφυλάσσουν τόσο το περιβάλλον όσο και τη δημόσια υγεία, ενώ τα παραδοσιακά και τοπικά προϊόντα «δανείζονται» τα χαρακτηριστικά των βιολογικών, καθώς δεν δαπανώνται καύσιμα για τη μεταφορά και τη συσκευασία τους.

Οι προοπτικές στην πράσινη οικονομία διαφαίνονται έντονα και στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων. Εκεί η δυνατότητα έναρξης μιας πράσινης επιχείρησης μεταφράζεται στο σχεδιασμό κτιρίων φιλικών προς το περιβάλλον αλλά και στην εφαρμογή πράσινων πρακτικών, όπως η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των κτιρίων με τη χρήση φυσικών και τοπικών υλικών (για παράδειγμα, πέτρα) που αποδίδουν φυσική δροσιά ή θέρμανση και επιπλέον, ενισχύουν τον παραδοσιακό χαρακτήρα της περιοχής, τη χρήση βιοκλιματικού σχεδιασμού, τη μείωση της χρήσης νερού σε εξωτερικούς και εσωτερικούς χώρους. Σημαντική είναι, επίσης, η ανάπτυξη των αγροτουριστικών μονάδων και οικοτουριστικών καταλυμάτων· συνθήως, παλαιά αγροτικά οικήματα αναπαλαιώνονται προκειμένου η πράσινη επιχείρηση να μοιάζει με προέκταση του φυσικού περιβάλλοντος, του τοπίου μες στο οποίο βρίσκεται.

Ο πράσινος τουρισμός υποστηρίζεται από αντίστοιχες υπηρεσίες που χωρίς να είναι ακριβές βρίσκονται κοντά στο περιβάλλον διατηρώντας τον παραδοσιακό

και αυθεντικό χαρακτήρα τους. Ορεινές και θαλάσσιες προστατευμένες περιοχές αποτελούν το κατάλληλο σκηνικό για την ανάπτυξη οικότουρισμού όπου οι επισκέπτες γνωρίζουν τη φύση, αλλά και θρησκευτικά και πολιτιστικά μνημεία. Σε καμιά περίπτωση δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι και ο συμβατικός ή μαζικός τουρισμός έχει στηριχθεί στο περιβάλλον. Η θάλασσα, ο ήλιος, τα βουνά αποτελούν πηγές οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, αλλά και της περιοχής που τις φιλοξενούν.

Άλλοι οικονομικοί κλάδοι, όπως οι κατασκευές, η μεταφορά και το εμπόριο, επηρεάζονται από τον τουρισμό· μια πράσινη επιχείρηση φροντίζει να αποκτή τις αναγκαίες προμήθειες από την τοπική κοινότητα που τη φιλοξενεί.

Μια τελευταία οικονομική ευκαιρία προκύπτει από το γεγονός ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές επιδόσεις τους. Στην περίπτωση αυτή καταρτίζονται εταιρείες που παρέχουν πράσινες υπηρεσίες διασφαλίζοντας μείωση στη χρήση φυσικών πόρων, ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων ή εξοικονόμηση ενέργειας. Σκοπός αυτών ακριβώς των υπηρεσιών είναι η περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους που απορροφάται από την επιχείρηση, αφού προηγουμένως λάβει το ποσοστό της η πράσινη επιχείρηση που προσφέρει την εν λόγω υπηρεσία.

Όπως γίνεται κατανοητό, οι προοπτικές της πράσινης οικονομίας είναι ποικίλες, σε συνάρτηση με τη διορατικότητα και την καινοτομία του επιχειρηματία να εντοπίζει την επιχειρηματική ευκαιρία και να την αξιοποιεί. Η επιλογή επένδυσης στην οικολογική καινοτομία σε μια πράσινη επιχείρηση εξασφαλίζει όχι μόνο υπεροχή στην αγορά αλλά και μεγαλύτερη εισροή κεφαλαίων. Επιπλέον, έχει γίνει σαφές ότι η πράσινη ανάπτυξη εξασφαλίζει το μέλλον της οικονομίας, καθώς συνδυάζει το τερπνόν της οικοπροστασίας μετά του ωφελίμου της οικονομίας και της δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης. Είναι, λοιπόν, η επιλογή που εγγυάται διέξοδο από την οικονομική κρίση και αποτελεί τη μοναδική λύση για την καταπολέμηση της περιβαλλοντικής κρίσης του πλανήτη.

Όπως έχει αποδειχθεί, η εφαρμογή των περιβαλλοντικών πολιτικών, τόσο στην Ευρώπη, όσο και διεθνώς, έχει δημιουργήσει εκατοντάδες χιλιάδες θέσεις εργασίας στον τομέα της διαχείρισης και προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων, μέσω της εξοικονόμησης ενέργειας, της ανακύκλωσης, της βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, του οικότουρισμού, των καθαρών τεχνολογιών κ.ά., ικανοποιώντας τις ανάγκες του δημόσιου τομέα, της αυτοδιοίκησης και των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι εξασφαλίζουν ένα καλό βιοτικό επίπεδο, ενώ παράλληλα προωθείται η αποκέντρωση και η ανάπτυξη της περιφέρειας, διατηρώντας, ή ακόμα και βελτιώνοντας, την ποιότητα του περιβάλλοντος.

5.3. Η δυναμική του πράσινου marketing

Προτού αναλύσουμε την έννοια του *πράσινου μάρκετινγκ*, τη σημασία και την αναγκαιότητά του για τις επιχειρήσεις και την προσέλευση πελατών, ας διερευνήσουμε τον όρο *μάρκετινγκ*. Με τον όρο αυτό εννοείται μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει μια ακολουθία δράσεων και αντιδράσεων μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων. Πρόκειται για μια συναλλαγή, στην προκειμένη περίπτωση την ανταλλαγή αξιών (όπως αγαθά, υπηρεσίες ή χρήματα αλλά και χρόνο, ενέργεια και συναισθήματα) μεταξύ των δύο μερών. Επιπλέον, είναι μια δημιουργική διαδικασία, η οποία στηρίζεται στην εμπειρία και τη γνώση: περιγράφει τους στόχους, τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και τις οδηγίες για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Το μάρκετινγκ δεν εξυπηρετεί μόνο την αύξηση των πωλήσεων και τη μείωση του κόστους αλλά διερευνά την αγορά, τις ανάγκες των καταναλωτών και τον τρόπο που λειτουργούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις: βοηθά στην ανάπτυξη, την εισαγωγή νέων ή στη διαφοροποίηση παλαιότερων προϊόντων δίνοντας πληροφορίες για τις επιλογές των καταναλωτών, σχεδιάζει τη διαφήμιση και την αναβάθμιση της εικόνας μιας επιχείρησης και των προϊόντων της, ενημερώνει τους πελάτες πριν και μετά την πώληση των προϊόντων.

Το *πράσινο μάρκετινγκ* εντάσσεται στο πλαίσιο της υιοθέτησης της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ με κοινωνικά δεδομένα από τις σύγχρονες μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η φιλοσοφία αυτή υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της και να τις ικανοποιεί τόσο μέσα από τον ανταγωνισμό αποσκοπώντας στο κέρδος, αλλά παράλληλα βοηθώντας στη διατήρηση του περιβάλλοντος και της κοινωνικής ευημερίας.

Ωστόσο, μια επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει την πράσινη φιλοσοφία προσκρούει σε διάφορα προβλήματα που έχουν να κάνουν με τον προσωπικό τρόπο ζωής, τη γνώση για τα περιβαλλοντικά ζητήματα και την οικολογικά υπεύθυνη συμπεριφορά των καταναλωτών. Βασικός σκοπός μιας πράσινης επιχείρησης είναι να δώσει στον καταναλωτή αυτό που επιθυμεί («ευχάριστο προϊόν») αλλά και αυτό που μακροπρόθεσμα είναι καλό για την κοινωνία («υγιές προϊόν»), δηλαδή, αυτό που ονομάζεται «επιθυμητό προϊόν». Οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στη υιοθέτηση και ανάπτυξη των πρακτικών του πράσινου μάρκετινγκ είναι

α. η διαμόρφωση καταναλωτικών επιθυμιών με δημιουργία/προώθηση προϊόντων,

β. ο καταναλωτής ως παράγοντας επίδρασης στις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Οι καταναλωτές τιμωρούν ή επιβραβεύουν επιχειρήσεις για τις πρακτικές που εφαρμόζουν, για το αν καταφέρνουν να πωλούν φθηνά και εξαιρετικής ποιότητας αγαθά ή υπηρεσίες, αν είναι κοινωνικά υπεύθυνες για τα προϊόντα τα οποία παράγουν και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, αν, τέλος, προστατεύουν τον πελάτη στην αγορά. Οι επιχειρήσεις προχωρούν,

λοιπόν, στην ανάπτυξη της πράσινης στρατηγικής για να αναπτύξουν το σεβασμό των πελατών προς αυτές,

γ. το περιβαλλοντικό ενδιαφέρον επιχειρήσεων και καταναλωτών. Καθώς πολλοί καταναλωτές δείχνουν μια αγοραστική συμπεριφορά υπεύθυνα και φιλική προς το περιβάλλον, διαμορφώνεται αντίστοιχα ένα ικανοποιητικό τμήμα της αγοράς. Αυτό σημαίνει έμφαση στο προφίλ του οικολογικού καταναλωτή και εξέταση των παραγόντων που τον οδηγούν σε συγκεκριμένες αγοραστικές αποφάσεις.

δ. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως θα δούμε και παρακάτω, δεν συνιστά μία τακτική δημοσίων σχέσεων ή διαφήμισης. Συνιστά μία νέα προσέγγιση της επιχειρηματικότητας και συνίσταται στην ουσιαστική μεταβολή της αντίληψης των ανώτατων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης, μια μεταστροφή της φιλοσοφίας τους.

Η αναγκαιότητα για την υιοθέτηση και εφαρμογή του πράσινου μάρκετινγκ προκύπτει όχι μόνο από την συνειδητοποίηση πως η περιβαλλοντική υπευθυνότητα δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά και από την οικολογική ευαισθησία των καταναλωτών, η οποία διαμορφώνει εν μέρει και την αγοραστική τους συμπεριφορά.

Στην πραγματικότητα, όμως, η αγοραστική συμπεριφορά δεν συμπίπτει με την οικολογική ανησυχία και τη γνώση του καταναλωτή απέναντι σε οικολογικά και περιβαλλοντικά θέματα. Με άλλα λόγια:

- η οικολογική ανησυχία δεν μεταφράζεται πάντα σε πράσινη κατανάλωση καθώς το κόστος είναι συχνά μεγάλο.
- Επιπλέον, υπάρχει έντονος σκεπτικισμός προς τα οικολογικά προϊόντα: κατά πόσο είναι πραγματικά φιλικά προς το περιβάλλον και προσφέρουν αυτά που διαφημίζουν οι επιχειρήσεις.
- Τέλος, η αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζεται και από τη ψυχολογία του: κατά κανόνα ο καταναλωτής που διέπεται από ατομική αποτελεσματικότητα θεωρεί ότι έχει την ικανότητά να πετύχει αυτό ακριβώς που επιθυμεί, ξέρει τι θέλει να αγοράσει και γνωρίζει την επίπτωση της συγκεκριμένης πράξης του στο φυσικό περιβάλλον (αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της κατανάλωσης-perceived efficacy of consumption).

Επομένως, μπορούμε να συναγάγουμε με αρκετή βεβαιότητα ότι ο καταναλωτής που επιθυμεί και μπορεί να αλλάξει παγιωμένες καταστάσεις του οικονομικού περιβάλλοντος (και έχει ανεπτυγμένο αυτοέλεγχο, δηλ. επιδεικνύει μεγάλο βαθμό αυτοκαθορισμού στις οικονομικές του αποφάσεις και αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη των καταναλωτικών επιλογών του) παρουσιάζει και μεγαλύτερη υπευθυνότητα και συνέπεια στην αγοραστική του συμπεριφορά εν γένει.

5.4. Επιχειρηματικότητα και πράσινη ενέργεια

Με τον όρο πράσινη ενέργεια αναφερόμαστε στο φυσικό ενεργειακό δυναμικό μιας χώρας, τις ήπιες ή ανανεώσιμες πηγές ενέργειας οι οποίες μπορούν να

δώσουν εκμεταλλεύσιμη μορφή ενέργειας. Πρόκειται για ενέργεια που προέρχεται από φυσικές διαδικασίες, όπως ο άνεμος, ο ήλιος και η κυκλοφορία του νερού. Η εκμετάλλευσή της δεν επιδεινώνει τη μόλυνση του περιβάλλοντος καθώς δεν απαιτείται κάποια δραστική παρέμβαση, απλώς υπάρχει στη φύση σε συνεχή ροή. Για αυτό το λόγο άλλωστε πρόκειται για *καθαρή* μορφή ενέργειας με την έννοια ότι η εκμετάλλευσή της είναι φιλική προς το περιβάλλον. Όπως υπονοεί ο όρος «ανανεώσιμες», οι εναλλακτικές μορφές ενέργειας είναι δύσκολο να εξαντληθούν, ωστόσο αυτό φαίνεται να ισχύει μόνο για την ηλιακή ενέργεια, δεδομένου ότι η ηλιακή ενέργεια βρίσκεται κατά κάποιο τρόπο και σε μορφές ενέργειας όπως η βιομάζα και η αιολική ενέργεια.

Υπάρχουν συγκεκριμένες μορφές ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Ειδικότερα:

- **Αιολική ενέργεια.** Χρησιμοποιείται για ηλεκτροπαραγωγή, με την εγκατάσταση σε περιοχές με ισχυρούς ανέμους δεκάδων ανεμογεννητριών, οι οποίες απαρτίζουν ένα «αιολικό πάρκο». Αυτές συλλέγουν ενέργεια με την κίνηση τους από τον αέρα.
- **Ηλιακή ενέργεια.** Χρησιμοποιείται για θερμικές εφαρμογές αλλά και για την παραγωγή ηλεκτρισμού.
- **Υδατοπτώσεις.** Πρόκειται για τα υδροηλεκτρικά έργα.
- **Γεωθερμική ενέργεια.** Προέρχεται από τη θερμότητα που παράγεται από τη ραδιενεργό αποσύνθεση των πετρωμάτων: μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για θερμικές εφαρμογές όσο και για την παραγωγή ηλεκτρισμού.
- **Βιομάζα.** Χρησιμοποιεί τους υδατάνθρακες των φυτών, κυρίως αποβλήτων της βιομηχανίας ξύλου, τροφίμων και ζωοτροφών με σκοπό την αποδέσμευση της ενέργειας που δεσμεύτηκε απ' το φυτό με τη φωτοσύνθεση: αξιοποιεί αστικά απόβλητα και απορρίμματα ενώ παράγει καύσιμα φιλικά προς το περιβάλλον, την βιοισθανόλη και το βιοαέριο.
- **Ενέργεια από παλίρροιας.** Εκμεταλλεύεται τη βαρύτητα του Ήλιου και της Σελήνης όπου προκαλεί ανύψωση της στάθμης του νερού. Το νερό «αποθηκεύεται» καθώς ανεβαίνει και για να ξανακατέβει αναγκάζεται να περάσει μέσα από μια τουρμπίνα, παράγοντας ηλεκτρισμό.
- **Ενέργεια από κύματα.** Εκμεταλλεύεται την κινητική ενέργεια των κυμάτων της θάλασσας.
- **Η ενέργεια από τους ωκεανούς.** Εκμεταλλεύεται τη διαφορά θερμοκρασίας ανάμεσα στα στρώματα του ωκεανού, κάνοντας χρήση θερμικών κύκλων.¹

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η έρευνα των εναλλακτικών μορφών ενέργειας έγινε όχι μόνο λόγω των πετρελαϊκών κρίσεων της δεκαετίας του 1970 αλλά

1. Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ), σύμφωνα με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία, νοούνται οι μη ορυκτές ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η αιολική ενέργεια, η ηλιακή ενέργεια, η ενέργεια κυμάτων, η παλιρροϊκή ενέργεια, η βιομάζα, τα αέρια που εκλύονται από χώρους υγειονομικής ταφής και από εγκαταστάσεις βιολογικού καθαρισμού, τα βιοαέρια, η γεωθερμική ενέργεια και η υδραυλική ενέργεια που αξιοποιείται από υδροηλεκτρικούς σταθμούς.

και των περιβαλλοντικών προβλημάτων και της πτώσης του βιοτικού επιπέδου εξαιτίας της εφαρμογής των κλασικών πηγών ενέργειας. Το ενεργειακό δυναμικό απ' τις ήπιες μορφές ανανεώσιμης ενέργειας είναι τεράστιο σε σχέση με την παγκόσμια κατανάλωση ενέργειας και χρησιμοποιείται κυρίως για την θέρμανση ή μετατρέπεται σε ηλεκτρισμό και μηχανική ενέργεια. Αυτό που εμποδίζει πολλές χώρες να αποκτήσουν ενεργειακή αυτονομία, όπως η Ελλάδα, είναι η υψηλή τιμή των νέων ενεργειακών εφαρμογών, τα τεχνικά προβλήματα εφαρμογής, αλλά κυρίως η αδυναμία ανατροπής της υφιστάμενης κατάστασης στον ενεργειακό τομέα λόγω ειδικότερων συγκυριακών σκοπιμοτήτων.

Συνεπώς, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας έχουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και γι' αυτό άλλωστε προτιμώνται από τις κλασικές μορφές ενέργειας. Αναφέραμε ήδη παραπάνω ότι είναι φιλικές προς το περιβάλλον, καθώς η εκμετάλλευσή τους δεν αφήνει κατάλοιπα και απόβλητα. Εφόσον είναι ανανεώσιμες δεν μπορούν να εξαντληθούν που σημαίνει ότι μπορούν να συμβάλλουν στην ενεργειακή αυτάρκεια μικρών και αναπτυσσόμενων χωρών, ενώ αποτελούν ισχυρή εναλλακτική πρόταση στην οικονομία του πετρελαίου. Πολύ σημαντικό παραμένει το χαρακτηριστικό της ευελιξίας τους κατά την παραγωγή, καθώς δεν χρειάζονται μεγάλες μονάδες παραγωγής ή μεταφοράς· η ενέργεια που παράγεται είναι πάντα ανάλογη των αναγκών του τοπικού πληθυσμού. Τέλος, αξιολογείται ότι ο εξοπλισμός παραγωγής των ήπιων μορφών ενέργειας είναι απλός και η συντήρησή του διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ως αποτέλεσμα αυτών των πλεονεκτημάτων και πάντα στο πλαίσιο της πράσινης οικονομίας, οι ήπιες πηγές ενέργειας συνήθως επιδοτούνται από τις κυβερνήσεις ως μέρος της οικονομικής τους αναπτυξιακής πολιτικής.

Ωστόσο, μια σειρά μειονεκτημάτων φαίνεται να αποτρέπει κάποιους από την υιοθέτηση εναλλακτικών μορφών ενέργειας, θεωρώντας τις ως επικουρικές. Αφενός, οι μορφές αυτές ενέργειας έχουν μικρό συντελεστή απόδοσης και, επομένως, μεγάλο αρχικό κόστος εφαρμογής σε μεγάλη επιφάνεια γης. Αυτό σημαίνει ότι αδυνατούν να καλύψουν τις ανάγκες μεγάλων αστικών κέντρων. Αφετέρου, η παροχή και απόδοσή τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κλίμα της περιοχής που εφαρμόζονται.

Η αναγκαιότητα υιοθέτησης εναλλακτικών μορφών ενέργειας δεν προκύπτει μόνο από τη μείωση του λειτουργικού κόστους μιας επιχείρησης ή από τη δέσμευση της σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα. Μια πράσινη επιχείρηση δεν παύει να διακατέχεται από το κύριο χαρακτηριστικό μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, τον κύριο στόχο της, την κερδοφορία. Επομένως, στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας και σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες, οι νέες μορφές ενέργειας μπορούν να δώσουν μια νέα εμπορική ώθηση.

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση ηλεκτρισμού θα υιοθετήσει εναλλακτικές μορφές ενέργειας επειδή παρέχουν καθαρή ενέργεια, εκφράζοντας από τη μια πλευρά την περιβαλλοντική της υπευθυνότητα και από την άλλη πλευρά θα δη-

μιουργήσει το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσελκύοντας πελάτες που ενδιαφέρονται για το περιβάλλον και τις κλιματικές αλλαγές. Οι σημερινοί καταναλωτές δεν θέλουν απλώς να αγοράζουν τη φθηνότερη ηλεκτρική ενέργεια αλλά και την ποιοτικά καλύτερη, που να προέρχεται από μια μονάδα που δεν ρυπαίνει το περιβάλλον συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην ορθολογική χρήση και την περαιτέρω εξοικονόμηση της ενέργειας.

5.4.1. Μερικές απλές πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας

Όπως έχουμε αναλυτικά εξηγήσει, η λειτουργία κάθε επιχείρησης, ανεξαρτήτως δραστηριότητας και μεγέθους, έχει επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον, καθώς συνήθως χρησιμοποιεί σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, δαπανά αναλώσιμες πρώτες ύλες (χαρτί, μελάνι εκτυπωτή, πλαστικό κ.α.), αναλώνει ενεργειακούς πόρους (για φωτισμό, θέρμανση, ψύξη, κ.ά.), παράγει και διαθέτει απόβλητα, ενδεχομένως παράγει θόρυβο κ.λπ. Συνεπώς, η αναγκαία ορθολογική περιβαλλοντική διαχείριση και η υιοθέτηση των αρχών της πράσινης επιχειρηματικότητας, συμπεριλαμβάνει και τις μικρές επιχειρήσεις, η λειτουργία των οποίων τείνει να επιβαρύνει το φυσικό περιβάλλον. Η εξοικονόμηση και ορθολογική χρήση ενέργειας:

- θεωρείται ο ταχύτερος, αποτελεσματικότερος και οικονομικά αποδοτικότερος τρόπος για τον έλεγχο κατανάλωσης ενέργειας, περιλαμβάνοντας κατ'επέκταση και την κατανάλωση καυσίμων,
- εξασφαλίζει τον περιορισμό των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου και συνεπώς, την ελάττωση των κλιματικών αλλαγών.

Πέντε απλοί τρόποι εξοικονόμησης και ορθολογικής χρήσης της ενέργειας:

- Απενεργοποίηση των συσκευών γραφείου (υπολογιστών, εκτυπωτών, φωτοτυπικών κ.ά.), όταν δεν χρησιμοποιούνται.
- Επιλογή ηλεκτρικών συσκευών με υψηλή ενεργειακή απόδοση.
- Επιλογή ηλεκτρονικών συσκευών με πιστοποιημένη χαμηλή ενεργειακή κατανάλωση.
- Απενεργοποίηση της οθόνης των ηλεκτρονικών υπολογιστών αντί της ενεργοποίησης της προφύλαξης οθόνης.
- Τερματισμός της λειτουργίας των συσκευών από τον κεντρικό διακόπτη (ON/OFF και όχι από το τηλεχειριστήριο, σε κατάσταση αναμονής, Stand-by).

Ένα παράδειγμα: Με την αντικατάσταση ενός κλιματιστικού ενεργειακής κλάσης D, ισχύος 9000 Btu/hr με κλιματιστικό ενεργειακής κατηγορίας A ίδιου ισχύος, επιτυγχάνουμε εξοικονόμηση περίπου 18% στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος, καθώς επίσης εκπέμπουμε 18% λιγότερο διοξείδιο του άνθρακα στην

ατμόσφαιρα με τη χρήση του νέου κλιματιστικού (Πηγή: Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου-Ε.Σ.Ε.Ε., *Κατευθυντήριες γραμμές eco-commerce: οδηγός βέλτιστων πρακτικών*, σ. 2-3).

Δεύτερο παράδειγμα: Προτιμώντας φορητό υπολογιστή έναντι σταθερού με ανεξάρτητη οθόνη, εξοικονομούμε έως και 73% λιγότερη ενέργεια, ενώ ταυτοχρόνως επιτυγχάνουμε ετήσια μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 345 κιλά περίπου.

Τρίτο παράδειγμα: Εγκαθιστώντας διπλούς ή χαμηλής εκπεψιμότητας υαλοπίνακες επιτυγχάνεται μείωση των ενεργειακών αναγκών για θέρμανση του χώρου σας έως και 30%.

Ρύθμιση του φωτισμού

Πέντε απλές προτάσεις χωρίς κόστος

- Ρύθμιση του φωτισμού ανά θέση εργασίας – μείωση της συνολικής απαίτησης φωτισμού (Μπορεί να επιτευχθεί εξοικονόμηση έως και 35%).
- Εκμετάλλευση ηλιακού φωτός και κατάλληλη ένταση φωτισμού ανά θέση εργασίας. Ο υπερβολικός φωτισμός μπορεί να είναι εξίσου επιβλαβής για τον άνθρωπο (πονοκέφαλοι, κουρασμένα μάτια κ.ά.) όσο και ο ανεπαρκής και επιπλέον κοστίζει πολύ περισσότερο.
- Ελάττωση έντασης φωτισμού κατά τη διάρκεια διαλειμμάτων εργασίας.
- Ανάδειξη φυσικού φωτισμού (ελαχιστοποίηση των τεχνητών μέσων φωτισμού).
- Τακτικός καθαρισμός φωτιστικών σωμάτων.

Πέντε απλές προτάσεις χαμηλού κόστους

- Επιλογή λαμπτήρων χαμηλής κατανάλωσης. Αντικατάσταση κοινών λαμπτήρων με σύγχρονους χαμηλής κατανάλωσης εξασφαλίζοντας έτσι 8-15 φορές μεγαλύτερη διάρκεια ζωής από τους κοινούς λαμπτήρες (πυρακτώσεως), καθώς και 4-5 φορές λιγότερη κατανάλωση ενέργειας.
- Εγκατάσταση λαμπτήρων με μεγάλη φωτεινή ισχύ.
- Χρήση ανοιχτών χρωμάτων (με μεγάλη ανακλαστική ικανότητα) σε τοίχους, δάπεδα και οροφές.
- Εγκατάσταση χρονοδιακοπών σε χώρους που συνήθως ξεχνιούνται τα φώτα ανοικτά, χωρίς να χρειάζεται (π.χ. κλιμακοστάσια).
- Χρήση ηλεκτρονικών εκκινητών που χαρίζουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής στους λαμπτήρες.

(Πηγή: Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών-ΕΒΕΑ, *THINK GREEN-Οδηγός Καλών Πρακτικών. Οδηγός καλών πρακτικών ελαχιστοποίησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία των ΜΜΕ και φιλικότερης λειτουργίας προς την πόλη/γειτονιά*, σ. 9).

Παράδειγμα: Με την αντικατάσταση 10 λαμπτήρων πυρακτώσεως των 70 Watt από 10 λαμπτήρες οικονομίας αντίστοιχης φωτεινότητας, δηλ. 16 Watt, επιυγχάνεται συνολική ετήσια εξοικονόμηση περίπου 65 ευρώ. Παράλληλα, αποφεύγεται η έκλυση στο περιβάλλον, 1 257 κιλών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) (Πηγή: Ε.Σ.Ε.Ε., *Κατευθυντήριες γραμμές eco-commerce: οδηγός βέλτιστων πρακτικών*, σ. 1).

5.5. Πράσινες προμήθειες

5.5.1. Τι είναι οι πράσινες προμήθειες (Green Procurement)

Οι πράσινες προμήθειες αφορούν κατά κύριο λόγο όλα εκείνα τα υλικά, προϊόντα και υπηρεσίες που η χρήση τους έχει μειωμένες περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε σχέση με τα αντίστοιχα συμβατικά. Τα περισσότερα προϊόντα και δραστηριότητες επηρεάζουν δυσμενώς το περιβάλλον, δεδομένου ότι καταναλώνουν περισσότερη ενέργεια και πρώτες ύλες, εκπέμπουν αέρια που συμβάλλουν στην αλλαγή του κλίματος ή και άλλους επιζήμιους ρύπους κατά τη διάρκεια της εξαγωγής των πρωτογενών υλικών, της παραγωγής, επεξεργασίας, χρήσης και βεβαίως της τελικής διάθεσης των προϊόντων τους.

5.5.2. Χαρακτηριστικά των πράσινων προμηθειών

Οι πράσινες προμήθειες δεν επιδιώκουν την τροποποίηση της διαδικασίας προμηθειών, αλλά στοχεύουν στη δραστική ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης κατά τη λήψη επιμέρους οικονομικών αποφάσεων. Τα καθιερωμένα και ευρέως αποδεκτά επιχειρησιακά κριτήρια, όπως η τιμή, η ποιότητα, η διαθεσιμότητα, παραμένουν υψίστης σημασίας και στην περίπτωση αυτή. Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελούν ένα από τα πρωταρχικά κριτήρια ποιότητάς του.

5.5.3. Με ποιο τρόπο χρησιμοποιούνται

Οι επιχειρήσεις ενεργούν ταυτόχρονα ως αγοραστές, ως υπεύθυνοι για την ανάπτυξη προϊόντων, ως παραγωγοί, διανομείς και διαφημιστές. Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να καταστούν φιλικότερες προς το περιβάλλον, εξετάζουν τομείς όπως ο σχεδιασμός, η κατασκευή, η συσκευασία και η διανομή των προϊόντων τους. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνουν παράλληλα και την ασφάλεια των συγκεκριμένων προϊόντων. Οι πράσινες προμήθειες έχουν εξεταστεί ελάχιστα από τις επιχειρήσεις ως στοχευμένη επιχειρησιακή πολιτική που σχετίζεται με την

εύρυθμη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν ουσιαστικά δύο βασικούς ρόλους στις πράσινες προμήθειες. Αποτελούν:

- Αγοραστές αγαθών και υπηρεσιών, και
- Προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών.

5.5.4. Κριτήρια επιλογής προμηθειών από μια επιχείρηση

Το προϊόν που φέρει κάποιο αναγνωρισμένο οικολογικό σήμα σημαίνει ότι πληροί ικανοποιητικά τα αντίστοιχα περιβαλλοντικά κριτήρια της κατηγορίας του και, συνεπώς, είναι πιο φιλικό προς το περιβάλλον σε σχέση με ανάλογο προϊόν της ίδιας κατηγορίας που δεν φέρει το αντίστοιχο οικολογικό σήμα. Παράλληλα, το προϊόν έχει πιστοποιηθεί από ανεξάρτητο φερέγγυο οργανισμό και ελέγχεται συστηματικά από εποπτικούς φορείς και δημόσιες αρχές. Τα περιβαλλοντικά σήματα καλύπτουν μια μεγάλη και συνεχώς αυξανόμενη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών όπως υπολογιστές, εκτυπωτές, toner, χαρτί, άλλα είδη γραφείου, έπιπλα, καθαριστικά, καλύμματα δαπέδων, μπαταρίες, φωτιστικά, συστήματα εξαερισμού και κλιματισμού κ.ά.

Το Πράσινο Προϊόν είναι εκείνο το οποίο είναι λιγότερο επιβλαβές για το περιβάλλον σε σχέση με ένα άλλο ανταγωνιστικό και διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- είναι ανακυκλώσιμο: υπάρχει η αναγκαία υποδομή για την ανακύκλωσή του μετά τη συμπλήρωση του κύκλου ζωής του,
- είναι βιοαποδομήσιμο: δεν απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα για να αποσυντεθεί στο περιβάλλον,
- περιέχει ανακυκλωμένα υλικά
- απαιτεί την ελάχιστη δυνατή συσκευασία: η συσκευασία κοστίζει, τόσο για να παραχθεί, όσο και για να απορριφθεί,
- μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί είτε ολόκληρο είτε μέρος του,
- χρησιμοποιούνται ελάχιστες ποσότητες επικίνδυνων υλικών για την κατασκευή του
- αξιοποιεί αποδοτικά τους φυσικούς πόρους: (π.χ. χρησιμοποιεί λιγότερο χαρτί ή μελάνι),
- είναι ανθεκτικό: έχει μεγάλη διάρκεια ζωής και μπορεί να επιδιορθωθεί ή να αναβαθμιστεί.

Σε αρκετές περιπτώσεις, τα αντίστοιχα περιβαλλοντικά κριτήρια καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό και τις προδιαγραφές για την πραγματοποίηση των προμηθειών. Κατ' αυτό τον τρόπο, η οικολογική σήμανση μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο και εύχρηστο εργαλείο για τις πράσινες προμήθειες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Κάποιες φορές, βεβαίως, μπορεί να βρει κανείς προϊόντα που ενώ είναι όντως φιλικά προς το περιβάλλον (ίσως, μάλιστα, περισσότερο από τα αντίστοιχα προϊόντα με οικολογικό σήμα), εντούτοις δεν φέρουν κάποια ευρύτερα αναγνω-

ρισμένη οικολογική σήμανση. Στις περιπτώσεις αυτές, θα πρέπει τα εν λόγω προϊόντα να συνοδεύονται από τα αποδεικτικά εκείνα στοιχεία που πιστοποιούν και αποδεικνύουν τη φιλικότητα τους προς το περιβάλλον.

Παράδειγμα: Επανεξετάζουμε τη συσκευασία του προϊόντος που εμπορευόμαστε όσον αφορά ποσότητα και είδος. Υπολογίζουμε την ποσότητα που θα χρειαστεί η επιχείρηση και παραγγέλνουμε όσες συσκευασίες απαιτούνται. Αντικαθιστούμε την πλαστική σακούλα με χάρτινη: φροντίζουμε το σήμα της ανακύκλωσης (που αφορά τη σακούλα) να είναι εμφανές στον καταναλωτή. Έτσι, θα βοηθήσουμε περισσότερους πελάτες, να ανακυκλώσουν κατάλληλα περισσότερα υλικά (Πηγή: ΕΣΣΕ, *Κατευθυντήριες γραμμές eco-commerce: οδηγός βέλτιστων πρακτικών*, σ. 6).

5.5.5. Γενικές προδιαγραφές πράσινων προμηθειών

Όταν επιλέγονται συσκευασμένα προϊόντα, αυτά θα πρέπει οπωσδήποτε, είτε να φέρουν είτε να δικαιούνται να φέρουν στη συσκευασία τους την απαραίτητη *πράσινη σφραγίδα*, η οποία ωστόσο μπορεί να συναντάται και σε άλλα χρώματα, ανάλογα με τις επιλογές της εταιρείας παραγωγής του προϊόντος για τη συσκευασία του.

Η πράσινη σφραγίδα στη συσκευασία ενός προϊόντος σημαίνει ότι η επιχείρηση που παράγει το συγκεκριμένο προϊόν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της σε σχέση με την ανάληψη ευθύνης για την αξιοποίηση και ανακύκλωση της συσκευασίας μετά την απόρριψή της, όπως προβλέπεται από την Κοινοτική Οδηγία 1994/62/ΕΚ και το σχετικό Ν. 2939/2001. Όταν μία επιχείρηση επιθυμεί να προβεί σε πράσινες προμήθειες, κάνει έρευνα αγοράς για προϊόντα που φέρουν οικολογικά σήματα. Κατόπιν, ενσωματώνει στις τεχνικές προδιαγραφές των προμηθειών της τα θεσμοθετημένα κριτήρια αυτών των σημάτων και επιλέγει τα προϊόντα εκείνα που πληρούν εντελώς τα απαιτούμενα κριτήρια (με ή χωρίς οικολογικό σήμα, ευρωπαϊκό ή μη).

5.5.6. Πλεονεκτήματα από πρακτικές πράσινων προμηθειών

Υπάρχουν αναντίρρητα, πολλά και σημαντικά οφέλη για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις από την εφαρμογή πρακτικών πράσινων προμηθειών. Συνοψίζονται κατά κύριο λόγο στα εξής:

- **Μείωση δαπανών.** Η προμήθεια περιβαλλοντικά φιλικών προϊόντων μπορεί να μειώσει αισθητά τις απαιτούμενες δαπάνες για τη διαχείριση αποβλήτων και επικίνδυνων τοξικών υλικών, καθώς επίσης και εκείνες που διατίθενται για την πρόληψη της ρύπανσης.

- *Εξοικονόμηση ενέργειας*, νερού, καυσίμων και άλλων πόρων. Προϊόντα οικονομικά ως προς την κατανάλωση ενέργειας, νερού, καυσίμων και άλλων αναγκαίων πόρων μειώνουν σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.
- *Αυξημένη δυνατότητα συμμόρφωσης με τους ισχύοντες περιβαλλοντικούς κανονισμούς*. Προϊόντα, διεργασίες και υπηρεσίες φιλικά προς το περιβάλλον, που χρησιμοποιούν λιγότερο τοξικά και επικίνδυνα υλικά ή μειώνουν δραστηκά τις επιβλαβείς εκπομπές, συμβάλλουν ώστε η επιχείρηση να συμμορφώνεται πληρέστερα με την εθνική και την ευρωπαϊκή νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της και αφορά την προστασία του περιβάλλοντος.
- *Μειωμένος κίνδυνος ατυχημάτων και χαμηλότερες δαπάνες στον τομέα της ασφάλειας και της υγιεινής*. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν φιλικά προς το περιβάλλον υλικά μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τις συνθήκες εργασίας, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων μειώνοντας αισθητά τον κίνδυνο ατυχημάτων.
- *Υποστήριξη της αειφόρου στρατηγικής*. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις πράσινες προμήθειες ως εργαλείο στρατηγικής επίτευξης στόχων και ως μέσο βελτίωσης της περιβαλλοντικής και εν γένει κοινωνικής επίδοσής τους.
- *Βελτίωση της εταιρικής εικόνας*. Οι επιχειρήσεις που προωθούν και υιοθετούν τις πράσινες προμήθειες ενισχύουν τη δημόσια εικόνα τους απέναντι σε όλους τους οργανωσιακούς και κοινωνικούς εταίρους: πελάτες, προμηθευτές, Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, δημόσιους φορείς και την ευρύτερη κοινότητα των πολιτών.

5.6. Αναγκαιότητα ενός γενικότερου οικολογικού σχεδιασμού

5.6.1. Τι είναι ο οικολογικός σχεδιασμός (Ecodesign)

Ο οικολογικός σχεδιασμός αφορά πρωταρχικά στην ενσωμάτωση ενός συνόλου περιβαλλοντικών κριτηρίων και χαρακτηριστικών στη σύλληψη, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών μιας εμπορικής επιχείρησης.

Ενδεικτικό παράδειγμα

Μία εταιρεία κατασκευής συσκευασιών από χαρτόνι για φρούτα, λαχανικά, λουλούδια κ.λπ., επανασχεδιάζοντας τις συσκευασίες της κατάφερε:

- να μειώσει το βάρος των συσκευασιών κατά 11%,
- να αξιοποιήσει τα απόβλητα (περισσεύματα χαρτονιού) σε άλλες συσκευασίες,
- να μειώσει το κόστος παραγωγής (φθηνότερο για τον καταναλωτή, αλλά και μειωμένο κόστος μεταφοράς εξαιτίας του μικρότερου βάρους), καθώς και

- να βελτιώσει την εργονομία και την ανθεκτικότητα των χρησιμοποιούμενων συσκευασιών.
-

5.6.2. Βασικά χαρακτηριστικά του οικολογικού σχεδιασμού

Ο οικολογικός σχεδιασμός διατρέχει οριζόντια όλο το γενικότερο σχεδιασμό ενός προϊόντος λαμβάνοντας ως κριτήρια την ποιότητα, τη νομοθεσία, το κόστος και τη λειτουργικότητα. Τα οικολογικά σχεδιασμένα προϊόντα είναι καινοτόμα, διαθέτουν αρτιότερη αισθητική, έχουν σαφώς καλύτερη περιβαλλοντική απόδοση και ακολουθούν τα καθιερωμένα πρότυπα της αγοράς σε ό,τι αφορά θέματα ποιότητας.

5.6.3. Πώς ακριβώς χρησιμοποιείται ο οικολογικός σχεδιασμός

Ο οικολογικός σχεδιασμός υιοθετεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της παραγωγικής διαδικασίας σε τρία διακριτά, αλλά αλληλεξαρτώμενα επίπεδα:

Πρώτον, εξετάζεται ολόκληρος ο κύκλος ζωής του συγκεκριμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις ενός προϊόντος δεν προκύπτουν μόνο κατά την κατασκευή του, τη χρήση του ή όταν μετατρέπεται σε απόβλητο, αλλά από ολόκληρο τον κύκλο ζωής του. Λέγοντας *κύκλο ζωής* εννοούμε τη συνολική ζωή ενός προϊόντος, από την αρχική λήψη και μεταφορά των πρώτων υλών, έως το στάδιο της μεταποίησης, της χρήσης και τελικής διάθεσης και κατανάλωσης του προϊόντος.

Δεύτερον, το προϊόν δεν εξετάζεται μεμονωμένα αλλά σε συνάφεια με όλα τα απαιτούμενα για την παραγωγή, χρήση και διάθεσή του. Λαμβάνονται δηλαδή υπόψη, τα τυχόν αναλώσιμα, η συσκευασία, η ενεργειακή κατανάλωση, κ.λπ.

Τρίτον, ακολουθείται μία *πολυκριτηριακή* και *πολυεπίπεδη* προσέγγιση η οποία προσπαθεί να εντοπίσει και να καταγράψει όλες τις ενδεχόμενες περιβαλλοντικές επιπτώσεις των διαφόρων φάσεων της παραγωγικής διαδικασίας, ανεξαρτήτως ύψους πιθανότητας υλοποίησης αυτών των επιπτώσεων (π.χ. εξάντληση φυσικών πόρων, συμβολή στην αλλαγή του κλίματος, τοξικότητα κ.λπ.).

Ένα απλό παράδειγμα

Το παράδειγμα που ακολουθεί αναδεικνύει την εφαρμογή των τριών αυτών επιπέδων του οικολογικού σχεδιασμού σε μια μικρή ηλεκτρονική συσκευή, συγκεκριμένα σε μια αριθμομηχανή. Εξετάζεται ολόκληρος ο κύκλος ζωής της αριθμομηχανής (1ο επίπεδο), λαμβάνοντας υπόψη την αριθμομηχανή ως ενιαίο σύστημα στοιχείων - συσκευασία, μπαταρία κ.λπ. (2ο επίπεδο), ενώ συνεκτιμώνται οι συνολικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις των στοιχείων αυτών για όλες

ανεξαρίτως τις κατηγορίες επιπτώσεων -π.χ. εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από την παραγωγή του πολυμερούς για την κατασκευή των πλαστικών μερών, του χάρτινου κουτιού συσκευασίας, της μπαταρίας κ.λπ. (3ο επίπεδο). Η παραπάνω προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει, μεταξύ άλλων:

- στην επιλογή ανακυκλωμένου χαρτονιού για τη συσκευασία,
 - ανακυκλωμένου πλαστικού για τα πλαστικά μέρη και
 - ηλιακού στοιχείου για την τροφοδοσία ενέργειας.
-

5.6.4. Πλεονεκτήματα της εισαγωγής ενός οικολογικού σχεδιασμού

Η εφαρμογή του οικολογικού σχεδιασμού προσφέρει πολλαπλά οφέλη: ασκεί μείζονες θετικές επιδράσεις ταυτόχρονα στις επιχειρήσεις, τους καταναλωτές και την ευρύτερη κοινωνία, καθώς προωθεί στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες με αισθητά αυξημένη οικονομική και περιβαλλοντική επίδοση. Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα οφέλη:

- Ο παραγωγός χρησιμοποιεί λιγότερα υλικά, νερό και ενέργεια για την παραγωγή προϊόντων, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τα απόβλητα που είναι υποχρεωμένος να διαχειριστεί. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η μείωση του κόστους παραγωγής.
- Ο καταναλωτής αγοράζει πιο αξιόπιστα και ανθεκτικά προϊόντα, τα οποία απαιτούν λιγότερους φυσικούς πόρους για να παραχθούν και να λειτουργήσουν, ενώ καθίσταται αρκετά ευκολότερη η επισκευή και συντήρησή τους.
- Η κοινωνία επωφελείται τόσο από την αύξηση της μελλοντικής διαθεσιμότητας πρώτων υλών για τη χρήση σε άλλα προϊόντα και υπηρεσίες, όσο και από την ελαχιστοποίηση πιθανών περιβαλλοντικών κινδύνων. Παράλληλα, μειώνονται πιθανές δαπάνες αποκατάστασης του περιβάλλοντος σε περίπτωση αρνητικών επιπτώσεων και πρόκλησης ζημιών σε αυτό. Αξίζει να σημειωθεί εν προκειμένω ότι η ευρωπαϊκή νομοθεσία αναγνωρίζει και υπογραμμίζει ρητώς την ευθύνη του παραγωγού για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των διατιθέμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Απλές προτάσεις ορθολογικής διαχείρισης αποβλήτων

- Εκτύπωση και στις δύο πλευρές του χαρτιού:
Αν πρέπει να εκτυπώσετε κάτι, χρησιμοποιείστε και τις δύο πλευρές του χαρτιού (Αν ο εκτυπωτής σας δεν υποστηρίζει αυτόματα την διπλή εκτύπωση, υπάρχει και μηχανικός τρόπος: εκτυπώστε τις μονές σελίδες και χρησιμοποιήστε την άλλη πλευρά για να εκτυπώσετε τις ζυγές σελίδες, εξοικονόμηση: περίπου 50% στο χαρτί εκτύπωσης).

- Επαναχρησιμοποίηση υλικών (επαναχρησιμοποιούμε ό,τι υλικό μπορούμε πριν το πετάξουμε, χρησιμοποιούμε και την πίσω όψη του χαρτιού για σημειώσεις).
- Αξιοποίηση ηλεκτρονικών μεθόδων αλληλογραφίας και αποθήκευσης δεδομένων (Είναι πιο γρήγορες, δεν πιάνουν καθόλου χώρο και εξοικονομούν χαρτί).

Σχόλιο: Για τα επικίνδυνα απόβλητα, όπως οι μπαταρίες, τα μελάνια εκτυπωτών ή φάξι, πρέπει να καλέσουμε εγκεκριμένους φορείς επικίνδυνων αποβλήτων, οι οποίοι τα συλλέγουν και τα διαχειρίζονται με ασφάλεια. Αντίστοιχα, μπορούμε να ανακυκλώσουμε παλιές ηλεκτρικές συσκευές καλώντας πιστοποιημένους φορείς, ενώ ενδέχεται κάτι τέτοιο να το αναλαμβάνει και ο δήμος της περιοχής μας (Πηγή: Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου-ΕΣΕΕ, *Κατευθυντήριες γραμμές eco-commerce: οδηγός βέλτιστων πρακτικών*, σ. 4).

Διαχείριση υδατίνων πόρων. Τοποθετώντας στις βρύσες συστήματα αυτόματης ροής νερού επιτυγχάνουμε εξοικονόμηση έως και 70% περίπου.

Μετακινήσεις πελατών: Αξιοποιώντας το διαδίκτυο ώστε να διευκολύνετε τους πελάτες σας για να μην μετακινούνται, μειώνετε σημαντικά το κόστος που σχετίζεται με τη διαχείριση και την αποθήκευση προϊόντων.

Εκπαίδευση οδηγών. Αξιοποιώντας τεχνικές οδήγησης φιλικές προς το περιβάλλον, μπορείτε να οδηγηθείτε σε εξοικονόμηση καυσίμου έως 15%, ενώ η αναζήτηση βέλτιστων διαδρομών μέσω συστήματος εύρεσης θέσης συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση της διανυόμενης απόστασης και του αναλωθέντος χρόνου.

5.6.5. Παρακίνηση για την υιοθέτηση οικολογικού σχεδιασμού

Τα κίνητρα για την εφαρμογή του Οικολογικού Σχεδιασμού προέρχονται από δύο διαφορετικές κατευθύνσεις:

- Από εσωτερικούς παράγοντες (μέσα από την εταιρεία, σχετιζόμενους με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης).
- Από εξωτερικούς παράγοντες (σε συνάφεια προς το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον).

Οι *εσωτερικοί παράγοντες* που μπορούν να ενισχύουν την εφαρμογή του οικολογικού σχεδιασμού σε μια επιχείρηση είναι:

- Η αύξηση της ποιότητας των προϊόντων: Το υψηλό επίπεδο περιβαλλοντικής ποιότητας αυξάνει τη λειτουργικότητα, την αξιοπιστία και τη διάρκεια ζωής των εν λόγω προϊόντων.

- Η βελτίωση της εταιρικής εικόνας: Η διαφήμιση της περιβαλλοντικής ποιότητας ενός προϊόντος μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τη συνολική εικόνα και τη φήμη της εταιρείας.
 - Η μείωση του κόστους: Οι εταιρείες μπορούν να συνδυάσουν τη στρατηγική του οικολογικού σχεδιασμού με σημαντικά οικονομικά οφέλη, μέσω της προμήθειας λιγότερων πρώτων υλών για τα προϊόντα τους, της εξοικονόμησης ενέργειας και βοηθητικών υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία, καθώς και της μείωσης των πάσης φύσεως αποβλήτων (στερεών, υγρών, αερίων).
 - Η ενίσχυση της καινοτομίας: Η εισαγωγή του οικολογικού σχεδιασμού επιφέρει ριζικές αλλαγές στο σύστημα παραγωγής, συνδυάζοντας αποτελεσματικά το προϊόν με την αγορά και την τεχνολογία. Η παραγωγή καινοτόμων πράσινων προϊόντων οδηγεί σε νέες αγορές και νέο καταναλωτικό κοινό.
 - Η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων: Το ηθικό των εργαζομένων γενικά προάγεται, αφού τους παρέχεται η δυνατότητα να βοηθήσουν ουσιαστικά στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας για την οποία εργάζονται, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους, όπως αποδεικνύεται από σχετικές έρευνες. Ο οικολογικός σχεδιασμός βελτιώνει επίσης σημαντικά τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, καθώς περιορίζεται δραστικά η χρήση επικίνδυνων υλικών και αναβαθμίζεται η ποιότητα των προϊόντων.
 - Η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση: Η επίγνωση ότι μια επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα την αειφόρο ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μπορεί να παρέχει ισχυρά κίνητρα για την εφαρμογή του οικολογικού σχεδιασμού.
- Οι *εξωτερικοί παράγοντες* που μπορούν να ενισχύσουν αποφασιστικά την εφαρμογή του οικολογικού σχεδιασμού είναι:
- Τα μειωμένα κόστη κατασκευής και διανομής. Είναι εφικτό να μειωθεί το κόστος προϊόντος με εντοπισμό των μη αποδοτικών διαδικασιών και την εύρεση τρόπων παραγωγής μεγαλύτερων ποσοτήτων, με λιγότερα μέσα και πόρους.
 - Η χρήση της καινοτόμου σκέψης στις διαδικασίες της εταιρείας με άξονα την ενίσχυση της πρωτοπορίας, την εδραίωση της θέσης της επιχείρησης και τη δημιουργία νέων ευκαιριών στην αγορά.
 - Η ενίσχυση του εμπορικού σήματος (brand name) και της συνολικής εταιρικής εικόνας με την εισαγωγή του περιβαλλοντικού στοιχείου και της καινοτομίας καθώς και της οικολογικής σήμανσης.
 - Η συμμόρφωση με τις ισχύουσες περιβαλλοντικές οδηγίες και κανονισμούς εποπτικών φορέων και οργάνων.
 - Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων αυξάνοντας την αξιοπιστία και τη λειτουργικότητά τους, αλλά και διευκολύνοντας στην επισκευή και ανακύκλωση τους. Για τη βελτίωση αυτή, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η μελέτη πολλών και διαφορετικών στρατηγικών «οικολογικού σχεδιασμού».
 - Η διερεύνηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις «πράσινες» αγορές.

- Η αρτιότερη γνώση του προϊόντος και των σχετικών διαδικασιών για όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το στρατηγικό σχεδιασμό, την υιοθετηθείσα επικοινωνιακή στρατηγική και τον περιβαλλοντικό απολογισμό της εταιρείας.

5.6.6. Εξειδίκευση του οικολογικού σχεδιασμού: Η Ανάλυση Κύκλου Ζωής (Life Cycle Assessment)

Η *Ανάλυση Κύκλου Ζωής (ΑΚΖ)* συνιστά εργαλείο εκτίμησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που συνδέονται με κάποιο προϊόν, επιμέρους διεργασία ή δραστηριότητα. Η ΑΚΖ προσφέρει μια περιεκτική άποψη των περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών του προϊόντος: αποτελεί εργαλείο περιβαλλοντικής διαχείρισης που σκοπό έχει να αποτιμήσει τις συνολικές επιπτώσεις από τη χρήση ενέργειας και την επεξεργασία των υλικών, συμπεριλαμβανομένης της απόρριψης των αποβλήτων στο φυσικό περιβάλλον, και να εκτιμήσει τις δυνατότητες επίτευξης ενδεχόμενων περιβαλλοντικών βελτιώσεων, σε συνδυασμό προς την ορθολογική χρήση πρώτων υλών και ενέργειας.

Τα πλεονεκτήματα μιας ΑΚΖ συνοψίζονται, αλλά δεν περιορίζονται στα ακόλουθα σημεία:

- Βελτιωμένος σχεδιασμός προϊόντος: Η ΑΚΖ είναι σε θέση να παρέχει μια συστηματική αξιολόγηση των άμεσων και έμμεσων περιβαλλοντικών επιπτώσεων που σχετίζονται με κάποιο προϊόν ώστε να βοηθήσει στον αρτιότερο οικολογικό σχεδιασμό του προϊόντος.
- Παροχή της αναγκαίας περιβαλλοντικής πληροφόρησης: Με την έμφαση που δίνεται από τη φιλοσοφία του κύκλου ζωής στη συνολική αλυσίδα τροφοδοσίας καθίσταται απαραίτητο οι επιχειρήσεις να παρέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων τους σε άλλους εταίρους αυτής της αλυσίδας.
- Προώθηση της εταιρικής εικόνας: Η ΑΚΖ ενός προϊόντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό εργαλείο προβολής της επιχείρησης: μπορεί να αποτελέσει σταθερό κίνητρο για τους καταναλωτές, ώστε να προτιμούν προϊόντα φιλικότερα προς το περιβάλλον.
- Οικονομικά οφέλη: Η αύξηση της αποδοτικότητας και της έλλογης αξιοποίησης των φυσικών πόρων αναμένεται ότι θα μειώσει αισθητά την ποσότητα των εισροών υλικών και ενέργειας και των αποβλήτων που παράγονται, συνεπώς αναμένεται ότι θα μειωθεί και το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης.

5.7. Η επικοινωνιακή παγίδα: ο κίνδυνος της πράσινης εξαπάτησης

Η πράσινη εξαπάτηση ή πράσινο ξέπλυμα (Greenwash) αφορά τη δήλωση που γίνεται από ένα φορέα σχετικά με το περιβαλλοντικό του έργο, η οποία όμως δεν μπορεί να τεκμηριωθεί ή δεν ανταποκρίνεται καθόλου στην πραγματικότητα. Πρόκειται, σε τελευταία ανάλυση, για παραπληροφόρηση, για ένα «πράσινο ψέμα» που εκπορεύεται από ένα παραγωγικό φορέα με σκοπό να προσελκύσει περισσότερους πελάτες. Το «πράσινο ξέπλυμα» δεν συνιστά απλώς ένα «αθώο ψέμα», μια ενοχλητική διαφήμιση, αλλά πρόκειται για σαφώς επικίνδυνο επικοινωνιακό εγχείρημα.

Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών εξακολουθεί να παραμένει σχετικά χαμηλή σε σχέση με τις περιβαλλοντικές διακηρύξεις των εταιρειών, και το «πράσινο ξέπλυμα» καθιστά τους πολίτες διστακτικούς στο να επενδύουν σε «πράσινα» προϊόντα. Υπάρχουσες έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Βρετανία καταδεικνύουν ότι 9 στους 10 καταναλωτές παρουσιάζονται σκεπτικοί ως προς τις «πράσινες» διαφημίσεις εταιρειών. Τις θεωρούν κινήσεις με στόχο την προώθηση ενός προϊόντος, δηλ. απλές τακτικές διαφήμισης και εταιρικής προβολής, και εμφανίζονται διστακτικοί να αγοράσουν τα διαφημιζόμενα προϊόντα, ή να συμμεριστούν το περιεχόμενο του μηνύματος της διαφήμισης.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, το «πράσινο ξέπλυμα» τείνει να είναι αποτέλεσμα άγνοιας ή βιαστικών αποφάσεων και εσφαλμένων τακτικών, και επομένως δεν φαίνεται να αποτελεί προϊόν εσκεμμένου, συνειδητού ή σκόπιμου παραπλανητικής ενέργειας. Θα πρέπει ωστόσο ο επιχειρηματικός κόσμος και οι διαφημιστικές εταιρείες να λάβουν κατάλληλα μέτρα για να αποφεύγονται ανάλογες περιπτώσεις πράσινης εξαπάτησης. Οι κυβερνήσεις, ανά τον κόσμο, καθώς και η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθούν νομοθετικές ρυθμίσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτή την περιβαλλοντική παραπληροφόρηση.

Κατωτέρω, περιγράφονται έξι διαδοχικές αλλά διακριτές ενέργειες για να αποφύγει μια επιχείρηση το «πράσινο ξέπλυμα»:

- **Ενέργεια 1:** Προτού ξεκινήσει μια διαφημιστική εκστρατεία, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει ενδελεχώς και επισταμένως πόσο πράσινη είναι πραγματικά: οφείλει να διερευνήσει εξαντλητικά πόσο «πράσινο» είναι το προβαλλόμενο προϊόν και να μην επιλέγει να διαφημίσει μια ιδιότητά του ως πράσινη, όταν το συγκεκριμένο προϊόν διαθέτει άλλες ιδιότητες που δεν το καθιστούν φιλικό στο περιβάλλον.
- **Ενέργεια 2:** Η επιχείρηση οφείλει να προβεί σε άρτιο σχεδιασμό των πράσινων προϊόντων της, ώστε να γνωρίζει με κάθε δυνατή λεπτομέρεια τις συνολικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους.
- **Ενέργεια 3:** Η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει και να ελέγχει την επακριβή περιβαλλοντική ταυτότητα του προϊόντος της είτε χρησιμοποιώντας εξειδικευ-

μένα στελέχη μέσα στην ίδια την εταιρεία, είτε προσφεύγοντας σε κατάλληλους και αρμόδιους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, για να διακριβώσουν και να βεβαιώσουν με εγκυρότητα τις ακριβείς περιβαλλοντικές προδιαγραφές του.

- **Ενέργεια 4:** Η επιχείρηση οφείλει περαιτέρω να επιλέξει έναν ανεξάρτητο φορέα για να πιστοποιήσει το προϊόν της, όπως θα συζητήσουμε στην επόμενη ενότητα.
- **Ενέργεια 5:** Η επιχείρηση θα πρέπει να αποδώσει τη δέουσα προσοχή στην επιλογή των λέξεων και των φράσεων που θα χρησιμοποιήσει για την προβολή του προϊόντος της. Οι λέξεις διαθέτουν και ειδικές ερμηνείες και ενσωματώνουν νομικές διαστάσεις στην όλη επικοινωνιακή στρατηγική. Μία λάθος λέξη ενδέχεται να βλάψει την εικόνα και τα συμφέροντα μιας εταιρείας.
- **Ενέργεια 6:** Η επιχείρηση οφείλει σε τελευταία ανάλυση, να ελέγχει επαρκώς τις απαιτούμενες διαδικασίες προώθησης των προϊόντων της ώστε σε όλες τις μορφές επικοινωνιακής στρατηγικής που θα ακολουθήσει να μην υπεισέλθει οποιαδήποτε παρερμηνεία που υποδηλώνει το ενδεχόμενο πράσινης παραπληροφόρησης.

5.8. Μορφές πιστοποίησης της περιβαλλοντικής πολιτικής: οικολογική σήμανση, περιβαλλοντική έκθεση και έκθεση αειφορίας

5.8.1. Τι είναι η Οικολογική Σήμανση (Eco-label);

Η *οικολογική σήμανση* συνιστά μια κατ' εξοχήν εθελοντική μέθοδο πιστοποίησης περιβαλλοντικών επιδόσεων που εφαρμόζεται με επιτυχία σε ολόκληρο τον κόσμο. Η οικολογική σήμανση της Ε.Ε. βασίζεται στον Κανονισμό 880/92 (ο οποίος αναθεωρήθηκε το 2000, Κανονισμός 1980/2000) και αποτελεί μέρος της ευρύτερης στρατηγικής, η οποία στοχεύει στην προώθηση της βιώσιμης παραγωγής και κατανάλωσης. Ως εργαλείο που στηρίζεται αποκλειστικά στην αγορά, ο πρωταρχικός σκοπός της συγκεκριμένης οικολογικής σήμανσης είναι να προωθήσει και να ενισχύσει την προσφορά και ζήτηση προϊόντων με μειωμένες (αρνητικές, δηλ. ζημιόγones) περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Όσον αφορά τη διαδικασία προμηθειών, η οικολογική σήμανση της Ε.Ε. έχει ένα σαφή και καθορισμένο στόχο: να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να εμπορεύονται πράσινα πιστοποιημένα προϊόντα. Από την πλευρά της ζήτησης, παρέχεται στον καταναλωτή η δυνατότητα να καταστεί ενεργός, συνειδητοποιημένος και όχι παθητικός καταναλωτής.

Η οικολογική σήμανση προσδιορίζει όλες τις περιβαλλοντικές πλευρές ενός προϊόντος που υπάγεται σε μια συγκεκριμένη κατηγορία και βασίζεται στη μελέτη του κύκλου ζωής ενός προϊόντος που περιγράψαμε παραπάνω. Αποδίδεται

από έναν ανεξάρτητο φορέα ή εποπτική αρχή με βάση καθιερωμένα και αυστηρώς προσδιορισμένα περιβαλλοντικά κριτήρια π.χ. το οικολογικό σήμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης απονέμεται από το Συμβούλιο Οικολογικής Σήμανσης της Ε.Ε. (EUEB). Σε ένα προϊόν που ανταποκρίνεται με πληρότητα σε μια σειρά από αναγνωρισμένα περιβαλλοντικά ή κοινωνικά κριτήρια αποδίδεται ένα ειδικό λογότυπο που καλείται «περιβαλλοντικό σήμα». Το περιβαλλοντικό σήμα αποσκοπεί στην προώθηση πράσινων προϊόντων με μειωμένες επιζήμιες περιβαλλοντικές επιπτώσεις, σε σύγκριση με άλλα ομοειδή προϊόντα της ίδιας κατηγορίας.

5.8.1.1. Τύποι σήμανσης

Υπάρχουν διάφορα σήματα και αντίστοιχες δηλώσεις περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) έχει καθορίσει τρεις διακριτούς τύπους προγραμμάτων εθελοντικής σήμανσης, τους οποίους αναφέρουμε εν συντομία:

Τύπος I: Εθελοντικά προγράμματα, βασιζόμενα σε πολλαπλά κριτήρια, που δίνουν πιστοποίηση σε προϊόντα. Η εν λόγω σήμανση υποδηλώνει ότι το προϊόν καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του εξακολουθεί να παραμένει φιλικό προς το περιβάλλον. Τα κριτήρια αυτά καθιερώνονται και τίθενται από έναν ανεξάρτητο φορέα. Η πιστοποίηση ενός τρίτου φορέα διασφαλίζει πλήρως τη διαφάνεια και την αξιοπιστία της όλης διαδικασίας. Σήμερα στην Ευρώπη θεσπίστηκαν επιμέρους προγράμματα οικολογικής σήμανσης που λειτουργούν σε εθνικό, διακρατικό και πανευρωπαϊκό επίπεδο, όπως ο Γαλάζιος Άγγελος (Γερμανία), ο Σκανδιναβικός Κύκνος (Νορβηγία), η διαδεδομένη οικολογική σήμανση της Ε.Ε., γνωστή ως «ecoflower» κ.ά.

Τύπος II: Περιβαλλοντικός Ισχυρισμός (*Environmental Claim*)

Ο περιβαλλοντικός ισχυρισμός, γνωστός και ως «πράσινος» ισχυρισμός, προωθήθηκε από τους κατασκευαστές, εισαγωγείς και διακινητές αγαθών με στόχο τη διάδοση έγκυρων πληροφοριών, σχετικών με την περιβαλλοντική επίδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Στη συσκευασία των προϊόντων που εντάσσονται σε αυτόν τον συγκεκριμένο τύπο οικολογικής σήμανσης αναγράφονται συνήθως τυπικές ενδεικτικές φράσεις όπως «φιλικό προς το περιβάλλον», «χωρίς CFC», «ανακυκλωμένο». Για τον περιβαλλοντικό ισχυρισμό ωστόσο, δεν ισχύουν ούτε και απαιτούνται συγκεκριμένα και ευρέως αποδεκτά κριτήρια. Κατά συνέπεια, η εν γένει αξιοπιστία του Τύπου II οικολογικής σήμανσης σε σχέση με τους άλλους δύο που περιγράψαμε, τείνει να αποδεικνύεται τελικώς αρκετά αμφισβητήσιμη.

Παρόλα αυτά, το κόστος για τους παραγωγούς που προσφεύγουν σε αυτόν ακριβώς τον τύπο σήμανσης είναι αισθητά χαμηλότερο, αφού δεν απαιτείται σαφής διαδικασία τυπικής πιστοποίησης. Ο περιβαλλοντικός ισχυρισμός συνιστά

κατ' ουσίαν μονομερή δήλωση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης και χρησιμοποιείται από τους πάσης φύσεως ενδιαφερόμενους (κατασκευαστές, εμπόρους, εισαγωγείς κ.ά.) αποκλειστικά για να προβάλλει τη βελτιωμένη περιβαλλοντική επίδοση του δεδομένου προϊόντος στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (προμηθευτές, καταναλωτές, ανταγωνιστές, κοινωνία των πολιτών), και ταυτοχρόνως να προσελκύσει ευαισθητοποιημένους καταναλωτές.

Τύπος III: Περιβαλλοντική Δήλωση Προϊόντος (*Environmental Product Declaration*)

Ο Τύπος III οικολογικής σήμανσης είναι η Περιβαλλοντική Δήλωση Προϊόντος. Πρόκειται για ένα σύνολο ποσοτικών περιβαλλοντικών δεδομένων που βασίζονται σε αντικειμενικώς ισχύουσες προδιαγραφές, οι οποίες προσδιορίζονται λεπτομερώς για κάθε επιμέρους κατηγορία προϊόντων σε ένα πρόγραμμα Περιβαλλοντικής Διακήρυξης.

Η Περιβαλλοντική Δήλωση Προϊόντος παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες για τον κύκλο ζωής των προϊόντων, εξετάζοντας κρίσιμους περιβαλλοντικούς δείκτες (συμβολή του προϊόντος στη διαμόρφωση και επίταση του φαινομένου του θερμοκηπίου, βαθμός κατανάλωσης φυσικών πόρων, ρυθμός παραγωγής αποβλήτων κ.ά.) και επεξηγώντας πληρέστερα τις πληροφορίες αυτές. Η περιβαλλοντική δήλωση ισχύει για όλα τα προϊόντα και δεν χρειάζεται περαιτέρω ανανέωση. Παρέχει ακριβή ποσοτική περιγραφή της πράσινης επίδοσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, η οποία είναι αξιόπιστη, επειδή ακριβώς επικυρώνεται από ένα τρίτο ανεξάρτητο εποπτικό σώμα ή κατάλληλο φορέα.

5.8.2. Περιβαλλοντική Έκθεση (*Environmental Report*)

Η *περιβαλλοντική έκθεση* συνιστά μια εθελοντική μέθοδο δημοσιοποίησης της περιβαλλοντικής επίδοσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με στόχο την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών σε ένα ευρύτερο φάσμα κοινωνικών εταίρων. Η περιβαλλοντική έκθεση περιλαμβάνει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τις συνολικές δραστηριότητες του οργανισμού, τα παραγόμενα προϊόντα, καθώς και τις ειδικότερες δράσεις που αναλαμβάνει για την προστασία του περιβάλλοντος: αποτελεί συνεπώς, ένα λειτουργικό μέσο για να παρακολουθούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς τις περιβαλλοντικές επιδόσεις του οργανισμού.

Οι ενδιαφερόμενοι φορείς ποικίλλουν, ανάλογα με το είδος και τη φύση της επιχείρησης: περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους, την τοπική κοινωνία και τους αρμόδιους φορείς. Προκειμένου να αποφευχθεί η αναποτελεσματική δημοσιοποίηση της ευαίσθητης περιβαλλοντικής πληροφορίας, θα πρέπει να καθοριστούν και να διατυπωθούν με σαφήνεια οι ομάδες-στόχοι, το είδος της πληροφορίας και τα χρησιμοποιούμενα μέσα επικοινωνίας (π.χ. φυλλάδια, ενημερωτικά έντυ-

πα, διαδίκτυο κ.ά.). Εξαιτίας του πλήθους των συντασσόμενων περιβαλλοντικών εκθέσεων, έχουν αναπτυχθεί σχετικές κατευθυντήριες οδηγίες, προκειμένου να εναρμονιστεί πληρέστερα ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί συντάσσουν και διαμορφώνουν την περιβαλλοντική τους έκθεση.

5.8.3. Έκθεση Αειφορίας (Sustainability Report)

Η Έκθεση Αειφορίας είναι μία διαδικασία κοινοποίησης της συνολικότερης οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσης ενός οργανισμού. Πολλοί οργανισμοί θεωρούν ότι η οικονομική έκθεση από μόνη της, δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των μετόχων, των πελατών, της κοινωνίας των πολιτών και των λοιπών κοινωνικών εταίρων για έγκυρη και σφαιρική πληροφόρηση σχετικά με τη συνολική επίδοση του οργανισμού.

Ο όρος Έκθεση Αειφορίας καθίσταται, σε τελευταία ανάλυση, συνώνυμος με την κοινωνική λογοδοσία (accountability) καθώς και με άλλους συναφείς ή παρεμφερείς όρους που συμπεριλαμβάνουν ταυτοχρόνως τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές διαστάσεις της επίδοσης ενός οργανισμού.

5.8.3.1. Πλεονεκτήματα των εκθέσεων αειφορίας

Οι εκθέσεις αειφορίας παρέχουν τα απαραίτητα λειτουργικά εργαλεία για:

- Αυξημένη συγκρισιμότητα με ομοειδείς επιχειρήσεις του παραγωγικού κλάδου που εφαρμόζουν την ίδια πρακτική κοινοποίησης της περιβαλλοντικής τους επίδοσης,
- Ενίσχυση του ονόματος, της κοινωνικής αποδοχής και της φήμης της εταιρείας,
- Διαφοροποίηση στον ευρύτερο χώρο της αγοράς,
- Αποτελεσματική προστασία από το ενδεχόμενο δυσφήμισης του ονόματος ή του κύρους της εταιρείας εξαιτίας θεμιτών ή και αθέμιτων ενεργειών τρίτων μερών (προμηθευτών, ανταγωνιστών, κλπ)
- Δικτύωση και αποτελεσματική επικοινωνία.

Τα οφέλη της ορθής επικοινωνιακής στρατηγικής: Τέσσερις λόγοι για να δημοσιοποιεί μια επιχείρηση την περιβαλλοντική της επίδοση

«Η προβολή της περιβαλλοντικής επίδοσης μιας επιχείρησης μπορεί να βελτιώσει τη φήμη της και να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις, καθώς και να αποτελέσει κίνητρο για τους εργαζομένους της.

Τα οφέλη από την επικοινωνία της περιβαλλοντικής επίδοσης μπορούν να συνοψιστούν σε:

- Ικανοποίηση απαιτήσεων πελατών. Όλο και περισσότεροι πελάτες θέλουν να γνωρίζουν πώς διοικείται μια επιχείρηση και τι επιπτώσεις έχει στο περιβάλλον. Σε έρευνα της Search Futures Observatory, το 73% των ερωτηθέντων κατατάσσουν την περιβαλλοντική επίδοση μιας επιχείρησης ως το τρίτο σημαντικότερο κριτήριο όταν πρόκειται να πραγματοποιήσουν μια αγορά.
 - Προσέγγιση νέων πελατών. Υπάρχουν αρκετοί πλέον πελάτες-επενδυτές που ενδιαφέρονται να αγοράζουν από υπεύθυνες επιχειρήσεις που νοιάζονται για το περιβάλλον και την αειφορία. Σε διεθνή έρευνα του Edelman Trust Barometer το 2007, σχετικά με την αντίδραση καταναλωτών ως προς εταιρείες που θεωρούν ότι είναι κοινωνικά υπεύθυνες, 39% απάντησαν ότι θα αγόραζαν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, 17% θα τις συνιστούσαν σε άλλους, 12% θα επένδυαν σε αυτές ή θα αγόραζαν μετοχές τους, 9% θα συνεργάζονταν μαζί τους, και 7% θα ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.
 - Ενεργητική δέσμευση εργαζομένων. Η προβολή της περιβαλλοντικής επίδοσης, όταν αυτή είναι γνωστή στο προσωπικό, βοηθά στο να ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων, να διασφαλίζεται μεγαλύτερη παραμονή και να προσελκύονται νέοι εργαζόμενοι.
 - Προσέλκυση επενδυτών. Το ενδιαφέρον για το περιβάλλον, τις κλιματικές αλλαγές και την αειφορία (sustainability) συνεχώς αυξάνεται τόσο ανάμεσα στο κοινό όσο και στους επενδυτές. Οτιδήποτε έχει σχέση με τις κλιματικές αλλαγές προσελκύει και το επιχειρηματικό ενδιαφέρον, διότι οι πολίτες είναι πλέον ευαισθητοποιημένοι και θέλουν να δράσουν» (Πηγή: *Εγχειρίδιο Πράσινων Πρακτικών για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις*. Τράπεζα Πειραιώς, Τομέας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον, Αθήνα, 2009, σ. 96).
-

5.9. Παραδείγματα εφαρμογής πράσινης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

Στη συνέχεια παραθέτουμε μια μελέτη αντιπροσωπευτικών περιπτώσεων που παρουσιάζει επιλεκτικά κάποιες από τις πολλές επιτυχημένες, ανταγωνιστικές ελληνικές επιχειρήσεις που θεώρησαν απαραίτητο να ασχοληθούν με την πράσινη επιχειρηματικότητα όντας μέρος του οράματός τους, της φιλοσοφίας αλλά και της ευρύτερης στρατηγικής τους ανάπτυξης και εδραίωσης στο χώρο δραστηριοποίησής τους. Προηγείται ένα παράδειγμα που αφορά πρωτοβουλία για εισαγωγή καινοτόμων πράσινων πρακτικών σε μια διακεκριμένη επιχείρηση, καθώς και σύντομες μελέτες περίπτωσης πράσινων πρακτικών σε γνωστές επιχειρήσεις.

5.9.1. Παράδειγμα σχεδιασμού και υλοποίησης πράσινης πρωτοβουλίας

(Πηγή: αναφέρεται στο περιοδικό *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, περιγράφεται και αναλύεται διεξοδικά στο αντίστοιχο άρθρο του Δρ. Φώτη Φιλιππόπουλου, με τίτλο «Η Πράσινη επιχειρηματικότητα και πώς εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις», δημοσιευμένο στο τεύχος Δεκεμβρίου 2010, <http://www.epistimonikomarketing.gr/i-prasini-epiheirimatikotita-kai-pos-efarmozetai-stis-syghrones-epiheiriseis/>. (Διευκρινίζουμε ότι η πλάγια γραφή υποδηλώνει ότι πρόκειται για απόσπασμα-παράθεμα από το εν λόγω ηλεκτρονικό περιοδικό: η έμφαση με έντονη γραφή είναι δική μας για τους σκοπούς του παρόντος.)

«...Το επόμενο αξιόλογο παράδειγμα έρχεται από τον κλάδο των σουπερμάρκετ, και συγκεκριμένα την AB Βασιλόπουλος. Ένα χειμωνιάτικο πρωινό του 2009, σε μια συνάντηση στα κεντρικά της εταιρείας, μου δόθηκε η ευκαιρία, να συμμετάσχω στη δημιουργία ενός πραγματικά πράσινου καταστήματος, του πρώτου στην Ελλάδα, από το στάδιο διαμόρφωσης της κεντρικής ιδέας μέχρι και το σχεδιασμό του. Η εντολή που δόθηκε ήταν απλή και σύντομη: «Θέλουμε **η κεντρική ιδέα να ενσαρκώνει τις αξίες της επιχείρησης αλλά ταυτόχρονα να αποτελεί κάτι το νέο, που να μην έχει ξαναγίνει, θέλουμε κάτι special**».

Έπρεπε να σκεφτούμε **διαφορετικά και αντισυμβατικά**. Έτσι λοιπόν, ξεκινήσαμε με μια σειρά κεντρικών ερωτημάτων: «Τι είναι ένα πράσινο σουπερμάρκετ;», «Είναι ένα κτίριο το οποίο απλά χρησιμοποιεί πράσινες παθητικές και ενεργητικές τεχνολογίες;» ή είναι κάτι που περιλαμβάνει και άλλους τομείς της επιχείρησης; «**Ποιος είναι ο ρόλος και η θέση των πελατών στο όλο εγχείρημα;**», «Ένα πράσινο κατάστημα θα μειώσει έως και 40% το λειτουργικό κόστος αλλά ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης δεν είναι για να εξυπηρετεί τους πελάτες της;».

Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η προσέγγιση θα πρέπει να είναι **τεχνολογική – πελατοκεντρική** θεωρήσαμε σωστό να διασπάσουμε την κεντρική ιδέα σε τέσσερις τομείς, αυτούς της πράσινης τεχνολογίας (ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός), του αρχιτεκτονικού σχεδιασμού, της αγοραστικής εμπειρίας και του μάρκετινγκ. Συνοψίζοντας, το συμπέρασμα εντέλει ήταν ότι εκτός από το γεγονός ότι το κατάστημα θα πρέπει να είναι πράσινο, ταυτόχρονα θα πρέπει να λειτουργεί καλά και ως κατάστημα. Αυτό γιατί, ένα κατάστημα κατ' ουσίαν θα πρέπει να αποτελεί ένα **κοινωνικό δρώμενο**. Και ένα κατάστημα ανάγεται σε κοινωνικό δρώμενο μόνο όταν αυτοί που το σχεδιάζουν, στοχεύουν **στη δημιουργία ενός υλιστικού και πνευματικού θεάτρου ανθρώπινης δραστηριότητας**. Το επόμενο βήμα, σε συνεργασία με τα στελέχη της AB Βασιλόπουλος ήταν η δημιουργία μιας ομάδας από ανθρώπους διαφόρων ειδικοτήτων που θα μπορούσαν να φέρουν εις πέρας το δύσκολο αυτό εγχείρημα. Η AB Βασιλόπουλος, γνώριζε πολύ καλά από την αρχή ότι για να επιτύχει τα ανώτερα επίπεδα κατανόησης του νέου αντικειμένου, θα έπρεπε να δημιουργήσει συμμαχίες με ανθρώπους που έχουν διαφορετική αντίληψη, κατανόηση και προέρχονται από διαφορετικό περιβάλλον. Αυτό το αποκαλούν **νέο νοητικό DNA**.

Το τελικό αποτέλεσμα ήταν η σύνταξη μιας πολυπληθέστατης διεθνούς ομάδας (Ελλάδα, Ην. Βασίλειο, Κύπρο, Γιβραλτάρ, Ιταλία και Γαλλία), η οποία αποτελούσαν από μηχανολόγους μηχανικούς ειδικούς σε θέματα πράσινης τεχνολογίας, αρχιτέκτονες, μελετητές, σχεδιαστές, μαρκετίερς και στελέχη της ΑΒ. Ο στόχος ήταν, η δημιουργία του πιο πρωτοποριακού πράσινου σουπερμάρκετ στην Ελλάδα. Για να γίνει όμως αυτό, το κατάστημα **θα έπρεπε να συνδυάζει, την οικολογική και τη λειτουργικά αποδοτική λειτουργία, με την αγοραστική εμπειρία.** Το τελικό αποτέλεσμα ήταν πραγματικά εντυπωσιακό.

Ένα κατάστημα πιστοποιημένο, το οποίο διαθέτει **ανεμογεννήτρια, σταθμό φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων, διαδραστικό πάρκο, πάνελς από οικολογικό υλικό, αυτόματες περσίδες, συλλέκτες βρόχινου νερού, πλιακούς συλλέκτες, φωτοσωλήνες, φυσικό εξαερισμό, πράσινα ψυγεία κλειστού τύπου (CO2-Led), φωτοβολταϊκούς υαλοπίνακες, γεωθερμία, κυβόλιθους αντί ασφάλτου, ολοκληρωμένο κέντρο ανακύκλωσης, ανακύκλωση μαγειρικού λαδιού, δενδροφυτεύσεις, φωτοβολταϊκά, ανακύκλωση μεμβρανών συσκευασιών, πρέσα υλικών συσκευασίας** και όλα αυτά μέσα σε ένα χώρο σύγχρονης αισθητικής, που εκπέμπει φρεσκάδα, καθαρότητα, ποιότητα, φιλικότητα και βασίζεται στο μοτίβο της κίνησης των πελατών στο κατάστημα και την ολική εμπειρία.

Καθώς η επιχειρηματικότητα είναι μια **διαρκής διαδικασία αλλαγής σε ένα περιβάλλον που μεταλλάσσεται**, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την ουσία που κρύβεται πίσω από τα διάφορα trends ή τις ανάγκες που αναδύονται κατά καιρούς. Στην περίπτωση των πράσινων καταστημάτων, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι πρόκειται κατ' ουσίαν **για μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.** Καθώς τα πράσινα καταστήματα μιας αλυσίδας αυξάνουν και πληθαίνουν με τον χρόνο, τα αποτελέσματα γίνονται ακόμη πιο ορατά στο σύνολο της επιχείρησης. Όχι μόνο στη μείωση του κόστους λειτουργίας των καταστημάτων αλλά και **στην αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων**, και ως αποτέλεσμα στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Σε εθνική κλίμακα, η κακή νοοτροπία των Ελλήνων, όσον αφορά την περιορισμένη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και τη διαχείριση των φυσικών πόρων δύναται να αλλάξει από τέτοια μικρά παραδείγματα και πρωτοβουλίες ιδιωτών και επιχειρήσεων. Όσο αυξάνεται η υιοθέτηση των πράσινων πρακτικών, από όλους μας, τόσο η διαδικασία της αναγκαίας αλλαγής επιταχύνεται. Επιστρέφοντας στο παράδειγμα των επιχειρήσεων, γενικότερα μπορώ να πω ότι **«η αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω της φυσικότητας των πραγμάτων».**

Άσκηση- Ερωτήματα για συζήτηση

Διαβάστε με προσοχή το παραπάνω κείμενο του Δρ. Φ. Φιλιππόπουλου (αν επιθυμείτε, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το λινκ στο οποίο παραπέμπουμε για να έχετε πρόσβαση στο πρωτότυπο). Στη συνέχεια, σκεφθείτε τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Για ποιο λόγο η προσέγγιση αυτή καλείται τεχνολογική – πελατοκεντρική;

2. Ποιο είναι το νέο νοπτικό DNA το οποίο ενσαρκώνει μια πράσινη επιχείρηση;
3. Τι ακριβώς σημαίνει η τελευταία φράση με την οποία κλείνει το παράθεμα που μόλις διαβάσατε;

5.9.2. Παράδειγμα μικρής πράσινης επιχείρησης με απλές οικολογικές πρακτικές: Το μικρό ξενοδοχειακό συγκρότημα Daphne's club Hotel Appartments

Αυτή η μικρή οικογενειακή επιχείρηση που βρίσκεται κοντά στο Ξυλόκαστρο Κορινθίας, συμμετέχει σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και έχει αναπτύξει περιβαλλοντική πολιτική, ενώ παράλληλα εκδίδει ετήσιες αναφορές με τα αποτελέσματα των προσπαθειών της για να μειώσει αισθητά το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Οι περιβαλλοντικές της επιδόσεις συγκρίνονται από ανεξάρτητο φορέα με αυτές άλλων ομοειδών επιχειρήσεων ως προς την κατανάλωση νερού και ενέργειας, καθώς και την παραγωγή αποβλήτων. Στις προσπάθειες αυτές περιλαμβάνονται:

- Η συλλογή χαρτιού και μπαταριών για ανακύκλωση.
- Η κομποστοποίηση των οργανικών απορριμμάτων και η χρήση τους ως εδαφοβελτιωτικών στους κήπους.
- Η χρήση ενεργειακά αποδοτικών λαμπτήρων.
- Η χρήση βιολογικών προϊόντων για το πρωινό και η πώληση βιολογικών ποτών στο μπάρ.
- Η χρήση στρωμάτων στα κρεβάτια στα οποία έχει απονεμηθεί eco-label.
- Η παροχή ποδηλάτων στους φιλοξενούμενους για τις μετακινήσεις τους.
- Η χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού.

(Πηγή: <http://www.daphnesclub.com/>).

5.9.3. Παράδειγμα ανακύκλωσης επιβλαβών υλικών στο χώρο της εστίασης: Η εταιρεία Revive AE

«...Υπάρχουν πράγματα που βρίσκονται δίπλα μας καθημερινά και μας προσθέτουν προβλήματα, ενώ η λύση τους τις περισσότερες φορές είναι απλή. Πόσοι άραγε έχουμε σκεφτεί, πόσα λίτρα τηγανέλαιου καταναλώνει μία «μέση» επιχείρηση εστίασης στην Πάρο με εξήντα περίπου καθίσματα και τι γίνονται στην συνέχεια τα χρησιμοποιημένα τηγανέλαια;

Τι επιπτώσεις υπάρχουν; Τα χρησιμοποιημένα τηγανέλαια πρέπει να αποθηκεύονται και να πηγαίνουν σε ειδικά εργαστήρια στη συνέχεια, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να περάσουν με άλλους τρόπους στην διατροφική αλυσίδα του ανθρώπου. Οι τρόποι που περνούν στην διατροφική αλυσίδα είναι από την επαναχρησιμοποίηση μετά από παράνομη επεξεργασία (κάτι που ρητά απαγορεύεται από

σχετική νομοθεσία), αλλά και η έμμεση εισαγωγή τους στη διατροφική αλυσίδα μέσω ζωοτροφών (που επίσης απαγορεύεται). Είναι χαρακτηριστικό δε, ότι μέχρι και πριν 5 χρόνια επιτρεπόταν τα χρησιμοποιημένα έλαια να δίνονται για ζωοτροφές, λόγω της θερμιδικής τους αξίας. Επίσης, τα χρησιμοποιημένα έλαια που ρίχνονται στους βόθρους δημιουργούν προβλήματα στο αποχετευτικό δίκτυο, αλλά και στον υδροφόρο ορίζοντα. Μεγαλύτερο έγκλημα όμως αποτελεί, τα χρησιμοποιημένα λάδια να «ραφινάρονται» από παράνομα εργαστήρια και να ξαναβγαίνουν στο εμπόριο για χρήση.

Τι μπορούν να γίνουν τα χρησιμοποιημένα έλαια; Τα χρησιμοποιημένα βρώσιμα έλαια με νόμιμο, ασφαλή και οικολογικό τρόπο μπορούν να χρησιμοποιηθούν για βιομηχανική χρήση (βιοκαύσιμα και βιολιπαντικά). Όταν τα λάδια έχουν χρησιμοποιηθεί τόσο, ώστε να είναι πια ακατάλληλα για τηγάνισμα, αντί να ακολουθήσουν τη διαδικασία των αποβλήτων, μπορούν να συλλέγονται ώστε να καλύψουν ενεργειακές και λιπαντικές ανάγκες. Τα βιοκαύσιμα και βιολιπαντικά που παράγονται από κατάλληλη επεξεργασία αυτών των λαδιών είναι φιλικά προς το περιβάλλον, καθώς ρυπαίνουν λιγότερο από τα συμβατικά. Ταυτόχρονα, με την αξιοποίηση χρησιμοποιημένων μαγειρικών λαδιών μειώνεται η ποσότητα ορυκτών καυσίμων και λιπαντικών, που πρέπει να εισάγει η χώρα. Να σημειωθεί, ότι με την προαναφερόμενη διαχείριση των χρησιμοποιημένων μαγειρικών λαδιών εφαρμόζεται η οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχει πλήρως ενσωματωθεί στην ελληνική νομοθεσία και επιβάλλει συγκεκριμένες και αυστηρές διαδικασίες για τη διάθεση των αποβλήτων. Ακόμα συμμετέχουμε στην ανακύκλωση και μάλιστα με πρόγραμμα διαλογής στην πηγή, που ωθεί στη μείωση των απορριμμάτων που καταλήγουν στον ΧΥΤΑ Πάρου.

Μέχρι τώρα τα τηγανέλαια στην Πάρο, τα μάζευαν σε ειδικούς κάδους οι εστιότες, τους οποίους στην συνέχεια τους έδιναν σε συνεργεία του Δήμου, που περνούσαν σε τακτά διαστήματα. Μετά από τη συλλογή των χρησιμοποιημένων ελαίων σε μεγαλύτερα ντεπόζιτα, ερχόταν με βυτιοφόρο η εταιρεία Revine και τα προωθούσε για επεξεργασία στο εργοστάσιό της, στην Αθήνα. Η συγκεκριμένη εταιρεία είναι μία από τις μεγαλύτερες στον κλάδο της και συνεργάζεται με μεγάλους Δήμους της Αττικής και των νησιών του Αιγαίου. Η ίδια δε η εταιρεία, διαθέτει πιστοποίηση ότι τα χρησιμοποιημένα έλαια τα μετατρέπει αποκλειστικά σε βιοκαύσιμα και βιολιπαντικά».

(Πηγή: <http://fileleutheros.pblogs.gr/2008/10/ena-sobaro-problhma-hrhimopoihmena-thganelai.html>).

5.9.4. Έργα τέχνης από ανακυκλούμενα μέταλλα: Η περίπτωση της εταιρείας UBU AE

Η εταιρεία UBU (used but useful) επαναχρησιμοποιεί υλικά προς ανακύκλωση, κυρίως μέταλλα, για την παραγωγή έργων τέχνης. Απασχολεί εξειδικευμένο

προσωπικό, καλλιτέχνες, σχεδιαστές και αρχιτέκτονες οι οποίοι δημιουργούν εικαστικά έργα. Η επιχείρηση προβαίνει σε μελέτες και παράλληλα προτείνει εξειδικευμένες διακοσμητικές λύσεις για διαφόρους χώρους, ενώ δραστηριοποιείται σε Αθήνα και Παρίσι.

(<http://www.ubu.gr/>).

5.9.5. Επένδυση στην προστασία των οικοσυστημάτων: Η περίπτωση της εταιρείας Plant a tree (<http://www.plant-a-tree.gr/>)

«Οι Έλληνες συχνά σχολιάζουμε την έλλειψη πρασίνου. Πράγματι, οι αστικές περιοχές της χώρας μας είναι από τις πλέον ελλειμματικές σε πράσινο περιοχές της Ευρώπης. Η Αττική, όπου κατοικεί περίπου το 35% του πληθυσμού της χώρας, καλύπτεται κατ' εκτίμηση με 2m² πρασίνου ανά κάτοικο, ενώ σε πόλεις όπως το Λονδίνο, τη Ρώμη και το Παρίσι, αναλογούν περισσότερα από 9m² πρασίνου ανά κάτοικο. Σκοπός της Plant-a-Tree είναι η προσθήκη πρασίνου στον αστικό ιστό και η περαιτέρω αφύπνιση της περιβαλλοντικής συνείδησης των Ελλήνων, έτσι ώστε εταιρείες, σύλλογοι, ομάδες πολιτών και μεμονωμένοι πολίτες να παρακινηθούν και να αναλάβουν δράση, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στο «πρασίνισμα» της Ελλάδας».

Οι Στόχοι της Plant-a-Tree

- Μέγιστη δυνατή φύτευση αστικού πρασίνου στην Ελλάδα, ξεκινώντας από την Αττική, μέσω της σύμπραξης δημοσίου και ιδιωτικού φορέα (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη) και της ενημέρωσης/ευαισθητοποίησης και, στη συνέχεια, ενεργοποίησης των πολιτών.
- Ενδυνάμωση του αισθήματος προσωπικής και κοινωνικής ευθύνης των πολιτών και ενεργοποίησή τους.
- Αξιοποίηση/εκμετάλλευση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας για την αύξηση του πρασίνου.
- Ενημέρωση εταιρειών και πολιτών σχετικά με θέματα μείωσης του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος (carbon footprint) και με δράσεις αντιστάθμισης ρύπων διοξειδίου του άνθρακα (offsetting).

Ερώτηση για συζήτηση

Διαβάστε με προσοχή τις πληροφορίες για αυτές τις επιχειρήσεις. Συμφωνείτε με τη διαπίστωση ότι όχι μόνον μια μεγάλη, αλλά και μια μικρή επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει κατάλληλες πράσινες πρακτικές; Να δικαιολογήσετε την απάντησή σας.

5.10. Αναλυτική μελέτη περιπτώσεων

Πέντε πρόσθετα αναλυτικά παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την πράσινη επιχειρηματικότητα.

5.10.1. Εφαρμόζοντας την εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη, ακολουθώντας τις αρχές του πράσινου μάρκετινγκ: ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Υπάρχουν αναμφισβήτητα, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις που κινούνται στο χώρο της πράσινης επιχειρηματικότητας και μάλιστα με μεγάλη επιτυχία. Οι βασικές παράμετροι της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων αυτών είναι η έμφαση στην βιωσιμότητα, την ελληνική φύση, την προώθηση των βιολογικών καλλιεργειών, αλλά και τη στήριξη της τοπικής οικονομίας. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε ενδεικτικά σε ορισμένες εξ αυτών.

Φιλοσοφία και όραμα της επιχείρησης. Αρχικά θα αναφερθούμε στην επιχείρηση ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ. Η επιχείρηση διαθέτει φυτικά καλλυντικά, συμπληρώματα διατροφής, αντρικά προϊόντα κ.ά. Ιδρύθηκε το 1996 με βάση τη χρήση βοτάνων και φυσικών/βιολογικών συστατικών υψηλής ποιότητας, φόρμουλες φιλικές προς το δέρμα και το περιβάλλον με κλινικά ελεγμένη αποτελεσματικότητα, προσιτή τιμή και με χαρακτηριστική αισθητική που εμπνέει.

Η επιχείρηση ΚΟΡΡΕΣ θεωρείται ότι έχει επιτύχει να συνδεθεί στο μυαλό των καταναλωτών με μια ειλικρινή και υπεύθυνη επιχειρηματική στάση όχι μόνο μέσω της συνεχούς προσπάθειας δημιουργίας ποιοτικών, αποτελεσματικών και προσιτών φυσικών προϊόντων, αλλά και της συνεπούς προσπάθειας βελτιστοποίησης των πρακτικών της.

Εφαρμόζει με άριστο τρόπο το πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής ευθύνης αφού χρησιμοποιεί φυσικά και βιολογικά υλικά πιστοποιημένων συστατικών, αποφεύγει τις συνθετικές ουσίες που είναι επιβλαβείς τόσο για το δέρμα όσο και για το περιβάλλον, αξιοποιεί και αναδεικνύει την ελληνική χλωρίδα. Με τον τρόπο αυτόν, φροντίζει για την προστασία αυτοφυών και απειλούμενων βοτάνων, τη συντήρηση φυτικών πληθυσμών ενώ παράλληλα συνδράμει στην ενεργό στήριξη των τοπικών κοινωνιών.

Φερεγγυότητα και αξιοπιστία. Το πόσο πράσινη είναι η επιχείρηση ΚΟΡΡΕΣ φαίνεται από μια σειρά οικολογικών πρακτικών και κοινωνικών δράσεων, οι οποίες εκφράζουν παράλληλα τη δυναμική του πράσινου μάρκετινγκ. Το εργοστάσιο ΚΟΡΡΕΣ φέρει πράσινη πιστοποίηση και βασίζεται στις αρχές της ανακύκλωσης. Εφαρμόζει, επίσης, περιβαλλοντικά προγράμματα, μεταξύ των οποίων για τη διαχείριση των αποβλήτων και του νερού. Στο πλαίσιο αυτό παρακολουθούνται περισσότεροι από 45 δείκτες περιβαλλοντικής επίδοσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως η ποσότητα χαρτιού που ανακυκλώνεται ετησίως ανά

υπάλληλο και η ετήσια κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας στο εργοστάσιο ανά κιλό παραγόμενου προϊόντος κ.ά. Τα προϊόντα ΚΟΡΡΕΣ έχουν επίσης, ελάχιστες περιβαλλοντικές επιπτώσεις κατά την παραγωγή τους καθώς δεν χρησιμοποιούνται χημικές ουσίες που δεν βιοδιασπώνται, η συσκευασία είναι ανακυκλώσιμη κ.ά.

Περιβαλλοντική επίδοση. Βάσει αυστηρών περιβαλλοντικών προδιαγραφών δημιουργήθηκε, σε συνεργασία με τον Τομέα Φαρμακογνωσίας της Φαρμακευτικής Σχολής, η Μονάδα Εκκλισίσεως βιολογικών βοτάνων στις κεντρικές εγκαταστάσεις ΚΟΡΡΕΣ. Εκεί χρησιμοποιούνται αποκλειστικά φυσικοί διαλύτες, ενώ όλα τα 'προϊόντα' της διαδικασίας εκκύλισης είναι 'εκμεταλλεύσιμα' στις καλλυντικές φόρμουλες και τα στέρεα υπολείμματα επαναχρησιμοποιούνται ως βιο-λίπασμα ή αξιοποιούνται σε συνεργασία με το Εργαστήριο Βιολογικής Γεωργίας. Ενώ, μέσα από τη στήριξη του συλλόγου *Φίλων της Βελανιδιάς & Περιβάλλοντος*, συμβάλλει στην προστασία του μεγαλύτερου δάσους Βελανιδιάς στη ΝΑ Ευρώπη στο οποίο βρίσκονται 256 ενδημικά φυτά.

Κοινωνική επίδοση. Η επιχείρηση επιπλέον ενισχύει την οικονομία της χώρας και τις τοπικές κοινωνίες με διάφορες συνεργασίες, όπως με το Εργαστήριο Βιολογικής Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών για να χαρτογραφήσει την εγχώρια κλωρίδα και να εντοπίσει τις καταλληλότερες περιοχές για βιολογική καλλιέργεια επιλεγμένων βοτάνων, την ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργασίας με μεμονωμένους βιοκαλλιεργητές, αγροτικούς συνεταιρισμούς, εκπαιδευτικά και κοινωνικά ιδρύματα και αγροτικές φυλακές, παρέχοντας παράλληλα εκπαίδευση στις βιολογικές καλλιέργειες και ολοκληρωμένη τεχνική υποστήριξη. Επιπλέον, η επιχείρηση ενδυναμώνει την τοπική οικονομία, συνεργαζόμενη με προμηθευτές που απασχολούν άτομα από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

5.10.2. Επιχειρηματικότητα, καινοτομία και επιχειρηματικά δίκτυα: ΕΝΩΣΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ

Φιλοσοφία και όραμα της επιχείρησης. Η «Ένωση Παρασκευαστών Αεριούχων Ποτών» (Ε.Π.Α.Π.) ιδρύθηκε στην Ορεσιτιάδα το 1959 από μια ομάδα πέντε ντόπιων παραγωγών με σκοπό την ποιοτική παροχή αεριούχων ποτών στην Ελλάδα. Δραστηριοποιείται στην περιοχή τα τελευταία 54 χρόνια και απασχολεί περίπου σαράντα υπαλλήλους. Από το 1983 μέχρι και το 2009 η επιχείρηση συνεργαζόταν με την 3Ε προσφέροντάς της υπηρεσίες εμφιάλωσης των προϊόντων. Μετά τη λήξη του συμβολαίου και εν καιρώ κρίσης καταφέρνοντας να μην απολύσει υπαλλήλους συνέχισε να δραστηριοποιείται και να προσπαθεί συνεχώς να εξελιχθεί. Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας βελτιώθηκαν ενώ το εργοστάσιο μπόρεσε να αυξήσει την παραγωγή του μέχρι και 100% το μήνα από την παλιά παραγωγή του.

Στο πλαίσιο λειτουργίας του επιχειρηματικού δικτύου διατήρησε τη γνώση που απέκτησε από την συνεργασία της με την 3Ε και την χρησιμοποίησε για να παράγει, να συσκευάζει και να διοχετεύει στην αγορά την Green Cola, ενώ ουδέ-

ποτε είδε ανταγωνιστικά τις υπόλοιπες ελληνικές εταιρείες αεριούχων ποτών, εστιάζοντας μονάχα στον ρεαλισμό των σχεδίων. Όλα αυτά σε ένα περιβάλλον οικογενειακό, αλλά με έντονο επαγγελματισμό και φιλικό προς τα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

Περιβαλλοντική επίδοση. Η επιχείρηση εισήγαγε πρόσφατα ένα καινοτόμο προϊόν, την Green Cola. Πρόκειται για ένα προϊόν με ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως ελάχιστες θερμίδες, φυσικά συστατικά, απουσία πολλών χημικών και συντηρητικών. Η Green Cola απαρτίζεται από καινοτόμα συστατικά: Από καφεΐνη από πράσινους κόκκους καφέ, χωρίς ασπαρτάμη αλλά με τη προσθήκη «γλυκοζιτών στεβιόλης ώστε να προσφέρει όσο το δυνατόν λιγότερες θερμίδες, φτάνοντας τις 2,1 θερμίδες ανά κουτάκι.

Κοινωνική επίδοση. Στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως μέρος της στρατηγικής της, η επιχείρηση όχι μόνο πρόσφερε ένα υγιεινό προϊόν για τον καταναλωτή σε προσιτή τιμή αλλά και διασφάλισε ότι θα παράγεται και θα συσκευάζεται στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Ορεστιάδα ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την τοπική κοινότητα. Την ίδια στιγμή η τοπική κοινωνία στηρίζει την Ε.Π.Α.Π., η οποία παράλληλα αναπτύσσει οικολογικές πρωτοβουλίες συνεργαζόμενη με την Ελληνική Εταιρεία Ανακύκλωσης και σχεδιάζοντας περισσότερες πράσινες δράσεις στο μέλλον, όσον αφορά αρχικά το τοπικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και στη συνέχεια στην υπόλοιπη Ελλάδα.

5.10.3. Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης: GREEN EVOLUTION

Φιλοσοφία και όραμα της επιχείρησης. Η πράσινη επιχείρηση Green Evolution, ιδρύθηκε το 2009, και είναι μία από τις λίγες εταιρείες στην Ελλάδα η οποία προσφέρει εξειδικευμένες τεχνοοικονομικές υπηρεσίες σε επιχειρήσεις σχετικά με τον υπολογισμό και τη μείωση του ανθρακικού τους αποτυπώματος, τις ανανεώσιμες μορφές ενέργειας, την εξοικονόμηση ενέργειας και την ενεργειακή αποδοτικότητα. Η επιχείρηση, αν και διέθετε ανθρώπους με εξειδικευμένη επιστημονική γνώση, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς, προσέλαβε προσωπικό με κατάλληλες οικονομικές και νομικές γνώσεις. Επειδή αρχικά ο τομέας υπολογισμού και μείωσης του ανθρακικού αποτυπώματος στην Ελλάδα ήταν σχετικά άγνωστος, η επιχείρηση προσαρμόστηκε κατάλληλα και για να επιβιώσει κατέφυγε σε πιο παραδοσιακές οδούς που συνεχίζονται και σήμερα, όπως μελέτες για την βιομάζα κ.ά.

Επιχειρηματική εκκίνηση. Η χρηματοδότηση της επιχείρησης ξεκίνησε με ίδια κεφάλαια και δάνεια από φίλους και οικείους. Αποφεύγοντας το δανεισμό ξένων κεφαλαίων στην αρχή οι ιδιοκτήτες επέμειναν στις οικονομικές δυσκολίες με στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης, γεγονός που θα τους επέτρεπε να προχωρήσουν μελλοντικά σε δανεισμό/χρηματοδότηση, όταν θα αισθάνονταν

πραγματικά έτοιμοι. Επιπλέον η εξειδικευμένη γνώση οδήγησε σε σημαντικά ευρωπαϊκά προγράμματα όπως το πρόγραμμα HERB, το οποίο χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το 7ο Πρόγραμμα Πλαίσιο για την Έρευνα, ενώ συμμετέχουν φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα από δέκα ευρωπαϊκές χώρες. Από την Ελλάδα, συμμετέχουν το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών και η συγκεκριμένη εταιρεία. Αποτελεί ίσως ένα από τα πιο ελπιδοφόρα ερευνητικά προγράμματα για την ολιστική προσέγγιση της ενεργειακά αποδοτικής ανακαίνισης κατοικιών στην Ευρώπη: Θα διαρκέσει συνολικά 42 μήνες και στο πλαίσιο της υλοποίησής του, θα εξεταστούν όλες οι σημερινές μέθοδοι μέσω έρευνας για την αποδοτική αναβάθμιση κτιρίων και κατοικιών, σε πάνω από έξι ευρωπαϊκές χώρες.

Φερεγγυότητα και αξιοπιστία. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, στο πλαίσιο της πράσινης οικονομίας υπάρχουν σοβαρές προοπτικές, καθώς το κράτος ενισχύει τις πράσινες επιχειρήσεις με επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις. Το ίδιο έγινε και στην περίπτωση της Green Evolution που το αρχικό επιχειρηματικό της σχέδιο εδραιώθηκε όταν ολοκληρώθηκε στην Ελλάδα η διαβούλευση μιας σημαντικής εγκυκλίου από το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής. Η συγκεκριμένη εγκύκλιος καθορίζει τις προϋποθέσεις και διαδικασίες υλοποίησης δραστηριοτήτων έργων που αποδίδουν δικαιώματα άνθρακα στο πλαίσιο του Πρωτοκόλλου του Κιότο. Μέσα από το δίκτυο των συνεργατών της ανά τον κόσμο, η Green Evolution μπορεί να αναλάβει την τεχνική, οικονομική και νομική αξιολόγηση των πραγματικών δυνατοτήτων παραγωγής πιστωτικών μορίων σε οποιοδήποτε έργο εντός ή εκτός Ελλάδος, καθώς και τη διαχείριση δικαιωμάτων εκπομπής διαφορετικών αγορών και προελεύσεων.

Περιβαλλοντική επίδοση. Η αλλαγή νομοθεσίας προωθεί εμπορικά τη συγκεκριμένη πράσινη υπηρεσία. Έτσι, η αλλαγή νομοθεσίας στην Αγγλία η οποία θα επιβάλλει στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις τη σύνταξη εκθέσεων σχετικά με το πραγματικό, από τις δραστηριότητές τους, ανθρακικό αποτύπωμα θα οδηγήσει τις ελληνικές εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να διαθέσουν το προϊόν τους στο εξωτερικό να έχουν μετρήσει το ανθρακικό τους αποτύπωμα.

Οικονομική επίδοση. Οι λόγοι που μια τόσο εξειδικευμένη επιχείρηση έχει επιτυχία έγκειται στο συνδυασμό των στοιχείων: α) της καινοτομίας (εισάγει καινοτομίες στην ελληνική αγορά, όπως η μέτρηση του ανθρακικού αποτυπώματος μιας ιστοσελίδας, τόσο του server όσο και του network), β) της εξωστρέφειας (πέρα από ελληνικές εταιρείες η επιχείρηση έχει αναπτύξει στρατηγικές συνεργασίες στη μεταφορά τεχνογνωσίας με μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού), και γ) της σταθερής προτίμησης και εμπιστοσύνης των πελατών (οι πελάτες, που μένουν πιστοί λόγω της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, συνιστούν μέρος της δυναμικής του πράσινου μάρκετινγκ).

5.10.4. Πράσινο μάρκετινγκ, επιχειρηματικά δίκτυα και κοινωνική/περιβαλλοντική ευθύνη: POWER HEALTH

Φιλοσοφία και όραμα της επιχείρησης. Η Power Health ιδρύθηκε το 2003 από τη Λιλή Περγαντά, πρόεδρο και διευθύνουσα σύμβουλο της επιχείρησης. Με σπουδές στην φαρμακευτική και μεταπτυχιακά στη χημεία και το management στο Λονδίνο, ξεκίνησε με εισαγωγές φυσικών προϊόντων στην Ελλάδα το 1984 και στη συνέχεια ανέλαβε την αντιπροσωπεία αποκλειστικά ξένων οίκων, κυρίως βρετανικών. Στο πλαίσιο αυτού του επιχειρηματικού δικτύου έχοντας τα εφόδια της εξειδικευμένης γνώσης και τη γνώση λειτουργίας της αγοράς προχώρησε στην παραγωγή δικών της προϊόντων. Η κυρίαρχη φιλοσοφία της επιχείρησης βασίζεται στη φύση η οποία θεωρείται ότι απλόχερα προσφέρει τις ευεργετικές της ιδιότητες.

Όραμα της Power Health είναι να βρίσκεται κοντά στον καταναλωτή με ποιοτικές, ασφαλείς και αποτελεσματικές λύσεις υγείας και ομορφιάς. Πρόκειται άλλωστε για μια ελληνική επιχείρηση με εναλλακτικά φυσικά προϊόντα για την ομορφιά και την υγεία προσηλωμένη στους παραπάνω στόχους. Τα προϊόντα σχεδιάζονται από Έλληνες επιστήμονες του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, στο οποίο επενδύονται σημαντικά κονδύλια κάθε χρόνο, αποκλειστικά με φυσικές δραστικές πρώτες ύλες, όπως βιταμίνες, μέταλλα και εκχυλίσματα φρούτων και φυτών· τα προϊόντα αυτά ανταποκρίνονται όχι μόνο στη φιλοσοφία της επιχείρησης αλλά είναι και προσιτά στους καταναλωτές.

Επιχειρηματική εκκίνηση. Η επιχείρηση ξεκίνησε σαν ένα όνειρο νεανικό, όπως δηλώνει και η πρόεδρος, και σε καμία περίπτωση ως επιχειρηματική ιδέα, με την έννοια της άμεσης επιδίωξης κέρδους. Χρειάστηκαν είκοσι οκτώ χρόνια για να γίνει γνωστή η επιχείρηση. Όπως τονίζεται, πρόκειται για μια συλλογική δουλειά, αφού χρειάστηκε να πιστέψουν και άλλοι στο πράσινο εγχείρημα της προσπάθειας αυτής, στα πλαίσια του οποίου κυρίαρχη θέση κατέχει η φύση. Ανάμεσα στις δυσκολίες που ανέκυψαν ήταν το γεγονός ότι αυτός που επιχειρούσε κάτι τέτοιο ήταν γυναίκα, αλλά κυρίως ότι δεν υπήρχε σαφές νομικό πλαίσιο που να ορίσει το χώρο των εναλλακτικών προτάσεων, δίνοντας την ευκαιρία σε άτομα μειωμένης κοινωνικής ευθύνης να τον εκμεταλλευτούν αναλόγως.

Περιβαλλοντική επίδοση. Οι δυσκολίες ξεπεράστηκαν με στιβαρό επιχειρηματικό σχέδιο, ενώ μεγάλη σημασία διεδραμάτισε το διορατικό management το οποίο αποδίδει προτεραιότητα στον άνθρωπο, σεβασμό στον καταναλωτή και το φυσικό περιβάλλον, ειλικρίνεια χωρίς ανακρίβειες για την ποιότητα των προϊόντων και εντιμότητα σχετικά με τα υλικά που χρησιμοποιούνται. Απόδειξη της προσπάθειας αυτής, είναι το βραβείο κοινωνικής ευθύνης της Pharmacists of the World.

Κοινωνική επίδοση. Συστατικό στοιχείο του πράσινου μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι η δυναμική του που εκφράζεται μέσα από την επιτυχία της επιχείρησης. Με κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα δεκαπέντε εκατομμύρια

ευρώ, ρυθμούς ανάπτυξης εν μέσω κρίσης είκοσι τοις εκατό και επιχειρηματικό δίκτυο διανομής της ίδιας της Power Health, το οποίο κτίστηκε σταθερά από το 1984 αποτελούμενο από είκοσι χιλιάδες συνεργαζόμενα φαρμακεία, η Power Health δικαιωματικά παρουσιάζεται ως μια πράσινη επιχείρηση με ελληνικό DNA, η οποία φέρει πολλές διακρίσεις στο εσωτερικό και το εξωτερικό. Οι τελευταίες μάλιστα παίζουν ένα επιπλέον ρόλο στην εξέλιξη της επιχείρησης, πέρα από το να την κάνουν γνωστή για την αξιοπιστία και την ποιότητα των προϊόντων της· την καθιστούν πιστοληπτικά αξιόπιστη κάνοντας δυνατή την πρόσβασή της για δανεισμό σε ελληνικές και ξένες τράπεζες και κεφαλαιαγορές.

5.10.5. Περιβάλλον και εταιρική κοινωνική/περιβαλλοντική ευθύνη: GAEA

Φιλοσοφία και όραμα της επιχείρησης. Η επιχείρηση Gaea ιδρύθηκε το 1995 με κύριο στόχο την ταύτιση του ονόματος με την ποιότητα, την παράδοση, την αυθεντικότητα και την καινοτομία των ελληνικών προϊόντων. Κινητήριος δύναμη και καρδιά της φιλοσοφίας της επιχείρησης είναι η αγάπη για την Ελλάδα και για μοναδικά, αγνά και υψηλής ποιότητας υλικά που αναδεικνύονται σε συνταγές.

Επιχειρησιακή στρατηγική. Η στρατηγική της επιχείρησης είναι να προωθηθούν και να πωληθούν τα αυθεντικά ελληνικά μεσογειακά προϊόντα στην παγκόσμια αγορά και την Ελλάδα. Η γκάμα των προϊόντων αυτών περιλαμβάνει βασικά παραδοσιακά προϊόντα και συστατικά προκειμένου να συνδυαστούν σε καινοτόμες συνταγές που θα δώσουν απλόχερα μια νέα πολιτισμική, γαστρομαργική εμπειρία.

Φερεγγυότητα και αξιοπιστία. Η επιχείρηση περιλαμβάνεται μεταξύ των κορυφαίων εταιρειών παραγωγής ελαιολάδου σε Γερμανία, Νορβηγία και στη Ρωσία. Στις Ηνωμένες Πολιτείες πρόκειται για το ταχύτερα αναπτυσσόμενο εμπορικό σήμα στην κατηγορία των ελαίων, ενώ στην ελληνική αγορά είναι κορυφαία στο βιολογικό ελαιόλαδο και στις βιολογικές ελιές. Αποτέλεσμα, ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης έφτασε στο ποσό των δεκατριών εκατομμυρίων για το 2009.

Περιβαλλοντική επίδοση. Έχοντας κατανοήσει ότι η κλιματική αλλαγή είναι πραγματικότητα που θα πρέπει όλοι να αντιμετωπίσουμε άμεσα και με υψηλό επίπεδο ευθύνης, η Gaea αποφάσισε να εισαχθεί στην πράσινη επιχειρηματικότητα με την παραγωγή του πρώτου στον κόσμο κλιματικά ουδέτερου ελαιόλαδου. Αυτό το πέτυχε έπειτα από συνεργασία με τον ελβετικό οργανισμό *myclimate* και το *Centre for Sustainability and Excellence (CSE)*, αντιπρόσωπο του *myclimate* στην Ελλάδα, για τον υπολογισμό των εκπομπών άνθρακα που παράγονται σε όλο τον κύκλο ζωής του ελαιολάδου. Η πράσινη πρωτοβουλία της επιχείρησης επετεύχθη το 2008 με την καταβολή εκ μέρους της Gaea στον οργανισμό *myclimate* μιας χρηματικής εισφοράς ως αντιστάθμισμα για το διοξείδιο του άνθρακα που εκλύεται κατά τη διαδικασία παραγωγής του ελαιολάδου, από το στάδιο της καλλιέργειας της ελιάς έως τη διανομή του τελικού προϊόντος.

Συγκεκριμένα, διοξειδίο του άνθρακα εκλύεται από το στάδιο καλλιέργειας και μεταφοράς του καρπού της ελιάς μέχρι την παραγωγή και εμφιάλωση του ελαιολάδου, καθώς και από την τελική διανομή στο δίκτυο εμπόρων της Gaea στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Έχει υπολογιστεί ότι η συνολική ποσότητα εκπομπών άνθρακα ανά κιλό ελαιολάδου στις φάσεις του κύκλου ζωής «από το χωράφι στο ράφι» είναι 4,07 κιλά διοξειδίου του άνθρακα ανά κιλό παραγόμενου ελαιολάδου.

Κοινωνική επίδοση. Τα χρήματα που καταβάλλονται από την επιχείρηση ως αντάλλαγμα για την εκπομπή αυτής της ποσότητας του άνθρακα επενδύονται σε έργα ανανεώσιμων και ήπιων μορφών ενέργειας, σε έργα εφαρμογής ενεργειακά αποδοτικών τεχνολογιών και σε μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα που παράγονται από την καύση ορυκτών καυσίμων σε αναπτυσσόμενες χώρες και αναδυόμενες οικονομίες σε διάφορες περιοχές του πλανήτη, όπως στην Αφρική, τη Λατινική Αμερική και την Ασία. Επιπλέον, πέρα από τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, η συνεισφορά σχετίζεται με την αειφόρο ανάπτυξη κάθε περιοχής, όπως η ανάπτυξη θέσεων εργασίας, οι νέες εισοδηματικές ευκαιρίες, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του τοπικού πληθυσμού, καθώς και η μεταφορά της αναγκαίας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.

Όπως αναφέρει ευκρινώς και η επιχείρηση, η ιδέα της αντιστάθμισης του διοξειδίου του άνθρακα είναι ευρύτατα διαδεδομένη στο εξωτερικό αλλά πρόκειται για την πρώτη πρωτοβουλία επί ελληνικού εδάφους που αφορά καταναλωτικό προϊόν και πρώτη παγκοσμίως για ελαιόλαδο. Η επιχείρηση Gaea, τέλος, φροντίζει για την κοινωνία και το περιβάλλον με επιπρόσθετες πράσινες πρωτοβουλίες, όπως τις πρώτες παγκοσμίως κλιματιστικά ουδέτερες ελιές, τον πρώτο διεθνή υπολογισμό του αποτυπώματος νερού της γκάμας του ελαιολάδου και την υποστήριξη στο Μουσείο-Ελαιοτριβείο Βάρνας.

Περιβαλλοντική σήμανση. Οι καταναλωτές μπορούν να αναγνωρίσουν το συγκεκριμένο ελαιόλαδο από την πιστοποίηση που αναφέρεται στο λαιμό των φιαλών του προϊόντος. Αργότερα θα προστεθεί και το σύμβολο *Carbon Neutral* του ελβετικού οργανισμού myclimate στην ετικέτα του προϊόντος.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η πράσινη επιχείρηση δίνει έμφαση σε κοινωνικές και κυρίως περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, όπως την αποφυγή περιβαλλοντικής μόλυνσης ή τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Προκειμένου να ξεκινήσει μια πράσινη επιχείρηση διαμορφώνεται ένα πράσινο επιχειρηματικό σχέδιο, του οποίου τις προϋποθέσεις περιγράψαμε.
- Επίσης, παρουσιάσαμε τις φάσεις μετασχηματισμού μιας «συμβατικής» επιχείρησης σε «πράσινη».
- Καταδείξαμε ότι η μετάβαση αυτή εμπεριέχει το μετασχηματισμό της ταυτότητας μιας επιχείρησης και του εύρους των δραστηριοτήτων της με στόχο:
 - ✓ συγκεκριμένο μέρος της αγοράς,
 - ✓ τη διαδικασία εγκαθίδρυσης περιβαλλοντικών πρακτικών που έχουν αντίκτυπο στην στρατηγική ανάπτυξή της και τέλος,
- την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών πρακτικών μέσα στη γενική επιχειρηματική στρατηγική.
- Η δημιουργία των πράσινων επιχειρήσεων εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της πράσινης οικονομίας, τις προοπτικές της οποίας αναφέραμε σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους.
- Η φιλοπεριβαλλοντική πολιτική δεν δημιουργεί μόνο υποχρεώσεις στους επιχειρηματίες αλλά και μια νέα αγορά με νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες για καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες, που οφείλονται εν μέρει και στην αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των καταναλωτών.
- Εντός αυτού του πλαισίου οι σύγχρονες μικρομεσαίες επιχειρήσεις υιοθετούν τη φιλοσοφία και πρακτική του πράσινου μάρκετινγκ προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες επιταγές της πράσινης οικονομικής πραγματικότητας.
- Η υιοθέτηση διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών φιλικών προς το περιβάλλον ασκεί ευεργετικές επιδράσεις, μεταξύ των οποίων επισημαίνουμε τα εξής:
 - ✓ μειώνει τα κόστη της επιχείρησης,
 - ✓ βελτιώνει αισθητά το εταιρικό προφίλ της,
 - ✓ δημιουργεί υγιείς και ασφαλέστερους χώρους εργασίας,
 - ✓ προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα στο marketing και την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων της,
 - ✓ διανοίγει σαφώς περισσότερες επιχειρηματικές ευκαιρίες και δυνατότητες.

- Η αναγκαιότητα υιοθέτησης εναλλακτικών μορφών ενέργειας δεν προκύπτει μόνο από τη μείωση του λειτουργικού κόστους μιας επιχείρησης ή από τη δέσμευσή της προς τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα, αλλά και από τον κύριο στόχο της, την κερδοφορία.
- Στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας, όπου οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες τους, οι νέες μορφές ενέργειας μπορούν να δώσουν μια νέα εμπορική ώθηση.
- Καταδείξαμε τη σημασία των πράσινων προμηθειών για το σχεδιασμό και την εύρυθμη λειτουργία μιας πράσινης μικρής επιχείρησης.
- Τονίσαμε τα πλεονεκτήματα και τις ενδογενείς και εξωγενείς επιδράσεις στην κατεύθυνση εισαγωγής και εφαρμογής ενός γενικότερου οικολογικού σχεδιασμού στην παραγωγική διαδικασία.
- Υπογραμμίσαμε, εν συνεχεία, τον κίνδυνο του φαινομένου της πράσινης εξαπάτησης και περιγράψαμε διάφορες έγκυρες εναλλακτικές μεθόδους πιστοποίησης του βαθμού αξιοπιστίας και φερεγγυότητας της πράσινης ταυτότητας και περιβαλλοντικής επίδοσης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.

Ερωτήματα-Ασκήσεις:

1. Αφού διαβάσετε με προσοχή αυτές τις διακριτές περιπτώσεις, να προσδιορίσετε:
 - α) τη φιλοσοφία και το όραμα που προβάλλουν οι εν λόγω επιχειρήσεις,
 - β) τις πράσινες πρακτικές που υιοθετούν αυτές οι επιχειρήσεις,
 - γ) τις συγκλίσεις και τις αποκλίσεις μεταξύ αυτών των υιοθετούμενων πρακτικών.
 - δ) Με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία, να αξιολογήσετε συνοπτικά τη συνολική πορεία αυτών των επιχειρήσεων στην κατεύθυνση προαγωγής της πράσινης επιχειρηματικότητας.

2. Υποθέστε ότι προτίθεστε να ανοίξετε μια δική σας πράσινη επιχείρηση:

- α) Ποιες στρατηγικές σχεδιάζετε να ακολουθήσετε προς επίτευξη αυτού του σκοπού;
- β) Ποιες τεχνικές προώθησης των πωλήσεων κρίνετε ως πλέον ενδεδειγμένες και γιατί;
- γ) Πώς σκοπεύετε να εδραιώσετε την εικόνα και το προφίλ της επιχείρησής σας στη συνείδηση των τοπικών κοινωνιών;
- δ) Ποιες ενέργειες θεωρείτε καταλληλότερες για την εδραίωση και τη διατήρηση της φήμης της επιχείρησής σας ως πράσινης επιχείρησης;

3. Περιγράψτε με συντομία το πράσινο προφίλ της δικής σας επιχείρησης:

- α) Ποιοι τομείς της εμπορικής σας δραστηριότητας θεωρείτε ότι ενδεχομένως υστερούν ή χρήζουν περαιτέρω προσοχής στην κατεύθυνση μετάβασης προς την πράσινη επιχείρηση;
- β) Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας διέπεται σε ικανοποιητικό βαθμό από μια συνεπή περιβαλλοντική στρατηγική; Παραθέστε παραδείγματα που τεκμηριώνουν αυτή την άποψη.
- γ) Έχετε αισθανθεί την ανάγκη να απευθυνθείτε σε φορείς συμβουλευτικής καθοδήγησης προς το σκοπό αυτό;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Την έννοια των επιχειρηματικών/κοινωνικών δικτύων, η οποία επιτρέπει να κατανοήσουμε με ποιο τρόπο προσαρμόζονται και ενσωματώνονται οι επιχειρήσεις στο μεταβλητό οικονομικο-επιχειρηματικό περιβάλλον.
2. Τις διαστάσεις και τις λειτουργίες των επιχειρηματικών δικτύων, καθώς και τις επιπτώσεις τους στη δημιουργία βιώσιμης και κοινωνικά υπεύθυνης πράσινης επιχειρηματικότητας.
3. Τη δομή και το ρόλο των επιχειρηματικών/κοινωνικών δικτύων στην κατανομή των πόρων και της γνώσης τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων, όσο και στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης, καθώς και
4. Τον τρόπο βάσει του οποίου τα επιχειρηματικά/κοινωνικά δίκτυα επιδρούν στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη κοινωνικής και πράσινης ευθύνης.

6.1. Κοινωνικά δίκτυα και πράσινες επιχειρήσεις

Η επιχείρηση, όπως είδαμε παραπάνω, θεωρείται ένα σύστημα ανοικτό προς το ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά. Η έννοια των επιχειρηματικών δικτύων είναι σημαντική αφού επιτρέπει να κατανοήσουμε με ποιο τρόπο προσαρμόζεται και ενσωματώνεται μια επιχείρηση στο μεταβλητό οικονομικό-επιχειρηματικό περιβάλλον. Και αυτό διότι τα επιχειρηματικά δίκτυα συνιστούν μέρος της ευρύτερης οικονομικής δράσης. Οι οικονομικές δραστηριότητες εντός των επιχειρηματικών δικτύων αναπτύσσονται στο πλαίσιο συγκεκριμένων σχέσεων με ορισμένα επίπεδα εμπιστοσύνης, υποδείγματα συμπεριφοράς, ηθικές αξίες και βαθμούς τυπικότητας, τα οποία καθορίζονται από το υπάρχον πολιτισμικό περιβάλλον.

Με τον όρο *επιχειρηματικά δίκτυα* εννοούνται γενικά οι σχέσεις ενός επιχειρηματία που αναπτύσσονται κατά τη συμμετοχή του σε επίσημους οργανισμούς, με τους προμηθευτές του, τους διανομείς και τους καταναλωτές αλλά και τις κοινωνικές σχέσεις του με την οικογένεια, τους φίλους και τους οικείους. Τα επιχειρηματικά δίκτυα αποτελούνται συνήθως από τρεις τουλάχιστον επιχειρήσεις, οι οποίες συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών σε ορισμένο χρονικό διάστημα και μοιράζονται κοινούς στρατηγικούς στόχους, όπως η βιωσιμότητα, η κερδοφορία κάθε επιχείρησης αλλά και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού μεταξύ τους.

Η σημασία των επιχειρηματικών δικτύων είναι δεδομένη· η έναρξη μιας επιχείρησης δεν νοείται χωρίς την ένταξή της σε ένα επιχειρηματικό δίκτυο αφού αυτό καθορίζει και τη λειτουργία της. Εντός του επιχειρηματικού δικτύου:

- Ο επιχειρηματίας δέχεται συμβουλές και υποστήριξη αποκλείοντας τη διοικητική απομόνωση του.
- επιτρέπεται η άμεση και εύκολη ροή των χρηματοοικονομικών πόρων, του εξοπλισμού της επιχείρησης κ.ά., καθώς και
- η ανταλλαγή ικανοτήτων και γνώσης που αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο και τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό δίκτυο.
- Τέλος, παρέχονται οι πληροφορίες που θα δημιουργήσουν ευκαιρίες και θα αποτρέψουν στρατηγικά λάθη.

Τα επιχειρηματικά δίκτυα, λοιπόν, συμβάλλουν στην καλύτερη διακίνηση των πόρων και της γνώσης μεταξύ των επιχειρήσεων. Συνήθως, η ανταλλαγή μεταξύ των επιχειρήσεων εκλαμβάνεται με όρους αγοραίας ανταλλαγής μεταξύ ατόμων που επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν τα ατομικά τους συμφέρον. Αυτό γίνεται είτε με όρους συμβολαίων, και με βάση τους ισχύοντες νόμους κάθε χώρας, δίνοντας έμφαση στην εσωτερική ιεραρχική δομή κάθε επιχείρησης και τις ιεραρχικές δομές που αναπτύσσονται μεταξύ τους, είτε με δεσμούς πίστης, εμπιστοσύνης και συνήθειας, παρά τις ανταγωνιστικές συμφωνίες της αγοράς, δίνοντας έμφαση στον προσωπικό χαρακτήρα ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών.

Τα χαρακτηριστικά της δομής των επιχειρηματικών δικτύων είναι τα εξής:

α. Η *ισχυρή και ασθενής σύνθεση των δεσμών του δικτύου*, δηλαδή, τα ποσοστά των αντίστοιχων δεσμών στο δίκτυο (θα το εξετάσουμε εκτενέστερα παρακάτω).

β. Η *κεντρικότητα του δικτύου*, δηλαδή, ο ρόλος του επιχειρηματία στο κέντρο και ο βαθμός στον οποίο μπορεί να κατευθύνει το δίκτυο του.

γ. Η *ποικιλομορφία του δικτύου*, δηλαδή, ο βαθμός ετερογένειας του δικτύου που προσφέρει μεγαλύτερη πρόσβαση σε ένα ευρύτερο φάσμα σχέσεων και πληροφοριών, επομένως, και σε ένα ευρύτερο φάσμα επιχειρηματικών ευκαιριών.

δ. Η *πυκνότητα του δικτύου*, δηλαδή, το πόσο καλά γνωρίζονται όσοι συμμετέχουν σε αυτό. Ένα πυκνό δίκτυο έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη και ταχύτερη

ροή πληροφοριών, αν και πάντα υπάρχει ο κίνδυνος της μεγάλης ανομοιογένειας και, επομένως, της αναποτελεσματικότητας.

ε. Η *τυπικότητα του δικτύου*, ο χαρακτήρας των δεσμών, όπως οι ομάδες φίλων και οι επαγγελματικές γνωριμίες.

στ. Η *προσβασιμότητα* του δικτύου, δηλαδή, πόσο εύκολη είναι η πρόσβαση ενός επιχειρηματία σε αυτό και στις πληροφορίες που αυτός λαμβάνει ανεξαρτήτως του αριθμού των δεσμών μέσα στο δίκτυο.

ζ. Η *καταλληλότητα του δικτύου στο επιχειρηματικό στάδιο ανάπτυξης*, δηλαδή, η δυναμικότητα ενός δικτύου μέσα στο χρόνο και οι ανάγκες μιας επιχείρησης που αυτό καλείται να ικανοποιήσει ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης.

η. Η *γεωγραφική κατανομή του δικτύου*, δηλαδή, η ενσωμάτωση ενός δικτύου σε τοπικό (κοινοότητες, οικογενειακό ή φιλικό), εθνικό ή διεθνές επίπεδο ανάλογα με το βαθμό εμπειρίας και μόρφωσης του ιδρυτή της επιχείρησης και του μεγέθους και του αναπτυξιακού προσανατολισμού μιας επιχείρησης.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο ρόλος των επιχειρηματικών δικτύων είναι σημαντικός γιατί χάρη σε αυτά είναι δυνατή η κατανομή των πόρων και της γνώσης τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και στο εσωτερικό της εκάστοτε επιχείρησης. Τις περισσότερες δε φορές η συμμετοχή σε αυτά συνιστά προϋπόθεση επιτυχούς λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Ωστόσο, το πόσο ισχυρός ή ασθενής είναι ο δεσμός μιας επιχείρησης με ένα επιχειρηματικό δίκτυο καθορίζεται από την ποιότητα και την ισχύ της σχέσης μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, εξαρτάται από το πλήθος, τα οφέλη και τα μειονεκτήματα κάθε δεσμού. Ως προς το πρώτο μια επιχείρηση έχει συνήθως ένα μικρό αριθμό ισχυρών δεσμών και ένα μεγαλύτερο αριθμό ασθενών δεσμών. Ένας ισχυρός δεσμός προσφέρει εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και διαφάνεια, αλλά μπορεί να είναι ομοιογενής με κάποιον άλλο, ενώ οι ασθενείς δεσμοί προσφέρουν πόρους και πληροφορίες, αν και είναι δυνατόν να μη μπορούν να προσφέρουν τους πόρους όταν είναι ανάγκη.

Η συναλλαγή με έναν ισχυρό δεσμό είναι συχνότερη, ενώ αντίθετα με τους ασθενείς δεσμούς η επιχείρηση συναλλάσσεται λιγότερο. Οι ισχυροί δεσμοί θεωρούνται συνήθως φίλοι, ενώ οι ασθενείς δεσμοί θεωρούνται απλώς γνωριμίες· υπάρχει διαβάθμιση στη συναισθηματική ισχύ και την οικειότητα των σχέσεων. Ο αριθμός των υπηρεσιών στο πλαίσιο ενός ισχυρού δεσμού είναι μεγαλύτερος, μπορεί μάλιστα να έχει κοινωνικό και όχι μόνο επαγγελματικό χαρακτήρα και πολύ χαμηλό κόστος ή και δωρεάν, ενώ το αντίστοιχο κόστος στο πλαίσιο του ασθενούς δεσμού αναμένεται ότι θα καταστεί υψηλότερο. Σε κάθε περίπτωση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης προτιμάται η γεφύρωση μεταξύ των δύο ειδών δεσμών: με άλλα λόγια, είναι σημαντικό να υπάρχει συνδυασμός λίγων ισχυρών ή/και αρκετών ασθενών δεσμών, καθώς οι τελευταίοι θα οδηγήσουν στη δημιουργία νέων δικτύων, στα οποία θα συμμετάσχει η επιχείρηση.

6.2. Βιωσιμότητα και υπευθυνότητα

Το όραμα της *βιωσιμότητας ή της αειφόρου ανάπτυξης* εκφράζει την πίστη στην κοινωνική δικαιοσύνη με σκοπό όχι μόνο την επιβίωση αλλά και την ποιοτική οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη, συμβάλλοντας παράλληλα στην προστασία του περιβάλλοντος. Αυτά τα στοιχεία συνιστούν και τις προϋποθέσεις της αειφορίας. Πρόκειται για διαφορετικό μοντέλο ζωής, μια νέα αξία που έρχεται σε σύγκρουση με βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις και νοοτροπίες για τη στάση του ανθρώπου στο περιβάλλον με έμφαση στον άκρατο και κοινωνικά ανεύθυνο καταναλωτισμό. Η αργή αλλά σταθερή συνειδητοποίηση των προβλημάτων λόγω της ανεξέλεγκτης οικονομικής ανάπτυξης, της συστηματικής εξάντλησης του φυσικού περιβάλλοντος και των τεράστιων κοινωνικών ανισοτήτων οδηγεί το σύνολο της κοινωνίας προς το όραμα μίας βιώσιμης πορείας ανάπτυξης προς το μέλλον. Ο μετασχηματισμός αυτός δεν είναι εύκολος και αντιμετωπίζει ισχυρές αντιστάσεις σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο δεδομένων των διαφορετικών γεωφυσικών, οικονομικών και κοινωνικών γνωρισμάτων από χώρα σε χώρα.

Οι παγκόσμιες συναντήσεις για το περιβάλλον έθεσαν ένα γενικό πλαίσιο αντιμετώπισης των προκλήσεων που έχει να αντιμετωπίσει η παγκόσμια κοινωνία στο δρόμο προς την αειφορία. Ωστόσο η πραγματική αλλαγή θα πραγματοποιηθεί μόνο με τις πολιτικές που θα θέσουν τα εθνικά κράτη. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ξεκινήσει την προσπάθεια αυτή με ποικίλες δράσεις και νομοθετικές πράξεις που επηρεάζουν τις πολιτικές των κρατών-μελών της. Ωστόσο, είναι κατανόητο ότι ο στόχος της βιωσιμότητας είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνο μέσα από τη συμμετοχή του συνόλου της ίδιας της κοινωνίας: α) του επιχειρηματικού τομέα, που καλείται να μετασχηματιστεί σε πράσινο, να υιοθετήσει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και να αντιληφθεί ότι η αειφόρος ανάπτυξη έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη μακροπρόθεσμα, β) των ΜΚΟ και των ΜΜΕ, που μπορούν να συμβάλλουν στην έρευνα αλλά και στην ευαισθητοποίηση, ενημέρωση και εκπαίδευση του κοινού, γ) της τοπικής διοίκησης, η οποία γνωρίζοντας τα διάφορα τοπικά προβλήματα μπορεί να βοηθήσει άμεσα με διάφορες δράσεις και τέλος, δ) των πολιτών-καταναλωτών, οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν αφενός υιοθετώντας ένα πιο πράσινο καταναλωτικό πρότυπο, και αφετέρου ασκώντας πίεση σε όλους τους παραπάνω φορείς της κοινωνίας.

Ο ρόλος των πράσινων επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη είναι διττός, καθώς επιδιώκουν την οικονομική ανάπτυξη και ταυτόχρονα την προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων για περαιτέρω δική τους ανάπτυξη. Η ίδια η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αρνητική επίδραση της επιχείρησης στο περιβάλλον και για αυτό την εξετάζουν σε όλους τους επιχειρηματικούς σχεδιασμούς και αποφάσεις. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι διάφορες κοινωνικές προσδοκίες είναι αυτές οι οποίες κρίνουν τη βιωσιμότητα αλλά και τις αλλαγές οι οποίες συντελούνται στην παγκόσμια αγορά και για αυτό αποζητούν την ανάπτυξή τους ταυτόχρονα με την κοινωνική ευημερία.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι εφόσον οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους στο πλαίσιο της πράσινης επιχειρηματικότητας, η υιοθέτηση της αειφόρου ανάπτυξης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και σχεδόν δεδομένη ως μέρος της στρατηγικής τους. Η προσπάθεια ωστόσο μιας επιχείρησης για αειφόρα ανάπτυξη δεν θεωρείται ολοκληρωμένη χωρίς την ενεργό και συνειδητή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της.

Το πλαίσιο που επιτρέπει στον ιδιοκτήτη και τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν τις κοινωνικές αξίες της εποχής και την πράσινη επιχειρηματικότητα είναι το πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης· ένα πλαίσιο, δηλαδή, πολιτικής, πρακτικών και προγραμμάτων που εξετάζουν την επιχειρησιακή ηθική, τις εργασιακές σχέσεις, τα ανθρώπινα δικαιώματα, θέματα ασφάλειας, ζητήματα υγιεινής και περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης. Αυτό που υπαγορεύει τις αξίες και τις βασικές αρχές που διέπουν το έργο του επιχειρηματία, επομένως, την κοινωνική ευθύνη είναι το θεσμικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται η δραστηριότητά του.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναγνωρίζει το μερίδιο μιας επιχείρησης στα περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα της εποχής και ορίζει τους άμεσους στόχους της επιχείρησης για την αντιμετώπιση τους. Στην περίπτωση αυτή, μια επιχείρηση δεν κατανοεί τη στρατηγική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως ένα επιπρόσθετο λειτουργικό κόστος ή κάτι αρνητικό: αντιθέτως, συνιστά συστατικό της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και μέτρο αποτίμησης της ανταποδοτικότητας στο κοινωνικό σύνολο. Η ηθική αυτή δέσμευση βοηθά την επιχείρηση όχι μόνο στην οικονομική ανάπτυξη της ίδιας αλλά και στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων.

Καθώς η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος είναι επιτακτική και οι πελάτες είναι ώριμοι να δεχθούν πράσινες υπηρεσίες και προϊόντα, μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε περισσότερα οφέλη εφόσον αποκτήσει ένα δυναμικό, καινοτόμο πλαίσιο ανάπτυξης επενδύοντας σε ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, το οποίο θα μπορεί να πιστοποιηθεί. Αν και η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων διαρκώς αυξάνεται, ελάχιστα πράγματα έχουν γραφεί για τις πράσινες πρακτικές διαχείρισης των μικρών επιχειρήσεων. Περισσότερα έχουν γραφεί για τις πράσινες πρακτικές και τα κίνητρα των μεγάλων σε όγκο και μέγεθος επιχειρήσεων. Οι πράσινες πρακτικές και τα κίνητρα έχουν τελικώς κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις διακριτούς τομείς: νομοθεσία, πίεση από τους ενδιαφερόμενους, οικονομική δραστηριότητα και ηθικά κίνητρα.

Η εισαγωγή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην πράσινη επιχειρηματικότητα και η κατανόηση της συμπεριφοράς τους γίνεται συνήθως βάσει των γνωρισμάτων του επιχειρηματία, που είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο. Έχει επιπλέον διαπιστωθεί ότι η διαμόρφωση των πράσινων στρατηγικών των μικρών επιχειρήσεων συνδέεται στενά με τις ηθικές αρχές της επιχειρηματικής ηγεσίας, ενώ τα ηθικά κριτήρια του ιδιοκτήτη-διαχειριστή συνιστούν το κύριο κίνητρο που τον κα-

θοδηγεί στην πράξη· το πόσο πράσινη είναι μια επιχείρηση εξαρτάται από το πόσο ευσυνείδητος είναι ο ιδιοκτήτης της και αν έχει επίγνωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου της επιχείρησής του. Αξίζει να τονιστεί ότι δημογραφικοί παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία ή το επίπεδο μόρφωσης καθορίζουν σημαντικά την περιβαλλοντική στάση των ιδιοκτητών.

Η νομοθεσία πάλι καθορίζει τα βασικά κριτήρια για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμβάλλει στη θετική στάση για το περιβάλλον. Ανοικτό παραμένει ωστόσο το ζήτημα αν η νομοθεσία προωθεί την ενασχόληση με τα περιβαλλοντικά θέματα πέρα από το γράμμα του νόμου. Συνήθως οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές θεωρούν ότι αυτές οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις θέτουν κάποιο κόστος το οποίο δεν μεταφέρεται στον πελάτη με όρους προστιθέμενης αξίας. Επομένως, το επιχειρησιακό επιχείρημα (business case), σύμφωνα με το οποίο μια επιχείρηση που εμπλέκεται σε καλές (ή ακόμη και βέλτιστες) οργανωσιακές πρακτικές γίνεται πιο ελκυστική στους ενδιαφερόμενους και την κοινωνία των πολιτών, μοιάζει να μη μπορεί να ισχύει πλήρως στην περίπτωση της περιβαλλοντικής ευθύνης των μικρών επιχειρήσεων, αφού αυτή εξαρτάται από το αν ο ιδιοκτήτης διαβλέπει καθαρά κάποιο ενδεχόμενο ή δυνητικό κέρδος και όφελος από αυτή.

Η επιρροή των ενδιαφερόμενων, ιδιαίτερα των πελατών, στη στάση των μικρών επιχειρήσεων απέναντι σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές αν και είναι μικρότερη σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, είναι σημαντική και αυτό πιθανώς λόγω της στενής και περισσότερο προσωπικής σχέσης που έχουν οι πελάτες με μια μικρή επιχείρηση.

Τέλος, η σύνδεση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τα οικονομικά πλεονεκτήματα είναι πολύπλοκη. Αν και η σύνδεση φαντάζει να είναι θετική, δεν είναι ξεκάθαρο ότι λειτουργεί ως κίνητρο για να γίνει μια επιχείρηση πράσινη. Η περιβαλλοντική υπευθυνότητα έχει σχέση με τις προτεραιότητες που θέτει μια επιχείρηση. Επομένως, είναι πιο πιθανό τα ηθικά κίνητρα να παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην εισαγωγή μιας μικρής επιχείρησης στην πράσινη επιχειρηματικότητα παρά τα οικονομικά. Και αυτό συμβαίνει επειδή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως είπαμε, η επιρροή του ιδιοκτήτη-διαχειριστή είναι κυρίαρχη και εφόσον ο ιδιοκτήτης-διαχειριστής δεν δεσμεύεται από τις κεφαλαιαγορές, η κατανομή των κεφαλαίων στην επιχείρηση είναι θέμα προσωπικών του επιλογών.

Μάλιστα έχει αποδειχτεί ότι νεοσύστατες μικρές εταιρείες που ενδιαφέρονταν για τις αειφόρες αρχές έβαζαν στόχους πέρα από αυτούς του οικονομικού κέρδους. Και αυτό διότι μια μικρή επιχείρηση είναι ενταγμένη στο εξωτερικό περιβάλλον της το οποίο έχει τοπικό χαρακτήρα· τόσο η προσωπική και η επαγγελματική ζωή του ιδιοκτήτη-διαχειριστή, όσο και οι αποφάσεις που λαμβάνει για την επιχείρηση επηρεάζονται από αυτό. Πράγματι, οι οικονομικές και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, επομένως και οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές, είναι αλληλένδετες και επικαλύπτονται στις μικρές επιχειρήσεις. Η νομοθεσία, ωστόσο, φαίνεται να μην επιδρά στον ίδιο βαθμό σε τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις· όσο

μικρότερη είναι μια επιχείρηση, τόσο λιγότερο προσαρμοσίμη τείνει να καταστεί στα θέματα περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

6.2.1. Παράδειγμα πράσινης επιχείρησης με κοινωνική υπευθυνότητα: Η εταιρεία APIVITA

«Η APIVITA συνεισφέρει στην εξάπλωση της ιδέας της αειφορίας στο ελληνικό επιχειρείν, με τη λειτουργία, τις δράσεις της και ειδικότερα μέσα από τη σχέση με τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες της. Δίνει ιδιαίτερη σημασία στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη, τα οποία προκύπτουν με την τήρηση υπεύθυνων πρακτικών στις προμήθειές της. Ακολουθεί οδηγίες προμηθειών που σέβονται τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές αξίες, ενώ παράλληλα εξασφαλίζουν ένα εργασιακό περιβάλλον υγείας και ασφάλειας.

Η APIVITA δίνει προτεραιότητα σε προμηθευτές, των οποίων οι πρακτικές ικανοποιούν τα αξιακά πρότυπά της, με δύο κυρίως κριτήρια: την περιβαλλοντική και κοινωνική ευαισθησία και την ευθύνη. Έτσι, διασφαλίζει ότι τα προϊόντα και υλικά που αγοράζονται από την APIVITA ή για λογαριασμό της, ευθυγραμμίζονται με τη φιλοσοφία και τις αξίες της.

Η APIVITA αναπτύσσει και προωθεί κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας προμηθειών. Η APIVITA οργανώνει δράσεις και εφαρμόζει συγκεκριμένα προγράμματα για την ικανοποίηση των πελατών της. Το 2010 διοργανώθηκαν 14 ημερίδες και 25 εκπαιδευτικά σεμινάρια για πελάτες-φαρμακοποιούς σε όλη την Ελλάδα, για την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης, με ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων στο φαρμακείο.... Αυτή η ουσιαστική επικοινωνία ενισχύει τις σχέσεις με τους πελάτες και δίνει άμεσες λύσεις σε παράπονα ή προβλήματα που ενδεχομένως υπάρχουν».

(Πηγή: <http://www.apivita.gr>).

6.3. Ενιαίο πλαίσιο πράσινης επιχειρηματικής αντίληψης και κοινωνικής ευθύνης: Πρόγραμμα ECO-COMMERCE της Ε.Σ.Ε.Ε.

Όπως ήδη επισημάνθηκε, η Πράσινη Επιχειρηματικότητα αποτελεί έννοια που «εμπεριέχει την ενσωμάτωση δραστηριοτήτων για την προστασία του περιβάλλοντος, της φύσης αλλά και του ανθρώπου στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης».

Υπογραμμίσαμε ότι μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως "πράσινη επιχείρηση", όταν:

- Τηρεί αλλά και υπερβαίνει την περιβαλλοντική νομοθεσία.
- Παράγει, διακινεί, διαθέτει στους πελάτες της προϊόντα και υπηρεσίες με τρόπο που σέβεται το περιβάλλον.

- Μερικώς ώστε να ελαχιστοποιούνται - εξαλείφονται οι επιπτώσεις στο περιβάλλον που ενδεχομένως δημιουργούν οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες.
- Η διοίκηση αλλά και το σύνολο των εργαζομένων της διατηρεί θετική στάση σε θέματα περιβάλλοντος, αντιλαμβανόμενοι την περιβαλλοντική προστασία ως μια συνιστώσα της επιχειρηματικής στρατηγικής που προσθέτει αξία στο προς πώληση προϊόν.
- Δεσμεύεται διαρκώς στη λήψη, παρακολούθηση αλλά και βελτίωση των περιβαλλοντικών μέτρων που έχει υιοθετήσει. Η Πράσινη Επιχειρηματικότητα δεν αποτελεί σε καμιά περίπτωση ένα προσωρινό επικοινωνιακό τέχνασμα.
- Δεν διστάζει να επιδείξει αλλά και να δημοσιεύσει με σαφή και ειλικρινή τρόπο τις δράσεις που αναλαμβάνει ως προς την κατεύθυνση της προστασίας του περιβάλλοντος.

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι, όπως ήδη τονίστηκε, πολύπλευρη. Για την επιχείρηση που υιοθετεί δράσεις Κοινωνικής Ευθύνης, ενδεικτικά αναφέρουμε ότι:

- Δεσμεύεται απέναντι στην προστασία του περιβάλλοντος: αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας προγράμματα ευαισθητοποίησης σε περιβαλλοντικά ζητήματα, προβαίνοντας σε ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων, εφαρμόζοντας προγράμματα ανακύκλωσης, λαμβάνοντας δράσεις πρόληψης της ρύπανσης, κ.ά.
- Αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό με συνέπεια και κοινωνική συνείδηση, σεβόμενη τα θεμελιώδη δικαιώματα του ανθρώπου, παρέχοντας κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας, φροντίζοντας για την παροχή εκπαίδευσης, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες για απασχόληση και επαγγελματική εξέλιξη, κ.ά.
- Ενδιαφέρεται ουσιαστικά για την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, σεβόμενη τα δικαιώματα του καταναλωτή, διασφαλίζοντας ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, εξυπηρετώντας μετά την πώληση, συναλλασσόμενη με διαφάνεια, κ.ά.
- Συμμετέχει στην ανάπτυξη και την πρόοδο της κοινωνίας στους τομείς της υγείας και της περίθαλψης, της παιδείας, του πολιτισμού, του αθλητισμού, της απασχόλησης, κ.ά.

Πρόγραμμα eco-commerce: Κατευθυντήριες Γραμμές Πράσινης Επιχειρηματικότητας (ΠΕ) και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.).

Έχει διαπιστωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις εντάσσουν, αρκετά συχνά, στις δραστηριότητές τους δράσεις που σχετίζονται με την έννοια της Πράσινης Επιχειρηματικότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η παρακολούθηση ωστόσο της αποτελεσματικότητας αυτών των δράσεων ενδέχεται, σε αρκετές περιπτώσεις, να είναι ελλιπής και να στερείται συστηματικής προσέγγισης και καταγραφής. Προκειμένου λοιπόν η παρακολούθηση να είναι αποτελεσματική και συστηματική, πρέπει να διεξάγεται μέσα σε ένα δομημένο σύστημα διαχείρισης.

Οι *Κατευθυντήριες Γραμμές eco-commerce* της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.), που καλύπτουν δράσεις Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αποτελούν εκείνο το δομημένο σύστημα διαχείρισης που παρέχει στις επιχειρήσεις το απαραίτητο μεθοδολογικό πλαίσιο ώστε να καταγράψουν, να παρακολουθήσουν, να αναθεωρήσουν και να βελτιώνουν συνεχώς τους στόχους που αφορούν συντονισμένες δράσεις περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης. Το eco-commerce αποτελεί επέκταση του υπάρχοντος συστήματος διαχείρισης σε μια επιχείρηση (είτε αυτό είναι εμφανώς καθορισμένο είτε είναι άτυπα διαμορφωμένο), μέσω του οποίου εισάγονται τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα στη διαχειριστική της λειτουργία. Περιλαμβάνει δομές οργάνωσης και κατάλληλο σχεδιασμό πρακτικών, μέσω των οποίων μια εμπορική επιχείρηση θα μπορεί να διαχειρίζεται περιβαλλοντικά ζητήματα καθώς και ζητήματα κοινωνικής ευθύνης, και να τεκμηριώνει αντίστοιχα την περιβαλλοντική και κοινωνική της επίδοση. Το eco-commerce ασφαλώς δεν αποτελεί νομοθετική απαίτηση, αλλά εφαρμόζεται προαιρετικά στην εμπορική επιχείρηση.

Με την εφαρμογή του eco-commerce η εμπορική επιχείρηση μπορεί:

- Να αναβαθμίσει την εικόνα της στην τοπική κοινωνία.
- Να μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα.
- Να διευρύνει την πελατειακή της βάση.
- Να δώσει νέα κίνητρα στο προσωπικό της.
- Να δημιουργήσει μια σειρά από ευκαιρίες θετικής δημοσιότητας.
- Να χρησιμοποιήσει τη σήμανση ως επιπλέον επιχείρημα για καλύτερες συμφωνίες με υφιστάμενους ή δυνητικούς δανειστές.
- Να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων τοπικών επιχειρήσεων που δε θα έχουν τη διορατικότητα να χρησιμοποιήσουν το πρόγραμμα.
- Να συνεργαστεί και να φτιάξει δίκτυα με άλλους επιχειρηματίες για την από κοινού αντιμετώπιση τοπικών θεμάτων (από την προώθηση προϊόντων έως την ανάληψη πρωτοβουλιών για έργα αστικής αναπλάσεως).
- Να βελτιώσει την περιβαλλοντική της επίδοση (πρόληψη ρύπανσης, εξοικονόμηση πόρων και ενέργειας, συμμετοχή σε προγράμματα ανακύκλωσης, κ.ά.).
- Να σφυρηλατήσει τους δεσμούς της με την τοπική κοινωνία.

6.3.1. Καινοτόμες Δράσεις για Εμπορικές Επιχειρήσεις

Η ΕΣΣΕΕ στα πλαίσια του ΕΣΠΑ έχει αναλάβει τη διεξαγωγή του έργου «Υποστήριξη Δράσεων Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις».

Η ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης δράσεων ΠΕ και ΕΚΕ της ΕΣΣΕΕ, βασίζεται στην προσέγγιση PDCA (Plan, Do, Check, Act: Κύκλος Deming) σύμφωνα με την οποία:

- Αποτυπώνουμε την αρχική κατάσταση της επιχείρησής μας,
- διαμορφώνουμε την πολιτική περιβάλλοντος και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης,
- καθορίζουμε αρμοδιότητες προσωπικού, σχετική εκπαίδευση και στοιχεία επικοινωνίας,
- προσδιορίζουμε περιβαλλοντικές και κοινωνικές δράσεις: σκοπούς, στόχους και μεθοδολογία επίτευξης,
- αποτιμούμε και καταγράφουμε επιδόσεις,
- προτείνουμε και εφαρμόζουμε διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες,
- προβαίνουμε σε επισκόπηση του όλου εγχειρήματος

Στόχος είναι η ανάπτυξη εργαλείων που θα βοηθήσουν τις μικρές ελληνικές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αποτελεσματικά πρακτικές που θα σχετίζονται με την Πράσινη Επιχειρηματικότητα και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Κύριος σκοπός του προγράμματος είναι η εισαγωγή «πράσινων» τεχνικών στη λειτουργία της επιχείρησης, όπως και η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις εμπλεκόμενες εμπορικές επιχειρήσεις. Στο Eco Commerce μπορούν να συμμετάσχουν πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, ενώ η εφαρμογή του έχει ξεκινήσει πιλοτικά στον Πειραιά, τα Ιωάννινα και την Έδεσσα. Οι ενδιαφερόμενες εμπορικές επιχειρήσεις συμμετέχουν στο πρόγραμμα μέσω διαδικτύου στην ιστοσελίδα www.esee.gr Το παρόν διαδικτυακό portal παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται ο επιχειρηματίας προκειμένου να συμμετάσχει στο πρόγραμμα αυτό.

Οι νέες καινοτόμες υπηρεσίες της ΕΣΕΕ, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τα εξής:

- Υποστήριξη των Επιχειρήσεων για την υιοθέτηση των κατευθυντήριων γραμμών eco-commerce, μέσω καθοδήγησης (mentoring) και παροχής σεμιναρίων προς επιχειρηματίες με ειδικά διαμορφωμένο εκπαιδευτικό υλικό.
- Επαλήθευση Εκπλήρωσης Απαιτήσεων Συστήματος.
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων και προβολή τους στο σύνολο της επιχειρηματικής κοινότητας.
- Ένα ειδικό εργαλείο της ΕΣΕΕ, το οποίο μετράει το ανθρακικό αποτύπωμα των μικρών εμπορικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Το CoCO2 Tool (Commerce CO2 Tool) υπολογίζει την ποσότητα διοξειδίου του άνθρακα που εκλύεται από τη λειτουργία μιας εμπορικής επιχείρησης σε ένα έτος. Ειδικά σχεδιασμένο για τη μικρή εμπορική επιχείρηση, αποτελεί εύκολο και χρηστικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους ίδιους τους επιχειρηματίες, χωρίς να απαιτεί ειδικές γνώσεις.

Η διαδικασία μέτρησης του ανθρακικού αποτυπώματος μιας μικρής επιχείρησης συντελείται με βάση 4 υποχρεωτικά βήματα:

Βήμα 1. Αναγνωρίζουμε τις δραστηριότητες της επιχείρησης (ιδίως σε σχέση με το περιβάλλον) και θέτουμε τα όρια τους,

- Βήμα 2. Ταυτοποιούμε εκείνες τις δραστηριότητες της επιχείρησης που παράγουν αέρια θερμοκηπίου (activities related). Οι βασικές παράμετροι που συνεκτιμώνται είναι: κατανάλωση ενέργειας από ηλεκτρικές συσκευές, θέρμανση -ψύξη χώρου, μετακινήσεις προσωπικού και διακίνηση εμπορευμάτων, επαγγελματικά ταξίδια.
- Βήμα 3 Συλλέγουμε τα απαραίτητα δεδομένα (data collection).
- Βήμα 4 Μετατρέπουμε τα δεδομένα σε απευθείας εκπομπές αερίων θερμοκηπίου με βάση τους συντελεστές μετατροπής σε εκπομπές CO₂ (emission factors). Η μετατροπή κάθε υποδραστηριότητας του πεδίου δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε απευθείας εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, επιτυγχάνεται με τους εν λόγω συντελεστές μετατροπής.

Τα επόμενα βήματα (ελαχιστοποίηση των εκπομπών, επανάληψη μέτρησης των εκπομπών, αναφορά των μετρήσεων), παρέχουν τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να επεκτείνει τη μέτρηση του αποτυπώματος στα επόμενα έτη, ακολουθώντας τις προτεινόμενες πρακτικές στον οδηγό βέλτιστων πρακτικών του προγράμματος (βλ. ιδίως, <http://esee-support.gr/prasiniepixeirimatikotita/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE.aspx>).

6.4. Κοινωνική δικτύωση σε τοπικό επίπεδο: Πράσινες τοπικές επιχειρήσεις και βιωσιμότητα

Για μεγάλο χρονικό διάστημα η βιωσιμότητα οριζόταν ως δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις επιτακτικές και πιεστικές ανάγκες της εκάστοτε γενιάς, χωρίς ωστόσο να περιορίζεται η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ανταπεξέλθουν στις δικές τους ανάγκες. Υπάρχει, ωστόσο, η άποψη ότι αυτός ο ορισμός μπορεί να διευρυνθεί και να βελτιωθεί αισθητά με μια περισσότερο διαφοροποιημένη αντίληψη του χώρου: μια κοινότητα καλείται να ανταπεξέρχεται στις ανάγκες της, παρούσες ή και μελλοντικές, χωρίς όμως να εκθέτει σε οποιουσδήποτε κινδύνους ή να αναιρεί τη δυνατότητα μελλοντικών γενεών που ζουν σε άλλες κοινότητες, να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στις δικές τους ανάγκες, στο παρόν ή στο μέλλον.

Αυτός ο διευρυμένος ορισμός επισημαίνει τη σημασία που αποκτά η μεγιστοποίηση του επιπέδου αυτοδυναμίας κάθε κοινότητας, μέσα από μορφές επιχειρήσεων που συμπεριφέρονται με βιώσιμο τρόπο. Κανείς, ασφαλώς, δεν είναι σε θέση να εγγυηθεί ότι οι τοπικές επιχειρήσεις θα έχουν κατ' ανάγκη βιώσιμη συμπεριφορά, αλλά οι πιθανότητες αυξάνονται με τουλάχιστον τέσσερις διακριτούς, αλλά αλληλένδετους τρόπους:

- *Πρώτον*, μια οικονομία που εξαρτάται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις που δεν είναι τοπικές θα αναγκαστεί να προβεί σε σοβαρές υποχωρήσεις σε βάρος της βιωσιμότητας, προκειμένου να μην αποχωρήσουν οι σημαντικότερες εταιρείες που είναι εγκατεστημένες και δραστηριοποιούνται στην περιοχή της.

- *Δεύτερον*, η παρουσία ικανού αριθμού ιδιοκτητών τοπικών επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική κοινότητα μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη περιβαλλοντική υπευθυνότητα και συνέπεια.
- *Τρίτον*, επειδή οι τοπικές επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν τοπικά υλικά και να εμπορεύονται συναλλασσόμενες κατά κύριο λόγο σε τοπικές αγορές, οι εισαγωγές και οι εξαγωγές τους απαιτούν λιγότερες μεταφορές, αναλώνουν αισθητά λιγότερη ενέργεια και ταυτοχρόνως εκπέμπουν λιγότερους ρύπους, περιλαμβανομένων και των αερίων θερμοκηπίου.
- *Τέλος*, κάθε υπόδειγμα μιας κερδοφόρας και βιώσιμης πράσινης μικρής επιχείρησης αποτελεί ένα ανεκτίμητο συστατικό κομμάτι στο παγκόσμιο πάζλ της βιωσιμότητας. Για παράδειγμα, ένα σύστημα διανομής τροφίμων με χαμηλό κόστος που βασίζεται στο διαδίκτυο είναι σε θέση να προσφέρει ένα καθολικό οργανωτικό πρότυπο για μεγαλύτερη διατροφική αυτοδυναμία. Σύμφωνα με τους υπερασπιστές των τοπικών επιχειρήσεων, σημαντική ώθηση στην υπόθεση της παγκόσμιας βιωσιμότητας και της δραστηρικής αντιμετώπισης της δομικής φτώχειας μπορούν να προσφέρουν παράγοντες όπως: τα πρωτοποριακά επιχειρηματικά μοντέλα, οι πράσινες τεχνολογίες και οι καινοτόμες πρακτικές.

Αξίζει να υπενθυμίσουμε το γεγονός ότι σε κοινωνικό, επιχειρηματικό και προσωπικό επίπεδο, η αποδοχή, υιοθέτηση και ενθάρρυνση βιώσιμων πρακτικών περιορίζονται όχι τόσο από τη ραγδαία τεχνολογική καινοτομία όσο από την εμφανή ανθρώπινη γνωσιακή αδυναμία να αμφισβητήσει παρωχημένες αντιλήψεις και νοοτροπίες και να αλλάξει βαθιά εδραιωμένους πολιτισμικούς κανόνες. Πολλά μπορεί να διδαχθεί κανείς από επιχειρήσεις που έχουν ενστερνισθεί τη βιωσιμότητα, δημιουργώντας μέσα από αυτή τη διαδικασία βαθύτερες αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα τους. Η εμπειρία καταδεικνύει ότι η βιωσιμότητα φαίνεται να φθάνει στο απώγειο της αποτελεσματικότητάς της στις επιχειρήσεις εκείνες που ενσωματώνεται βαθύτερα ως αντιπροσωπευτική ενός συνόλου αξιών, μεταξύ των οποίων είναι η οικονομική ευημερία, η περιβαλλοντική διαχείριση και η κοινωνική υπευθυνότητα· με λίγα λόγια, η επιδίωξη ενός δίκαιου κέρδους, η διατήρηση και ανάδειξη των οικοσυστημάτων κι ο αληθινός σεβασμός προς τον άνθρωπο.

Για να επιτευχθεί βεβαίως αυτό το επίπεδο δραστηρικής αλλαγής, οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις θα πρέπει πρωτίστως να διαθέτουν γνήσια και αυθεντικά οράματα, ενισχύοντας τους βαθύτερους προβληματισμούς στο εσωτερικό τους περιβάλλον σχετικά με το σκοπό και την ευθύνη της επιχείρησης να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της και στην κοινωνία. Επιπλέον, η επιχείρηση οφείλει να συμμετέχει στην ευαισθητοποίηση όλων των κοινωνικών εταίρων με τρόπο ώστε τα αξιακά της πρότυπα να γίνονται σαφή και να ενσωματώνονται στη διαδικασία διαμόρφωσης μιας νέας οργανωσιακής ταυτότητας. Η αλληλεπίδραση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να εμπλουτίζεται με νέες δομές, διαδικασίες, και πρακτικές που να μπορούν να παρακινήσουν δημιουργικά την επιχείρηση στο σύνολό της.

Όταν εταιρείες και οργανισμοί προσεγγίζουν τη βιωσιμότητα με ανάλογο τρόπο, τότε αυτή διαπερνά κάθε έκφανση της επιχειρησιακής ζωής: πρόκειται για μία στρατηγική και ταυτοχρόνως βιωματική πορεία που ενδυναμώνει την επιχείρηση στο σύνολό της. Εξάλλου, θα ήταν δυνατό να παράγει κανείς γνήσια «πράσινα» προϊόντα σε μια «γκρίζα» εταιρεία;

6.4.1. Μελέτη Περίπτωσης: Περίληψη συνέντευξης του Gareth Kane στο «*Strategic Direction*» για την πράσινη επιχειρηματικότητα και τη βιωσιμότητα

Ο Gareth Kane, γνωστός σύμβουλος περιβάλλοντος, βοηθά τις επιχειρήσεις που το επιθυμούν να αποκτήσουν έντονη περιβαλλοντική παρουσία στην αγορά. Στο βιβλίο του «Τα τρία μυστικά του πράσινου επιχειρείν: Αποδεσμεύοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια χαμηλή σε άνθρακα οικονομία» (Gareth Kane, *The Three Secrets of Green Business: Unlocking Competitive Advantage in a Low Carbon Economy*, International Institute for Environment and Development, London 2010, καθώς και αντίστοιχο υλικό τριών επιμορφωτικών βίντεο στο youtube με τίτλο, *1st secret of green business*, *2nd secret of green business* and *3rd secret of green business*) προτείνει συγκεκριμένες δεσμεύσεις που πρέπει να αναλάβει μια επιχείρηση κατά το μετασχηματισμό της σε πράσινη επιχείρηση και υπογραμμίζει ότι τρία είναι τα βασικά μυστικά του μετασχηματισμού αυτού:

- **Πρώτον**, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον επιχειρηματικό λόγο για τον οποίο θέλει να γίνει πράσινη. Οι λόγοι μπορεί να ποικίλλουν, όπως η μείωση λειτουργικού κόστους, το ηθικό του προσωπικού, το άνοιγμα σε μια νέα αγορά. Ωστόσο, το να γίνει μια επιχείρηση πράσινη δεν είναι πανάκεια· μια επιχείρηση θα πρέπει πάντα να θυμάται ότι οι συνήθεις επιχειρηματικοί κανόνες συνεχίζουν να ισχύουν.
- **Δεύτερον**, η επιχείρηση οφείλει να καταλάβει επακριβώς τι σημαίνει βιωσιμότητα. Στην περίπτωση αυτή έχει να κάνει δύο κινήσεις: α) να χρησιμοποιήσει λιγότερα «πράγματα» όπως ενέργεια, ύλες, νερό και β) να μετασχηματισθεί σε οικονομική μονάδα που μιμείται τους φυσικούς, ηλιακά ενεργοποιημένους κύκλους της φύσης, ώστε όλα να ανακυκλώνονται, τίποτα να μην δηλητηριάζει το σύστημα και όλη η ενέργεια να είναι ανανεώσιμη. Αυτός θα πρέπει να είναι και ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης.
- **Τρίτον**, να γνωρίζει με ποιο τρόπο αναπτύσσεται μια πράσινη επιχείρηση. Στο βιβλίο του, προσαρμόζει την προσέγγιση του ολικού ποιοτικού management σύμφωνα με το οποίο μια επιχείρηση κάνει περιοδικά μεγάλα βήματα αλλαγής και πρόσθετες βελτιώσεις. Τα βήματα αλλαγής καθοδηγούν το δρόμο της επιχείρησης προς τη βιωσιμότητα και οι επιμέρους βελτιώσεις αντικατοπτρίζονται περαιτέρω στη βιώσιμη αποκόμιση κέρδους από τη διαδικασία αυτή.

Με τις επιχειρηματικές πρακτικές να αποπειρώνται συστηματικά να αναγνωριστούν ως πράσινες, είναι ξεκάθαρο ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα αρχίζει να καθίσταται σημαντικό μέρος της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης.

6.4.1.1. Βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα οφέλη;

Ωστόσο, επειδή η βιωσιμότητα θεωρείται σχετικά δαπανηρή στρατηγική, για να εφαρμοστεί χρειάζεται να διερευνηθούν προσεκτικά ποιοι οικονομικοί στόχοι θα πρέπει να ικανοποιηθούν προκειμένου μια επιχείρηση να γίνει περιβαλλοντικά ευσυνείδητη. Αυτό πρέπει να γίνει έχοντας κατά νου ότι τα οφέλη της πράσινης επιχειρηματικότητας υπερτερούν της εξοικονόμησης κόστους. Επομένως, το δίλημμα, βελτίωση της εικόνας μιας επιχείρησης ή μείωση των λειτουργικών της δαπανών, μοιάζει με ψευδοδίλημμα και δεν φαίνεται να απασχολεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις αιχμής, οι οποίες επενδύουν στην αειφορία χωρίς άμεσο οικονομικό κέρδος. Άλλωστε γνωρίζουν ότι τα περιβαλλοντικά ή κοινωνικά προγράμματα που υιοθετεί μια επιχείρηση έχουν ως αποτέλεσμα να διευρύνεται η φήμη τους στους καταναλωτές και ο χώρος τους αντίστοιχα στην αγορά επιστρέφοντας με τον τρόπο αυτό την αρχική περιβαλλοντική ή κοινωνική επένδυση.

Το συμπέρασμα το οποίο προκύπτει είναι ότι όσες επιχειρήσεις λειτουργώντας εντελώς βραχυπρόθεσμα υιοθετούν το ρηθέν «γίνε πράσινη, εξοικονόμησε χρήματα», δεν έχουν κατανοήσει ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα συνιστά νέο επιχειρείν με μακροπρόθεσμο ορίζοντα και βιώσιμες (όχι ευκαιριακές) αποδόσεις: επιχειρήσεις προσανατολισμένες αποκλειστικά στη βραχυχρόνια περίοδο, χάνουν σημαντικές ευκαιρίες να εδραιωθούν σε μια υπάρχουσα, ή να διεισδύσουν σε και, τελικώς, να κερδίσουν μια νέα αγορά.

6.4.1.2. Διλήμματα και προβλήματα

Σχετικά με *τη μετρησιμότητα* του συνολικού αντίκτυπου της περιβαλλοντικής πολιτικής των επιχειρήσεων, αν και αυτή είναι σαφώς δυνατή, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι δεν μπορεί να μετρηθεί με απόλυτη ακρίβεια. Για παράδειγμα, εξακολουθεί να υπάρχει το ζήτημα της συνθετότητας της διαδικασίας ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων και της πολυπλοκότητας των μεθόδων, καθώς ακόμα και το απλούστερο ενεργειακό αποτύπωμα για μια μικρή επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει μια τεράστια ποσότητα συλλογής δεδομένων, εάν θέλουμε να έχει νόημα το όλο εγχείρημα.

Αυτό συμβαίνει επειδή η πλειονότητα των ανθρακικών αποτυπωμάτων βρίσκεται στην αλυσίδα διανομής. Επομένως, σε κάθε περίπτωση, η λύση είναι να εισέλθει μια επιχείρηση στη δράση και να μάθει από αυτή. Βέβαια, η πιο απλή λύση στην καταγραφή του ενεργειακού αποτυπώματος θεωρείται ότι είναι η υιοθέτηση ορισμένων βασικών δεικτών παρουσίασης προκειμένου να αντιμετωπίσουν το ζήτημα της κλιματικής αλλαγής. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση τροφίμων θα

πρέπει να ελέγχει την κατανάλωση νερού, μία επιχείρηση με γραφεία να μειώσει την κατανάλωση χαρτιού. Στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα συμβάλλει καθοριστικά και η δουλειά από το σπίτι που θα πρέπει να ενθαρρύνεται από τις επιχειρήσεις. Τέλος, κάτι που ενδεχομένως θεωρείται ως κίνδυνος για πολλές πράσινες επιχειρήσεις έχει σχέση με τον προϋπολογισμό που θα πρέπει να καταβάλλεται για περιβαλλοντικά ζητήματα. Όπως τονίζει, δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια για όλες τις περιβαλλοντικές επενδύσεις και την αναμενόμενη απόδοσή τους.

6.4.1.3. Η κεντρική σημασία των ανθρωπίνων πόρων

Η εμπλοκή του προσωπικού είναι σημαντική προκειμένου να νοιώσουν μέρος της ατζέντας της βιωσιμότητας. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί:

- με τον επιμερισμό της ευθύνης για την αειφόρα ανάπτυξη στα διοικητικά στελέχη, τα οποία καλούνται να προσφέρουν στοιχεία επίτευξης των περιβαλλοντικών στόχων,
- με την εμπλοκή του προσωπικού στην εξεύρεση λύσεων, που συνήθως οδηγεί σε δημιουργικές ιδέες και τέλος,
- με τη δημιουργία οριζών ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων του προσωπικού ή των τμημάτων για την επίτευξη κοινών στόχων, όπως η μείωση δαπανώμενης ενέργειας.

6.5. Πράσινες τοπικές επιχειρήσεις και κοινωνική ευημερία

Η σύγχρονη βιομηχανική εποχή υπήρξε αποτέλεσμα του Ευρωπαϊκού Διαφωτισμού και της αναπτυσσόμενης επίγνωσης της ικανότητας της ανθρωπότητας να αξιοποιεί προς όφελος της και να ελέγχει τη φύση. Η νοοτροπία που αναπτύχθηκε στις απαρχές της βιομηχανικής εποχής προσαρμόστηκε στις ανάγκες εκείνης της ιστορικής περιόδου, κατά την οποία η δυνατότητα αποκόμισης οφέλους από τον έλεγχο της φύσης έμοιαζε απεριόριστη. Δυστυχώς, αυτή η νοοτροπία δεν έχει προσαρμοστεί στην ιδιαιτερότητα της σημερινής πραγματικότητας των έντονα δοκιμαζόμενων από τον καταναλωτισμό οικοσυστημάτων. Μια νέα, αρτιότερα προσαρμοσμένη κοσμοθεωρία και μια κοινωνική συνεργατική οικονομία φαίνεται να διαμορφώνονται στις μέρες μας από την ευρύτερη κατανόηση του ορθού τρόπου ευημερίας μέσα στα ευαίσθητα όρια της φύσης.

Υπάρχουν και άλλες τάσεις που κάνουν τις τοπικές επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές. Για σειρά ετών, οι καταναλωτές στα βιομηχανικά κράτη τείνουν να αναπροσαρμόζουν τις καταναλωτικές τους επιλογές, γεγονός που τροφοδοτεί και στηρίζει τις μικρές τοπικές επιχειρήσεις, αφού η μικρή κλίμακας τοπική παραγωγή είναι κατ' εξοχήν ανταγωνιστική εκεί όπου οι προμηθευτές και οι πελάτες αναπτύσσουν και διαμορφώνουν ένα κοινωνικό δίκτυο διαπροσωπικών και άμεσων σχέσεων.

Το μεγαλύτερο ενδεχομένως εμπόδιο για τις πράσινες τοπικές επιχειρήσεις εξακολουθεί να παραμένει η έλλειψη και η ανεπάρκεια κεφαλαίων. Οι περίπλοκοι νόμοι ασφαλείας που διέπουν τις μεγάλες κεφαλαιαγορές καθιστούν ασύμφορη για τους μικρούς επενδυτές την τοποθέτηση των οικονομιών τους σε μικρές πράσινες επιχειρήσεις, ακόμα και σε προηγμένες χώρες. Τα πλέον επίκαιρα ζητήματα για το κίνημα των τοπικών επιχειρήσεων είναι η προσδευτική απελευθέρωση της τοπικής συμμετοχής στις κεφαλαιαγορές, η βοήθεια στις μικρές επιχειρήσεις για τη διάθεση των τοπικών προϊόντων με σχετικά χαμηλή δαπάνη, η παροχή χρηματικής ρευστότητας μέσω της ανταλλαγής τοπικών προϊόντων και η δημιουργία μιας εξειδικευμένης κατηγορίας νέων επαγγελματιών στο χώρο των επενδύσεων (σύμβουλοι, μεσίτες-πωλητές, έμποροι, διαχειριστές κεφαλαίων) με κύρια ειδίκευση στις τοπικές επενδύσεις.

Τα θετικά αποτελέσματα που θα είχαν στη βιωσιμότητα οι τοπικές πράσινες επιχειρήσεις δεν θα ήταν αρκετά πειστικά αν κατέληγαν να επιφέρουν πενιχρά οικονομικά οφέλη για μια τοπική κοινότητα. Ωστόσο, όλο και περισσότερα στοιχεία αποκαλύπτουν ότι οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις, αν τύχουν ορθής διαχείρισης, μπορούν να αυξήσουν την οικονομική και κατά προέκταση, την κοινωνική ευημερία για τρεις σημαντικούς λόγους.

- *Πρώτον*, η σταθερότητα των τοπικών επιχειρήσεων σημαίνει ότι οι προσπάθειες οικονομικής ανάπτυξης που βασίζονται σε αυτές έχουν περισσότερες πιθανότητες να παράγουν βιώσιμα αποτελέσματα, εκβάσεις με αυξημένη διάρκεια.
- *Δεύτερον*, μια τοπική επιχείρηση έχει την τάση να διαμορφώνει υψηλότερο οικονομικό πολλαπλασιαστικό συγκριτικά με μια μη τοπική επιχείρηση.
- *Τρίτον*, η μοναδικότητα μιας τοπικής πράσινης επιχείρησης συνάδει απολύτως με άλλες αναπτυξιακές θεωρήσεις. Μια κοινότητα που είναι πλούσια σε δημιουργικές καινοτόμες τοπικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσελκύσει δραστήριους νέους ανθρώπους. Αυτές οι πράσινες επιχειρήσεις τείνουν να εδραιωθούν στην αγορά ακριβώς επειδή είναι ιδιαίτερας ανεκτικές, ποικιλόμορφες και εφευρηματικές.

Όπως είδαμε, σε συνθήκες γενικευμένης οικονομικής ανασφάλειας, οι πράσινες τοπικές επιχειρήσεις αποβαίνουν αποδοτικότερη επένδυση από άποψη εισοδήματος και θέσεων εργασίας. Η αλλαγή οικονομικής πολιτικής για την οποία συνηγορούν και την οποία επιδιώκουν ενθέρμως οι υπερασπιστές των τοπικών επιχειρήσεων είναι η σαφής και ριζική αναθεώρηση των ιεραρχήσεων και προτεραιοτήτων της διαδικασίας οικονομικής ανάπτυξης. Ο χρόνος και το χρήμα που δαπανώνται στην προσέλκυση ή τη διατήρηση μη τοπικών, υπερεθνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων αποτελούν σε τελευταία ανάλυση, πολύτιμους πόρους που αφαιρούνται και αποσπώνται από τη βιωσιμότητα και την ευημερία των τοπικών επιχειρήσεων και, ενδεχομένως, αυτών των τοπικών κοινωνιών.

Υιοθετώντας και διαμορφώνοντας κατάλληλες επικοινωνιακές στρατηγικές, οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις συνάπτουν συμμαχίες με πολλαπλούς κοινωνι-

κούς εταίρους του εξωτερικού οικονομικού τους περιβάλλοντος. Αυτό το γεγονός, αποτελεί ενδεχομένως το πλέον συναρπαστικό χαρακτηριστικό των τοπικών επιχειρήσεων και συνιστά την πιο ανθεκτική τους συνεισφορά στην κοινωνική ευημερία: η καλλιέργεια μιας οικονομικής κουλτούρας και ενός πολιτισμού βιωσιμότητας ριζωμένου στη βαθύτερη πεποίθηση υπέρ της αξίας και της επικαιρότητας της συμμετοχικής και διαβουλευτικής δημοκρατίας.

6.5.1. Παραδείγματα σχετικά με τη σημασία μιας τοπικής επιχείρησης για τη βιωσιμότητα και την ευημερία

6.5.1.1. Οικολογικός τουρισμός: Το ταξιδιωτικό γραφείο MASTICULTURE.

Το τουριστικό γραφείο MASTICULTURE στα Μεστά της Χίου ειδικεύεται στον οικοτουρισμό. Εκτός από τις βασικές υπηρεσίες στην ανεύρεση καταλύματος και τις ταξιδιωτικές διευκολύνσεις, προσφέρει τη δυνατότητα συμμετοχής σε βιωματικές δραστηριότητες: επίδειξη παραγωγής μαστίχας και απόσταξης σύκου, πεζοπορίες, μαθήματα χορών, καθαθοπλεκτικής και μαγειρικής. Με αυτό τον τρόπο, η παραδοσιακή οικονομία του νησιού στηρίζεται τόσο ηθικά όσο και οικονομικά.

«Το Masticulture είναι μια ιδιωτική επιχείρηση που εδρεύει στο χωριό Μεστά της Χίου και λειτουργεί με άδεια του ΕΟΤ, ως γραφείο γενικού τουρισμού. Αποτελεί την πρώτη και μοναδική τουριστική επιχείρηση με εξειδίκευση στον οικοτουρισμό στο νησί. Καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που εμπλέκουν το περιβάλλον (φυσικό και ανθρωπογενές), τους ανθρώπους, τις επιχειρήσεις και τους συλλόγους, με την παράδοση και τον πολιτισμό της Χίου. Το Masticulture διοργανώνει οικοτουριστικά ταξιδιωτικά πακέτα που συνδυάζουν τη φιλοξενία και τις εναλλακτικές δραστηριότητες υπαίθρου με όλα αυτά που συνθέτουν την κουλτούρα της περιοχής: ήθη και έθιμα, λαϊκές τέχνες, αγροτικές εργασίες και αγροτική παραγωγή, αρχιτεκτονική κ.λπ. Όλα αυτά σε ένα νησί που έμεινε αναλλοίωτο από την τουριστική ανάπτυξη των τελευταίων δεκαετιών, κατάφερε να διατηρήσει κόσμο στα χωριά χάρη στην αγροτική παραγωγή που αποτελεί ακόμα βασικό επάγγελμα για πολλούς κατοίκους και αποτελεί μοχλό αιφόρου ανάπτυξης της Χίου. Οι υπηρεσίες του Masticulture έχουν ως στόχο τη σύνθεση των καθημερινών αγροτικών ασχολιών με τα στοιχεία της παράδοσης και τις τουριστικές υποδομές του χωριού δημιουργώντας έτσι ένα νέο τουριστικό προϊόν με αξία όχι μόνο για τις επιχειρήσεις του τόπου, αλλά και για τους ίδιους τους κατοίκους».

(Πηγή: <http://www.masticulture.com/greek-homepage.php>).

6.5.2. Εξαιρετικά παραδείγματα πράσινης επιχειρηματικότητας: Οι αγροτουριστικοί συνεταιρισμοί γυναικών

Οι αγροτουριστικοί συνεταιρισμοί γυναικών αποτελούν εξαιρετικά παραδείγματα πράσινης επιχειρηματικότητας, καθώς συνδυάζουν την εκμετάλλευση τοπικών προϊόντων που παράγονται με βιολογικές μεθόδους με την ήπια μεταποίηση, η οποία δεν βλάπτει το περιβάλλον. Ακολουθούν μερικά επιτυχημένα παραδείγματα τοπικών συνεταιρισμών.

6.5.2.1. Στροφή στην οικιακή οικονομία: Αγροτουριστικός συνεταιρισμός γυναικών Μεσοτόπου Λέσβου.

Ο Αγροτουριστικός συνεταιρισμός γυναικών Μεσοτόπου Λέσβου ιδρύθηκε το 1998 από 26 γυναίκες και παράγει παραδοσιακά γλυκά κουταλιού και ταψιού, μαρμελάδες, λικέρ, χειροποίητα ζυμαρικά και άλλα εδέσματα χωρίς προσθήκη συντηρητικών. Σε μικρό χρονικό διάστημα τα προϊόντα του άρχισαν να έχουν μεγάλη ζήτηση και σύντομα εξελίχθηκε σε σύγχρονη μονάδα παραγωγής με δυνατότητα να υποστηρίζει την τροφοδοσία μεγάλων εκδηλώσεων.

«Ο Αγροτουριστικός Συνεταιρισμός Γυναικών Μεσοτόπου, ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 1998 με κύριο αντικείμενο την παρασκευή παραδοσιακών εδεσμάτων και πλήθος πολλαπλών δραστηριοτήτων. Από τότε μέχρι σήμερα έχει καταφέρει να απασχολεί ικανοποιητικά τις 36 γυναίκες μέλη του, ενώ κατάφερε να γίνει μια συνεχώς αναπτυσσόμενη επιχείρηση με δυναμική, δημιουργικότητα, προοπτική και μεγάλη αξιοπιστία στον χώρο της Λεσβιακής αγοράς. Παράλληλα έχει συμπαρασύρει το χωριό στην άσκηση περιφερειακών επαγγελμάτων ή δραστηριοτήτων. Η αγάπη για την παράδοση και την επαναφορά ξεχασμένων γεύσεων, αρωμάτων, ήχων και εικόνων στην καθημερινότητα του σύγχρονου ανθρώπου έγινε κινητήριος δύναμη στο σχεδιασμό των προϊόντων μας

Αξιοποιώντας τους καρπούς της Λεσβιακής γης, σε ένα σύγχρονο εργαστήριο ξαναζωντανεύουμε ξεχασμένες γεύσεις. Τους δίνουμε αξία και σας τις προσφέρουμε, ξυπνώντας στην μνήμη σας μυρωδιές από την εποχή των γιαγιάδων, όταν η ζωή κοιλούσε με πιο ξέγνοιαστους ρυθμούς. Εμείς δεσμευόμαστε να συνεχίσουμε με το ίδιο μεράκι, με γνήσιες παραδοσιακές συνταγές του χωριού, διατηρώντας την ποιότητα μας σταθερή, με σεβασμό, εκτίμηση και αμφίδρομη επικοινωνία με τους φίλους των προϊόντων και του συνεταιρισμού μας. Ο εξοπλισμός του εργαστηρίου μας είναι σύγχρονος και πληροί όλες τις προδιαγραφές παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου. Τα προϊόντα μας παρασκευάζονται χωρίς συντηρητικά και συνοδεύονται με εγγύηση επιστροφής»

(Πηγή: <http://www.mesotoposwomen.com/>).

6.5.2.2. Αναβίωση παραδοσιακών πρακτικών σε σύγχρονο πλαίσιο κοινωνικής δικτύωσης: Ο γυναικείος αγροτικός συνεταιρισμός Κοκκινογείων Δράμας.

Ιδρύθηκε το 1998 από γυναίκες του χωριού με σκοπό *την παραγωγή και προώθηση παραδοσιακών προϊόντων της περιοχής*, όπως ποντιακά ζυμαρικά, γλυκά, μαρμελάδες και λικέρ.

«Ο Παραγωγικός Συνεταιρισμός Γυναικών Κοκκινογείων, ασχολείται με την παραγωγή παραδοσιακών ζυμαρικών, γλυκών, ηδύποτων, μαρμελάδων, φρέσκων (νωπών) φύλλων για πίτα και διάφορες πίτες. Τόσο τα ζυμαρικά που παράγει ο συνεταιρισμός όσο και οι πίτες και τα φύλλα για τις πίτες δεν παράγονται από καμιά βιομηχανία και είναι εντελώς ιδιαίτερα.

Δημιουργήθηκε το καλοκαίρι του 1998 από 21 γυναίκες του χωριού των Κοκκινογείων, χωρίς καμιά υποδομή και οι οποίες δεν είχαν καμιά εμπειρία σε θέματα συνεταιρισμού και επιχειρηματικότητας. Οι σκέψεις και οι στόχοι των γυναικών αυτών, ήταν η μετάδοση της παράδοσης που έφεραν από τις περιοχές των γονιών τους, στις νεότερες από αυτές γενιές, αλλά και στο ευρύτερο κοινό. Ταυτόχρονα ήταν και μια προσπάθεια συμπλήρωσης του οικογενειακού εισοδήματός τους. Οι πρώτες γυναίκες που συμμετείχαν στον συνεταιρισμό, ήταν και από την πρώτη γενιά των προσφύγων που γεννήθηκαν στον τόπο αυτό. Μαζί τους συμμετείχαν και οι κόρες τους. Οι γυναίκες αυτές είχαν την γνώση των συνταγών για τα προϊόντα που σκόπευαν να κάνουν από τις μανάδες και τις γιαγιάδες τους που είχαν γεννηθεί στην Ανατολή, και είχαν συνηθίσει να τα έχουν στην κουζίνα τους σε καθημερινή βάση τουλάχιστον στα παιδικά τους χρόνια. Σήμερα η πρώτη αυτή γενιά έχει αποσυρθεί, μεταβιβάζοντας όμως τα μερίδιά της στις εγγονές τους, καθώς κοντεύουν πια τα 80 χρόνια ζωής και αφού βέβαια έχουν μεταφέρει όλη τη πολύτιμη γνώση τους στις κόρες και τις εγγονές τους που παραμένουν στον συνεταιρισμό.

Ο πρώτος μικρός εξοπλισμός μαγειρικής και οι αρχικές πρώτες ύλες, αγοράστηκαν με τα χρήματα που εισέφερε κάθε μια από τις γυναίκες αυτές στον συνεταιρισμό κατά την έναρξη λειτουργίας του. Ελλείπει χώρου για την παραγωγή, χρησιμοποιήθηκαν οι κουζίνες και οι αυλές των σπιτιών τους. Οι εργασίες γινόταν κάτω από κακές συνθήκες, άλλοτε στο κρύο του χειμώνα και άλλοτε κάτω από τον καυτό ήλιο του καλοκαιριού. Μεγάλες ποσότητες των πρώτων υλών μαζεύονταν από τις ίδιες της γυναίκες (λαχανικά, άγρια φρούτα και χόρτα κάτι που κάνουν ακόμη και σήμερα) ακόμη και τα ξύλα για τον φούρνο έπρεπε να μαζευτούν από το βουνό για εξοικονόμηση χρημάτων. Η προσοχή όμως τόσο στην αγνότητα των υλικών όσο και στην καθαριότητα της διαδικασίας ήταν σχολαστική. Μαζί με όλα αυτά είχαν να αντιμετωπίσουν και τη δυσπιστία της τοπικής κοινότητας αλλά και της ίδιας της οικογένειάς τους, κυρίως ως προς το αποτέλεσμα και το μέλλον του συνεταιρισμού.

Η παρουσίαση των προϊόντων ξεκίνησε σε τοπικές γιορτές και συναντήσεις, σε αυτοσχέδιους πάγκους και η παραγωγή εκτός από αυτές τις παρουσιάσεις διο-

χετεύονταν σε κατοίκους του χωριού ή και σε συγχωριανούς που είχαν μετοικήσει σε άλλες πόλεις (Αθήνα, Θεσσαλονίκη) και επισκέπτονταν το χωριό τους κατά τις ημέρες των διακοπών τους. Καθώς αντιλήφθηκαν αμέσως ότι το πρόβλημα του χώρου ήταν σημαντικό, πέρασαν γρήγορα στην αγορά ενός μικρού οικοπέδου για την δημιουργία του εργαστηρίου τους. Στα τέλη του 1999 μέσω του προγράμματος Leader ήρθε η πρώτη επιχορήγηση. Έτσι η δημιουργία του χώρου που ζητούσαν έγινε πραγματικότητα στα τέλη του 2001. Εν τω μεταξύ άρχισε η διακίνηση των προϊόντων και στην αγορά της πόλης της Δράμας, στον δημόσιο χώρο της Νομαρχίας της Δράμας, αλλά και με την πώληση σε παντοπωλεία της πόλης. Οι κάτοικοι όλης της περιοχής αγκαλιάζουν τα προϊόντα, επιβραβεύοντας την προσπάθειά τους. Η ζήτηση και η παραγωγή αρχίζει να αυξάνεται και οι ώρες εργασίας αντίστοιχα. Ο χώρος εργασίας πλέον επιτρέπει μεγαλύτερο έλεγχο στην ποιότητα και την υγιεινή της παραγωγής αλλά και την αύξηση της ποσότητας. Η διάθεση των προϊόντων μεγαλώνει όπως και οι πελάτες από την περιοχή. Επί τέλους φθάνει το 2002 που είναι η χρονιά που για πρώτη φορά ο συνεταιρισμός γίνεται κερδοφόρος και δίνει την πρώτη οικονομική ανταμοιβή στις γυναίκες που εργάστηκαν γι' αυτό. Αυτό δίνει επιπλέον κουράγιο στις γυναίκες και, με την ματιά στραμμένη στο μέλλον, το 2003 προχωρούν στην αγορά ενός μεγαλύτερου οικοπέδου που συνορεύει με το δικό τους προβλέποντας αύξηση των εγκαταστάσεων του συνεταιρισμού.

Στη διετία 2004-2005 γίνεται μια μεγάλη προσπάθεια αύξησης της διακίνησης των προϊόντων, τόσο στην Δράμα όσο και σε ευρύτερες περιοχές. Αρχίζει η συμμετοχή σε εκθέσεις και συνέδρια και μέσα από αυτή ο δειγματισμός των προϊόντων σε μελλοντικούς πελάτες. Ταυτόχρονα ξεκινά και η συνεργασία με την Αναπτυξιακή Εταιρεία Δράμας με σκοπό να αποκτήσουν μελέτες και να είναι έτοιμες για συμμετοχή σε μελλοντικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αποτέλεσμα των κινήσεων αυτών ήταν να κλειστούν συμφωνίες με πελάτες στην Αθήνα, την Θεσσαλονίκη, τα νησιά του Αιγαίου και του Ιονίου και τελικά με έτοιμες τις μελέτες το 2006 γίνεται η ένταξη του συνεταιρισμού και η συμμετοχή του στο πρόγραμμα Leader Plus. Πριν το τέλος του ίδιου χρόνου είναι έτοιμα το νέο εργαστήριο με πλήρη πια εξοπλισμό και άνετους χώρους, καθώς και οι αποθήκες πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων. Παράλληλα δημιουργείται από τις ίδιες και ο δικός τους χώρος έκθεσης και πώλησης των προϊόντων τους. Μέχρι το καλοκαίρι του 2007 υπάρχουν πλέον πελάτες σε πολλές περιοχές της Ελλάδας (Ηπειρο, Μακεδονία, Θράκη) αλλά και στην Κύπρο, το Βέλγιο, το Ντουμπάι και την Γερμανία. Τον Οκτώβριο δε του 2007 κατορθώνουν να πάρουν την πιστοποίηση για παραγωγή τροφίμων HACCP 22000. Ταυτόχρονα ξεκινά και η συμμετοχή σε δύο δίκτυα (clusters) Ανάπτυξης Εναλλακτικού Τουρισμού νομού Δράμας και Δρόμοι του Κρασιού Βορείου Ελλάδας.

Για το μέλλον οι γυναίκες του συνεταιρισμού, έχουν σαν στόχους την εύρεση και άλλων παραδοσιακών συνταγών, από κατοίκους της ευρύτερης περιοχής από όπου και αν προέρχονται αυτοί (ντόπιοι ή πρόσφυγες) και η διάδοση των συνταγών αυτών στο ευρύ κοινό, η συνέχιση της παραγωγής και της παράδοσης στις νέες

γενιές (σήμερα στον συνεταιρισμό συμμετέχουν γυναίκες από 25 ως 62 χρονών). Σημαντικό για αυτές είναι η δημιουργία δυνατότητας σταθερής απασχόλησης για όλες τις γυναίκες του χωριού τους και θεωρούν τον συνεταιρισμό σαν έναν θεσμό εργασίας που θα αφήσουν στα παιδιά τους. Έτσι η συνεχής αύξηση της παραγωγής τόσο σε είδη όσο και σε ποσότητες είναι πρωταρχικής σημασίας εφόσον όμως είναι δυνατόν να είναι διασφαλισμένη η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Μέσα στα λίγα χρόνια της δουλειάς τους, έχει αλλάξει κατά πολύ η μορφή της γεωργικής απασχόλησης των κατοίκων του χωριού τους αλλά και ενός μέρους της ευρύτερης περιοχής. Πλέον οι αγρότες της περιοχής, έχοντας έναν σίγουρο πελάτη δίπλα τους, τον συνεταιρισμό, φροντίζουν να δουλεύουν για να παράγουν την μορφή, την ποσότητα και την ποιότητα που αυτός ο πελάτης επιθυμεί. Όλοι οι αγρότες της περιοχής γνωρίζουν εκ των προτέρων τις ετήσιες απαιτήσεις του συνεταιρισμού αλλά και τις προδιαγραφές που αυτός έχει βάλει και έχουν σαν πρώτο μέλημα την κάλυψη αυτών των αναγκών. Ο συνεταιρισμός αυτός δηλαδή έδωσε συνεχώς αυξανόμενη δουλειά σε όλους τους αγρότες της περιοχής του.

Οι δυσκολίες και η αρχική αμφισβήτηση που πέρασαν οι γυναίκες αυτές τις έχει δυναμώσει και μάλιστα έχουν επιδείξει ιδιαίτερη οργάνωση και μεθοδικότητα στην δουλειά τους. Φρόντιζαν πάντα να είναι έτοιμες πριν από κάθε μελλοντική τους κίνηση (είχαν έτοιμες τις μελέτες πριν την έναρξη του προγράμματος Leader Plus). Έχουν επιδείξει ιδιαίτερη σπουδή στις συνεργασίες τόσο με τα μέλη των δικτύων όσο και σε αυτές με τους προμηθευτές τους. Μέσα από τα δίκτυα κατάφεραν να βρουν νέους πελάτες και αγορές αλλά και να αποκτήσουν μεγάλες εμπειρίες για την προώθηση των προϊόντων τους ενώ έχουν βρει προμηθευτές ακόμη και εκτός Ελλάδας –για φθηνότερα αλλά και ποιοτικότερα υλικά συσκευασίας-. Γενικά φαίνεται να κάνουν πρότυπη και παραδειγματική δουλειά διατηρώντας την παράδοση και σεβόμενες την αγνότητα των υλικών της φύσης. Το μέλλον τους ανήκει».

(Πηγή: <http://www.kokkinogeia.gr/History.aspx>).

Ερώτηση για συζήτηση

Μελετήστε τα τρία αυτά παραδείγματα. Με ποιο τρόπο συνδύασαν οι τρεις αυτές επιχειρήσεις τις πράσινες πρακτικές με την οικονομία των τοπικών κοινωνιών;

6.6. Η πράσινη απασχόληση ως πρόκληση και προοπτική

Η απασχόληση επηρεάζεται από πολλούς και διάφορους οικονομικο-πολιτικούς παράγοντες, αλλά η παράβλεψη των σοβαρών περιορισμών που θέτουν το περιβάλλον και οι υπάρχουσες πλουτοπαραγωγικές πηγές θα αποβεί όλο και περισσότερο επιζήμια για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους. Ωστόσο, οι πράσινες τεχνολογίες και οι πράσινοι εργασιακοί χώροι που δημιουργούνται

μέσω δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων μεγάλης κλίμακας θα μπορούσαν να προσδώσουν μια καινούργια δυναμική στις αγορές εργασίας.

Μεγάλο μέρος της συζήτησης για την πράσινη οικονομία εστιάζεται στις βιομηχανικές χώρες και σε ορισμένες αναδυόμενες οικονομίες, ιδίως σε σχέση με τομείς υψηλής τεχνολογίας όπως είναι η αεροδιαστημική και η ηλιακή ενέργεια και τα ηλεκτροκίνητα οχήματα. Οι πράσινες εργασιακές θέσεις παρέχουν επίσης σημαντικές ευκαιρίες για τη μείωση της μακροχρόνιας δομικής φτώχειας και τη συνακόλουθη στήριξη του βιοπορισμού και των εισοδημάτων σε αρκετές αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτές οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν σημαντική υποστήριξη σε προσπάθειες ανακύκλωσης, διενέργεια επενδύσεων για την προστασία της βιοποικιλότητας, αποκατάσταση υποβαθμισμένων αγροτικών εδαφών και λεκανών απορροής, καθώς και τη μεταστροφή της γεωργίας σε περισσότερο βιολογική κατεύθυνση και πλέον βιώσιμα ερείσματα ώστε να καταστεί πιο ανθεκτική στις συντελούμενες, διαφαινόμενες ή και επικείμενες κλιματικές αλλαγές.

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται ασφαλώς σε περίοδο παρατεταμένης κρίσης, αλλά επίσης και σε περίοδο στην οποία διανοίγονται νέες προοπτικές και ανακύπτουν νέες ευκαιρίες. Τούτο ενδέχεται να συμβεί μόνο εάν οι επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να θέσουν νέες προτεραιότητες: να αμφισβητήσουν τα υπάρχοντα ατομικιστικά μοντέλα και να ανακαλύψουν καινούργιες απαντήσεις στα κοινά ανθρώπινα προβλήματα μέσω της συλλογικής έμπνευσης, της συμμετοχικότητας και της διασύνδεσης με τοπικές κοινότητες και αυτόχθονες πληθυσμούς. Αν τα μοντέλα των επιχειρήσεων αρχίσουν να βασίζονται περισσότερο στις ρυθμιστικές αρχές και αξίες της βιωσιμότητας, τότε οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις αναμένεται ότι θα υιοθετήσουν ευκολότερα τις συμπεριφορές εκείνες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, αποδεχόμενοι πως ένας βιώσιμος τρόπος ζωής προϋποθέτει βιώσιμες και περιβαλλοντικά φιλικές επιχειρήσεις.

Πρόκειται ασφαλώς για μια εξαιρετική ευκαιρία των επιχειρήσεων να επιταχύνουν τις προσπάθειές τους ώστε να διαμορφώσουν μια ατζέντα με κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία. Για να επιτευχθεί αυτή η αποφασιστική αλλαγή, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν ένα νέο νοητικό DNA: να διερευνήσουν το περιεχόμενο νέων κοσμοαντιλήψεων, να υιοθετήσουν νέα συστήματα κανονιστικών αρχών και αξιών και, ενδεχομένως, να παραμερίσουν παρωχημένες και εσφαλμένες απόψεις, ενθαρρύνοντας τον προσωπικό στοχασμό, τη δημιουργική έμπνευση και έναν εποικοδομητικό διάλογο σχετικά με τους θεμελιώδεις στόχους και την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων.

Όμως πλέον θεμελιώδης ανάγκη εξακολουθεί να παραμένει η θεσμική ανανέωση και η βαθύτερη πολιτισμική αλλαγή: τούτο επιτάσσει την απομάκρυνση από μια κουλτούρα της σύγκρουσης που διαρκώς ανακαλύπτει ή εφευρίσκει νέους ή υποθετικούς αντιπάλους και η προσέγγιση μιας αντίληψης σύμφωνα με την οποία τα διαφορετικά έθνη και οι πολιτικές κοινότητες ανά τον κόσμο έχουν μείζον ηθικό χρέος να συνάψουν μόνιμη και διαρκή ειρήνη όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και με την ίδια τη φύση.

6.6.1. Η πράσινη απασχόληση στην ΕΕ: «Η περιβαλλοντική προστασία δημιουργεί θέσεις εργασίας – Προστατευόμενες περιοχές και πράσινη απασχόληση».

«Σημαντικές ευκαιρίες απασχόλησης, ανάπτυξης βιώσιμων οικονομικών δραστηριοτήτων, αλλά και υπηρεσίες τις οποίες τα οικοσυστήματα προσφέρουν στις ανθρώπινες κοινωνίες –υποτιμημένες ως τώρα– αναδεικνύονται από σύγχρονες μελέτες. Ιδιαίτερα στην εποχή της κρίσης, η προστασία και διαχείριση των φυσικών περιοχών και η προστασία της βιοποικιλότητας αποκτούν μεγαλύτερη αξία. Έκθεση της Γενικής Διεύθυνσης Περιβάλλοντος “Χρηματοδότηση περιοχών Natura 2000” τονίζει ότι σύμφωνα με συντηρητικές εκτιμήσεις η ροή των παροχών από το χερσαίο δίκτυο Natura 2000 είναι της τάξης των 200 έως 300 δις Ευρώ/ έτος – ή 2-3% του ΑΕΠ της ΕΕ, ενώ το κόστος του είναι μόλις € 5,8 δις/έτος.

Αυτό ήταν το κεντρικό συμπέρασμα της ημερίδας με θέμα «Προστατευόμενες περιοχές και πράσινη απασχόληση» που διοργάνωσε στις Βρυξέλλες, ο Νίκος Χρυσόγελος ευρωβουλευτής των Οικολόγων Πράσινων/Ομάδα των Πράσινων στο Ευρωκοινοβούλιο. Στην εκδήλωση συμμετείχαν εκπρόσωποι Φορέων Διαχείρισης Περιβάλλοντος, πανεπιστημιακοί, περιβαλλοντολόγοι, εκπρόσωποι της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και ειδικοί σε θέματα διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών.

Η προστασία και η διαχείριση φυσικών περιοχών και η αποκατάσταση της βιοποικιλότητας είναι στις προτεραιότητες των ευρωπαϊκών πολιτικών συνοχής, περιφερειακής ανάπτυξης, αλιείας και της θαλάσσιας στρατηγικής, με σημαντικά ποσά να προορίζονται να κατευθυνθούν την επόμενη προγραμματική περίοδο 2014-2020 σε αυτούς τους τομείς. Στην ημερίδα παρουσιάστηκε το θεσμικό πλαίσιο για τις προστατευόμενες περιοχές στην Ευρώπη αλλά και τα κατάλληλα χρηματοδοτικά εργαλεία, η εθνική εφαρμογή του δικτύου προστατευόμενων περιοχών στην Ελλάδα, η αξία και τα οικονομικά οφέλη των προστατευόμενων περιοχών καθώς και καλές πρακτικές από την ΕΕ σε ό,τι αφορά στις προστατευόμενες περιοχές με έμφαση στην ανάπτυξη της Πράσινης οικονομίας-απασχόλησης. Ο Νίκος Χρυσόγελος δήλωσε σχετικά: «Τα οικοσυστήματα προσφέρουν υπηρεσίες που έχουμε υποτιμήσει. Σήμερα τα στατιστικά δεδομένα αποδεικνύουν ότι η προστασία της βιοποικιλότητας είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της Πράσινης οικονομίας και της δημιουργίας θέσεων εργασίας καθώς επίσης βασική προϋπόθεση για την οικολογικά και κοινωνικά βιώσιμη ανάπτυξη»

(Πηγή: *econews.gr* 11 Δεκεμβρίου 2012, <http://www.econews.gr/2012/12/11/prostasia-perivallontos-ergasia/>).

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η επιχείρηση συνιστά δυναμικό και εξελισσόμενο σύστημα το οποίο αλληλεπιδρά με το ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.
- Τα επιχειρηματικά κοινωνικά δίκτυα αφορούν πρωταρχικά στις σχέσεις που αναπτύσσει κάθε επιχειρηματίας με επίσημους οργανισμούς, προμηθευτές, διανομείς και καταναλωτές, αλλά και τις κοινωνικές σχέσεις του με την οικογένεια, τους φίλους και οικείους.
- Τα επιχειρηματικά δίκτυα είναι σημαντικά καθώς επιτρέπουν σε κάθε επιχείρηση να προσαρμοστεί και να ενσωματωθεί στο ρευστό οικονομικο-επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Τα επιχειρηματικά δίκτυα αποτελούν μέρος της ευρύτερης οικονομικής δράσης και το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε αυτά βασίζονται σε σχέσεις εμπιστοσύνης και ηθικές αξίες.
- Η συμμετοχή μιας επιχείρησης σε επιχειρηματικά δίκτυα θα πρέπει να θεωρηθεί δεδομένη αφού καθορίζει και τη λειτουργία της.
- Όλοι οι επιχειρηματίες δέχονται και δίνουν συμβουλές και υποστήριξη συμβάλλοντας στην καλύτερη διακίνηση πόρων και γνώσης μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Οι επιπτώσεις της λειτουργίας των επιχειρησιακών δικτύων στη δημιουργία μιας αποδοτικής, βιώσιμης και κοινωνικά υπεύθυνης πράσινης επιχειρηματικότητας είναι, θα λέγαμε, καθοριστική.
- Η έννοια της βιωσιμότητας έχει πρωταρχική σημασία και ευεργετικές επιπτώσεις για τη διαμόρφωση ενός νέου οικονομικού περιβάλλοντος, περισσότερο φιλικού προς τον άνθρωπο (καταναλωτή και παραγωγό) αλλά και προς τη φύση.
- Σημαντικός είναι ο δημιουργικός και καινοτόμος ρόλος των μικρών πράσινων επιχειρήσεων στην υπόθεση της προώθησης του οράματος, των αρχών και ιδεωδών της αειφόρου και βιώσιμης ανάπτυξης.
- Τα επιχειρηματικά δίκτυα αποτελούμενα από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, τους ανταγωνιστές και τους καταναλωτές συμβάλλουν τα μέγιστα στην προώθηση της ιδέας της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας.
- Για τις πράσινες επιχειρήσεις η κοινωνική ευημερία συνίσταται στην επίδωξη της οικονομικής ανάπτυξης και ταυτόχρονα της προστασίας του περιβάλλοντος και του αποθέματος φυσικών πόρων.
- Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να αποδοθεί στην κοινωνική ευθύνη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στον τρόπο με τον οποίο αυτή προάγεται και υλοποιείται στη σύγχρονη πραγματικότητα της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

- Καταδείξαμε τη θεμελιώδη σημασία της μικρής πράσινης επιχείρησης για τις τοπικές κοινωνίες, εστιάζοντας στον καταλυτικό ρόλο των επιχειρήσεων αυτών για την καλλιέργεια και την προαγωγή της ιδέας της βιώσιμης ανάπτυξης και της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας τόσο σε τοπικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.
- Τοπικές επιχειρήσεις και πράσινη απασχόληση είναι δυνατόν να αναδειχθούν σε βασικούς μοχλούς αντιμετώπισης και, ενδεχομένως, υπέρβασης της επίμονης υποαπασχόλησης ως δομικού προβλήματος των τοπικών κοινωνιών και των αναδυόμενων οικονομιών σε πλανητική κλίμακα.

Ερωτήματα:

1. α) Αφού διαβάσετε με προσοχή το περιεχόμενο της συνέντευξης στη σελ. 123, να σχολιάσετε συνοπτικά τις θέσεις και απόψεις που υποστηρίζονται εν προκειμένω, για το μετασχηματισμό και τη μετάβαση προς μια πράσινη επιχείρηση.
β) Ποια η σημασία του προσωπικού στη διαδικασία ενός παρόμοιου μετασχηματισμού;

2. Να αξιολογήσετε τα προτεινόμενα επιχειρήματα υπέρ της πράσινης επιχείρησης. Τα θεωρείτε εφαρμόσιμα στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα; Να δικαιολογήσετε την άποψή σας.

- 3.** Θεωρείτε συμφέρουσα ή ενδεχομένως επικερδή μια επιχειρηματική επένδυση με περιβαλλοντικές και κοινωνικές ευαισθησίες; Μπορείτε να παρουσιάσετε την προσωπική σας εκτίμηση.

- 4.** Θα προβαίνατε σε ένα ανάλογο εγχείρημα (τη στροφή προς πράσινες πρακτικές στην επιχειρηματική σας συμπεριφορά) ωθούμενοι από εσωτερικά κίνητρα, αρχές και αξίες;
- α) Αν ναι, πιστεύετε ότι η προσήλωση στην κοινωνική ευημερία και το συλλογικό όφελος ως τελική ρυθμιστική αρχή της ανθρώπινης συνύπαρξης οφείλει τελικώς να υπερτερεί του στενού ατομικού συμφέροντος και της εγωιστικής επιδίωξης του ατομικού οφέλους;
- β) Αν όχι, μπορείτε να υποστηρίξετε επιχειρήματα υπέρ του αντιθέτου; δηλ., ότι η αποκόμιση πρόσθετου οφέλους αποτελεί τον κυριότερο λόγο δέσμευσης μιας πράσινης επιχείρησης σε βιώσιμες και περιβαλλοντικές δράσεις, ενώ αντιθέτως η προσήλωση σε μετα-υλικές αξίες θεωρείται μη ρεαλιστική για το χώρο των επιχειρήσεων, ανεδαφική, και ενδεχομένως, ουτοπική επιδίωξη.

- 5.** Συμφωνείτε με την πρόταση ότι: «Οι παραδοσιακές αξίες της συλλογικότητας και της αλληλοβοήθειας που διέκριναν την ελληνική κοινωνία σε διάφορες ιστορικές περιόδους μπορεί να αποτελέσουν έναυσμα για την ανάπτυξη της πράσινης τοπικής επιχείρησης»;

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η επιχειρηματικότητα συνδέεται με την καινοτομία καθώς αναζητείται πάντα κάτι νέο που να προσαρμόζεται στις εξελισσόμενες ανάγκες του ανθρώπου. Οφείλει όμως να είναι συνδεδεμένη με την κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στη φύση προκειμένου να συνεχίσει να είναι ωφέλιμη και ως εκ τούτου βιώσιμη. Για το λόγο αυτό, απαιτείται ένας βαθύτερος μετασχηματισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ιδίως αλλά όχι μόνον, της κουλτούρας, του οράματος, των ηγετικών προτύπων, της αποστολής της και της σχέσης της με τους εργαζομένους), καθώς και μια νέα, δυναμική σχέση των επιχειρήσεων με το εξωτερικό τους οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον (προμηθευτές, ανταγωνιστές, συνεργάτες, πελάτες, κράτος, θεσμούς, αξίες, κοινωνία των πολιτών, τοπικές κοινωνίες, παράδοση, πολιτισμός, φυσικό περιβάλλον).

Σήμερα η κοινωνία στο σύνολό της αλλά και όσοι απαρτίζουν μια επιχείρηση, όπως οι εργαζόμενοι σε αυτήν, οι πελάτες και οι προμηθευτές στρέφονται σε επιχειρήσεις που συμβάλλουν ενεργώς σε μια βιώσιμη ανάπτυξη εξασφαλίζοντας την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις από τη πλευρά τους θεωρούν ότι η κοινωνική ευημερία θα πρέπει να βρίσκεται στη βάση της φιλοσοφίας τους.

Η φιλοσοφία αυτή μεταφράζεται σε όρους Εταιρικής Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης που οφείλει να εμπνέει τη διοίκηση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η αντίληψη αυτή θεμελιώνεται, όπως συζητήσαμε διεξοδικά, στην *πράσινη οικονομία*: η τελευταία νοείται ως το σύνολο της λειτουργίας της οικονομίας εντός των ορίων της αειφορίας όσον αφορά τη βιοποικιλότητα και τα πλανητικά όρια, τη μακροχρόνια διατήρηση των λειτουργιών των οικοσυστημάτων, την προστασία του κλίματος και την ορθολογική και έλλογη χρήση των φυσικών πόρων με κριτήρια βιωσιμότητας.

Η διάσταση του φυσικού περιβάλλοντος: Η Πράσινη Επιχειρηματικότητα.

Με τον όρο *Πράσινη Επιχειρηματικότητα* περιγράφεται, όπως συζητήσαμε, η επιχειρηματική δραστηριοποίηση που λαμβάνει υπόψη την προστασία του περι-

βάλλοντος. Πρόκειται για μια αναδυόμενη μορφή οικονομικής δραστηριότητας, που εστιάζει σε δύο βασικές ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών: στην ποιότητα ζωής και στην απαίτηση για διατήρηση και ήπια αξιοποίηση του φυσικού περιβάλλοντος.

- Πράσινη επιχειρηματικότητα είναι εκείνη η μορφή οικονομικής δραστηριότητας η οποία θέτει την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης στο επίκεντρο της επιχειρησιακής στρατηγικής της.
- Η πράσινη επιχειρηματικότητα συνίσταται στη θετική στάση της επιχείρησης απέναντι στην περιβαλλοντική προστασία τόσο με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει, όσο και με τις διαδικασίες παραγωγής.
- Η πράσινη επιχείρηση διατηρεί θετική στάση απέναντι στην προστασία του περιβάλλοντος για το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων της.
- Η πράσινη αντίληψη αναγνωρίζει ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι οργανικό μέρος του φυσικού περιβάλλοντος. Όλοι οι φυσικοί πόροι που αξιοποιούνται στην «πραγματική οικονομία», προέρχονται από τη γη, τον αέρα και τη θάλασσα.
- Συνεπώς, η παγκόσμια μείωσή τους συνιστά βασικό περιορισμό στην παραγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και δυνητική απειλή για την κοινωνική ευημερία.

Στα πλαίσια της Πράσινης Επιχειρηματικότητας, η παραγωγική διαδικασία διεξάγεται κατά κανόνα μέσα από φιλικές προς το περιβάλλον δραστηριότητες και πρακτικές που εμπεριέχουν το στοιχείο της καινοτομίας. Κατά συνέπεια, εκτός από τα σημαντικά περιβαλλοντικά οφέλη από την υιοθέτηση μιας τέτοιας αντίληψης από μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων, διανοίγεται και μια νέα αγορά προϊόντων και υπηρεσιών απαραίτητων για την εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Με τον τρόπο αυτόν παρέχεται η δυνατότητα σε νέες και καινοτόμες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο, με πολλαπλά οφέλη για μια οικονομία (βελτίωση ανταγωνιστικότητας, αύξηση θέσεων εργασίας, κ.λπ.).

Εντός του συγκεκριμένου πλαισίου η πράσινη επιχειρηματικότητα εναρμονίζεται πλήρως με τις επιχειρηματικές αξίες, τις πολιτικές και τη διακυβέρνηση που υιοθετούν οι επιχειρήσεις αυτές ως αναπόσπαστο τμήμα των στρατηγικών στόχων και πρακτικών τους. Τούτο βεβαίως προϋποθέτει μια πραγματική αλλαγή των μοντέλων της οικονομίας και της κατανάλωσης σε διεθνές επίπεδο, εστιάζοντας στο ρόλο και στη σημασία της κοινωνικής οικονομίας, καθώς και στην ανάπτυξη των πράσινων και κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων, προκειμένου να επιτευχθεί τόσο η περιβαλλοντική όσο και η κοινωνική βιωσιμότητα.

Η μικρή πράσινη επιχείρηση

Η συμβολή των επιχειρήσεων στον έλεγχο των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων μπορεί να είναι καθοριστική, ιδιαίτερα σε διάφορα πεδία, όπως:

- Η επιλογή του χώρου εγκατάστασης και η κάλυψη του εδάφους.
- Το παραγωγικό και λειτουργικό τους σύστημα.
- Η φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν.
- Το ποσοστό ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές και η κατανάλωση πόρων ανά μονάδα παραγομένου προϊόντος.
- Το σύστημα επικοινωνίας με τους πελάτες, τους προμηθευτές, και γενικότερα με όλα τα ενδιαφερόμενα και εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders).
- Η δημιουργία ενός υποδείγματος δράσης σε σχέση προς τους ανταγωνιστές και τους συνεργάτες τους.
- Η πίσση που μπορούν να ασκήσουν προς την πολιτεία και την κοινωνία εν γένει.

Οι δράσεις σε καθένα από τα πεδία αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν από απλές παρεμβάσεις μέχρι στρατηγικές δεσμεύσεις και από απλές λειτουργικές διαφοροποιήσεις μέχρι περίπλοκες τεχνικές ή οργανωτικές αναδιαρθρώσεις.

Τα βασικά πλεονεκτήματα του πράσινου επιχειρείν

Είδαμε αναλυτικά ότι οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να υιοθετήσουν μια συνεπή περιβαλλοντική πολιτική και να ακολουθήσουν μια πιο πράσινη συμπεριφορά σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, απολαμβάνουν πέραν όλων των άλλων, τα παρακάτω σοβαρά πλεονεκτήματα:

- *Φήμη*: Οι εταιρίες που στρέφονται σε μία πιο πράσινη συμπεριφορά δημιουργούν μια ιδιαίτερος θετική εικόνα στην αγορά. Ειδικά σήμερα που οι καταναλωτές εμφανίζονται ευαισθητοποιημένοι περιβαλλοντικά, τείνουν να επιβραβεύουν ανάλογες προσπάθειες. Επομένως, η πράσινη στροφή δημιουργεί θετική φήμη για την εταιρία, ιδίως όταν αυτή αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της αγοράς, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και ανταποκρίνεται δυναμικά σε αυτές.
- *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*: Εκτός από τη φήμη, η πράσινη στροφή μπορεί να αποφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά όταν υπάρχει πιστοποίηση και υιοθέτηση περιβαλλοντικών αρχών, με αποτέλεσμα να ανακύπτουν δυνατότητες συνεργασίας με νέες κατηγορίες πελατών.
- *Εξοικονόμηση χρημάτων*: Η εξοικονόμηση φυσικών πόρων συνεπάγεται όχι αμελητέα εξοικονόμηση χρημάτων: όταν καταβάλλεται συστηματική προσπάθεια για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, αυτό μπορεί να επιφέρει οικονομικά οφέλη!

Πρόσθετα οφέλη από το πράσινο επιχειρείν

Στα οφέλη μιας «πράσινης» επιχειρηματικής συμπεριφοράς περιλαμβάνονται συνοπτικά και τα εξής:

- Ικανοποίηση του προσωπικού με τη συμμετοχή σε δράσεις κοινωνικής προσφοράς.
- Αποτελεσματική προσαρμογή στα νέα διεθνή πρότυπα Εταιρικής Στρατηγικής
- Θωράκιση ενάντια στον ενδεχόμενο κίνδυνο «Πράσινης Εξαπάτησης».
- Ικανοποίηση των μετόχων με την αίσθηση συμμετοχής σε μια κοινωνικά και περιβαλλοντικά ευαίσθητη εταιρία.
- Εξασφάλιση βιωσιμότητας της επιχείρησης.
- Αμφίδρομη δέσμευση με όλες τις επιμέρους κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών.

Πράσινη επιχείρηση και βιώσιμη ανάπτυξη

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να πράττουν ηθικά –και συνεπώς να δραστηριοποιούνται σε πλαίσια οικολογικά– απέναντι σε μία κατ' εξοχήν καταναλωτική κοινωνία στην οποία ωστόσο οφείλουν την ίδια τους την ύπαρξη. Αυτό, πέρα από ορθό, είναι πλέον απολύτως αναγκαίο λόγω της επιτακτικότητας των περιβαλλοντικών προβλημάτων.

Επιπλέον, τούτο μπορεί να αποβεί και επικερδές για τις επιχειρήσεις που καλούνται να λειτουργήσουν πλέον μέσα σε ολοένα και πιο ευαίσθητες περιβαλλοντικά κοινωνίες.

Εν κατακλείδι, η πράσινη επιχειρηματικότητα συνιστά αναπόσπαστο τμήμα της βιώσιμης ανάπτυξης, ένα πολυεπίπεδο εγχείρημα το οποίο είναι σε θέση να επηρεάσει ποικιλοτρόπως τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της μικρής επιχείρησης.

Η δυναμική πορεία προς το πράσινο επιχειρείν

Η διαχείριση της σχέσης μιας επιχείρησης με το εσωτερικό της περιβάλλον είναι κρίσιμη για την έκβαση του πράσινου επιχειρείν. Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μπορεί να μετασχηματισθεί στην κατεύθυνση:

- Αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.
- Μετασχηματισμού των πολιτισμικών προτύπων των επιχειρήσεων εκ των έδων.
- Αναθεώρησης της φιλοσοφίας, της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης.
- Ενδυνάμωσης των εργαζόμενων σε πράσινες και βιώσιμες δράσεις.
- Ενίσχυσης της ηθικής συμπεριφοράς και της αίσθησης της κοινωνικής ευθύνης.
- Υιοθέτησης φιλικών προς το φυσικό περιβάλλον επιχειρηματικών πρακτικών, διαδικασιών και συμπεριφορών.

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων εμφανίζεται εν πολλοίς δεδομένο τόσο για μια συμβατική, όσο και για μια πράσινη επιχείρηση: για την εδραίωση του πράσινου επιχειρείν απαιτείται ωστόσο, πέραν της διαφορετικής αντίληψης που εισάγει μια πράσινη επιχείρηση και μια *ευρύτερη διαδικασία* κοινωνικού μετασχηματισμού στην κατεύθυνση:

- Αναπροσαρμογής των κυρίαρχων καταναλωτικών προτύπων και επιλογών προς όφελος της βιωσιμότητας,
- διαμόρφωσης ενός κοινωνικού μάρκετινγκ με βάση τις αρχές της βιωσιμότητας,
- κατάφασης των αξιών, πρακτικών, αφηγήσεων και παραδόσεων των τοπικών κοινωνιών και των αυτοχθόνων πληθυσμών,
- διασύνδεσης της παραγωγικής διαδικασίας με τις τοπικές κοινωνίες,
- περιορισμού της επιδίωξης του στενού εγωιστικού ατομικού συμφέροντος χάριν του συλλογικού συμφέροντος και του κοινού αγαθού,
- αναβάθμισης του ρόλου και των προτεραιοτήτων των κυβερνήσεων και της οικονομικής πολιτικής στην προαγωγή ενός βιώσιμου πολιτισμού,
- της αυξανόμενης κοινωνικής επίγνωσης ότι ο σεβασμός προς το φυσικό περιβάλλον και την αυτονομία των οικοσυστημάτων συνιστά αναγκαία συνθήκη κοινωνικής συνύπαρξης στο παρόν, αλλά και δικαιοσύνης μεταξύ σημερινής και μελλοντικών γενεών (intergenerational justice).

Πράσινη επιχειρηματική αντίληψη και κοινωνική ευθύνη: eco-commerce

Οι νέες καινοτόμες υπηρεσίες της ΕΣΕΕ στην κατεύθυνση του eco-commerce έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη μικρή εμπορική τοπική επιχείρηση επειδή συμβάλλουν στην:

- Μείωση των λειτουργικών εξόδων,
- διεύρυνση της πελατειακής βάσης,
- υποστήριξη των εσόδων της επιχείρησης και τη δημιουργία ανθεκτικών επιχειρήσεων σε περιόδους παρατεταμένης κρίσης,
- διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω της σχετικής σήμανσης eco-commerce, ως λειτουργικό επιχείρημα δημιουργίας τοπικών δικτύων,
- εμπέδωση αισθήματος κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευαισθησίας, στον εμπορικό κόσμο αλλά και στο ευρύτερο κοινό,
- ανάληψη πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων τοπικών προβλημάτων και την ενίσχυση ευπαθών κοινωνικών ομάδων,
- αναβάθμιση της εικόνας της επιχείρησης στην τοπική κοινωνία.

Προοπτικές της πράσινης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

Η πράσινη επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα έχει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για να παρουσιάσει αυξητική τάση λόγω συνέργειας ποικίλλων παραγόντων, μεταξύ των οποίων:

- Της διαρκώς πιο απαιτητικής και αυστηρής κοινοτικής νομοθεσίας σε ζητήματα κοινωνικής/περιβαλλοντικής ευθύνης των επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο,
- της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης και των αυξανόμενων επενδύσεων στον τομέα των καθαρών τεχνολογιών και των εγκαταστάσεων αντιρρύπανσης, και τέλος,
- του γεγονότος ότι δραστηριότητες σε τομείς σχετικούς με την περιβαλλοντική διαχείριση, την προστασία και ανάδειξη ευαίσθητων οικοσυστημάτων, τη βιολογική γεωργία, την παραγωγή ήπιων μορφών ενέργειας, αποτελούν επενδύσεις έντασης εργασίας και δημιουργούν πολλαπλάσιες θέσεις απασχόλησης.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Εγχειρίδιο Πράσινης Επιχειρηματικότητας για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις. EOMMEX-* Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, 2009.
- Εγχειρίδιο Πράσινων Πρακτικών για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις.* Τράπεζα Πειραιώς, τομέας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Αθήνα, 2009.
- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.), *Κατευθυντήριες γραμμές eco-commerce. Εκπαιδευτικό υλικό προς επιχειρηματίες.* ΥΕ 1- Παραδοτέο 3α: Εκπαιδευτικό υλικό για επιχειρηματίες στα ζητήματα ΠΕ και ΕΚΕ. Αθήνα: ΕΣΣΕ.
- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.), *Σύντομο ενημερωτικό υλικό μικρών εμπορικών επιχειρήσεων για το ανθρακικό αποτύπωμα. Πώς οι μικρές εμπορικές επιχειρήσεις επηρεάζουν το περιβάλλον και πώς μπορούν να μετρούν το ανθρακικό τους αποτύπωμα;* ΕΣΣΕ, Νοέμβριος 2012.
- Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (Ε.Β.Ε.Α.), *Οδηγός καλών πρακτικών ελαχιστοποίησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία των ΜΜΕ και φιλικότερης λειτουργίας προς την πόλη και τη γειτονιά.* Αθήνα: ΕΒΕΑ.
- Ινστιτούτο Worldwatch 2010, *Η κατάσταση του κόσμου. Ο πολιτισμός μας σε μετάβαση: Από τον καταναλωτισμό στην αειφορία.* Η Καθημερινή, Αθήνα 2010.
- Lacroix, Richard-Nicolas 2010. *Πράσινες Προμήθειες-Ανάπτυξη Μεθοδολογίας, Στρατηγικών και Πολιτικής.* Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Φόρουμ πράσινης και καινοτόμου επιχειρηματικότητας, *Περιβαλλοντικές πρακτικές για την πολύ μικρή επιχείρηση.* Αθήνα Σεπτέμβριος 2013.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Aguilera-Caracuel, J., & Ortiz-de-Mandojana, N. 2013. Green innovation and financial performance: An institutional approach. *Organization and Environment* 26(4): 365-385.
- Aragon-Correa Al., Hurtado-Torres N., Sharma S., Garcia-Morales V. 2008. Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management* 86 (1): 88-103.
- Arend, R. J. 2014, in press. Social and environmental performance at SMEs: Considering motivations, capabilities, and instrumentalism. *Journal of Business Ethics*.
- Chen, Y., & Chang, C. 2013. The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1): 107-119.
- Clemens B., 2006. Economic incentives and small firms: Does it pay to be green? *Journal of Business Research* 59 (4): 492-500.
- Crifo, P., & Forget, V. D. 2013. Think global, invest responsible: Why the private equity industry goes green. *Journal of Business Ethics*, 116(1): 21-48.
- Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. 2014, in press. Being 'green and competitive': The impact of environmental actions and collaborations on firm performance. *Business Strategy and the Environment*.

- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Romi, A. M. 2013. Beyond "does it pay to be green?" A meta-analysis of moderators of the CEP-CFP relationship. *Journal of Business Ethics*, 112(2): 353-366.
- Gupta, S., & Kumar, V. 2013. Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *Journal of World Business* 48(3): 311-320.
- Harvard Business Review: on Green Business Strategy*, HBS Press, Boston, 2007
- Harvard Business Review: on Profiting from Green Business*, HBS Press, Boston, 2008
- Institute Worldwatch. *State of the World 2012: Moving toward sustainable prosperity*. State of the World Reports, Washington, DC.
- Institute Worldwatch. *State of the World 2013: Is sustainability still possible?* State of the World Reports, Washington, DC.
- Martínez-del-Río, J., & Céspedes-Lorente, J. 2014, in press. Competitiveness and legitimization: The logic of companies going green in geographical clusters. *Journal of Business Ethics*.
- Muñoz, F., Vargas, M., & Marco, I. 2014, in press. Environmental mutual funds: Financial performance and managerial abilities. *Journal of Business Ethics*.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. 2014, in press. Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*.
- Norton, J. 2010. Interview with Gareth Kane, author of *the Three Secrets of Green Business*. *Strategic Direction* 26(8): 37-39.
- Oxborrow, L., & Brindley, C. 2013. Adoption of "eco-advantage" by SMEs: Emerging opportunities and constraints. *European Journal of Innovation Management*, 16(3): 355-375.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. 2014, in press. The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*.
- Parry, S. 2012. Going green: The evolution of micro-business environmental practices. *Business Ethics. A European Review* 21(2): 220-237.
- Phillips, M. 2013. On being green and being enterprising: Narrative and the ecopreneurial self. *Organization*, 20(6): 794-817.
- Preuss, L. and Dawson, D. 2009. On the quality and legitimacy of green narratives in business: A framework for evaluation. *Journal of Business Ethics* 84 (Suppl. 1): 135-149.
- Revell An., Stokes D and Chen H., 2010. Small Businesses and the Environment: Turning Over a New Leaf?. *Business Strategy and the Environment* 19(5): 273-288.
- Simpson M., Taylor N. and Barker K., 2004. Environmental Responsibility in SMEs: Does it Deliver Competitive Advantage?. *Business Strategy and the Environment*, 13 (3): 156-171.
- Testa, F., Iraldo, F., Vaccari, A., & Ferrari, E. 2014, in press. Why eco-labels can be effective marketing tools: Evidence from a study on Italian consumers. *Business Strategy and the Environment*.
- W.Y. Wong, C., Lai, K.-., Shang, K., & Lu, C. 2014, in press. Uncovering the value of green advertising for environmental management practices. *Business Strategy and the Environment*.
- Wagner, M. 2013. 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3): 443-456.
- UNEP, 2011, *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication - A Synthesis for Policy Makers*, www.unep.org/greeneconomy

Περιβάλλον και επιχειρηματικότητα

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε επιχειρηματίες και εμπόρους και έχει ως στόχο να δείξει ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα συνιστά αναπόσπαστο τμήμα της βιώσιμης ανάπτυξης, ένα πολυεπίπεδο εγχείρημα το οποίο είναι σε θέση να επηρεάσει ποικιλοτρόπως τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της μικρής επιχείρησης.

Στόχος είναι η παροχή γνώσεων και πληροφοριών για:

- Τη διάσταση του φυσικού περιβάλλοντος ως βασικού προσδιοριστικού παράγοντα της επιχειρηματικής συμπεριφοράς
- Την έννοια της πράσινης επιχείρησης
- Τη δυνατότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να συμμετέχουν επιτυχώς στην πράσινη επιχειρηματικότητα
- Τα πολλαπλά οφέλη του πράσινου μετασχηματισμού τους
- Τη δυνατότητα αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης
- Την ανάγκη μετασχηματισμού των πολιτισμικών προτύπων των επιχειρήσεων εκ των ένδον
- Τις μορφές ενδυνάμωσης των εργαζομένων σε πράσινες και βιώσιμες δράσεις
- Τους τρόπους ενίσχυσης της ηθικής συμπεριφοράς και της αίσθησης της κοινωνικής ευθύνης
- Την ανάγκη υιοθέτησης φιλικών προς το φυσικό περιβάλλον επιχειρηματικών πρακτικών, διαδικασιών και συμπεριφορών.

ISBN 978-960-98505-2-0



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ