

**Interreg  
Greece-Bulgaria**



**SOCIAL PLATE**  
SUPPORTING SOCIAL ENTERPRISES IN COMBATING POVERTY AND SOCIAL EXCLUSION

European Regional Development Fund

**Interreg  
Greece-Bulgaria**



**SOCIAL PLATE**  
SUPPORTING SOCIAL ENTERPRISES IN COMBATING POVERTY AND SOCIAL EXCLUSION

European Regional Development Fund

<https://www.socialplate.eu/en/>

## **ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 5.1.5 Οδηγός franchising για κοινωνικές επιχειρήσεις**

του έργου “**Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion**” με ακρωνύμιο “**SOCIAL PLATE**” στα πλαίσια του Προγράμματος Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας INTERREG V-A Ελλάδα - Βουλγαρία 2014-2020

<https://www.socialplate.eu/en/>

# Interreg Greece-Bulgaria



European Regional Development Fund

"The contents of this deliverable are sole responsibility of the Central Market of Thessaloniki SA and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries the Managing Authority and the Joint Secretariat"

*The Central Market of Thessaloniki SA participates in the project "Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion" with the acronym "Social Plate", which is implemented within the framework of the INTERREG V-A Greece-Bulgaria Territorial Cooperation Program 2014-2020 and co-funded by the European Union and National Funds of the participating countries*

15 Μαΐου 2019

## πίνακας περιεχομένων

<b>1. Επιτελική σύνοψη στην αγγλική γλώσσα</b> .....	5
<b>2. Εισαγωγή</b> .....	8
2.1 Περιγραφή της πρωτοβουλίας .....	9
2.2 Αναμενόμενα αποτελέσματα .....	10
<b>3. Εννοιολογική προσέγγιση και βασικά χαρακτηριστικά του «Κοινωνικού franchising»</b> .....	10
3.1 Κοινωνική Οικονομία και αναπαραγωγή .....	11
3.2 Στρατηγικές ανάπτυξης .....	13
3.3 Εμπορικό και Κοινωνικό franchise .....	14
3.3.1 Εμπορικό franchise .....	14
3.3.2 Μορφές κοινωνικού franchise .....	17
3.3.3 Ορισμός κοινωνικού franchise .....	18
3.4 Βασικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού franchising .....	19
3.5 Τα 10 βήματα .....	21
3.6 Κριτικοί παράγοντες επιτυχίας .....	22
<b>4. Ανάλυση των κατηγοριών: δυνητικοί franchisors - δυνητικοί franchisees</b> .....	25
4.1 Franchisors (δικαιοπάροχοι ή δότες) .....	25
4.1.1 Ο ρόλος του franchisor .....	25
4.1.2 Διαδικασία επιλογής franchisees .....	26
4.1.3 Υποχρεώσεις και δικαιώματα του franchisor .....	27
4.2 Franchisees (δικαιούχοι ή λήπτες) .....	29
4.2.1 Κριτήρια επιλογής franchisee .....	29
4.2.2 Υποχρεώσεις franchisee .....	32
<b>5. Θεματικές ενότητες που αφορούν στον κοινωνικό σκοπό των Κοινωνικών Επιχειρήσεων</b> .....	33
5.1 Ομοιότητες και διαφορές εμπορικού και κοινωνικού franchise .....	33
5.2 Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία και κοινωνικό franchise .....	35
<b>6. Πλεονεκτήματα του «Κοινωνικού franchising»</b> .....	36
<b>7. Τρόπος λειτουργίας του «Κοινωνικού franchising»</b> .....	39
7.1.1 Τα στάδια της δημιουργίας του franchise .....	39
7.1.2 Εξακρίβωση ύπαρξης παραγόντων που καθιστούν δυνατό κι επιθυμητό το franchising .....	39
7.1.3 Δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης .....	41
7.1.4 Διαμόρφωση και ρύθμιση του συστήματος franchising .....	43

7.1.4.1	Πιλοτική εφαρμογή του σχεδίου.....	43
7.1.4.2	Επιλογή franchisees .....	43
7.1.4.3	Προτυποποίηση.....	44
7.1.4.4	Έλεγχος και διοίκηση των franchisees .....	45
7.1.4.5	Συμφωνητικά του κοινωνικού franchise .....	46
7.1.4.6	Το μίσθωμα του κοινωνικού franchise .....	47
7.1.4.7	Σύστημα μέτρησης της απόδοσης του franchisee ..	48
7.2	Λειτουργικά ζητήματα – Οι υποχρεώσεις του franchisor .....	50
7.2.1	Το εγχειρίδιο του franchise .....	51
7.2.3	Μάθηση και εκπαίδευση των franchisees .....	51
7.2.4	Στρατηγική Μάρκετινγκ .....	51
7.2.5	Βιωσιμότητα του κοινωνικού franchise.....	52
7.3	Αναλυτικά για το συμφωνητικό του κοινωνικού franchise .....	53
7.4	Αναλυτικά για το εγχειρίδιο του κοινωνικού franchise .....	56
7.5	Έλεγχος συμμόρφωσης.....	57

## 8. Παραδείγματα «Κοινωνικού franchising» από τη διεθνή πραγματικότητα.

### Καλές πρακτικές .....59

8.1	Emmaus.....	59
8.2	Wellcome.....	61
8.3	Youth-to-Youth .....	62
8.4	Aflatoun.....	61
8.5	Fruit to Suit.....	66
8.6	School for Social Entrepreneurs.....	66
8.7	Le Mat .....	68
8.8	VisionSpring.....	69
8.9	Dialogue in the Dark.....	70
8.10	Marie Stopes International.....	71
8.11	Trussell Trust Foodbank .....	73

### 9. Σύνδεση του «Κοινωνικού franchising» με το έργο «SOCIAL PLATE».....75

### 10. Συμπεράσματα – Προτάσεις.....77

### 11. Βιβλιογραφικές και ηλεκτρονικές πηγές ..... 84

### 12. Παράρτημα:

### Ερωτηματολόγιο ετοιμότητας για κοινωνικό franchising.....88

This manual is part of the requirements of the project named **“Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion”** abbreviated as **“SOCIAL PLATE”** which was submitted on 22.04.2016 at priority shaft 4 **“A cross-border area free of social exclusions”**.

One of the main aims of the project is to assist the establishment of a social enterprise in the greek side of the cross-border area (Central Macedonia) for the distribution of edible products of longterm expiration date, which otherwise would end up wasted, thus promoting an ecological point of view. At the same time, it will contribute to the employment of people from social groups having trouble to find a job because of their economical and professional characteristics, i.e. people who suffer social exclusion, as the everyday activities of the social enterprise will be run by them. The social enterprise will be franchised across the boarder to Bulgaria.

This manual was created in order to assist the procedures of the social franchising, as in Greece there is no such precedent example nor any relevant material in the form of a manual in the greek language. It covers all relevant aspects concerning definition, characteristics and operational procedures of a social franchise, along with the benefits from employing this practice for social enterprises and issues related to the Social Economy specificities. An adequate number of successful paradigms from the international arena is included, as a source of new ideas and comparisons to be drawn.

More extensively, after this 1st chapter in English, Chapter 2, is an introduction to the characteristics and requirements of the project, including a short description of the initiative and the anticipated results.

Chapter 3, serves as an introduction to the social franchising concept and its relation to its ancestor, commercial franchising. Issues such as the importance of the practice for Social Economy as a reproductive strategy, the definition and its forms, as well as the main steps and critical factors towards a successful reproduction are being discussed.

Chapter 4, goes on to address the two main roles of the franchisor and franchisees. Their specific characteristics, obligations and rights along with the procedure for the selection of franchisees and important criteria that should be taken into consideration during their selection, are discussed.

Chapter 5, is drawing attention to the main similarities and differences as concerns social and commercial franchising, so that any doubts about its suitability and effectivity as a practice applied to the Social Economy, are erased.

Chapter 6, then goes on to specifically account for the benefits derived from the application of the practice for Social Enterprises.

Chapter 7, illustrates the whole operational procedure of the venture. Generating stages of the social franchising are described, namely the existence of factors in favour of undertaking the procedure, creation of the social franchise canvas plan, ways and requirements for the adjustment and regularization of the system. Necessary operational material such as franchise contract, operations manual, franchises training and support, marketing and sustainability are analytically presented. Concerning the written contract and the operational manual specific clauses and items that should be included in most cases are presented in detail. The importance of the establishment of franchisee assessment and control policies for the reassurance of quality standards is also highlighted here.

After having drawn a picture of the social franchising main themes, Chapter 8, presents successful cases of social franchises abroad at national or international level. A mosaic of cases pertaining to many social and economical areas, like health, family planning, mothers' after natal empowerment, care for homelessness and other people with disabilities, childrens' education and support, healthy eating, and many more are illustrated. It is followed by a short discussion on the main observations drawn from the paradigms.

Chapter 9, refers to the relation between social franchising and project "SOCIAL PLATE". The importance and suitability of social franchising into combating social exclusion in isolated,

underdeveloped areas like the cross-border area between Greece and Bulgaria, while at the same time spreading ecological notions among the inhabitants, is emphasized.

Chapter 10, consists of the final discussion on social franchising. It draws attention to the main issues presented in the previous chapters and pinpoints the reasons why the practice of social franchising offers a unique opportunity to Social Economy, one that suites so well to its characteristics. A number of suggestions is included, followed, of course, by the bibliography and electronic resources on Chapter 11. Lastly, an Appendix is incorporated in this manual that involves a questionnaire based on 10 questions in order to help organisations assess their degree of readiness to scale into social franchising.

## 1. Εισαγωγή

Το έργο «**Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion**» με ακρωνύμιο «**SOCIAL PLATE**», υποβλήθηκε στις 22.04.2016 στον άξονα προτεραιότητας 4 – ‘Μια Διασυνοριακή περιοχή χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς’ και ειδικότερα:

- Στον Θεματικό Στόχο: 09 – ‘Πρώθηση της κοινωνικής συνοχής, καταπολέμηση της φτώχειας και των διακρίσεων’
- Στην Επενδυτική Προτεραιότητα: 9c – ‘Παροχή υποστήριξης σε κοινωνικές επιχειρήσεις’
- Στον Ειδικό Στόχο: 9 – ‘Επέκταση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στη διασυνοριακή περιοχή’

Η διάρκεια του έργου κατά το στάδιο μετά την επίσημη έγκρισή του ήταν από τις 01/08/2017 έως τις 31/07/2019 και έπειτα από επικαιροποίησή του είναι από τις 28/09/2017 έως τις 27/09/2019 και είναι διάρκειας 24 μηνών συνολικά.

Η σύμβαση χρηματοδότησης υπογράφηκε στις 28 Σεπτεμβρίου 2017 και φέρει των αριθμό Β2.9c.03, ενώ το εταιρικό σύμφωνο υπογράφηκε αντίστοιχα από τους εκπροσώπους των εταιρών που συμμετέχουν στο εταιρικό σχήμα στις 29 Αυγούστου 2017.

Η Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης Α.Ε., είναι Επικεφαλής εταίρος στο έργο τίτλο: «Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion» και με ακρωνύμιο «SOCIAL PLATE», το οποίο συγχρηματοδοτείται κατά 85% από κοινοτικούς πόρους και 15% εθνικούς, στο πλαίσιο του Προγράμματος Ευρωπαϊκής Διασυνοριακής Συνεργασίας Ελλάδα - Βουλγαρία 2014 – 2020 (INTERREG V-A).

Στο εταιρικό σχήμα του εν λόγω έργου, όπως υποβλήθηκε και εγκρίθηκε συμμετέχουν επίσης το ΤΕΧΝΟΠΟΛΙΣ – ΔΙΕΘΝΕΣ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (126.040,00€), ο Δήμος Borino (106.009,40€) και ο φορέας ActiveYouths (100.980,00€). Ο συνολικός εγκεκριμένος



προϋπολογισμός του έργου «SOCIAL PLATE» είναι 551.779,40€, ενώ ο προϋπολογισμός της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης Α.Ε. για την υλοποίηση των δράσεων που θα αναλάβει ως Επικεφαλής Εταίρος του έργου ανέρχεται στα 218.750,00€.

## 2.1 Περιγραφή της πρωτοβουλίας

Η διασυνοριακή περιοχή περιλαμβάνει μερικές από τις πιο απομακρυσμένες και απομονωμένες περιοχές και των δύο χωρών καθώς χαρακτηρίζονται από αυξανόμενα επίπεδα φτώχειας και υψηλά ποσοστά ανεργίας ιδιαίτερα στις γυναίκες και τους νέους. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει καταφέρει να ελαφρύνει τέτοια προβλήματα σε διάφορες περιοχές της Ευρώπης αλλά στη διασυνοριακή περιοχή δεν έχει αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να αντιμετωπίσει ζητήματα μειωμένης παροχής υπηρεσιών σε ειδικούς πληθυσμούς που υπόκεινται ή απειλούνται από κοινωνικό αποκλεισμό και ταυτόχρονα να τους παρέχει πρόσβαση στην αγορά εργασίας. Αυτό το επιδεινούμενο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των εταιρών για τη δημιουργία και τη λειτουργία κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία που προσφέρουν (α) μια πρόσθετη ευκαιρία για να εισέλθουν στην αγορά εργασίας οι επαγγελματικά και οικονομικά προβληματικές και οι ευάλωτες ομάδες και (β) για την αναζήτηση νέων και βιώσιμων πόρων για την εκπλήρωση κοινωνικών στόχων προς όφελος του κοινού.

Η ιδέα του έργου αναπτύχθηκε σαν μία λύση στα ζητήματα ανεργίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού. Συγκεκριμένα, το έργο αποσκοπεί στην προώθηση της περιφερειακής συνοχής μέσα από την δημιουργία και την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία με το ρόλο όχι μόνο της παροχής εργασίας σε μακροχρόνια ανέργους και περιθωριοποιημένα άτομα αλλά και τη σίτιση ατόμων από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Επιπλέον, μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων, το έργο επιχειρεί να αυξήσει τις ικανότητες των ανέργων, καθώς και ατόμων που εργάζονται ήδη σε άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις που ελλείπουν σε δεξιότητες μάρκετινγκ, επιχειρηματικού σχεδιασμού κλπ.

Στόχος του έργου είναι να στηρίξει την ίδρυση μίας κοινωνικής επιχείρησης στην Ελλάδα (Κεντρική Μακεδονία) και να την προωθήσει στη Βουλγαρία μέσω κοινωνικού franchising, δηλαδή διασυνοριακή μεταφορά της κοινωνικής επιχείρησης από τη μία χώρα στην άλλη. Σκοπός της κοινωνικής επιχείρησης θα είναι η διανομή προϊόντων μακράς διάρκειας που αλλιώς θα αποτελούσαν απορρίμματα, προωθώντας μία οικολογική προσέγγιση και απασχολώντας παράλληλα άτομα από οικονομικά και επαγγελματικά αμφισβητούμενες ομάδες για να διασφαλίζουν τις καθημερινές λειτουργίες της οντότητας.

## 2.2 Αναμενόμενα αποτελέσματα

Το έργο αποτελεί μία λύση στα πολυετή προβλήματα φτώχειας και περιθωριοποίησης κοινωνικών ομάδων με οικονομικά προβλήματα, όπως γυναίκες και χρόνια άνεργους νέους. Το έργο «Social Plate» θα δημιουργήσει θέσεις εργασίας για τα άτομα που προαναφέρθηκαν, βοηθώντας τους να συμβάλλουν στην τοπική οικονομία αλλά και να βοηθήσουν τον εαυτό τους: θα απασχοληθούν δύο υπάλληλοι σε κάθε ΜΚΟ καθώς θα γίνουν δεκτοί και εθελοντές. Ο εθελοντισμός προάγεται αφού έχει αποδειχθεί πως μέσω της κοινωνικοποίησης και της συμμετοχής σε κοινότητες, οι άνθρωποι μπορούν να ξεπεράσουν την περιθωριοποίηση. Η χρήση πλεονάσματος τροφίμων που διαφορετικά θα κατέληγε στον κάδο απορριμμάτων προτείνει μία καινοτόμα και φιλική προς το περιβάλλον προσέγγιση.

Το γεγονός ότι στην εταιρική σύμπραξη συμμετέχουν δημόσιοι, περιφερειακοί και τοπικοί φορείς εξασφαλίζει την ευρύτερη συνεισφορά του έργου στην ανάπτυξη και την υποστήριξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλοι δημόσιοι φορείς θα συμμετέχουν επίσης στην προσπάθεια ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σχετικά με τις ευκαιρίες και τις συνθήκες για την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, μέσω της διοργάνωσης κοινών φόρουμ/συζητήσεων. Επίσης, θα πραγματοποιηθούν κοινά σεμινάρια/εκδηλώσεις καλών πρακτικών τα οποία θα απευθύνονται σε ευρύτερο κοινό ατόμων με οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα, παρέχοντάς τους καθοδήγηση στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τις στρατηγικές μάρκετινγκ

κλπ. Με την παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης στη δημιουργία νέων ΜΚΟ, το έργο «Social Plate» γίνεται μία από τις λίγες οργανωμένες προσπάθειες προώθησης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε τοπικό και εθνικό επίπεδο στη διασυνοριακή περιοχή και με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών.

### 3. Εννοιολογική προσέγγιση και βασικά χαρακτηριστικά του «Κοινωνικού franchising»

#### 3.1 Κοινωνική Οικονομία και Αναπαραγωγή

Στο χώρο της κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας (ΚΑΛΟ) παρατηρείται μια πληθώρα μορφών σύστασης και λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων διεθνώς. Καθώς, εκ της δημιουργίας του χώρου προέχει ο κοινωνικός σκοπός έναντι του οικονομικού (χωρίς ο δεύτερος να παραμελείται), η μορφή και λειτουργία των επιχειρήσεων διαμορφώνεται κυρίως με στόχο την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού. Για το λόγο αυτό η τάση είναι οι οικονομικοί όροι να προσαρμόζονται στις υφιστάμενες κοινωνικές συνθήκες και απαιτήσεις και, επομένως, να εμφανίζεται ένας πλουραλισμός περιπτώσεων οικονομικής μορφολογίας.

Σε μια εποχή που, διεθνώς, η πρόκληση της αντιμετώπισης κοινωνικών αναγκών σε μεγάλη κλίμακα όπως η φτώχεια, η μακροχρόνια ανεργία, η υποβάθμιση του περιβάλλοντος, η προσφυγιά, η αστεγία, η διάδοση ασθενειών σε μεγάλους πληθυσμούς, εντείνεται, φέρνοντας στα όρια τους κυβερνητικούς και δημόσιους οργανισμούς, αλλά και όπου το χάσμα μεταξύ παντοδύναμων ιδιωτικών εταιριών και των λαϊκών συμφερόντων συνεχώς διευρύνεται, οι πρωτοβουλίες στον τομέα της κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας καθίστανται η κυριότερη ελπίδα των επόμενων γενεών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών.

Ωστόσο, ένα από τα βασικά προβλήματα που ανακύπτουν καθώς εξαπλώνεται η ιδέα και η πρακτική των κοινωνικών επιχειρήσεων, είναι ότι, ενώ ανά τον κόσμο αναφύονται νέες που απαντούν με επιτυχία σε κοινωνικά προβλήματα, ωστόσο, η δράση τους και το παράδειγμά

τους περιορίζονται στο τοπικό επίπεδο της λειτουργίας τους. Δεν αξιοποιείται, δηλαδή, το παράδειγμά τους, η τεχνογνωσία και το εύρωστο λειτουργικό τους μοντέλο για να λυθούν αντίστοιχα προβλήματα σε άλλες περιοχές της ίδιας χώρας ή και άλλων χωρών. Συνεπώς αποτυγχάνουν να αυξήσουν τον κοινωνικό τους αντίκτυπο (Ahlerl, D et al, 2008:9). Αντιθέτως, παρατηρείται η τάση οι κοινωνικοί εταίροι να προτιμούν να επιδίδονται στην υλοποίηση νέων προγραμμάτων, που συμβαίνει συχνά να αποτυχαίνουν ήδη από την αρχική τους φάση, αντί να αναπαράγουν σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές προγράμματα που ήδη λειτουργούν με επιτυχία. Επίσης, συχνά από την πλευρά των κοινωνικών επιχειρηματιών υπάρχει απροθυμία να χρησιμοποιηθούν επιτυχημένες στρατηγικές, όπως είναι η εξάπλωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης με κλασικές μεθόδους, που προέρχονται από τον τομέα των εμπορικών επιχειρήσεων, αφενός λόγω ενός φόβου ότι τέτοιου είδους πρακτικές δεν είναι φιλικές στις διαφοροποιήσεις και προωθούν την ομογενοποίηση, αφετέρου, γιατί οι κοινωνικοί επιχειρηματίες διστάζουν να εμπιστευτούν σε τρίτους την υλοποίηση των προγραμμάτων τους. Αναγκάζονται, έτσι, οι άνθρωποι σε πολλές περιοχές του κόσμου να επαναφευρίσκουν τον τροχό, πειραματιζόμενοι με το στήσιμο νέων κοινωνικών επιχειρήσεων από την αρχή.

Η πρακτική που επιτρέπει την ταχύτερη αντιμετώπιση με μικρότερο ρίσκο αποτυχίας κοινωνικών προβλημάτων είναι η εξάπλωση των επιτυχημένων παραδειγμάτων από άλλες περιοχές. Από τα μαθήματα του κόσμου της κλασικής επιχειρηματικότητας, η ανάπτυξη κι εξάπλωση μιας καλοστημένης επιχείρησης είναι βασικός όρος της περαιτέρω επιτυχίας και της βιωσιμότητάς της. Με τον ίδιο τρόπο μπορεί να λειτουργήσει και στο χώρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Αναπαράγοντας ήδη επιτυχημένα μοντέλα εξοικονομούνται πόροι σε χρήματα, σε χρόνο, σε ενέργεια, από αυτούς που απαιτούνται για την δημιουργία νέων μοντέλων, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η αβεβαιότητα της επιτυχίας του εγχειρήματος και αυξάνεται ο θετικός αντίκτυπος ενός ήδη υπάρχοντος, που αποδεδειγμένα λειτουργεί αποτελεσματικά.

Για τις ανάγκες αυτού του οδηγού θα ορίσουμε ως αναπαραγωγή μιας κοινωνικής επιχείρησης τη «διάδοση των επιτευγμάτων στον κοινωνικό τομέα σε διαφορετικές

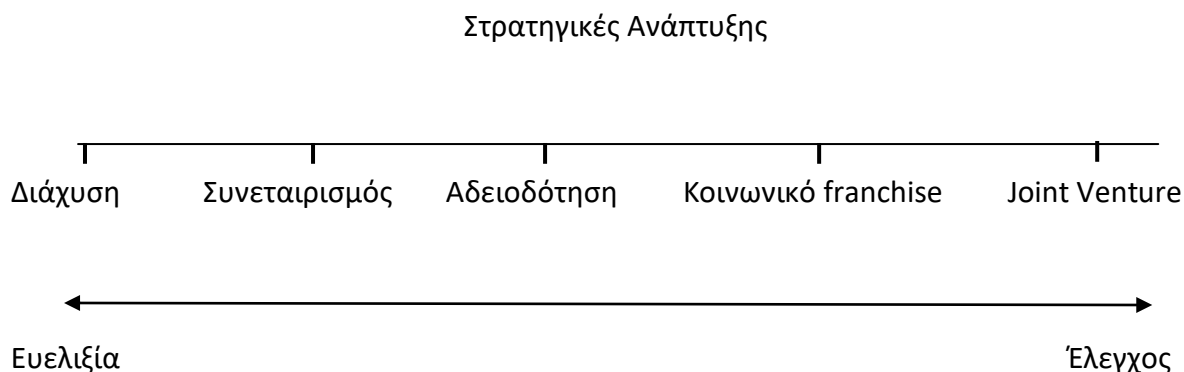
γεωγραφικές περιοχές με στόχο την αύξηση του κοινωνικού αποτελέσματος» (Ahlert et al., 2008:10).

### 3.2 Στρατηγικές ανάπτυξης

Ορισμένες από τις στρατηγικές ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται στην κλασική επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία υποκαταστημάτων, θυγατρικών εταιριών, το franchise, η εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας και άλλες. Η απόφαση για το ποιά θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας μια γενική συνθήκη ανάπτυξης και εξάπλωσης της κοινωνικής επιχείρησης είναι η αναπαραγωγή της. Αυτό σημαίνει την εφαρμογή του βασικού μοντέλου της σε διαφορετική περιοχή προς αύξηση του κοινωνικού αντίκτυπού της, θέτοντας τους ίδιους στόχους για να επιτευχθούν τα ίδια αποτελέσματα με το αρχικό μοντέλο. Αυτό δεν σημαίνει τυφλή αντιγραφή, αλλά, κυρίως, αναπαραγωγή των βασικών ιδεών και στρατηγικών που εφαρμόστηκαν με επιτυχία στην πρώτη περίπτωση σε ένα άλλο συγκεκριμένο πλαίσιο. Σε κάθε περίπτωση αποφασίζεται ποιά θα είναι τα στοιχεία του αρχικού μοντέλου που θα αναπαραχθούν, τα οποία ταιριάζουν στο νέο πλαίσιο (Ahlert, D et al, 2008:14).

Οι στρατηγικές προσέγγισης της ανάπτυξης και της αναπαραγωγής μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα συνεχές από μοντέλα που επιτρέπουν τη μεγαλύτερη ευελιξία έως τον μεγαλύτερο έλεγχο. Αναπαρίστανται στο παρακάτω σχήμα (Temple, 2011):



**Διάχυση:** Διαμοιρασμός του λειτουργικού μοντέλου και της τεχνογνωσίας μιας κοινωνικής επιχείρησης δημόσια και δωρεάν χωρίς προσφυγή σε συμβατικό πλαίσιο.

**Συνεταιρισμός:** Συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων επιχειρήσεων για την προώθηση κοινών ενδιαφερόντων τους με αμοιβαίο όφελος.

**Αδειοδότηση:** Συμφωνία παροχής της άδειας για διάθεση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας χωρίς αναπαραγωγή του λειτουργικού μοντέλου της επιχείρησης. Το μοντέλο αυτό απαιτεί πολύ λιγότερη εκπαίδευση και υποστήριξη εκ μέρους του αδειοδότη και απαίτηση μόνο για αρχικό μίσθωμα χωρίς αντίστοιχη απόδοση περιοχής αποκλειστικής ευθύνης.

**Joint Venture:** Συμβατική συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρών για την από κοινού εξαγορά μιας άλλης επιχείρησης, ορισμένης διάρκειας. Οι εταιρείες μοιράζονται τον έλεγχο του εγχειρήματος, τα κόστη, τα περιουσιακά στοιχεία και τα κέρδη.

Όσο η πρακτική της αναπαραγωγής κερδίζει έδαφος στο χώρο της κοινωνικής οικονομίας, τόσο περισσότερο τίθενται ζητήματα κοινής επωνυμίας και τήρησης συγκεκριμένων ποιοτικών προδιαγραφών. Και εδώ αρχίζει και το ενδιαφέρον για το κοινωνικό franchising (δικαιόχρηση).

### **3.3 Εμπορικό και Κοινωνικό franchising**

#### **3.3.1 Εμπορικό franchising**

Στο χώρο της οικονομίας της αγοράς, το franchising έχει χρησιμοποιηθεί ως αποτελεσματική πρακτική για περισσότερο από 80 χρόνια. Από τη δεκαετία του 1950 που τα McDonalds εισήγαγαν την πρακτική, έχει καταστεί ο πιο επιτυχημένος τρόπος ανοίγματος μιας νέας επιχείρησης. Κάθε τρεις ώρες ένα νέο franchise ανοίγει. Ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών περίπου ένα 50% των επιχειρήσεων είναι τύπου franchise. Στην ουσία, πρόκειται για έναν τρόπο συνεργασίας με τον οποίο κάθε εταίρος παραμένει ανεξάρτητος ως επιχειρηματική οντότητα αλλά ταυτόχρονα υφίσταται μια κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ τους τέτοια που να επιτρέπει στον franchisor να κερδίζει από την

άδεια χρήσης της επωνυμίας που έχει με τα χρόνια και την ποιότητα λειτουργίας του καταστήσει γνωστή, από μια νέα επιχείρηση, τον franchisee, ο οποίος ανοίγοντας μια επιχείρηση με ήδη γνωστή επωνυμία μειώνει το αρχικό ρίσκο ενώ επωφελείται από την παροχή της τεχνογνωσίας από τον franchisor για τη διατήρηση της ποιότητας, στον οποίο για αυτό το λόγο πληρώνει ένα συμφωνημένο μίσθωμα (Alhert et al., 2008:17).

Μέσα από τα διάφορα στάδια, τα οποία διήλθε το εμπορικό franchise, στη διάρκεια της ιστορίας του, ο επιχειρηματικός κόσμος είχε την ευκαιρία να το διαμορφώσει από μια απλή αδειοδότηση για χρήση επωνυμίας και διανομή προϊόντος, σε μια συνεργατική μορφή όπου προωθείται περισσότερο η συν-απόφαση για διάφορα κοινά θέματα μεταξύ franchisor και franchisee, όσο και η δυνατότητα του δεύτερου να λειτουργεί πιο αυτόνομα μέσα από την παροχή τεχνογνωσίας και στήριξης από τον πρώτο. Στο πλαίσιο αυτό το σημαντικό για τον franchisee είναι να ακολουθεί πιστά τις βασικές αρχές λειτουργίας και το μοντέλο της επιχείρησης του franchisor πληρώνοντάς του ένα αντίτιμο, για τα οποία άλλωστε δεσμεύεται από το συμφωνητικό. Διατηρεί όμως όλη την επιχείρηση δική του, τα δικαιώματα να τη λειτουργεί σε συγκεκριμένη περιοχή καθώς και τα δικαιώματα να επωφελείται από μια κοινή στρατηγική επικοινωνίας, μάρκετινγκ, προμηθειών αλλά και πλήρη εκπαίδευση για την επίτευξη της ποιότητας από την πλευρά του franchisor, γεγονός που εξασφαλίζει τη συνέχιση της καλής φήμης της επωνυμίας (Alhert et al., 2008:19).

Η επιτυχία του εμπορικού franchise έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί μια αποδοτική συνθήκη και για τις δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που εμπλέκονται, καθώς όλες αυξάνουν τα κέρδη τους παίρνοντας ταυτόχρονα το μικρότερο δυνατό ποσοστό ρίσκου. Επίσης, αποτελεί μια στρατηγική που εξασφαλίζει σταθερότητα σε μακροχρόνιο ορίζοντα και μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων καθώς το σύστημα λειτουργεί τόσο καλύτερα όσο περισσότερο αυτοί συνεργάζονται μεταξύ τους. Επιπλέον, ως στρατηγική εξασφαλίζει ολοένα πιο αυξημένο μερίδιο της αγοράς για το σύστημα και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας σε χρονικό διάστημα πολύ συντομότερο από ότι θα χρειαζόταν μια εντελώς νέα επωνυμία. Οι πελάτες έχουν κάθε λόγο να προτιμούν μια γνωστή επωνυμία με συγκεκριμένα αναμενόμενα επίπεδα ποιότητας και να την καθιστούν

ακόμη πιο δυνατή δείχνοντας την προτίμησή τους. Πρόκειται, δηλαδή, για σύστημα που αυξάνει κατά πολύ την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης.

Εν ολίγοις, το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του franchise είναι ότι συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, όπως είναι η δυναμική παρουσία στην αγορά, με αυτά των μικρών επιχειρήσεων, όπως είναι η ευελιξία. Επιπλέον, καθώς η λειτουργία του στηρίζεται στη γρήγορη μεταφορά και δημιουργία της τεχνογνωσίας, συμβάλλει και στην ταχεία αξιοποίηση των νέων γνώσεων και από τις δύο πλευρές και, άρα, στη γρήγορη βελτίωση του συστήματος με την αξιοποίηση αυτής της γνώσης (Alhert et al., 2008:20-1) .

Για όλους τους παραπάνω λόγους το franchising στον εμπορικό τομέα έχει καταστεί ο πιο ασφαλής και επιτυχημένος τρόπος επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Φυσικά για να γίνει αυτό, ορισμένες σημαντικές προϋποθέσεις χρειάζεται να πληρούνται. Αυτές είναι:

- Πρώτον, η δυνατότητα της συγκεκριμένης αγοράς να αντέξει τη δημιουργία ενός συστήματος επιχειρήσεων πάνω σε έναν συγκεκριμένο τομέα ώστε αυτές να μπορέσουν να αποκτήσουν το κατάλληλο μέγεθος και να καταστούν βιώσιμες.
- Δεύτερον, το επιχειρηματικό μοντέλο να είναι κατάλληλο για αναπαραγωγή. Αυτό, κατά κύριο λόγο, σημαίνει η αρχική επιχείρηση να έχει αποδειχθεί αναγνωρίσιμη, κερδοφόρα και αρκετά ώριμη για να αναπαραχθεί. Το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχει θα πρέπει ως ένα σημείο να είναι αναγνωρίσιμη στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.
- Τρίτον, χρειάζεται να έχει γίνει μια αρκετά λεπτομερής προσπάθεια από πλευράς του franchisor να καταγράψει και να συστηματοποιήσει το λειτουργικό μοντέλο και κάθε σημαντική διαδικασία ώστε να είναι δυνατή η μεταφορά τους σε άλλο τόπο από άλλους επιχειρηματίες καθιστώντας τους ικανούς να αντιγράψουν το μοντέλο με επιτυχία. Να μην έγκειται δηλαδή η επιτυχία μόνο στην προσωπικότητα ή τις ιδιαίτερες προσπάθειες του αρχικού επιχειρηματία.



- Τέταρτον, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια δεξαμενή νέων και ικανών επιχειρηματιών που θα έχουν την προοπτική να επιτύχουν αν εκπαιδευτούν κατάλληλα.
- Πέμπτον, η ύπαρξη ορισμένης οικονομικής βάσης δεδομένου ότι ο franchisor θα κληθεί να καλύψει αρχικά τα έξοδα για τη συστηματοποίηση και μεταφορά της τεχνογνωσίας και του μαρκετινγκ.
- Τέλος, ο franchisor θα πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο για τον franchisee παρέχοντάς του οδηγίες και στήριξη και ένα μίνιμουμ ανταγωνιστικότητας σε κάθε βήμα της συνεργασίας τους (Alhert et al., 2008:22).

### 3.3.2 Μορφές του κοινωνικού franchising

Το κοινωνικό franchising είναι μια παραλλαγή της βασικής στρατηγικής εξάπλωσης μιας κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, αντίστοιχη με το εμπορικό franchising. Ωστόσο, διαφέρουν σε δύο πολύ βασικά σημεία: στο σκοπό και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρονται, όπως και στο προφίλ του καταναλωτή των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθούν και θα διευκρινιστούν οι σχετικοί όροι και τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού franchise, καθώς και οι διαφορές του από το εμπορικό, με σκοπό να οριοθετήσουμε το πεδίο του πρώτου.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο για τις Επενδύσεις στο Κοινωνικό Franchise (2012) του Διεθνούς Κέντρου για το Κοινωνικό Franchise, πέντε είναι, διεθνώς, οι συνήθεις μορφές του:

#### 1) Το παραδοσιακό μοντέλο

Ο πιο διαδεδομένος ορισμός του κοινωνικού franchise στην Ευρώπη και το Ηνωμένο Βασίλειο περιγράφει την αναπαραγωγή μιας κοινωνικής επιχείρησης μέσω κάποιας μορφής συμβατικής συμφωνίας τύπου franchise, όπως αυτή απαντάται στον καθαρά εμπορικό τομέα.

## 2) Το μοντέλο της πηγής εισοδήματος

Στην Αμερική είναι διαδεδομένος ο ορισμός του κοινωνικού franchise ως η χρήση επιχειρήσεων franchise του εμπορικού τομέα από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ως χρηματοδοτών συχνά μέσω μιας συμφωνίας συνεργασίας.

## 3) Η δημιουργία κοινωνικού προφίλ σε εμπορικές επιχειρήσεις franchise

Στην περίπτωση που επιχειρήσεις franchise του εμπορικού τομέα αποκτούν ένα κοινωνικό προφίλ προσφέροντας κάποιο κοινωνικό πλεονέκτημα σε ομάδες πληθυσμού, όπως για παράδειγμα στην απασχόληση νέων από κοινωνικά αποκλεισμένες κοινωνικές ομάδες, τότε έχουμε την κατηγορία των εμπορικών επιχειρήσεων franchise με κοινωνικό προφίλ.

## 4) Το μικρο- franchising

Η περίπτωση αυτή απαντάται κυρίως σε αναπτυσσόμενες χώρες και περιλαμβάνει την εκπαίδευση, υποστήριξη και συνεργασία οικονομικά άπορων ή φτωχών ανθρώπων στη βάση μιας συμφωνίας franchise για την άσκηση μιας δραστηριότητας που θα τους αποφέρει ένα εισόδημα ώστε να διαφύγουν από τις συνθήκες απόλυτης φτώχειας.

## 5) Κοινοτικό franchising

Πρόκειται σε γενικές γραμμές για το παραδοσιακό μοντέλο, με την ιδιαιτερότητα ότι όταν τα προγράμματα franchising δεν είναι από μόνα τους οικονομικά βιώσιμα υφίσταται οικονομική υποστήριξη από τον franchisor. Ο ορισμός αυτός είναι συνήθης σε εκκλησιαστικές κοινότητες.

### 3.3.3 Ορισμός του κοινωνικού franchise

Για τις ανάγκες αυτού του παρόντος οδηγού και για να είναι ξεκάθαρο στην ανάλυση που ακολουθεί, ορίζουμε ως **κοινωνικό franchise τη συμβατική σχέση που υφίσταται όταν μια αποδεδειγμένα επιτυχημένη κοινωνική επιχείρηση ή άλλος μη-κερδοσκοπικός φορέας (franchisor) επιτρέπει μέσω μιας συμφωνίας αδειδότησης σε έναν ανεξάρτητο franchisee να αναπαράγει και να λειτουργήσει το κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο που η ίδια έχει**

## δημιουργήσει και αναπτύξει.

Κάθε όρος του παραπάνω ορισμού είναι σημαντικός γιατί περιγράφει τις απαραίτητες προϋποθέσεις του κοινωνικού franchise (Richardson, M. Berelowitz, D., 2012).

Συγκεκριμένα, είναι αναγκαία η ύπαρξη των εξής:

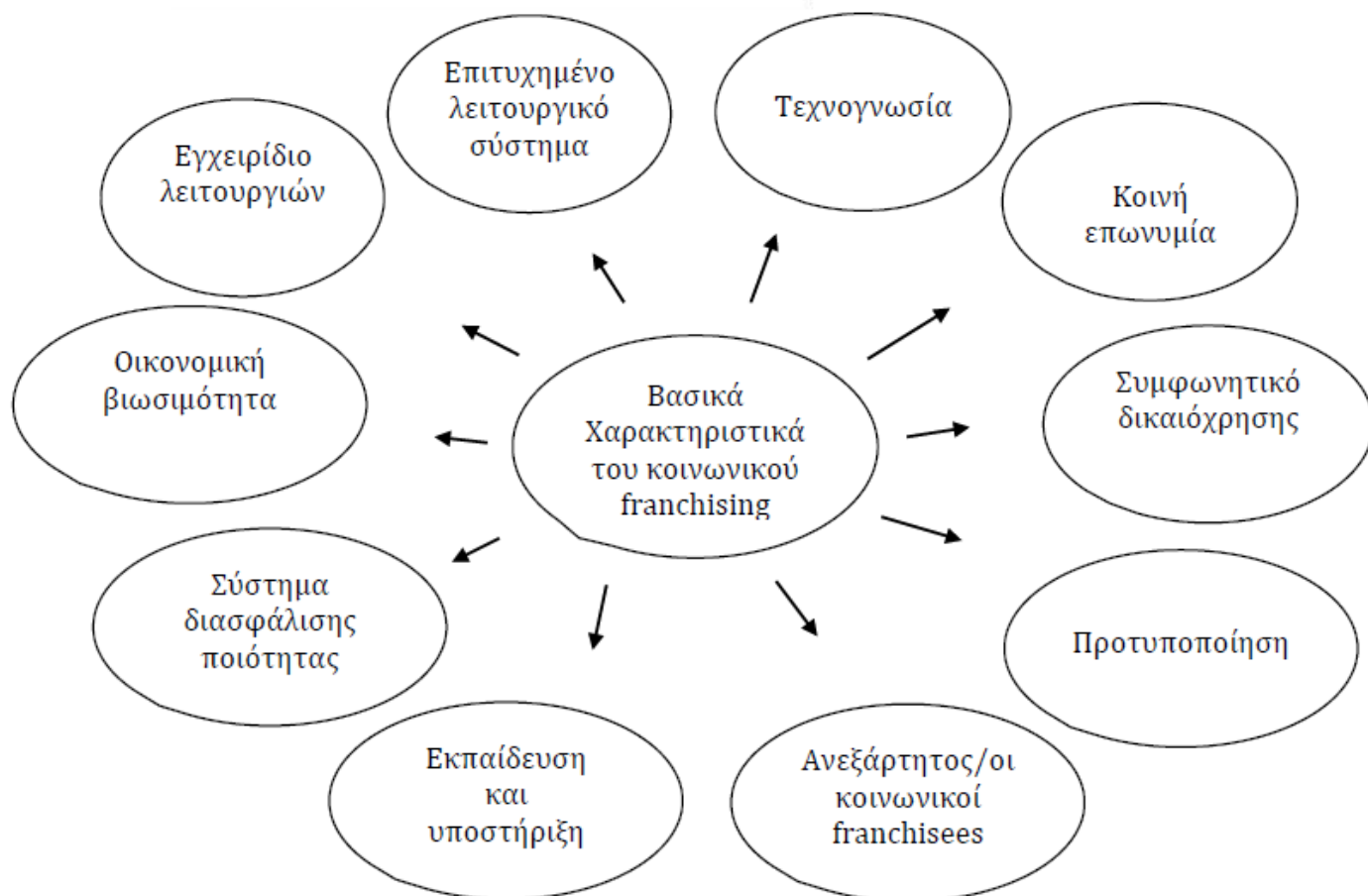
1. Ενός franchisor, δηλαδή μιας αρχικής κοινωνικής επιχείρησης που μέσα στο διάστημα που λειτουργεί ως τέτοια έχει αποδείξει ότι το επιχειρηματικό μοντέλο, οι διαδικασίες και τα συστήματά της είναι επιτυχημένα.
2. Ενός τουλάχιστον franchisee, δηλαδή μιας άλλης ανεξάρτητης κοινωνικής επιχείρησης που λειτουργεί στη βάση του επιχειρηματικού μοντέλου της πρώτης (franchisor).
3. Μια νομικού τύπου γραπτή συμφωνία που περιγράφει τη μεταξύ τους σχέση.
4. Μία κοινή επωνυμία (brand).
5. Μια συνθήκη ανταλλαγής γνώσης μεταξύ των δύο κοινωνικών επιχειρήσεων.  
Ειδικότερα, αυτή μπορεί να περιλαμβάνει:
  - 5.1 Ένα γραπτό εγχειρίδιο που να περιγράφει τους σκοπούς, τις λειτουργικές διαδικασίες και τις οδηγίες για τις συμπεριφορές που αναμένονται σε συγκεκριμένες συνθήκες.
  - 5.2 Έναν τυποποιημένο τρόπο εκπαίδευσης των franchisees.
  - 5.3 Συστηματικές και προτυποποιημένες διαδικασίες και μέτρα αξιολόγησης και ποιοτικού ελέγχου.

### 3.4. Τα βασικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού franchising

Για τη δημιουργία ενός συστήματος κοινωνικού franchising είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός επιτυχημένου λειτουργικού μοντέλου, το οποίο έχει αποκρυσταλλωθεί για ένα διάστημα ορισμένων χρόνων. Ο χρόνος εξαρτάται από το είδος της κοινωνικής επιχείρησης, το

μέγεθος, το επενδεδυμένο κεφάλαιο, τους ωφελούμενους κλπ. Στο χρόνο αυτό χρειάζεται να έχουν αναπτυχθεί μια ορισμένη τεχνογνωσία, ένας βαθμός προτυποποίησης των λειτουργικών διαδικασιών συνοδευόμενα από ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας. Από οικονομικής άποψης, χρειάζεται να έχει επιτευχθεί οικονομική ευρωστία και βιωσιμότητα του λειτουργικού μοντέλου είτε από τη δική του κερδοφορία, είτε με ένα μέρος εξασφαλισμένης και σταθερής χρηματοδότησης. Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν ότι η επωνυμία του φορέα ή της κοινωνικής επιχείρησης είναι ευρύτερα αναγνωρίσιμη τόσο σε τοπικό επίπεδο, όσο και σε ευρύτερο επίπεδο μεταξύ του δικτύου των φορέων που με οποιοδήποτε τρόπο εμπλέκονται στην επίτευξη του συγκεκριμένου κοινωνικού σκοπού. Όταν οι προϋποθέσεις αυτές πληρούνται, τότε χρειάζεται να εκδοθεί (αν δεν υπάρχει ήδη) ένα εγχειρίδιο με καταγεγραμμένες τις βασικές διαδικασίες, τις περιπτώσεις και τις υποπεριπτώσεις που μπορεί να προκύψουν και τους τρόπους ανταπόκρισης σε αυτές, τις καθημερινές ενέργειες και, τέλος, πηγές στις οποίες μπορεί κανείς να καταφύγει για περαιτέρω ενημέρωση. Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά αφορούν στην επιλογή και κατάλληλη εκπαίδευση των franchisees, με τους οποίους η συνεργασία θα βασίζεται σε ένα συμφωνητικό με τους νομικούς όρους.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται επιγραμματικά τα βασικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού franchising (Zióikowska, M., 2017), τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο κεφάλαιο 7, όπου θα περιγραφεί ο τρόπος λειτουργίας του.



### 3.5 Τα 10 βήματα

Εφόσον αποφασιστεί ότι το franchising είναι ο επιθυμητός και καταλληλότερος τρόπος αναπαραγωγής της κοινωνικής επιχείρησης, τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθηθούν είναι τα παρακάτω (Temple, 2011: 2):

1. Σκεφτείτε όλες τις μορφές αναπαραγωγής της κοινωνικής επιχείρησης κι επιλέξτε την καταλληλότερη για τον οργανισμό σας.
2. Κάντε ένα τεστ ετοιμότητας για αναπαραγωγή.
3. Βρείτε τρόπους χρηματοδότησης του εγχειρήματος ή εξασφαλίστε ένα χρηματικό

ποσό για να το επενδύσετε στη δημιουργία κατάλληλης υποδομής και σε αμοιβές του προσωπικού που θα απασχοληθεί στο εγχείρημα.

4. Διερευνείτε και κατανοείτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού σας
5. Ετοιμάστε τα απαραίτητα έγγραφα (συμφωνητικό, εγχειρίδιο λειτουργίας, σήματα κατατεθέντα, κατανομές μισθώματος).
6. Επιλέξτε 1-2 πιλοτικούς franchisees με βάση προκαθορισμένα κριτήρια.
7. Παρέχετε την αρχική εκπαίδευση και εισαγωγή στο franchising.
8. Παρέχετε συνεχή υποστήριξη στους franchisors τόσο για τις λειτουργικές όσο και για τις συμβατικές υποχρεώσεις τους, διατηρώντας συνεχή επικοινωνία.
9. Εξασφαλίστε ότι οι franchisees λειτουργούν με τα πρότυπα ποιότητας που έχουν τεθεί και αξιολογείτε την επιτυχία τους.
10. Μάθετε από την όλη διαδικασία και επαναλάβετε τα βήματα 6-9 με περισσότερους franchisees.

Στο κεφάλαιο που αναφέρεται στον τρόπο λειτουργίας του κοινωνικού franchise αναφέρονται αναλυτικά τα βήματα που χρειάζεται να γίνουν για τη δημιουργία του συστήματος franchise.

### 3.6 Κριτικοί παράγοντες επιτυχίας

Αποτελεί κριτικό παράγοντα της επιτυχίας του κοινωνικού franchising η ύπαρξη μιας δέσμης βασικών προϋποθέσεων που χρειάζεται να εκπληρούνται πριν μια κοινωνική επιχείρηση αποφασίσει να προβεί σε αυτή τη στρατηγική ανάπτυξης (Temple, 2011). Οι προϋποθέσεις αυτές έχουν ομαδοποιηθεί για καλύτερη παρουσίαση στην ακροστιχίδα CLONED FIRM (κλωνοποιημένη επιχείρηση), η οποία στην αγγλική γλώσσα σημαίνει:

Commitement (Δέσμευση): Τα μέλη και το ΔΣ του κοινωνικού φορέα να χρησιμοποιούν τις

υπηρεσίες ή τα προϊόντα του.

Learnable (Εκπαιδεύσιμος): Ο φορέας είναι σε θέση να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις και τις μεθόδους λειτουργίας του.

Operations (Λειτουργίες): Ο φορέας διαθέτει και χρησιμοποιεί προτυποποιημένα συστήματα και διαδικασίες λειτουργίας

Need (Ζήτηση): Υπάρχει αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του.

Evaluated (Αξιολογημένος): Έχει αποδείξει τον κοινωνικό του αντίκτυπο.

Duplicable (Αναπαραγωγιμότητα): Έχει τη δυνατότητα να αναπαραχθεί τοπικά.

Finances (Οικονομικά): Τα οικονομικά του προφίλ είναι σταθερό και βιώσιμο.

Identity (Ταυτότητα): Διαθέτει αναγνωρίσιμη επωνυμία.

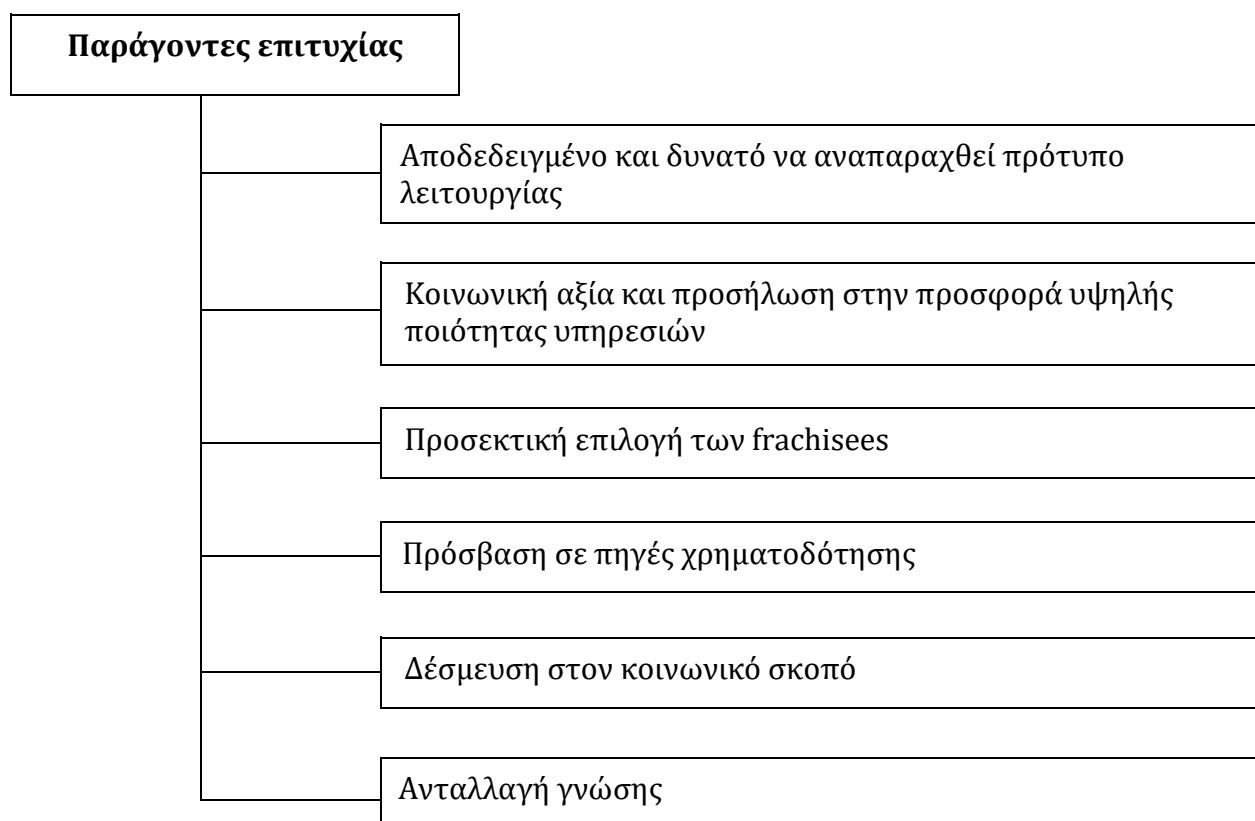
Rewards (Αξία): Έχει αναπτύξει κοινωνική και οικονομική αξία.

Model (Μοντέλο): Το μοντέλο λειτουργίας του είναι καθορισμένο και κωδικοποιημένο.

Επιπλέον, η ωριμότητα του κοινωνικού φορέα αποτιμάται ως εξής (Richardson, M. Berelowitz, D., 2012:59-8): Ο κοινωνικός φορέας που επιθυμεί να αναπαραχθεί μέσω του franchising χρειάζεται να έχει διανύσει μια περίοδο κατά την οποία το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας του έχει δοκιμαστεί και έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό. Εξίσου σημαντικό είναι οι υποψήφιοι franchisees να έχουν προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία και όχι μόνο εμπειρία στον κοινωνικό σκοπό που επιδιώκεται. Στο ίδιο πνεύμα είναι απαραίτητο η αναπαραγωγή να έχει έναν κύριο στόχο και να μην προσπαθούν οι εταίροι να επιτύχουν πολλούς κοινωνικούς σκοπούς ταυτόχρονα. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι στον νέο φορέα να είναι έτοιμοι να εργαστούν άμεσα χωρίς την ανάγκη κοινωνικής στήριξής τους. Σημαντικό είναι, επίσης, να αναπτυχθεί αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του franchisor και του franchisee, η οποία θα στηρίζεται σε μια πολύ σαφή και με ξεκάθαρους όρους συμφωνία franchising, όπου κάθε πλευρά θα γνωρίζει με ακρίβεια τα δικαιώματα και τις

υποχρεώσεις της. Τέλος, από οικονομικής πλευράς, η σωστή αναλογία στην αξιοποίηση των πηγών χρηματοδότησης και των όρων αυτών σε συνδυασμό με μια ρεαλιστική προσδοκία για το χρόνο που θα αρχίσει η νέα κοινωνική επιχείρηση να κερδοφορεί, καθίσταται πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του εγχειρήματος. Σε αυτό συμβάλλει και η σύμπλευση των δύο φορέων ως προς το βαθμό σημαντικότητας που αποδίδουν στον κοινωνικό σκοπό σε σχέση με την οικονομική απόδοση.

Σε έναν συνοπτικό τρόπο απόδοσης των κριτηρίων επιτυχίας αναφέρεται η Marta Ziđkowska (2017) στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:





## 4. Ανάλυση των κατηγοριών: δυνητικοί franchisors - δυνητικοί franchisees

Ας επιχειρήσουμε τώρα να δούμε τα χαρακτηριστικά και τους ρόλους των δύο πρωταγωνιστών του συστήματος του κοινωνικού franchise.

### 4.1 Franchisors (δικαιοπάροχοι ή δότες)

Ο εισηγητής και υπεύθυνος λειτουργίας του κοινωνικού franchise είναι ο franchisor. Είναι ο κυριότερος εγγυητής της αποτελεσματικότητας του λειτουργικού του μοντέλου ως προς τον επιδιωκόμενο κοινωνικό σκοπό. Έχει αναπτύξει αρκετή τεχνογνωσία που του επιτρέπει να βοηθήσει και άλλες επιχειρήσεις να επιτύχουν. Επίσης, διαθέτει αρκετή εμπειρία στην ανάπτυξη και διαχείριση δικτύων συνεργασιών γιατί σε αυτό ακριβώς στηρίζεται η λειτουργία του όλου συστήματος franchising. Επομένως σε αυτόν βασίζεται το όλο εγχείρημα.

Στην περίπτωση που η κοινωνική επιχείρηση που διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, δεν μπορεί να αναλάβει το ρόλο του franchisor, μπορεί να απευθυνθεί σε έναν ειδικό σύμβουλο στο θέμα που θα αναλάβει το όλο project της δημιουργίας του franchising. Υπάρχει η δυνατότητα, επίσης, να διαμεσολαβήσει μια άλλη επιχείρηση που ήδη λειτουργεί ως επιτυχημένος franchisor, είτε στον κοινωνικό είτε στον εμπορικό τομέα της οικονομίας. Αν και στην περίπτωση που πρόκειται για μια εμπορική επιχείρηση καλό είναι η κοινωνική επιχείρηση που της έχει αναθέσει το εγχείρημα να μπορεί να ελέγχει την πορεία του ώστε να εξασφαλίσει ότι δεν περιθωριοποιείται ο κοινωνικός σκοπός στη διάρκεια της υλοποίησής του.

#### 4.1.1 Ο ρόλος του franchisor

Ο ρόλος του franchisor συνίσταται στον κεντρικό συντονισμό και τη διενέργεια δραστηριοτήτων για την υποστήριξη όλου του συστήματος franchising. Αυτές οι δραστηριότητες αφορούν στη διοικητική καθοδήγηση και τον κεντρικό έλεγχο με στόχο την

συνεχή ανάπτυξη, δηλαδή την εύρεση νέων franchisees, καθώς και τη διασφάλιση της ποιότητας και τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, δράσεις που επιτρέπουν σε όλο το σύστημα να συνεχίσει να υπάρχει και να αναπτύσσεται. Τέλος, φροντίζει να υποστηρίζει τους franchisees σε οτιδήποτε χρειαστούν τη βοήθειά του.

Στο πλαίσιο αυτών των δραστηριοτήτων ο franchisor αναλαμβάνει το μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις του συστήματος εκ μέρους όλων των franchisees. Δημιουργεί και δημοσιεύει το διαφημιστικό υλικό και τις διαφημιστικές καμπάνιες. Μια διαφορά του κοινωνικού franchising από το εμπορικό μπορεί να είναι ότι δίνεται η ελευθερία στους franchisees να τρέχουν και τις δικές τους διαφημιστικές καμπάνιες στη συγκεκριμένη περιοχή λειτουργίας τους. Ο franchisor συνήθως αναλαμβάνει τις κεντρικές εκστρατείες που αφορούν όλο το σύστημα. Επίσης, συνήθως δεν χρεώνει τους franchisees για τα κόστη αυτών των δραστηριοτήτων, όπως αντίθετα συμβαίνει στο εμπορικό franchising (Volery, T. Hackl, V, 2010:165).

#### 4.1.2 Διαδικασία επιλογής franchisees

Η διαδικασία επιλογής των franchisees περιλαμβάνει την πληροφόρηση προς τους υποψηφίους αλλά και την πληροφόρηση για τους υποψηφίους. Αυτό σημαίνει ότι στο πρώτο μέρος της διαδικασίας ο franchisor δίνει όσο το δυνατό καλύτερη και πληρέστερη πληροφόρηση για την κοινωνική του επιχείρηση, κυρίως με στόχο να επιβεβαιωθεί η συναίνεση ως προς τον κοινωνικό σκοπό. Ταυτόχρονα, καθιστά φανερό στον υποψήφιο ότι ο σκοπός της κοινωνικής επιχείρησης «σίγουρα δεν είναι να γίνει κανείς πλούσιος». Αυτό δίνει τη δυνατότητα να αποκλειστούν υποψήφιοι που επιθυμούν τη συνεργασία καθαρά και μόνο για οικονομικούς σκοπούς.

Στο δεύτερο μέρος είναι σημαντικό να λάβει ο franchisor μια αναλυτική εικόνα των προσόντων, των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων των υποψηφίων είτε είναι άτομα, είτε είναι οργανισμοί ή νομικά πρόσωπα. Εδώ μπορεί να βασιστεί σε δύο πηγές. Μία είναι η αναλυτική εξέταση των πραγματικών δεδομένων, όπως για παράδειγμα μέσω του αναλυτικού βιογραφικού και της συνέντευξης εάν πρόκειται για φυσικά πρόσωπα, ή των

οικονομικών και άλλων στοιχείων αν πρόκειται για οργανισμό ή νομικό πρόσωπο. Η δεύτερη πηγή είναι συναισθηματικής φύσης και αφορά στην ενστικτώδη αίσθηση ότι ο υποψήφιος διαθέτει την αξιοπιστία και τα συνεργατικά χαρακτηριστικά που χρειάζονται στην κάθε περίπτωση ώστε να κάνει τον franchisor να τον θεωρήσει το «κατάλληλο ταίρι». Η απόφαση αυτή μπορεί να είναι προϊόν πολλών και αναλυτικών συζητήσεων και συναντήσεων μεταξύ των δύο μερών.

Στη μελέτη των Volery, T. Hackl, V, 2010, 170-1, αναφέρονται ως σημαντικά για την επιλογή τα εξής κριτήρια:

1. Η ηθική συναίνεση μεταξύ των δύο μερών. Αυτό σημαίνει ότι ο υποψήφιος franchisee ελέγχεται για την δέσμευσή του στον κοινωνικό σκοπό που εξυπηρετεί η κοινωνική επιχείρηση του franchisor. Επιπλέον, χρειάζεται να εξεταστεί κατά πόσον υπάρχει συναίνεση ως προς τους τρόπους με τους οποίους επιδιώκεται ο κοινωνικός σκοπός, αν δηλαδή ο franchisee συμφωνεί με τις μεθόδους που προτείνει ο franchisor.
2. Ο ενθουσιασμός. Το βασικό αρχικό κίνητρο για τη λειτουργία ενός κοινωνικού franchise είναι ο ενθουσιασμός τον οποίο μοιράζεται ο franchisee για την ιδεολογική βάση της κοινωνικής επιχείρησης. Για τους λόγους, δηλαδή, της ίδρυσής της και τη φιλοσοφία στην οποία στηρίζεται η ιδέα της.
3. Το επιχειρηματικό πνεύμα. Ένας βαθμός επιχειρηματικού δαιμονίου είναι απαραίτητος για επιτυχημένη επιχειρηματική συνεργασία. Έτσι, η επίδειξη από πλευράς του υποψήφιου franchisee δεξιοτήτων οργανωτικών και διοικητικών, και η δυνατότητα ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιλογής, καθώς σύμφωνα με τα λεγόμενα του Anke Burfeint-Herrmann του Dialogue in the Dark: «... το επιχειρηματικό πνεύμα είναι απαραίτητο, καθώς από μόνος του ο ιδεαλισμός, δεν αρκεί».

#### 4.1.3. Υποχρεώσεις και δικαιώματα του franchisor

Οι υποχρεώσεις του franchisor συνίστανται σε τρεις δέσμες καθηκόντων (Ahlert, et al.,2008:36):

Έλεγχος της λειτουργίας του συστήματος και πλήρωσης του κοινωνικού σκοπού του. Αυτό σημαίνει ότι έχει εκ των προτέρων καθορίσει και με σαφήνεια τον κοινωνικό σκοπό στο οποίο αποσκοπεί η κοινωνική επιχείρηση και κατά συνέπεια το franchising, τον οποίο έχει φροντίσει να καταγράψει στο εγχειρίδιο. Επιπλέον, αναλαμβάνει να είναι ο συντονιστής των franchisees μεταξύ τους αλλά και ο διαμεσολαβητής με την ευρύτερη κοινωνία, τους χρηματοδότες και κάθε άλλον εμπλεκόμενο. Τέλος, σημαίνει ότι διατηρεί τον έλεγχο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων, ταυτόχρονα με τον έλεγχο της οικονομικής αποτελεσματικότητας του συστήματος.

Ο franchisor είναι ο υπεύθυνος για τη δημιουργία και την ανταλλαγή της τεχνογνωσίας μεταξύ των franchisees. Αναπτύσσει ένα δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ όλων των μερών του franchising ώστε να γίνεται εύκολη η ανταλλαγή αυτή. Θέτει τα στάνταρντς και τα πρότυπα λειτουργίας του συστήματος και εκπαιδεύει κατάλληλα τους franchisees τόσο στο αρχικό στάδιο όσο και κατά τη διάρκεια της συνεργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, αναλαμβάνει την αναγκαία έρευνα για την περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος.

Η τρίτη δέσμη καθηκόντων του franchisor είναι η ανάληψη του ρόλου του κεντρικού συντονιστή όσον αφορά σε θέματα μάρκετινγκ και διαφήμισης, τοπικής, εθνικής ή και διεθνούς εμβέλειας. Αλλά και σε θέματα logistics, διανομής, και χρηματοοικονομικά.

Οι παράπανω υποχρεώσεις του franchisor, συνέπαγονται και τα αντίστοιχα δικαιώματα ως προς τον έλεγχο των franchisees και την ανάληψη ενεργειών με στόχο την τήρηση των προτύπων και της ποιότητας. Πρακτικά αυτό μπορεί να σημαίνει την απαίτηση για συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και αναφορών από τους franchisees. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης τους με τις επιταγές του μπορεί να ζητήσει έως και τη λήξη της συνεργασίας. Επίσης, έχει το δικαίωμα (αν και αυτό συχνά δεν συμβαίνει στο χώρο των κοινωνικών

επιχειρήσεων) να λαμβάνει ένα αντίτιμο ως μίσθωμα από τους franchisees.

## 4.2. Franchisees (δικαιοδόχοι ή λήπτες)

Οι franchisees είναι κοινωνικές επιχειρήσεις αποκεντρωμένες και αυτόνομες σε μεγάλο βαθμό, οι οποίες αναλαμβάνουν να λειτουργήσουν το αρχικό μοντέλο σε άλλη γεωγραφική περιοχή. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του franchising είναι η εύρεση των κατάλληλων franchisees. Κι αυτό γιατί είναι απαραίτητο να μοιράζεται τη δέσμευση του franchisor ως προς την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού. Γεγονός που προϋποθέτει την ύπαρξη ταυτόσημων αξιών, ιδεολογιών και ηθικής μεταξύ των δύο μερών. Από την άλλη όμως, είναι εξίσου απαραίτητο να διαθέτει επιχειρηματικό πνεύμα και τις δεξιότητες που θα τον καταστήσουν αποτελεσματικό ως προς την οικονομική βιωσιμότητα του εγχειρήματος. Η κατάλληλη επιλογή άλλωστε βοηθά στην εξάπλωση και την επιτυχία του συστήματος. Στην αντίθετη περίπτωση ο franchisor μπορεί να διακινδυνεύσει την καλή του φήμη στην αγορά και τον κλονισμό της εμπιστοσύνης του εξυπηρετούμενου κοινού στην επωνυμία του.

### 4.2.1 Κριτήρια επιλογής κοινωνικού franchisee

Τα κριτήρια επιλογής κοινωνικού franchisee συγκρινόμενα με τα κριτήρια επιλογής του εμπορικού franchise, έχουν ως εξής (Sivakumar, A., Schoormans, J., 2011) :

A. Στον εμπορικό τομέα μεγάλος ρόλος αποδίδεται στο ποσό της αρχικής καθαρής επένδυσης που είναι διατεθειμένος να κάνει ο franchisee. Αντιθέτως, στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας το κριτήριο είναι η οικονομική βιωσιμότητα του ενδιαφερόμενου μέλους, ή αν πρόκειται για οργανισμό που βασίζεται εν μέρει σε δωρεές και εξωτερική χρηματοδότηση, βασικό κριτήριο αποτελεί η δυνατότητα για εξεύρεση χρηματοδότησης. Επίσης, η ικανότητα του να δικαιολογήσει και να «πείσει» τους ωφελούμενους να πληρώσουν ένα συγκεκριμένο κόστος για τη χρήση των υπηρεσιών του.

B. Ένα σημαντικό κριτήριο τόσο στον τομέα του εμπορικού όσο και στο κοινωνικό franchise είναι η προηγούμενη εμπειρία που χρειάζεται να έχει ο υποψήφιος franchisee. Στην πρώτη

περίπτωση του εμπορικού τομέα, η εμπειρία που ενδιαφέρει αφορά κυρίως στο διοικητικό κομμάτι και τις καθημερινές λειτουργικές διαδικασίες μιας επιχείρησης. Στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας παραμένει σημαντική η διοικητική εμπειρία, όμως ακόμη πιο σημαντική είναι η προηγούμενη ενασχόληση με τον κοινωνικό σκοπό που επιδιώκεται από την κοινωνική επιχείρηση του franchisor, είτε σε προηγούμενο εργασιακό είτε σε εθελοντικό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, η προηγούμενη επαρκής εμπειρία του franchisee κρίνεται απαραίτητη. Αυτή θα τον βοηθήσει να λάβει ευκολότερα και αποτελεσματικότερα την εκπαίδευση που θα του παρασχεθεί από τον franchisor, όπως, επίσης, να είναι έτοιμος από την πρώτη ημέρα της λειτουργίας της επιχείρησης.

Γ. Το υψηλό επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης αποτελεί άλλο ένα σημαντικό κριτήριο επιλογής. Είναι αναγκαίο ο franchisee να διαθέτει στελέχη που έχουν την ευχέρεια να διαβάζουν και να τηρούν τα συμφωνητικά και τα λειτουργικά εγχειρίδια. Χρειάζεται να έχουν την ικανότητα να εκπροσωπούν το δίκτυο στους τοπικούς φορείς και να παρουσιάζουν με εύληπτο και πειστικό τρόπο την κοινωνική επιχείρηση, τους σκοπούς της και τις λειτουργίες της. Επίσης, καθώς η επιτυχία του συστήματος του franchise βασίζεται στη συνεχή αξιολόγηση και ενσωμάτωση νέων γνώσεων και πληροφοριών, είναι απαραίτητο ο franchisee ως επιχείρηση να δίνει προτεραιότητα στο να μαθαίνει συνεχώς και να βελτιώνεται.

Δ. Η γνώση της τοπικής κοινωνίας και αγοράς είναι μια σημαντική παράμετρος στην επιλογή τόσο στον εμπορικό όσο και στον κοινωνικό χώρο της οικονομίας. Ο franchisee είναι ο φορέας που θα εισάγει τον franchisor στην τοπική κοινότητα. Χρειάζεται να είναι επιβεβαιωμένο ότι γνωρίζει τις προτιμήσεις του κοινού και τις καταναλωτικές συνήθειες της περιοχής ή, εν προκειμένω για κοινωνική επιχείρηση, τις ιδιαίτερες κοινωνικές ανάγκες του τοπικού πληθυσμού αλλά και την κουλτούρα και τη νοοτροπία του ώστε να μπορέσει να το προσεγγίσει κατάλληλα και να κερδίσει την εμπιστοσύνη του ως φορέας κοινωνικής ενδυνάμωσης και αλλαγής. Με τον ίδιο τρόπο, η δικτύωσή του στην τοπική κοινωνία θα συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία και πρόσβαση στους τοπικούς δημόσιους φορείς και οργανισμούς. Επίσης, οι τοπικές του γνώσεις, θα βοηθήσουν στην κατάλληλη επιλογή της

τοποθεσίας για την ίδρυση της νέας κοινωνικής επιχείρησης.

Ε. Στον εμπορικό τομέα η ανάλυση της προσωπικότητας του υποψήφιου franchisee παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του. Στοιχεία όπως το επιχειρηματικό πνεύμα, η διάθεση ανάληψης ρίσκου, η αναζήτηση της καινοτομίας, το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα για συνεργασία εκτιμώνται ιδιαίτερως. Τα κριτήρια στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας δεν διαφέρουν και πολύ. Είναι απαραίτητο τα στελέχη της νέας κοινωνικής επιχείρησης να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά τόσο μεταξύ τους όσο και με τα στελέχη του franchisor. Η ύπαρξη επιχειρηματικού πνεύματος και η έμφαση στην καινοτομία βοηθούν και αυτά γιατί, ας μη ξεχνάμε ότι μιλάμε για επιχειρήσεις που θα πρέπει να μπορούν να είναι οικονομικά βιώσιμες. Επιπλέον, η δέσμευση και ο ενθουσιασμός για την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού, η προσωπική συγκρότηση κάθε στελέχους, η αξιοπιστία και η υπευθυνότητα στην ανάληψη κι εκτέλεση των εργασιών τους είναι μεταξύ των εκ των ων ουκ άνευ κριτηρίων επιλογής.

Πιθανοί τρόποι με τους οποίους μπορεί ο franchisor να εντοπίσει αξιόλογους και κατάλληλους υποψηφίους franchisees είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και εθελοντικές οργανώσεις που λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο. Αυτοί μπορεί να αποτελέσουν πηγές ανθρώπων ή και έτοιμων σχημάτων που έχουν ήδη την εμπειρία της κοινωνικής αποτελεσματικότητας. Ένας άλλος τομέας από όπου μπορεί να αντλήσει κατάλληλα στελέχη είναι αυτός των εμπορικών επιχειρήσεων, αναζητώντας ανθρώπους ή και έτοιμες επιχειρήσεις που έχουν επιχειρηματική θητεία αλλά μπορούν ταυτόχρονα να συμπλεύσουν με κοινωνικούς σκοπούς.

Έρευνες στο χώρο του κοινωνικού franchise δείχνουν ότι δύο σοβαροί λόγοι για να θέλουν μεμονομένοι επαγγελματίες ή και φορείς να λειτουργήσουν ως franchisees είναι, αφενός η δυνατότητα να είναι μέρος ενός συστήματος που λαμβάνει και παρέχει υπηρεσίες σε μειωμένες τιμές σε σχέση με την εμπορική αγορά, ταυτόχρονα με την ανάληψη της κοινωνικής ευθύνης επίτευξης κοινωνικά εναρμονισμένων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών (Huntington et al, 2012).

## 4.2.2 Υποχρεώσεις του franchisee

Ο franchisee είναι υποχρεωμένος, κατ' αρχάς, να τηρεί τις αρχές λειτουργίας του συστήματος και να ακολουθεί τις οδηγίες του franchisor. Αυτό σημαίνει ότι συνεργάζεται στενά μαζί του. Είναι απαραίτητο να συμμετέχει και να λαμβάνει κάθε είδους εκπαίδευση που προσφέρει ο franchisor για να μπορεί να ανταποκρίνεται και να τηρεί τα πρότυπα λειτουργίας και διαδικασιών. Αναλαμβάνει να τον ενημερώνει συνεχώς για την πορεία της κοινωνικής επιχείρησης και τις δραστηριότητές της, αλλά και για τυχόν προβλήματα ή τοπικές ιδιαιτερότητες που ανακύπτουν (Alhert et al, 2008:38).

Για τη χρήση της επωνυμίας του franchisor και για όλα τα άλλα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει πληρώνει ένα ποσό ως μίσθωμα, το οποίο έχει εξ' αρχής συμφωνηθεί και υπογραφεί στο κείμενο του συμφωνητικού. Συνήθως, το μίσθωμα αυτό αποδίδεται χρηματικά, εκτός εάν συμφωνηθεί ένα μέρος του να παρέχεται με διαφορετικό τρόπο, π.χ. υπηρεσίες, προϊόντα κλπ. Το μίσθωμα αυτό υπολογίζεται είτε ως ένα ποσοστό των εσόδων της κοινωνικής επιχείρησης, είτε αποτελεί ένα σταθερό ποσό ανάλογα με τις δυνατότητες του franchisee. Επιπλέον, είναι σύνηθες να πληρώνεται κι ένα χρηματικό ποσό στον franchisor με την έναρξη της συμφωνίας.



## 5. Θεματικές ενότητες που αφορούν στον κοινωνικό σκοπό των Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Όπως είδαμε η ιδέα του κοινωνικού franchise προέρχεται από την πρακτική του franchise του εμπορικού τομέα. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό σταματά η αντιγραφή του ως μοντέλο και γίνεται εισαγωγή των αξιών και των ιδιοτήτων του τομέα της κοινωνικής οικονομίας.

### 5.1 Ομοιότητες και διαφορές εμπορικού και κοινωνικού franchise

Οι βασικές ομοιότητες ανάμεσα στο εμπορικό και στο κοινωνικό σύστημα του franchise εντοπίζονται στα εξής (Ahler et al., 2008:27):

- Η ύπαρξη μιας πρωτότυπης επιχείρησης και η αναπαραγωγή της σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- Ένα εγχειρίδιο όπου περιγράφονται όλες οι λειτουργικές διαδικασίες.
- Μια κοινή επωνυμία για όλες τις επιχειρήσεις.
- Ένα συμβόλαιο – συμφωνητικό όπου περιγράφονται και συμφωνούνται οι υποχρεώσεις μεταξύ franchisor και franchisee.
- Παροχή προτυποποιημένης εκπαίδευσης από τον franchisor.
- Συστηματικές και σταθερές μέθοδοι ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας.

Ωστόσο υφίστανται και σημαντικές διαφορές που προσιδιάζουν στον κοινωνικό σκοπό της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Και αυτές είναι:

Ο **διαφορετικός στόχος**, ο οποίος και στην περίπτωση του franchise απέχει πολύ από αυτόν της μεγιστοποίησης του κέρδους. Αντίθετα, επικεντρώνεται στην αύξηση και τον πολλαπλασιασμό του κοινωνικού αντίκτυπου και αποτελέσματος. Και, πιθανόν, αυτός είναι ένας από τους λόγους που καθίσταται πιο δύσκολο να ελεγχθούν όλες οι παράμετροι του

κοινωνικού franchising.

Ο **διαφορετικός πληθυσμός** στον οποίο απευθύνονται οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Η βάση των ανθρώπων στους οποίους προσφέρονται οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα είναι διαφορετική. Συχνά, οι άνθρωποι αυτοί δεν λογίζονται ως πελάτες, αλλά ως ωφελούμενοι. Το γεγονός αυτό συνδυάζεται με διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης του κοινού των κοινωνικών επιχειρήσεων, ενώ ορισμένες από αυτές λειτουργούν αφιλοκερδώς ως προς κάποιες κατηγορίες πληθυσμού.

**Οικονομικοί υποστηρικτές.** Στις περιπτώσεις που οι κοινωνικές επιχειρήσεις βασίζονται για την οικονομική τους βιωσιμότητα και σε εξωτερικές πιστώσεις ή παροχές δωρεών, τότε χρειάζεται να συνυπολογίζονται και οι επιθυμίες και τα κίνητρα των οικονομικών αυτών υποστηρικτών.

**Μεταφορά του επιχειρηματικού ρίσκου.** Η μορφή του εμπορικού franchise αποτελεί, εκτός των άλλων, και μια μέθοδο μεταφοράς ενός μέρους του επιχειρηματικού ρίσκου από τον franchisor στον franchisee. Έτσι αυξάνει και το κίνητρο του franchisee για επιτυχία. Στις περιπτώσεις, όμως, των κοινωνικών επιχειρήσεων αυτή η συνθήκη και συνεπώς και το κίνητρο δεν υφίσταται. Αντικαθίσταται, ως ένα σημείο, από το ενδιαφέρον και τη δέσμευση του franchisee για την επιτυχία του κοινωνικού σκοπού.

**Μίσθωμα.** Στο χώρο των κοινωνικών επιχειρήσεων, υπάρχει συχνά η περίπτωση ο franchisee να μην έχει τη δυνατότητα εξ' αρχής να πληρώνει κάποιο μίσθωμα. Αυτό σημαίνει ότι ο franchisor θα πρέπει να είναι έτοιμος να αποδεχτεί είτε ένα χαμηλότερο μίσθωμα αρχικά, είτε να δέχεται κάποια μορφής αποζημίωση πέραν της χρηματικής, ίσως π.χ. με τη μορφή μιας συγκέντρωσης συγκεκριμένων πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ύστερο χρόνο.

Στο πλαίσιο αυτό, η βασική ειδοποιός διαφορά του κοινωνικού από το εμπορικό franchise συνίσταται στη λειτουργία βάσει μιας γενικότερης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων. Η εμπιστοσύνη πηγάζει κατ' αρχάς από τον κοινό κοινωνικό σκοπό η επιδίωξη του

οποίου δένει τον franchisor και τους franchisees πέρα και πάνω από τα οικονομικά μεγέθη και δημιουργεί ένα κλίμα σύμπλευσης και κοινού διαμοιρασμού αξιών. Επίσης, όσοπερισσότερο ο franchisor έχει αποδείξει την επαγγελματική και επιχειρηματική του αξία ως προς την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού, τόσο αυξάνει και η εμπιστοσύνη των franchisees προς αυτόν (Volery, T. Hackl, V, 2010:174).

## 5.2. Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία και κοινωνικό franchise

Ο θεμέλιος λίθος της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας έγκειται στο κυρίαρχο κίνητρο της δημιουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων, που δεν είναι άλλο από την απάντηση σε συγκεκριμένα κοινωνικά προβλήματα. Αυτό συνεπάγεται ότι η οργανωτική δομή και το λειτουργικό μοντέλο κάθε κοινωνικής επιχείρησης διαμορφώνεται με τρόπο που προσιδιάζει στο πρόβλημα που επιδιώκει να αντιμετωπίσει. Η δράση των κοινωνικών επιχειρηματιών προσανατολίζεται στην εύρεση των αποτελεσματικότερων τρόπων απάντησης σε κοινωνικά προβλήματα. Έτσι, εφόσον εξ' ορισμού των κοινωνικών επιχειρήσεων, το κέρδος και η μεγιστοποίησή του δεν είναι ο πρωταρχικός επιδιωκόμενος σκοπός τους, συχνά από τους επιχειρούντες κοινωνικά παραμελείται ένας βασικός παράγοντας επιβίωσης των επιχειρήσεων γενικώς. Και αυτός δεν είναι άλλος από την ανάπτυξη τους (Volery, T. Hackl, V, 2010:155). Οι επιπτώσεις αυτής της παραμέλησης είναι, αφενός ο περιορισμός της δράσης τους σε αποκλειστικά τοπικό επίπεδο, αφετέρου το ενδεχόμενο να τεθεί σε κίνδυνο η βιωσιμότητά τους, καθώς χάνουν το πλεονέκτημα της εξάπλωσης μιας επιτυχημένης πρωτοβουλίας.

Καθώς ο κοινωνικός τομέας της οικονομίας καθίσταται ολοένα και πιο δημοφιλής για τους ανθρώπους που ενδιαφέρονται να συμβάλλουν στη λύση κοινωνικών προβλημάτων που συνεχώς συσσωρεύονται από το αλόγιστο κυνήγι του κέρδους και μόνο στο πλαίσιο της κλασικής οικονομίας της αγοράς, η ίδρυση και λειτουργία κοινωνικών επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και πιο ελκυστική για τους ανθρώπους αυτούς. Έτσι, η πρόκληση που έχει πλέον να αντιμετωπίσει ο τομέας της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας οικονομίας είναι η αξιοποίηση επιτυχημένων παραδειγμάτων κοινωνικών επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν και η

διάδοσή τους και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να επιτευχθεί η ανάληψη μικρότερου ρίσκου από τους νεοεισερχόμενους στο χώρο (Ahlert et al., 2008:13).

Το κοινωνικό franchising είναι ένας τρόπος εξάπλωσης και αναπαραγωγής, που λόγω των χαρακτηριστικών του, προσιδιάζει στη φιλοσοφία της δημιουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων. Ως λειτουργικό μοντέλο θέτει στο επίκεντρο την ανάπτυξη μακροχρόνιων δεσμών εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης μεταξύ του franchisor και των franchisees και ελαχιστοποιεί την οπουρτουμιστική συμπεριφορά.

Μελετώντας συγκεκριμένες περιπτώσεις κοινωνικών επιχειρήσεων που έχουν προβεί σε κοινωνικό franchise, οι ερευνητές έχουν δείξει ότι η πρακτική αυτή συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία περαιτέρω κοινωνικής αξίας. Παρά το γεγονός ότι το κοινωνικό franchise ως ιδέα προέρχεται και βασίζεται εν πολλοίς στην αντίστοιχη πρακτική του franchise της εμπορικής επιχειρηματικής σκηνής, ωστόσο, η εμπειρία της μεταφοράς και προσαρμογής της ιδέας στην κοινωνική αλληλέγγυα οικονομία έχει δείξει ότι μπορεί να λειτουργήσει άψογα προς εξυπηρέτηση των κοινωνικών σκοπών των κοινωνικών επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί και συμβαίνει διότι, ως νομική συμφωνία εγγυάται την αυτονομία των franchisees έχοντας εξασφαλίσει όμως το πλεονέκτημα που τους παρέχεται από τη χρήση μιας εδραιωμένης επωνυμίας στον κοινωνικό χώρο και μέσω των προτυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας αυτής (Volery, T. Hackl, V, 2010:164).

Η εμπειρία πολλών επιτυχημένων κοινωνικών franchises δείχνει ότι η σύνδεση της επιδίωξης ενός κοινωνικού σκοπού με την επιχειρηματική ανταμοιβή των franchisees, αποτελεί την καλύτερο συνδυασμό για την ανάπτυξη κι εξάπλωση των κοινωνικών αυτών επιχειρήσεων (Volery, T. Hackl, V, 2010:172).

## 6. Πλεονεκτήματα του «Κοινωνικού franchising»

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του κοινωνικού franchise έγκειται στο συνδυασμό της επίτευξης κοινωνικών και οικονομικών στόχων, διαφυλάσσοντας και αναπαράγοντας έτσι

τις βασικές αξίες της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

Συνοπτικά το κοινωνικό franchise παρέχει (Temple, 2011: 6):

1. Δυνατότητα πολλαπλασιασμού του κοινωνικού αποτελέσματος της κοινωνικής επιχείρησης, χωρίς να χρειαστεί η ίδια να αυξηθεί σε μέγεθος τόσο ώστε να μεγαλώνει η κορυφή της ιεραρχίας να απομακρύνεται υπερβολικά από την πρώτη γραμμή των υπηρεσιών που προσφέρει.
2. Ευκαιρίες ταχύτερου και ευκολότερου ξεκινήματος για νέους επίδοξους κοινωνικούς επιχειρηματίες ή οργανισμούς.
3. Ευνοεί την προσαρμογή σε τοπικές ιδιαιτερότητες και δίνει ευελιξία στην αναπόκριση στις εκάστοτε συνθήκες.
4. Εξασφαλίζει πλεονεκτήματα εθνικής εμβέλειας (οικονομίες κλίμακας).
5. Δίνει τη δυνατότητα προώθησης μοντέλων που συνδυάζουν την κοινωνική αποτελεσματικότητα με την οικονομική σταθερότητα.
6. Δημιουργεί αυθεντικές συνεργασίες βασισμένες στο κοινό όφελος κάτω από μία επωνυμία.
7. Ευνοεί τον καταμερισμό της εξουσίας και ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα.

Στο χώρο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, μια κοινωνική επιχείρηση που λειτουργεί επιτυχημένα για κάποιο διάστημα τόσο ώστε να έχει φτάσει στο σημείο να μπορεί να αναπτυχθεί, έχει τη δυνατότητα να το πράξει δημιουργώντας παραρτήματα. Έτσι, όμως αυξάνεται η απόσταση της ιεραρχίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της. Συνεπώς, καθίσταται πιο αργοκίνητη και γραφειοκρατική. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε κάποια μορφή αδειοδότησης, με την οποία όμως δεν θα έχει τον έλεγχο του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Εναλλακτικά, μπορεί να επιλέξει τη μέθοδο του franchise που έχει να της προσφέρει συνολικά πολύ περισσότερα πλεονεκτήματα.

Το πρώτο και πολύ σημαντικό για το χώρο της κοινωνικής οικονομίας πλεονέκτημα, όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα για μεγάλες οικονομικά επενδύσεις, είναι η **γρηγορότερη και υψηλότερη σε απόδοση κόστους-αποτελέσματος επένδυση** από πλευράς του franchisor (Ahlert et al.:2008:30). Οι έρευνες έχουν δείξει ότι στο χώρο της κοινωνικής οικονομίας τα προγράμματα που δημιουργούνται βάσει franchising πετυχαίνουν και αναπτύσσονται στο μισό χρόνο από ό,τι άλλες μέθοδοι αναπαραγωγής και ανάπτυξης μιας κοινωνικής επιχείρησης.

Τα έξοδα για τη δημιουργία της επιχείρησης του franchisee είναι σαφώς μικρότερα από τη δημιουργία μιας νέας κοινωνικής επιχείρησης, καθώς έχει ήδη τεσταριστεί από τον franchisor ποιά έξοδα είναι αποδοτικά και ποιά είναι περιττά.

Επίσης, μιας και δεν χρειάζεται ο franchisee να πειραματιστεί καθόλου ως προς τον καλύτερο τρόπο διοίκησης, λειτουργικών διαδικασιών και προτύπων ως προς την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού, μειώνεται ο χρόνος και το κόστος απόδοσης της επιχείρησης του franchisee.

Επιπλέον, η γνώση των τοπικών ιδιοτεροτήτων από πλευράς του franchisee γλιτώνει τον franchisor από πιθανές αποτυχίες - κόστη των παραρτημάτων που θα ίδρυε χωρίς να έχει τη γνώση που χρειάζεται ώστε να ανταποκριθεί σε αυτές τις ιδιαιτερότητες.

Τέλος, έχοντας αυτονομία και όντας υπεύθυνος για την επιχείρησή του ο franchisee αναλαμβάνει πλήρως τις ευθύνες της λειτουργίας, σε σχέση ίσως με κάποιο άλλο σχήμα π.χ. παράρτημα όπου οι ιεραρχικές αποστάσεις αυξάνονται σε ευθέως αντίστροφη αναλογία με την ανάληψη ευθυνών από τα στελέχη και τους εργαζόμενους του παραρτήματος.

Ο **συστηματικός τρόπος βελτίωσης της τεχνογνωσίας και της μάθησης** από πλευράς όλων των μερών του συστήματος του franchise αποτελεί ένα εξίσου ισχυρό πλεονέκτημα. Σε καμία άλλη περίπτωση εκτός του franchising δεν έχει τη δυνατότητα μια νεοιδρυόμενη

επιχείρηση να επωφεληθεί από ένα συστηματοποιημένο σώμα γνώσεων και τεχνικών πάνω στο αντικείμενο αλλά και στον τρόπο λειτουργίας.

Το ξεκίνημα του franchisee γίνεται εξ αρχής με το σημαντικό πλεονέκτημα της τεχνογνωσίας που του εξοικονομεί χρόνο και χρήμα. Επιπλέον, κάθε franchisee έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει νέες ιδέες αν το επιθυμεί προτείνοντάς τες και στον franchisor. Αν επιτύχουν τοπικά, τότε μπορεί ο franchisor να τις ενσωματώσει στο σύστημα και να αποτελέσουν μέρος της συνολικής τεχνογνωσίας του. Το γεγονός αυτό καθιστά το franchising ένα σύστημα που ενσωματώνει τη νέα γνώση και αυτοβελτιώνεται.

## 7. Τρόπος λειτουργίας του «Κοινωνικού franchising»

Ο κοινωνικός τομέας της οικονομίας δεν είναι ιδιαίτερα ομοιογενής, επομένως, οι λεπτομέρειες του τρόπου λειτουργίας σε κάθε περίπτωση του κοινωνικού franchise εξαρτώνται κατά πολύ από το είδος της υπηρεσίας και τον ωφελούμενο πληθυσμό. Σε γενικές γραμμές, όμως, μια αδρή περιγραφή του τρόπου λειτουργίας είναι δυνατή και θα τη δούμε αμέσως παρακάτω στα στάδια που περιγράφονται στο Social Franchising (Ahlert et al, 2008:42-67).

### 7.1 Τα στάδια της δημιουργίας του franchise

#### 7.1.1 Εξακρίβωση ύπαρξης παραγόντων που καθιστούν δυνατό κι επιθυμητό το franchising

Η πρώτη δέσμη προϋποθέσεων που χρειάζεται να πληροί μια κοινωνική επιχείρηση για να υπάρξει ένα γενικότερο όφελος από τη δημιουργία του franchise αφορά στην μελέτη της δυνατότητας αναπαραγωγής του λειτουργικού της μοντέλου.

Εδώ, οι ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν είναι:

- Έχει επιτευχθεί ο κοινωνικός σκοπός που αρχικά στόχευε η κοινωνική επιχείρηση;
  - Αν ναι, τότε είναι το λειτουργικό μοντέλο της δυνατό να αναπαραχθεί σε άλλη

γεωγραφική περιοχή;

- Και θα βοηθήσει αυτό στην ενίσχυση της επίτευξης του κοινωνικού σκοπού ακόμη περισσότερο;

Για να απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις είναι χρήσιμο να γίνει μια ανάλυση των στοιχείων που έχουν συντελέσει στην επιτυχία του κοινωνικού σκοπού.

- Επιπλέον, είναι αυτά τα στοιχεία δυνατό να εφαρμοστούν σε διαφορετικές κοινωνικοοικονομικές συνθήκες διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών;
- Θα είναι το ίδιο αποτελεσματικά σε άλλες πόλεις ή χώρες;
- Ακόμη περισσότερο, υπάρχει η δυνατότητα αυτά τα στοιχεία που συντέλεσαν στην επιτυχία να περιγραφούν αναλυτικά με κάθε λεπτομέρεια σε ένα εγχειρίδιο ώστε να καταστεί δυνατή η αντιγραφή τους;

Η ακριβής αναπαραγωγή των στοιχείων που συνέβαλαν στην επιτυχία είναι που θα εγγυηθεί τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των franchisees στο σύστημα.

Μια δεύτερη δέσμη ερωτήσεων αφορά στη διερεύνηση του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένα, χρειάζεται να τεθούν οι ερωτήσεις:

- Υπάρχει πραγματικά ανάγκη σε άλλη γεωγραφική περιοχή για τις υπηρεσίες ή το προϊόν της κοινωνικής επιχείρησης;
- Υπάρχει κάποιο κενό στο οποίο μπορεί να ανταποκριθεί η κοινωνική επιχείρηση;
- Υπάρχουν οι προϋποθέσεις στις επιλεγμένες γεωγραφικές περιοχές για την ανάπτυξη των franchisees;
- Με άλλα λόγια υπάρχουν πιθανές και ικανές υποψηφιότητες franchisees αλλά και οφελούμενων;



Είναι σημαντικό να τύχει προσοχής ενός franchisor ότι πιθανόν χρειάζεται να διακριβωθεί η ύπαρξη αρκετών κατάλληλων υποψήφιων franchisees, ώστε να αποδόσουν τα κόστη και ο κόπος που θα απαιτήσει η σύσταση της διαδικασίας του franchising.

Μια τρίτη δέσμη ερωτήσεων αφορά στις δυνατότητες της ίδιας της κοινωνικής επιχείρησης που επιθυμεί να λειτουργήσει ως franchisor. Αν, δηλαδή, διαθέτει το μέγεθος, την οργανωσιακή και οικονομική έκταση για να είναι ανταγωνιστική και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του προγράμματος franchising.

Οι ερωτήσεις αυτές είναι σημαντικό να γίνουν, γιατί συχνά η πραγματικότητα και οι απαιτήσεις ξεπερνούν τις αρχικές προβλέψεις όσον αφορά στα κόστη και στις απαιτήσεις αναπαραγωγής της επιχείρησης. Ας μην ξεχνάμε ότι ο franchisor είναι αυτός που θα τρέξει τις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, ελέγχου των franchisees και, επιπλέον, θα αναλάβει τα κόστη για το μάρκετινγκ, τα οικονομικά, τα logistics κλπ. Άρα είναι βασικό να υπάρχει κάποιο χρηματικό απόθεμα εκκίνησης της διαδικασίας και ένα σχετικό οικονομικό σχέδιο δράσης για το πρώτο τουλάχιστον διάστημα. Το οικονομικό αυτό απόθεμα μπορεί είτε να προέρχεται από εξωτερική χρηματοδότηση κρατική ή ιδιωτική, είτε από κεφάλαια της ίδιας της κοινωνικής επιχείρησης.

### **7.1.2 Δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης**

Όπως και για τη δημιουργία της κοινωνικής επιχείρησης, έτσι για τη δημιουργία του franchising χρειάζεται να καταστρωθεί το επιχειρηματικό σχέδιο δράσης, στο οποίο θα καταγραφούν συστηματικά οι ιδέες και θα προγραμματιστούν όλες οι πλευρές του εγχειρήματος.

Στα επιμέρους τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνονται (Ahlerl et al.45-6):

A. Μια αναλυτική περίληψη όπου αναφέρονται με σαφήνεια τα κρίσιμα στοιχεία της ιδέας (δύο σελίδες περίπου). Εδώ δίνεται μια περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας, των υπηρεσιών, της επιχειρηματικής στρατηγικής, της ζήτησης και της αγοράς, του στρατηγικού πλεονεκτήματος, των απαραίτητων διαδικασιών κατά τους πρώτους μήνες του

εγχειρήματος. Σε περίπτωση που αυτή η περίληψη θα χρησιμοποιηθεί για εύρεση χρηματοδότησης, θα πρέπει να είναι λεπτομερής και εύληπτη.

Β. Μια καταγραφή της επιχειρηματικής ιδέας και του τρόπου που αυτή αναμένεται να έχει κοινωνική αποτελεσματικότητα, καθώς και τις στρατηγικές που θα βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Εδώ θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και ένα χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων.

Γ. Μια λεπτομερής παρουσίαση των υπηρεσιών, ώστε να καθίστανται ξεκάθαρα τα ωφέλη των ληπτών των υπηρεσιών. Επίσης, εδώ χρειάζεται να αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους πιστεύουμε ότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες θα κάνουν τη διαφορά στην αγορά, δηλαδή το κενό που θα καλύψουν μεταξύ ιδιωτικού και κρατικού τομέα.

Δ. Το επόμενο σημαντικό στοιχείο αφορά στην ανάλυση της αγοράς στην οποία το κοινωνικό franchise θα εισέλθει. Η περιγραφή της ομάδας στόχου, των παραγόντων που την επηρεάζουν ως προς τη χρήση των συγκεκριμένων υπηρεσιών, οι συγκεκριμένες κοινωνικές ανάγκες τους, ποιοί είναι οι «ανταγωνιστές» και τί προσφέρουν και, τέλος, το νομικό καθεστώς και οι σχετικοί κανονισμοί που ορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας, αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της ανάλυσης.

Ε. Ως συνέχεια της ανάλυσης της αγοράς, ένα σχέδιο στρατηγικής μάρκετινγκ χρειάζεται να περιληφθεί. Εκεί θα περιγράφονται οι στόχοι ως προς την αγορά και ένα χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους, όπως το μερίδιο της αγοράς που στοχεύεται και τί κέρδη αναμένονται από αυτό. Παράλληλα, το σχέδιο θα περιλαμβάνει τα βήματα για την επίτευξή τους, όπως τί ενέργειες χρειάζεται να γίνουν για την προσέλκυση franchisees, πώς θα καθοριστούν οι τιμές, πώς θα επικοινωνηθεί η υπηρεσία στην αγορά.

ΣΤ. Το στελεχιακό δυναμικό που θα αποτελέσει την ομάδα υλοποίησης του franchise είναι καλό να είναι καταγεγραμμένο ως προς τις δεξιότητες και τα δυνατά σημεία του καθενός, ταυτόχρονα με έναν καταμερισμό των ευθυνών και από ποιιά θέση.

Ζ. Μια SWOT ανάλυση με μια ρεαλιστική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων

αλλά και των ευκαιριών και κινδύνων του περιβάλλοντος θα βοηθήσει ως προς την ετοιμότητα αντιμετώπισης των υπαρχουσών συνθηκών και των αλλαγών τους.

Η. Απαραίτητη σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο είναι φυσικά και η περιγραφή της χρηματοδότησης του franchising με χρονικό ορίζοντα 3 έως 5 έτη. Σε αυτό θα περιλαμβάνονται προβλέψεις για κέρδη, αναφορές για τη ρευστότητα, το πλάνο χρηματοδότησης και επενδύσεων, τα περιουσιακά στοιχεία και η αποτίμησή τους. Επίσης, μια ανάλυση της τοποθέτησης των κεφαλαίων ανά κατηγορία εξόδων. Εκτιμήσεις με αριθμητικά μεγέθη θα πρέπει να γίνονται μόνο έπειτα από έρευνα και τεκμηρίωση.

### 7.1.3 Διαμόρφωση και ρύθμιση του συστήματος franchise

Ένα σαφές και ξεκάθαρα διαμορφωμένο σύστημα franchise είναι απαραίτητο για την επιτυχία του εγχειρήματος. Αυτό μπορεί να γίνει βάσει των επόμενων ενεργειών:

#### 7.1.3.1 Πιλοτική εφαρμογή του σχεδίου

Αφού ετοιμαστεί το σχέδιο, είναι σημαντικό να μεσολαβήσει μια δοκιμαστική εφαρμογή του σε ένα επιλεγμένο γεωγραφικό σημείο. Έτσι θα είναι δυνατό να τεσταριστεί η βιωσιμότητα και η δυνατότητα εφαρμογής του σχεδίου franchising. Μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό μη ρεαλιστικών ή πρακτικών σημείων και τον επαναπροσδιορισμό τους. Όσο καλά και να έχει στοιχειοθετηθεί το αρχικό σχέδιο, η πιλοτική εφαρμογή του είναι σημαντική γιατί πέρα από τη διαδικασία δοκιμής και λάθους, μπορεί να μας προσφέρει κι άλλες σημαντικές παρατηρήσεις για την ενσωμάτωση αλλαγών ή νέων στοιχείων στο επιχειρηματικό σχέδιο. Ιδανικά το πιλοτικό franchise καλό θα ήταν να το κάνει ο ίδιος ο franchisor ώστε να έχει άμεση πληροφόρηση.

#### 7.1.3.2 Επιλογή franchisees

Μια από τις πιο κρίσιμες προκλήσεις της διαδικασίας του franchising είναι ακριβώς η επιλογή των κατάλληλων franchisees. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται προηγουμένως να έχει προβεί ο franchisor σε ακριβή περιγραφή του προφίλ του κατάλληλου franchisee με συγκεκριμένα κριτήρια και προσόντα (δεξιότητες, εμπειρία, εκπαίδευση κλπ) που

απαιτούνται ως προς την εκπλήρωση του κοινωνικού σκοπού των ηθικών προδιαγραφών του. Φυσικά, η διαθεσιμότητα των κατάλληλων franchisees μπορεί να διαφέρει ανάλογα τη γεωγραφική περιοχή, οπότε ίσως χρειαστεί ορισμένη ευελιξία από πλευράς του franchisor. Συνήθως, στις περιπτώσεις ενός νεοσύστατου συστήματος franchising, ο franchisor χρειάζεται να εμπλακεί ενεργά στην εύρεση, ενημέρωση και προσέλκυση των υποψήφιων franchisees, καθώς ακόμη δεν είναι ιδιαίτερα γνωστός στην ευρύτερη αγορά. Με τον καιρό όσο πιο αναγνωρίσιμη γίνεται η κοινωνική επιχείρηση, οι υποψήφιοι franchisees μπορεί να αιτούνται από μόνοι τους να συνεργαστούν μαζί της, οπότε και τα κριτήρια επιλογής τους μπορεί να γίνονται πιο αυστηρά.

### 7.1.3.3 Προτυποποίηση

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία του κοινωνικού franchising που δύνανται να προτυποποιηθούν.

Το ένα είναι οι υπηρεσίες που προσφέρονται και που είναι σε ευθεία σχέση με την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού, θέτοντας έτσι το όριο στην ποιότητα των υπηρεσιών που επιθυμεί ο franchisor, αλλά κι εξασφαλίζοντας ότι θα είναι εύκολο να αναπαραχθούν από τον franchisee.

Το δεύτερο στοιχείο είναι οι διοικητικές και λειτουργικές διαδικασίες, διασφαλίζοντας έτσι ότι ο franchisee θα έχει εξ αρχής μια προδιαγραφή των διοικητικών διαδικασιών που θα ακολουθήσει, χωρίς να χρειάζεται να σπαταλάει χρόνο και χρήμα στην ανάπτυξή τους. Αν και η προτυποποίηση είναι μια απαραίτητη διαδικασία για το κοινωνικό franchise, ο βαθμός στον οποίο θα γίνει αυτή, μένει στην απόφαση της συγκεκριμένης κοινωνικής επιχείρησης. Και αυτό γιατί η επιλογή του κατάλληλου βαθμού προτυποποίησης των διοικητικών διαδικασιών και των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι μια από τις συνιστώσες της επιτυχίας του κοινωνικού franchise, καθώς ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης διαφέρει και ο βαθμός στον οποίο είναι χρήσιμο και παραγωγικό να προτυποποιηθεί.

Από τη μια, ένας μικρός βαθμός προτυποποίησης επιτρέπει στους franchisees να λειτουργούν κάπως πιο αυτόνομα και να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες της περιοχής τους. Ωστόσο, μπορεί να διακινδυνεύεται ο βαθμός συνοχής και η καλή φήμη του συστήματος.

Από την άλλη πλευρά, ένας μεγάλος βαθμός προτυποποίησης βοηθά στην πιο γρήγορη ανάπτυξη, διασφαλίζει ένα βαθμό ποιότητας και συνοχής και διευκολύνει τον έλεγχο από πλευράς του franchisor. Αυτό όμως μπορεί να συμβεί εις βάρος της καινοτομίας και ευελιξίας του franchisee και ίσως και της παροχής κινήτρου για βελτίωση.

Ενδεικτικά, μερικά από τα στοιχεία προς προτυποποίηση είναι:

- Τα βασικά στοιχεία που έχουν συντελέσει στην επιτυχία της κοινωνικής επιχείρησης ως μέρος των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων της.
- Επίσης, είδη υπηρεσιών που είναι δύσκολο να μετρηθούν και να καταγραφούν, είναι καλό να προτυποποιηθούν σε μια προσπάθεια ελέγχου της προσφοράς τους από τον franchisee.
- Ακόμη, διάφορες υπηρεσίες που υπόκεινται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές και κανονισμούς, όπως για παράδειγμα, οι υγειονομικές διαδικασίες, καλό είναι να προτυποποιούνται για να εξασφαλίζεται η ποιότητά τους.
- Και, τέλος, χρειάζεται να ληφθεί μέριμνα για τα προγράμματα software που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να είναι συμβατά μεταξύ τους.

Όσον αφορά σε διαδικασίες που είναι καλύτερο να μην προτυποποιηθούν, αυτές είναι, κυρίως, ορισμένες που απαντούν σε περιστασιακές ή τοπικές ιδιαιτερότητες.

#### 7.1.3.4 Έλεγχος και διοίκηση των franchisees

Καθώς καθοριστικής σημασίας παράγοντα αποτελεί η επίτευξη του κοινωνικού αποτελέσματος από τον franchisee, είναι απαραίτητο για τον franchisor να διασφαλίζει ότι

αυτή η συνθήκη επιτυγχάνεται. Παρόλο που οι εταίροι στο χώρο της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας επιδεικνύουν συνήθως μια αλτρουϊστική συμπεριφορά, μπορεί να είναι εξίσου αναμενόμενο ότι οι franchisees θα έχουν ως ένα βαθμό διαφορετικές ιδέες και στόχους. Επομένως, ο έλεγχος και η προσφορά κινήτρων μπορεί να διασφαλίσει την ευθυγράμμιση τους με τους στόχους του συστήματος franchise. Ο κάθε franchisor χρειάζεται να αποφασίσει ως ποιο βαθμό επιθυμεί να διασφαλίζεται η συμμόρφωση των franchisees με τις βασικές αρχές του συστήματος, αλλά και σε ποιο βαθμό επιθυμεί να τους παρέχει κίνητρα για να το πετύχουν. Το κοινωνικό franchise δεν απαιτεί υψηλές επενδύσεις από πλευράς του franchisee και αυτό μπορεί να είναι ένας λόγος απουσίας ισχυρών κινήτρων αλλά και τάσης για αποκλίσεις από τις βασικές γραμμές του συστήματος. Είναι σημαντικό ο franchisor να έχει προβλέψει ορισμένα κίνητρα είτε με τη μορφή επενδυτικών κινήσεων ανάλογα με την απόδοση του κάθε franchisee, είτε με τη μορφή ενός είδους μισθώματος που αυτοί θα πληρώνουν.

Η συστηματική πρακτική του ελέγχου των franchisees από τον franchisor δρα ενισχυτικά ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο δεύτερος χρειάζεται να παραμένει ενημερωμένος ανά πάσα στιγμή για την κατάσταση και την απόδοση κάθε franchisee όπως και να έχει εικόνα για τη μεταξύ τους σύγκριση, δηλαδή ποιά είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του καθενός. Πρακτικά αυτό μπορεί να γίνει μέσα από ερωτηματολόγια αξιολόγησης από πλευράς των ωφελουμένων, από ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι franchisees, από τακτικές και συστηματικές αναφορές που τους ζητούνται, και από ελέγχους ποιότητας είτε με επιτόπιες επισκέψεις, είτε με την απαίτηση για τήρηση ορισμένων επαγγελματικών προδιαγραφών που ισχύουν σε κάθε κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ωστόσο, καθώς ο σκοπός ύπαρξης των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η επίτευξη του κοινωνικού τους σκοπού, ο έλεγχος δεν είναι ικανός από μόνος του να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το κυριότερο και πιο σημαντικό μέσο για την καλή λειτουργία του συστήματος είναι η διαμόρφωση κινήτρων που θα κινητοποιούν τους franchisees και θα τους παρέχουν νόημα για την προσήλωση στον κοινωνικό σκοπό.

### 7.1.3.5 Συμφωνητικά του κοινωνικού franchise

Το συμφωνητικό του κοινωνικού franchise είναι ένα έγγραφο με νομική ισχύ που περιλαμβάνει όλες τις πιθανές εκβάσεις διαφόρων περιπτώσεων δράσεων και ενεργειών. Παρ' όλα αυτά, δεν αναλύονται εξονυχιστικά όλα τα πιθανά σενάρια και οι αναμενόμενες συμπεριφορές, καθώς αυτό μπορεί να φανεί απειλητικό για τους υποψήφιους franchisees. Η ύπαρξη και η χρήση του περιορίζεται στη διασφάλιση των πιο σημαντικών πλευρών της συνεργασίας, ρυθμίζοντας τις βασικές υποχρεώσεις και δικαιώματα των δύο μερών, καθώς και των επιπέδων ποιότητας που αναμένονται στην παροχή των υπηρεσιών. Πριν την υπογραφή του συμφωνητικού είναι καλό τα μέρη να διαβάσουν προσεκτικά και να κατανοήσουν τί αναμένεται από τον καθένα. Επίσης, καθώς ο franchisor θα γίνεται όλο και πιο έμπειρος στη συνεργασία του με νέους franchisees, είναι αναμενόμενο να αναπροσαρμόζει τα υπάρχοντα συμφωνητικά με στόχο την καλύτερη λειτουργία του συστήματος. Παρακάτω σε ξεχωριστή υποενότητα αναφέρονται αναλυτικά τα κυριότερα άρθρα που χρειάζεται να περιλαμβάνει ένα συμφωνητικό.

### 7.1.3.6 Το μίσθωμα του κοινωνικού franchise

Στον εμπορικό τομέα δεν νοείται η ύπαρξη franchising χωρίς την πληρωμή ενός είδους μισθώματος από τον franchisee στον franchisor, το οποίο είναι η αποζημίωση του δεύτερου για τη χρήση όλων των παροχών προς τον πρώτο. Συνήθως λαμβάνει δύο μορφές, μια αρχική πληρωμή με την έναρξη της συνεργασίας, και κατόπιν ένα τακτικό μηνιαίο ή άλλο μίσθωμα συνήθως ως ποσοστού επί των κερδών του franchisee.

Ωστόσο, στον τομέα της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας υπάρχει συχνά περίπτωση να μην έχει τη δυνατότητα ο franchisee να πληρώσει μίσθωμα στον franchisor. Έτσι, συνήθως εμφανίζονται τρεις περιπτώσεις:

- Στην πρώτη περίπτωση ο franchisee δεν πληρώνει κάποιο τακτικό μίσθωμα παρά μόνο ένα αρχικό ποσό με την έναρξη της συνεργασίας και της εισόδου του στο σύστημα. Από εκεί κι έπειτα τα δύο μέρη είναι οικονομικά ανεξάρτητα το ένα από το

άλλο. Από την πλευρά όμως των επιπέδων της ποιότητας της παροχής των υπηρεσιών ο franchisee υπογράφει συμφωνητικό που προβλέπει την τήρηση συγκεκριμένων προτύπων και επιπέδων ποιότητας και συμμετέχει στη μεταφορά τεχνογνωσίας και πληροφοριών μεταξύ τους.

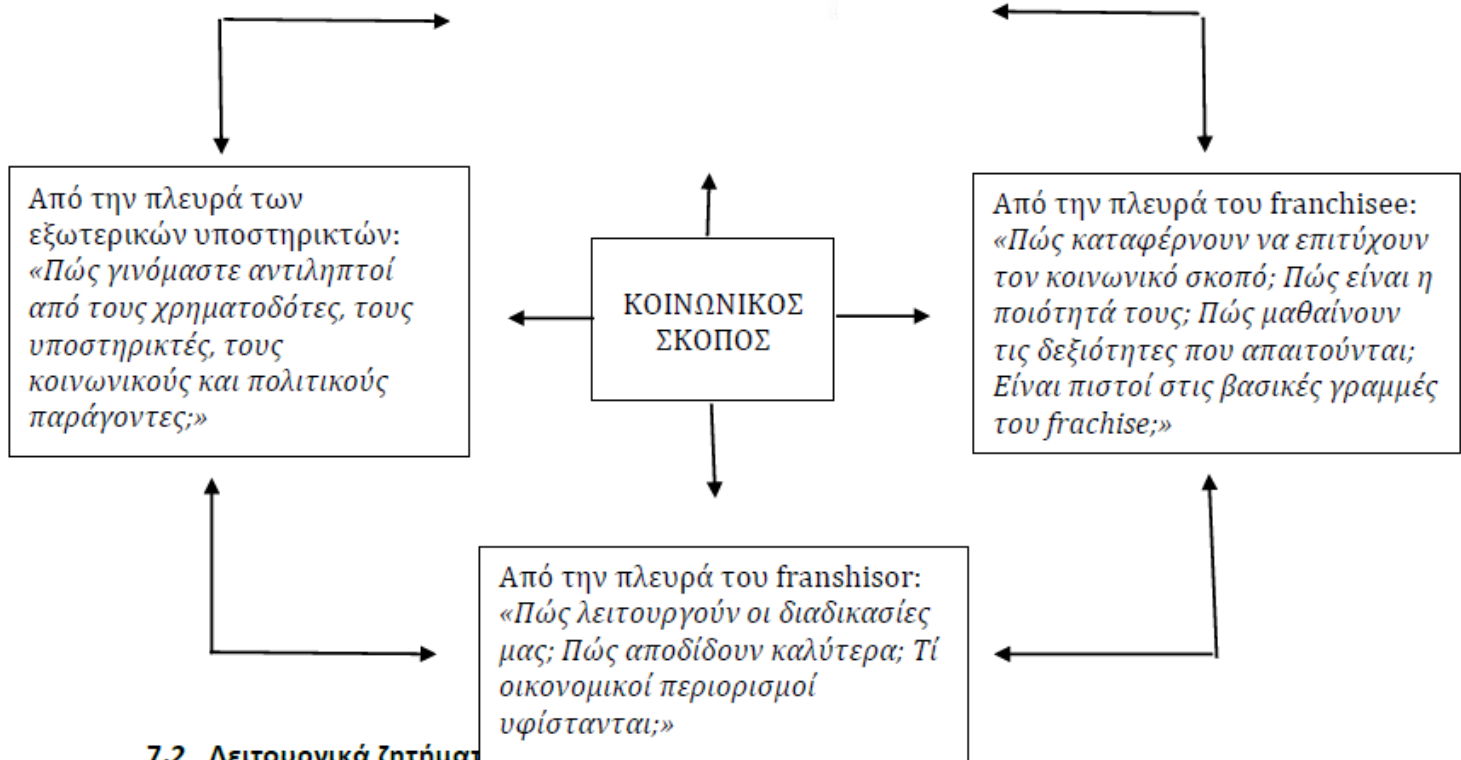
- Στη δεύτερη περίπτωση, όταν πρόκειται για υπηρεσίες προς ωφελούμενους που αδυνατούν να πληρώσουν και, συνεπώς, ο franchisee δεν έχει τη δυνατότητα να έχει έσοδα, τότε μπορεί οι όροι να αντιστραφούν και ο franchisor να πληρώνει ένα είδος αμοιβής στον franchisee, ανάλογα και με τις επιδόσεις του και την τήρηση των προδιαγραφών του συστήματος.
- Στην τρίτη περίπτωση, οι franchisees αντί για την πληρωμή μισθώματος, μπορεί να επωμίζονται τα κόστη που προκύπτουν από το franchising αντί να τα επιβαρύνεται ο franchisor.

#### 7.1.3.7 Σύστημα μέτρησης της απόδοσης του franchisee



Η μέτρηση της απόδοσης των υπηρεσιών του κοινωνικού franchise είναι πολύ σημαντική καθώς διασφαλίζει τόσο προς τους χρηματοδότες όσο και προς το σύνολο της κοινωνίας, ότι ο κοινωνικός σκοπός υπηρετείται. Οι δυσκολίες που ανακύπτουν όσον αφορά στη μέτρηση της απόδοσης στο χώρο των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι οι εξής: Αφενός, ο χαρακτήρας της κοινωνικής επιχείρησης, που δεν στοχεύει μόνο στο κέρδος το οποίο είναι μετρήσιμο, αλλά στον κοινωνικό σκοπό, η επίτευξη του οποίου είναι πιο δύσκολο να μετρηθεί με ποσοτικές μεθόδους. Επίσης, η πολυπαραγοντικότητα από την οποία εξαρτάται η απόδοση δυσκολεύει ακόμη περισσότερο τη μέτρησή της. Έτσι για τη μέτρηση της απόδοσης του κοινωνικού franchising, εκτός από τα ποσοτικά μεγέθη καλό θα ήταν να γίνεται και μια εκτίμηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα η αλλαγή των στάσεων των ληπτών των υπηρεσιών που μπορεί να γίνονται ευνοϊκότερες ως προς τον κοινωνικό σκοπό της επιχείρησης. Καθώς, όμως, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά χρειάζονται χρόνο για την εξέλιξή τους, καλό είναι οι εκτιμήσεις αυτές να γίνονται σε βάθος χρόνου από τη αρχική λειτουργία της.

Για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων έχει αναπτυχθεί η τεχνική του Balanced Scorecard (Ahlert et al., 2008:61). Συνίσταται σε ένα περιεκτικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των κοινωνικών επιχειρήσεων κανονικά χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, εσωτερικών και εξωτερικών πηγών πληροφόρησης κατανέμοντάς τα όλα από διάφορες οπτικές γωνίες. Το σημείο εκκίνησης του Balanced Scorecard είναι ο μακροπρόθεσμος κοινωνικός σκοπός, ο οποίος μεταφράζεται σε ένα σύστημα μερικότερων στρατηγικών επιδιώξεων, και αυτοί σε ακόμη μικρότερους βραχυπρόθεσμους μετρήσιμους στόχους. Στο τέλος όλα αυτά συνδέονται μεταξύ τους, συνήθως υπό μορφή αιτίας – αποτελέσματος. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, στην κορυφή τοποθετείται η άποψη του ωφελούμενου/πελάτη της κοινωνικής επιχείρησης, καθώς αυτός είναι το επίκεντρο της δραστηριότητας της επιχείρησης. Στη συνέχεια λαμβάνονται υπόψη όλες οι διαφορετικές πλευρές του κοινωνικού σκοπού έτσι ώστε να γεφυρώνεται το χάσμα ανάμεσα σε έναν μερικές φορές γενικό σκοπό με συγκεκριμένες αξίες, οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένα αναμενόμενα αποτελέσματα.



## 7.2 Λειτουργικά ζητήματα

## 7.2.1 Το εγχειρίδιο του franchise

Το εγχειρίδιο είναι ένα κείμενο που περιέχει βήμα βήμα τις οδηγίες για τη δημιουργία και λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης, ό,τι χρειάζεται δηλαδή για να αναπαραχθεί σε άλλο μέρος. Περιέχει όλη την τεχνογνωσία. Περιγράφονται όλες οι λειτουργικές διαδικασίες αναλυτικά και ορίζονται τα στάνταρντς και τα πρότυπα. Άρα περιέχει τριών ειδών στοιχεία: Περιγραφές των διαδικασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, συμβουλές για το πώς αντιμετωπίζονται συγκεκριμένες καταστάσεις ή περιπτώσεις, δεσμευτικές οδηγίες για την εκτέλεση των σημαντικών και κρίσιμων λειτουργιών της επιχείρησης. Παρακάτω στην ενότητα, αναφέρονται αναλυτικά τα στοιχεία που χρειάζεται να περιλαμβάνει το εγχειρίδιο.

## 7.2.3 Μάθηση και εκπαίδευση των franchisees

Οι franchisees μεταξύ τους αλλά και όλο το σύστημα του κοινωνικού franchise είναι ένα σύστημα διαμοιρασμού τεχνογνωσίας και πληροφοριών. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μέλος τους μπορεί να επωφεληθεί από την εμπειρία και τις γνώσεις που αποκτούν τα άλλα μέλη, καθώς αυτές μεταφέρονται από τον έναν στον άλλον. Τρόποι για τη μεταφορά αυτών είναι

οι εξής: Συναντήσεις των μελών σε τακτική βάση και προγραμματισμός ετήσιων συνεδρίων, εσωτερικά ενημερωτικά σημειώματα, πλατφόρμες στο διαδίκτυο και επιτόπιες επισκέψεις. Η εκπαίδευση του προσωπικού των franchisees είναι επίσης σημαντική. Εκτιμούνται πολύ οι δυνατότητες που προσφέρονται για δικτύωση με άλλους φορείς και η δυνατότητα για επαγγελματική ανάπτυξη. Και τα δύο ενισχύουν την πίστη του προσωπικού στον οργανισμό.

## 7.2.4 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Για να χτιστεί η εμπιστοσύνη στην επωνυμία της κοινωνικής επιχείρησης χρειάζεται καλή φήμη και δυνατή παρουσία, αναγνωρίσιμη από τους ωφελούμενους/πελάτες και τους υποψήφιους χρηματοδότες. Για το λόγο αυτό το μάρκετινγκ είναι απαραίτητο και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Τη στρατηγική του μάρκετινγκ, τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική την διαμορφώνει ο franchisor και είναι υπεύθυνος για την εκτέλεσή της. Το

εσωτερικό μάρκετινγκ απευθύνεται στους εργαζόμενους, τα μέλη και τους franchisees υπενθυμίζοντάς τους τα πλεονεκτήματα της εργασίας τους στη συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση. Έτσι τονώνεται πίστη τους στις αξίες και τους σκοπούς που υπηρετούνται και αποκτά νόημα η εργασία τους ως προσφορά.

Το εξωτερικό μάρκετινγκ απευθύνεται στο περιβάλλον, κοντινό και ευρύτερο της επιχείρησης. Ο στόχος είναι να γίνει ευρύτερα γνωστή όχι μόνο η επωνυμία της κοινωνικής επιχείρησης αλλά να γίνει ευαισθητοποίηση του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος ως προς τον κοινωνικό σκοπό που αυτή υπηρετεί. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να επικοινωνηθεί προς το ευρύτερο κοινό όχι μόνο η επωνυμία, αλλά και η ταυτότητα και το κοινωνικό μήνυμα που εκπροσωπεί. Ένας δεύτερος στόχος είναι να δημιουργήσει καλή φήμη και εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των ωφελούμενων όσο και μεταξύ των χρηματοδοτών και του συνολικότερου περιβάλλοντος, ώστε να αυξηθούν οι χρήστες των υπηρεσιών. Τέλος, άλλος ένας σκοπός είναι η βιωσιμότητα και ευημερία του συστήματος κοινωνικού franchise με την προσέλκυση ωφελούμενων, χρηματοδοτών και προγραμμάτων.

#### 7.2.5 Βιωσιμότητα του κοινωνικού franchise

Το κοινωνικό μάρκετινγκ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και στη συνολική βιωσιμότητα του εγχειρήματος. Από τη στιγμή που η χρηματοδότηση της επιχείρησης είναι βασικής σημασίας παράγοντας για να μπορεί να προσφέρει τον κοινωνικό σκοπό, η ύπαρξη καλής φήμης και εμπιστοσύνης είναι αυτή που μακροπρόθεσμα θα προσελκύσει τους χρηματοδότες και τους ωφελούμενους/πελάτες καθώς όλο και περισσότερες νέες επιχειρήσεις θα εισέρχονται στην ίδια αγορά. Επίσης, όσο μεγαλύτερος έλεγχος και διαφάνεια υφίσταται ως προς την οικονομική διαχείριση τόσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη των επενδυτών/χρηματοδοτών. Εξίσου σημαντικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα είναι και η τήρηση των στάνταρντς της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία διασφαλίζεται με συνεχή εκπαίδευση και έλεγχο. Άλλος σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στη βιωσιμότητα είναι η δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης ενός ευρύτερου δικτύου επαφών και συνεργασιών με τοπικούς, εθνικούς και διεθνείς φορείς.

Τέλος, η αξιολόγηση και επαναξιολόγηση του συστήματος και ο επαναπροσδιορισμός του ανάλογα με τις μεταβολές στις συνθήκες και τις ανάγκες του περιβάλλοντος αποτελεί άλλον ένα παράγοντα βιωσιμότητας του.

## 7.2 Αναλυτικά για το συμφωνητικό του κοινωνικού franchise

Η ιδιαιτερότητα του κοινωνικού franchising έγκειται στη συμβολή και συνεργασία δύο ή περισσότερων νομικά και οικονομικά ανεξάρτητων εταίρων, οι οποίοι λειτουργούν σε διαφορετικές περιοχές κάτω, όμως, από μία κοινή επωνυμία. Για να είναι επιτυχής και αποτελεσματική η συνεργασία είναι απαραίτητη μια στενή σχέση αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφοριών, εμπειριών και υπηρεσιών μεταξύ τους, πολύ περισσότερο από ότι σε κάθε άλλη μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας. Για το λόγο αυτό, η δημιουργία ενός συμφωνητικού που θα ορίζει με σαφήνεια τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα κάθε εταίρου και θα μειώνει στο ελάχιστο την πιθανότητα ευκαιριακής εκμετάλλευσης των όρων από τον franchisee, καθίσταται καίρια για την επιτυχία του εγχειρήματος (Ahlerl, D et al, 2008:53).

Ωστόσο, οι αντίστοιχες συμφωνίες ποικίλουν ανάλογα με τον κοινωνικό φορέα, τις ιδιαιτερότητές του, τις ιδιομορφίες του οικονομικού κλάδου όπου δραστηριοποιείται σε σχέση με τον κοινωνικό σκοπό που επιδιώκει, αλλά και τα τοπικά χαρακτηριστικά της περιοχής. Έτσι, δεν υπάρχει μια προτυποποιημένη μορφή κειμένου συμφωνητικού. Υπάρχουν, όμως, πολύ συγκεκριμένα στοιχεία που είναι απαραίτητο να περιλαμβάνονται στο συμφωνητικό, το οποίο αφού συνταχθεί καλό είναι να εκτιμηθεί από έναν ειδικό σύμβουλο ή νομικό. Τα στοιχεία αυτά είναι (Ahlerl, D et al, 2008:69-71):

1. **Ορισμοί:** Όλοι οι σημαντικοί όροι του συμφωνητικού θα πρέπει να περιγράφονται με σαφήνεια. Για παράδειγμα οι όροι Franchisor, Franchisee και κάθε άλλος ουσιαστικός όρος του προγράμματος που θα αναπαραχθεί.
2. **Χρήση επωνυμίας και διακριτικού σήματος:** Όλες οι πληροφορίες σχετικά με την

αποκλειστική χρήση της επωνυμίας και του διακριτικού σήματος και τους περιορισμούς της μεταβιβασιμότητάς του.

3. **Γεωγραφική περιοχή:** Στην περίπτωση που ο franchisor επιθυμεί να ορίσει συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας για τους franchisees του, τότε στο συμφωνητικό θα πρέπει να περιλαμβάνεται μια περιγραφή της γεωγραφικής περιοχής αποκλειστικής δραστηριότητας, εάν η δραστηριοποίηση στην περιοχή καθορίζεται από συγκεκριμένα κριτήρια και εάν και πώς μπορεί μελλοντικά να μεταβληθούν τα όρια ή και η ίδια η περιοχή.
4. **Χρηματικό τίμημα:** Σε περίπτωση που ο franchisor λαμβάνει ορισμένο χρηματικό τίμημα ή άλλο αντάλλαγμα από τον franchisee για την παραχώρηση της δικαιοχρησίας, αυτό θα πρέπει να αναφέρεται με ακρίβεια. Το χρηματικό τίμημα μπορεί να λάβει τη μορφή δικαιώματος εκμετάλλευσης του επιχειρηματικού μοντέλου και της επωνυμίας του franchisor, να περιλαμβάνει τα κόστη εκπαίδευσης του franchisee από τον franchisor, ή να αφορά σε κόστη άλλων υπηρεσιών και προνομίων που ο franchisor προσφέρει, όπως επιστημονική έρευνα, χρηματοδοτικές δραστηριότητες κ.α.
5. **Υποχρεώσεις του franchisor:** Σε κάθε διαφορετικό σύστημα franchising υφίστανται διαφορετικά ήδη παροχών προς τον franchisee. Ορισμένες από τις υποχρεώσεις του franchisor μπορεί να είναι:
  - Η διαθεσιμότητα ενός εγχειριδίου-οδηγού για τον franchisee
  - Παροχή εκπαίδευσης (θα πρέπει να αναφέρεται η διάρκεια, η εμπειρία των εισηγητών, εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι υποχρεωτικό, εάν θα επαναλαμβάνεται στη διάρκεια της συνεργασίας και με τί περιεχόμενο
  - Ενέργειες δημοσιότητας/διαφήμισης
  - Υπηρεσίες υποστήριξης και αναζήτησης χρηματοδότησης
  - Ανάπτυξη ενός διοικητικού συστήματος

- Παροχή ενός προτύπου ποιότητας
  - Συλλογή και χρήση δεδομένων
- 6. Υποχρεώσεις του franchisee:** Αντίστοιχα οι υποχρεώσεις του franchisee μπορεί να διαφέρουν κατά περίπτωση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του συστήματος franchise. Μερικές από τις πιο συνηθισμένες είναι:
- Η συμμόρφωση με τις αρχές και τις οδηγίες του συστήματος franchising
  - Η μη απόκρυψη πληροφοριών
  - Η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών παροχών του franchisor
  - Η πληρωμή του χρηματικού τιμήματος (εάν υπάρχει)
- 7. Ασφάλιση:** Το είδος της ασφάλισης που θα παρέχει ο franchisee, το οποίο ορίζεται κυρίως από τους νόμους της χώρας λειτουργίας.
- 8. Τρόποι επίλυσης διαφορών:** Θα πρέπει να περιλαμβάνεται πρόβλεψη για τον τρόπο που θα επιλυθούν αν προκύψουν διαφωνίες μεταξύ των δύο μερών.
- 9. Λύση της σύμβασης:** Προβλέπονται οι περιπτώσεις στις οποίες λύνεται η σύμβαση είτε από πλευράς του franchisor, είτε του franchisee.
- 10. Σχέσεις των εταίρων:** Γίνεται αναφορά στην ανεξαρτησία των εταίρων, στη μη εκπροσώπηση του ενός από τον άλλο και στην αποποίηση ευθύνης του ενός εταίρου στην περίπτωση που ο άλλος αδυνατεί να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του.
- Τα παρακάτω σημεία περιέχονται σε όλες τις συμβάσεις και χρειάζεται να περιλαμβάνονται:
- 11. Υποχρεώσεις στην περίπτωση λύσης της σύμβασης**
- 12. Δήλωση μη-αποποίησης**
- 13. Προειδοποίηση λύσης της σύμβασης**

#### 14. Αποκλεισμός τρίτων

#### 15. Τροποποιήσεις

#### 16. Εθνικός νόμος υπαγωγής της σύμβασης/δικαιοδοσία

#### 17. Γλώσσες

#### 18. Ρήτρα δεσμευτικής ισχύς

### 7.3 Αναλυτικά για το εγχειρίδιο του κοινωνικού franchise

Σε κάθε περίπτωση κοινωνικού franchising, βασική παροχή του franchisor είναι το εγχειρίδιο λειτουργίας του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου. Πρόκειται για τη λεπτομερή περιγραφή του προγράμματος μέσω του οποίου μεταφέρεται η τεχνογνωσία του franchisor στον franchisee. Το εγχειρίδιο θα πρέπει να είναι περιεκτικό, επεξηγηματικό και ενημερωμένο με τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στη λειτουργία του μοντέλου. Σε πρακτικό επίπεδο θα πρέπει να περιέχει λίστες καθηκόντων και οδηγίες, οι οποίες θα επιτρέπουν στον franchisee να λειτουργήσει το πρόγραμμα με τον τρόπο που συμβατικά αναμένεται από αυτόν (Ahlert, D et al, 2008:72-3).

Τα εγχειρίδια του franchising διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και του προγράμματος. Ωστόσο, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί από τον franchisor κατά τη σύνταξη του αρχικού εγχειριδίου, παρόλο που μπορεί αυτό να αναθεωρηθεί στην πάροδο του χρόνου και σε συμφωνία με ανακύπτουσες μεταβολές.

Η περιεκτική παρουσίαση του εγχειριδίου θα δώσει εξ αρχής στον franchisee μια καθαρή εικόνα της λειτουργίας του προγράμματος, γεγονός που θα συμβάλει στην αποφυγή προβλημάτων αργότερα. Έτσι, ο χρόνος που θα χρειαστεί για την κατατοπιστική συγγραφή του εγχειριδίου θα αποτρέψει από χρονοβόρες διαδικασίες διόρθωσης λαθών καθώς η συνεργασία θα προχωρά.



Σημεία που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο εγχειρίδιο είναι:

- 1. Ιστορικά στοιχεία – Ταυτότητα:** Εδώ γίνεται αναφορά της αρχικής ιδέας δημιουργίας της κοινωνικής επιχείρησης, καθώς και της πορείας της στη διάρκεια της λειτουργίας της. Υπάρχει αναλυτική περιγραφή της ταυτότητάς της, της φιλοσοφίας της και των κοινωνικών στόχων που επιδιώκονται. Αναφέρονται δικαιώματα και υποχρεώσεις του franchisor και του franchisee (τα οποία υπάρχουν αναλυτικότερα γραμμένα στο συμφωνητικό), παράλληλα με τις προσδοκίες και τους στόχους της συνεργασίας τους.
- 2. Περιγραφές των διαδικασιών:** Εδώ περιγράφονται αναλυτικά και περιεκτικά ο τρόπος λειτουργίας του μοντέλου και οι ακολουθίες ενεργειών που εμπεριέχονται. Στο σημείο αυτό ανευρίσκεται όλη η τεχνογνωσία του franchisor και μπορεί να περιλαμβάνονται πληροφορίες για:
  - Τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται
  - Οδηγίες και μυστικά επιτυχίας για την αρχική περίοδο λειτουργίας
  - Αναλυτικές περιγραφές των καθημερινών δραστηριοτήτων και λειτουργιών της επιχείρησης. Μπορεί να περιέχει και οδηγίες για την επιλογή προσωπικού
  - Οδηγίες αντιμετώπισης προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν
  - Οδηγίες για οικονομικό σχεδιασμό και για τις λογιστικές εγγραφές
  - Άλλα νομικά θέματα
- 3. Άλλες σημαντικές πληροφορίες:** Η ενότητα αυτή μπορεί να περιλαμβάνει οτιδήποτε θεωρεί ο franchisor σημαντικό να έχει στη διάθεση του ανά πάσα στιγμή ο franchisee, όπως:
  - Ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας κατά περίπτωση με τους εργαζόμενους του franchisor
  - Σημαντικές διευθύνσεις και στοιχεία άλλων franchisees

- Πληροφορίες και ημερομηνίες για προγραμματισμένες εκδηλώσεις, εκπαιδεύσεις προσωπικού κ.α.

## 7.4 Έλεγχος συμμόρφωσης

Το συμφωνητικό και το εγχειρίδιο του κοινωνικού franchising θέτουν το πλαίσιο της συνεργασίας μεταξύ franchisor και franchisees. Το συμφωνητικό θέτει το νομικό πλαίσιο, ενώ το εγχειρίδιο το διοικητικό και λειτουργικό πλαίσιο. Ωστόσο, αυτά αποτελούν μόνο τα θεμέλια της συνεργασίας μεταξύ των δύο φορέων.

Η ουσιαστική συνεργασία επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποι των δύο φορέων μεταξύ τους. Οι μελέτες δείχνουν ότι οι φορείς του κοινωνικού franchising ενδιαφέρονται κατά κύριο λόγο να επιλύουν τα όποια ζητήματα μπορεί να ανακύψουν μέσα από το διάλογο και την προσωπική συνεργασία των μελών τους (Volery, T. Hackl, V, 2010:172).

Οι τακτικές ελέγχου των franchisees από τους franchisors μπορεί να πάρουν διάφορες μορφές. Από την πιο τυπική μορφή που συνίσταται στην υποβολή σε συγκεκριμένα τακτικά διαστήματα γραπτών αναφορών και ερωτηματολογίων για την πορεία της λειτουργίας και τα οργανωτικά ζητήματα. Αυτές οι αναφορές υπόκεινται σε έλεγχο και αξιολόγηση από το μητρικό φορέα, ο οποίος βάσει αυτών αποφασίζει για τις ανάγκες περαιτέρω εκπαίδευσης των franchisees.

Επίσης, μπορεί να υπάρχει η δυνατότητα εισαγωγής των σχετικών δεδομένων των αναφορών σε βάσεις δεδομένων που διατηρεί ο franchisor.

Μια πιο χαλαρή μορφή μηχανισμών ελέγχου αποτελούν οι στενές επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των μελών και κυρίως των διοικητικών στελεχών των δύο φορέων. Έτσι, η εποπτεία του franchisor μπορεί να παίρνει πιο χαλαρή μορφή μέσα από την προσωπική επαφή των μελών του με στελέχη του franchisee σε συνδυασμό με την επιτόπια αυτοψία στους χώρους της κοινωνικής επιχείρησης (Volery, T. Hackl, V, 2010:173).

## 8 Παραδείγματα «Κοινωνικού franchising» από τη διεθνή πραγματικότητα. Καλές πρακτικές

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν παραδείγματα κοινωνικού franchising από διάφορες χώρες του κόσμου και με σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τη σύσταση και τη λειτουργία τους.

### 8.1 Emmaus

Η Emmaus είναι διεθνής κοινότητα, η οποία υφίσταται σε πολλές χώρες του κόσμου. Με τη μορφή της Emmaus International ιδρύθηκε το 1971. Αν και η πρώτη Emmaus ιδρύθηκε στο 1949 στο Παρίσι από έναν παπά, τον Abbe Pierre, που είχε συνεισφέρει κατά τη διάρκεια του πολέμου στη γαλλική αντίσταση, ως μια προσπάθεια να στεγαστούν άνθρωποι που είχαν χάσει τα σπίτια τους. Σήμερα αριθμεί 350 ομάδες σε 37 χώρες που βρίσκονται διασκορπισμένες στην Αφρική, Ασία, Ευρώπη και Αμερική. Ουσιαστικά πρόκειται για κίνημα τις κοινότητες του οποίου κρατούν ενωμένες ορισμένες βασικές αρχές που περιγράφονται στο διεθνές μανιφέστο τους από το 1969. Το όνομα Emmaus προέρχεται από ένα χωριό στην Παλαιστίνη, όπου η απόγνωση έδωσε τη θέση της στην ελπίδα. Οι σκοποί που υποστηρίζει διεθνώς είναι: Τα δικαιώματα των μεταναστών, η πρόσβαση στο νερό, η ηθική χρηματοδότηση, η πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και στην εκπαίδευση.

Η Emmaus στην οποία αναφερόμαστε αναλυτικότερα εδώ, είναι η οργάνωση της Μεγάλης Βρετανίας. Σκοπός της λειτουργίας της είναι η προσφορά στέγασης και εργασίας με νόημα σε ανθρώπους που έχουν βιώσει την αστεγία και τον κοινωνικό αποκλεισμό. Σήμερα στη Μεγάλη Βρετανία υπάρχουν 29 κοινότητες που υποστηρίζουν 780 πρώην άστεγους ανθρώπους. Λειτουργεί ως ομοσπονδία από ανεξάρτητες κοινότητες εξαπλωμένες σε διάφορες περιοχές. Διοικείται από ένα δεκαμελές διοικητικό συμβούλιο εθελοντών μελών που εδρεύει στο Cambridge όπου δημιουργήθηκε η πρώτη κοινότητα της Μεγάλης Βρετανίας. Κάθε κοινότητα για την επίτευξη του σκοπού της αναπτύσσει το δικό της

χαρακτήρα προσαρμοσμένο στις τοπικές ιδιαιτερότητες, ενώ διατηρεί τα πλεονεκτήματα μιας εθνικού επιπέδου ομοσπονδίας όπως είναι η συνεργασία και αμοιβαία υποστήριξη και ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών και η προβολή σε εθνικό επίπεδο.

Μέρος της λειτουργίας της κάθε μίας και ένα μέσο ως προς την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού της είναι η ίδρυση μιας κοινωνικής επιχείρησης με τη μορφή καταστημάτων, όπου απασχολούνται οι άστεγοι που φιλοξενεί η κοινότητα. Εκεί συλλέγονται έπιπλα και άλλα οικιακά αντικείμενα που το κοινό χαρίζει στην Emmaus, ορισμένα εκ των οποίων αναπαλαιώνονται και στη συνέχεια πωλούνται στα καταστήματα της Emmaus της κοινότητας, ενώ άλλα ανακυκλώνονται. Επίσης, λειτουργούν κοινωνικές επιχειρήσεις εστίασης και καφέ, προγράμματα κηπουρικής, και καταστήματα ένδυσης.

Οι κοινωνικές αυτές επιχειρήσεις συμβάλουν, επίσης, και στην οικονομική επιβίωση της κάθε κοινότητας αφού χρηματοδοτούν τις άλλες δράσεις της όπως είναι η προσφορά στέγης, τροφής, ένδυσης και ενός μικρού εβδομαδιαίου εισοδήματος στους άστεγους που φιλοξενεί για όσο το χρειάζονται. Λειτουργούν, εξίσου και ως μέρη όπου οι άστεγοι μαθαίνουν και αναπτύσσουν νέες δεξιότητες και ταλέντα, αυξάνοντας την αυτοπεποίθησή τους και τη ικανότητά τους να προχωρήσουν τη ζωή τους.

Τα κόστη για την αρχική ίδρυση μιας κοινότητας καλύπτονται από δωρεές και προσφορές από το κοινό της περιοχής, σε κάθε περίπτωση όμως ο στόχος είναι να είναι οικονομικά βιώσιμη μέσα σε 3-5 χρόνια από την ίδρυσή της.

Για να γίνει δεκτός κάποιος άστεγος στις κοινότητες της Emmaus χρειάζεται να σταματήσει να λαμβάνει επιδόματα κοινωνικής πρόνοιας και να συμφωνήσει με τις βασικές αρχές της φιλοξενίας της κοινότητας, δηλαδή να συμμετέχει στη ζωή και την εργασία και να μην κάνει χρήση αλκοόλ και εξαρτησιογόνων ουσιών. Σε όσους γίνονται δεκτοί παρέχεται ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα υποστήριξης που περιλαμβάνει ένα σύστημα ένταξης στην κοινότητα, εξατομικευμένο πλάνο υποστήριξης καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής του εκεί, τη διαμόρφωση ενός πλάνου εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, υποστήριξη για την έξοδό τους από την Emmaus, αλλά και όποτε χρειαστούν στη μετέπειτα πορεία τους. Οι

άνθρωποι που βρίσκουν καταφύγιο στις υπηρεσίες της Emmaus, δηλώνουν ότι το να εργάζονται και να έχουν κάτι να κάνουν κάθε μέρα, αλλά και το να ανήκουν σε μια κοινότητα ανθρώπων δίνει νόημα στη ζωή τους και είναι και το πιο σημαντικό όφελος της εμπειρίας τους στην κοινότητα.

Τα οφέλη προς την ευρύτερη κοινωνία από τη λειτουργία των κοινοτήτων, έχουν ερευνητικά υπολογιστεί ως εξής: Για κάθε 1 λίρα που επενδύεται σε μια κοινότητα, 11 λίρες αποδίδονται ως όφελος σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό επίπεδο. Επίσης, αρκετά εκατομμύρια λίρες κάθε χρόνο υπολογίζεται ότι εξοικονομούνται από τα Υπουργεία Υγείας και Δικαιοσύνης καθώς και από την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

## 8.2 Wellcome

Η Wellcome ιδρύθηκε το 2002 στο Αμβρούργο από τη Rose Volt-Schmidt. Έκτοτε έχει απλωθεί μέσω κοινωνικού franchising σε όλη τη Γερμανία σε 230 περιοχές, αλλά και στην Αυστρία και την Ελβετία. Ο σκοπός της είναι η παροχή υποστήριξης σε νέες μητέρες που δεν μπορούν να έχουν βοήθεια από την οικογένεια ή τους φίλους τους. Τις βοηθά να προσαρμοστούν ομαλά στη νέα πραγματικότητα της ζωής τους μαζί με το μωρό, προλαμβάνει τις κρίσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη νέα αυτή περίοδο, διευκολύνοντας το θετικό συναισθηματικό δέσιμο με το μωρό. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια ενός εκπαιδευμένου εθελοντή που επισκέπτεται τη μητέρα για μερικές εβδομάδες ή μήνες κατά το πρώτο έτος μετά τη γέννα και τη βοηθά να ανταπεξέλθει στην καθημερινότητά της. Ο/η εθελοντής/τρια αναλαμβάνει για μια ή δύο φορές την εβδομάδα για δύο με τρεις ώρες να πάει στο σπίτι της νέας μητέρας, είτε αυτή έχει άλλα παιδιά, είτε όχι και να τη βοηθήσει με τους ακόλουθους τρόπους. Μπορεί να προσέχει το μωρό κατά τον ύπνο του ενώ η μητέρα ξεκουράζεται ή κάνει κάποια άλλη δουλειά. Μπορεί να προσέχει τα άλλα αδέρφια, εάν υπάρχουν. Συνοδεύει τη μητέρα στον παιδίατρο ή απλά και μόνο ακούει τα προβλήματά της και τη συμβουλεύει. Ουσιαστικά, παρέχει χρόνο στη μητέρα ώστε να ανακτήσει τις δυνάμεις της μετά τη γέννα.

Για τις υπηρεσίες της η wellcome χρεώνει ένα εφ' άπαξ ποσό 10 ευρώ και 5 ευρώ για κάθε

επίσκεψη του εθελοντή στο σπίτι. Τα χρήματα αυτά καλύπτουν και ασφαλιστικά έξοδα και έξοδα μετακίνησης των εθελοντών. Αλλά και στην περίπτωση μητέρων που δεν διαθέτουν χρήματα η wellcome και πάλι παρέχει τις υπηρεσίες της.

Η κεντρική διοίκηση των franchisees βρίσκεται στο Αμβούργο. Είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε και λειτουργεί ως franchisor. Η χρηματοδότησή του προέρχεται κυρίως από εθνικά κεφάλαια. Επίσης, λαμβάνει μια μικρή χρηματοδότηση με τη μορφή μισθώματος από τους franchisees.

Η μέριμνά του είναι η διασφάλιση της ποιότητας, η συγκέντρωση κεφαλαίων χρηματοδότησης σε εθνικό επίπεδο, και οι δημόσιες σχέσεις για το πρόγραμμα. Απασχολεί δεκαέξι εργαζόμενους με πλήρες ή μερικό ωράριο.

Κάθε νέα κοινωνική επιχείρηση που ιδρύεται ως franchisee σε άλλες περιοχές χρηματοδοτείται εν μέρει από δωρεές του κοινού, από δημόσια κονδύλια και από τις ωφελούμενες οικογένειες που πληρώνουν τα χαμηλά ποσά που αναφέρθηκαν παραπάνω για τη χρήση των υπηρεσιών.

Η κεντρική welcome του Αμβούργου, που λειτουργεί ως εθνικός συντονιστής, αναλαμβάνει να υποστηρίξει την ίδρυση της νέας κοινωνικής επιχείρησης σε πέντε στάδια. Η εκπαίδευση των εθελοντών κάθε ομάδας γίνεται μέσω τοπικών φορέων και κοινωνικών υπηρεσιών με τους οποίους συνεργάζεται ο franchisor ώστε τα στελέχη τους, που παρέχουν την εκπαίδευση στους εθελοντές σε τακτά χρονικά διαστήματα, να πληρώνονται για την έξτρα εργασία τους. Υπάρχουν πρότυπα καλής ποιότητας και προδιαγραφές που χρειάζεται να τηρούνται από τους franchisees, ενώ τους παρέχονται αναλυτικά πληροφοριακά εγχειρίδια και υποστήριξη σε μόνιμη βάση ως προς τις διαδικασίες εξεύρεσης χρηματοδότησης. Σε γενικές γραμμές τα στάνταρντς που χρειάζεται να τηρούνται είναι λίγα. Αντίστοιχα οι μηχανισμοί ελέγχου είναι επίσης λίγοι και περιορίζονται κυρίως σε ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται δύο φορές το χρόνο με σκοπό να ανιχνευτούν ιδιαίτερα προβλήματα κάθε franchisee και να παρασχεθεί η κατάλληλη υποστήριξη ή εκπαίδευση.

### 8.3 Youth-to-Youth

Είναι ένα πρόγραμμα που στοχεύει στη βελτίωση της σεξουαλικής και αναπαραγωγικής υγείας των νέων. Μέσω ενός δικτύου από κέντρα νέων (youth clubs) υποστηρίζει, ενδυναμώνει κι εκπαιδεύει νέους ανθρώπους, οι οποίοι με τη σειρά τους εκπαιδεύουν άλλους νέους σε θέματα σχετικά με τη σεξουαλική διαπαιδαγώγησή τους, όπως η αντισύλληψη και η προστασία από σεξουαλικά μεταδιδόμενα νοσήματα.

Έχει λειτουργήσει σε χώρες της Αφρικής, την Αιθιοπία, την Κένυα, την Τανζανία και την Ουγκάντα. Το πρόγραμμα εισηγήθηκε το Γερμανικό Ίδρυμα για τον Παγκόσμιο Πληθυσμό (DSW), το οποίο λειτουργεί και ως κεντρικός franchisor. Εκπαιδεύει ενδιάμεσους franchisors, οι οποίοι αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν και να συντονίσουν τις τοπικές ομάδες νέων που λειτουργούν κάτω από την επωνυμία youth-to-youth. Αυτοί οι ενδιάμεσοι franchisors είναι συνήθως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί με τους οποίους συνεργάζεται το Γερμανικό Ίδρυμα για τον Παγκόσμιο Πληθυσμό.

Τα κέντρα των νέων λειτουργούν αυτόνομα κι έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν τις γνώσεις και τις πληροφορίες σε μεγάλο αριθμό νέων βασισμένα στα δίκτυα μεταξύ τους. Η χρηματοδότηση του προγράμματος γίνεται μέσω δωρεών από ιδιώτες, από οργανισμούς και άλλα ιδρύματα. Ένα μικρό εισόδημα είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί για τους νέους καθώς μπορούν να πουλήσουν προφυλακτικά και χάπια αντισύλληψης μέσω κοινωνικού μάρκετινγκ. Το εισόδημα αυτό ενθαρρύνονται να το χρησιμοποιήσουν για την αγορά των δικών τους προφυλακτικών.

Οι υποχρεώσεις του DSW ως franchisor είναι η οικονομική υποστήριξη των youth clubs και η παροχή πληροφόρησης, εκπαίδευσης και επικοινωνίας. Οι ενδιάμεσοι franchisors υποστηρίζουν και συντονίζουν τις ομάδες νέων σε τοπικό επίπεδο όπως, επίσης, ελέγχουν και διασφαλίζουν ότι τηρείται η ποιότητα των υπηρεσιών. Οι franchisees, τα youth clubs, τρέχουν το πρόγραμμα τοπικά και οργανώνουν δράσεις ενημέρωσης, συντονίζουν ομάδες συζήτησης των εμπειριών των νέων μεταξύ τους ώστε να μαθαίνει ο ένας από τον άλλο και

οργανώνουν τις δραστηριότητες που αναφέρθηκαν για την εξοικονόμηση ενός μικρού εισοδήματος. Για την εκπαίδευση των νέων μεταξύ τους υπάρχει σχετικό εγχειρίδιο ώστε να διασφαλίζεται το επίπεδο της ποιότητας του προγράμματος. Σε τακτά διαστήματαπραγματοποιούνται έλεγχοι και διαβιβάζονται αναφορές και μελέτες για τη μέτρηση της απόδοσης τους.

#### 8.4 Aflatoun

Η Aflatoun γεννήθηκε το 1991 στη Βομβάη της Ινδίας από την Jeroo Billimoria ως ένα ερευνητικό πρόγραμμα στο Tata School of Social Studies με στόχο να φέρει κοντά φτωχά και πλούσια παιδιά για να μοιραστούν τις εμπειρίες τους. Το όνομά της προέρχεται από τον ομώνυμο σκανταλιάρη, αλλά καλόκαρδο χαρακτήρα των ταινιών του Bollywood. Επίσης, στα αραβικά Aflatoun είναι το όνομα του Έλληνα φιλοσόφου Πλάτωνα.

Από το 1993 η ανάγκη για τη συνέχιση του προγράμματος έγινε επιτακτική λόγω των διαφυλετικών διαμαχών που ξεσπούσαν στη Βομβάη. Έτσι δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση των παιδιών στην απαλοιφή των προκαταλήψεων και των διακρίσεων και την εκμάθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Πολλά παιδιά είχαν εν τω μεταξύ έρθει στη Βομβάη από τα γειτονικά χωριά οπότε δόθηκε προτεραιότητα στην καθοδήγησή τους να αποταμιεύουν ένα ποσό από αυτά που έβγαζαν δουλεύοντας στους δρόμους της πόλης. Το 2005 έγινε η διεθνοποίηση της Aflatoun (Child Savings International) καθώς μεταφέρθηκε η έδρα της στο Άμστερνταμ ενώ η Jeroo Billimoria έγινε γνωστή για την προσπάθειά της να μορφώσει κοινωνικά και οικονομικά τα παιδιά.

Η δοκιμή για το εάν το πρόγραμμα μπορούσε να έχει επιτυχία εκτός Ινδίας έγινε με την αναπαραγωγή του σε 10 χώρες, με τη φιλοδοξία να φτάσει σε 75 χώρες και ένα εκατομμύριο παιδιά. Οι στόχοι αυτοί επιτεύχθηκαν έως το 2011.

Έκτοτε διευρύνθηκαν οι σκοποί της Aflatoun, συμπεριλαμβάνοντας το Aflateen, ένα πρόγραμμα για έφηβους και το Aflatot, ένα πρόγραμμα για νήπια.

Οι στόχοι της πλέον ως το 2020 περιλαμβάνουν την κοινωνική και οικονομική εκπαίδευση



και ενδυνάμωση 20 εκατομμυρίων παιδιών και νέων ώστε να δρουν ως φορείς αλλαγής για τον εαυτό τους και για τον κόσμο προς μια πιο ισότιμη και δίκαιη διαβίωση.

Η κεντρική Aflatoun που εδρεύει στο Αμστερνταμ λειτουργεί ως μη-κερδοσκοπική οργάνωση. Σκοπός της είναι η παροχή κοινωνικής και οικονομικής εκπαίδευσης σε παιδιά και νέους ώστε μπορέσουν να σπάσουν τον κύκλο της φτώχειας και της ανισότητας και να καταστούν οικονομικά ανεξάρτητα, αξιοποιώντας τα ταλέντα τους και διεκδικώντας τα δικαιώματά τους, σε χώρες και κοινωνίες όπου τα εκπαιδευτικά συστήματα είναι ανεπαρκή και όπου παρέχονται ελλιπείς κοινωνικές υπηρεσίες πρόνοιας.

Σήμερα, με ένα δίκτυο από 200 μη κυβερνητικούς οργανισμούς και 30 κυβερνήσεις τα ωφέλη της έχουν φτάσει σε 5,4 εκατομμύρια παιδιά σε 116 χώρες. Διαθέτει ένα δίκτυο κεντρικών εταιρών της σε διάφορες χώρες του κόσμου. Ο κάθε εθνικός εταίρος υποστηρίζεται από εθνικούς και διεθνείς ενδιαφερόμενους (stakeholders) με σκοπό να εξελιχθεί σε κέντρο παροχής εκπαίδευσης και τεχνογνωσίας σε εθνικό επίπεδο. Όλοι οι εταίροι φέρουν την επωνυμία της Aflatoun και έχουν το ίδιο πρόγραμμα που ενσωματώνει πέντε βασικές αξίες και οχτώ διαδοχικά επίπεδα εκπαίδευσης των παιδιών με το αντίστοιχο εκπαιδευτικό υλικό.

Ο κάθε εταίρος είναι ανεξάρτητος οικονομικά καθώς αποφασίζει μόνος του πώς θα καλύψει τα έξοδά του, ενώ του προσφέρεται στήριξη από την κεντρική οργάνωση του Αμστερνταμ με συναντήσεις δια ζώσης ή μέσω δικτύου και με παροχή εκπαίδευσης και τεχνογνωσίας. Επίσης, ρόλος της κεντρικής οργάνωσης είναι να διαδίδει τις καλές πρακτικές σε τοπικό επίπεδο και να πραγματοποιεί ελέγχους προς διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υλικών. Παρέχει, επίσης, υποστήριξη για τη δημιουργία νέων τοπικών εταιρών, ενώ προβαίνει διεθνώς σε ενέργειες που προωθούν την αναγνωρισιμότητα του οργανισμού αλλά και την εκπαίδευση και τα δικαιώματα των παιδιών.

Οι franchisees επιλέγονται με κριτήριο την εμπειρία τους στην παροχή εκπαίδευσης σε παιδιά και τη δυνατότητα δικτύωσής τους με άλλους σχετικούς οργανισμούς. Φέρουν την

επωνυμία της Aflatoun, ακολουθούν το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα, χρησιμοποιούν το εκπαιδευτικό της υλικό το οποίο προσαρμόζουν στην τοπική γλώσσα και τις τοπικές ιδιαιτερότητες και, τέλος, φροντίζουν να αυτοαξιολογούνται για την προσφορά των υπηρεσιών τους, πέρα από την αξιολόγηση του κεντρικού φορέα. Για το σκοπό αυτό ο κεντρικός οργανισμός έχει δημιουργήσει ένα διαδικτυακό εργαλείο αποτίμησης της ποιότητας των εταιρών. Κεντρικά στοιχεία του ελέγχου αποτελούν η εξέταση της απήχησης του προγράμματος τοπικά και η εκτίμηση της κοινωνικής απόδοσης επί της επένδυσης που μετράται βάσει ποσοτικών κριτηρίων.

## 8.5 Fruit to Suit

Η Fruit to Suit ξεκίνησε το 2006 ως κοινωνική επιχείρηση από την δασκάλα, τότε, Terrie Johnson, όταν παρατήρησε την ανάγκη που υπήρχε για υγιεινά σνακς στα κυλικεία των σχολείων. Άρχισε να δοκιμάζει τη ζήτηση των υγιεινών σνακς στα κυλικεία, τα οποία γρήγορα έγιναν πολύ γρήγορα δημοφιλή στα παιδιά. Έτσι άρχισε να ιδρύει κυλικεία υγιεινών σνακ στα σχολεία και ταυτόχρονα να εκπαιδεύει τους μαθητές τους να αναλαμβάνουν τη λειτουργία αυτών των κυλικείων υγιεινών σνακς.

Η κοινωνική επιδίωξή της είναι να καταστήσει τους μαθητές επιτυχημένους κοινωνικούς επιχειρηματίες που θα προωθούν την υγιεινή διατροφή.

Η δομή έχει ως εξής: Το σχολείο διαθέτει και είναι ιδιοκτήτης του χώρου του κυλικείου, ενώ οι franchisees προμηθεύουν και διακινούν τα υγιεινά σνακς και αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν τους συμμαθητές τους, υπό την επίτηρηση ενός ενήλικα, συνήθως κάποιου δασκάλου, καθώς το ζητούμενο είναι οι άνθρωποι που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία να είναι μέλη της τοπικής κοινωνίας και του σχολείου ώστε να γνωρίζουν επακριβώς τις τοπικές και τις σχολικές ιδιαιτερότητες και ταυτόχρονα να εμφορούνται από το σκοπό της υγιεινής διατροφής των παιδιών.

Η Fruit to Suit απευθύνεται σε μητέρες που ενδιαφέρονται να έχουν ένα εισόδημα, αλλά και να συμβάλουν στην υγιεινή διατροφή των παιδιών ερχόμενη σε επαφή μαζί τους μέσω του

δικτύου Working Mums (Εργαζόμενες Μητέρες). Η ενημέρωση των μητέρων γίνεται τηλεφωνικά πριν αποφασίσουν να συναντηθούν προσωπικά και να δουλέψουν μαζί. Η συνεργασία του franchise ξεκινάει με την πληρωμή ενός αρχικού ποσού 2.500 λιρών από τις μητέρες που αναλαμβάνουν να συστήσουν την franchisee κοινωνική επιχείρηση και μια συνδρομή 4% επί των πωλήσεων. Αυτά τα χρήματα καλύπτουν την προμήθεια της επιχείρησης με υγιεινά σνακς και αφήνουν ένα μικρό ποσοστό κέρδους που αυξάνει συν τω χρόνω. Η υποστήριξη των franchisees γίνεται μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε συνδυασμό με δια ζώσης συναντήσεις κάθε εξάμηνο.

Σήμερα οι franchisees αριθμούν τους 100 σε όλη τη Μεγάλη Βρετανία. Ωστόσο, κυρίως λόγω της μη ύπαρξης μέχρι σήμερα μετρήσεων της απήχησης του κοινωνικού σκοπού, η Fruit to Suit δυσκολεύεται να βρει χρηματοδότηση μέσω των τραπεζών επενδύσεων.

## 8.6 School for social entrepreneurs

Η School for social entrepreneurs ιδρύθηκε το 1997 στο Λονδίνο. Λειτουργεί μακροχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης και υποστήριξης των κοινωνικών επιχειρηματιών και όσων θέλουν να εισέλθουν στην κοινωνική οικονομία. Δίνει τα απαραίτητα εργαλεία και την τεχνογνωσία σε ανθρώπους που επιθυμούν να βελτιώσουν τη ζωή στις τοπικές τους κοινότητες, αλλά και την προσωπική τους ζωή.

Υπολογίζεται ότι κάθε χρόνο βοηθά 1.000 ανθρώπους, με διαφορετικά εκπαιδευτικά και κοινωνικά υπόβαθρα, να αναπτύξουν τις δεξιότητες, τις αντοχές και τα δίκτυα για να δώσουν τη δική τους απάντηση στα κοινωνικά προβλήματα μέσω της ίδρυσης κοινωνικών επιχειρήσεων.

Τα προγράμματά στοχεύουν στην ίδρυση, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Ο τρόπος εκπαίδευσης διαφέρει από τον παραδοσιακό, καθώς βασίζεται στη μάθηση μέσω της δράσης. Επίσης, υποστηρίζουν και μέντορινγκ.

Ιδρύθηκε το 1997 από τον Michael Young, ο οποίος διέθετε ήδη μεγάλη εμπειρία ως ιδρυτής διαφόρων οργανισμών όπως το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, η Ένωση Καταναλωτών κ.α.

Σήμερα έχει αναπτυχθεί ένα δίκτυο από σχολεία κοινωνικής επιχειρηματικότητας στη Μεγάλη Βρετανία, τον Καναδά και την Ινδία.

Το 2000, δύο χρόνια μετά την ίδρυση του πρώτου σχολείου, έγινε φανερό ότι το επιχειρηματικό μοντέλο μπορούσε να αναπαραχθεί και να λειτουργήσει και σε άλλες περιοχές. Μέσω της απόσπασης ενός βραβείου και της σχετικής χρηματοδότησης ιδρύθηκαν 9 τοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις στο εσωτερικό της Μεγάλης Βρετανίας και αργότερα 1 στον Καναδά και 1 στην Ινδία.

Κάθε τοπικό σχολείο διοικείται από μια τοπική ομάδα και λειτουργεί ως ανεξάρτητη κοινωνική επιχείρηση, franchisee της αρχικής που δημιουργήθηκε στο Λονδίνο, υπό την ίδια επωνυμία school for social entrepreneurs. Κάθε χρόνο ο franchisor πραγματοποιεί έλεγχο στους franchisees για να επιβεβαιωθεί ότι λειτουργούν σύμφωνα με το πρόγραμμα του franchisor και ότι ανταποκρίνονται στα πρότυπα ποιότητάς του. Η επίτευξη του κοινωνικού τους σκοπού μετριέται με συγκεκριμένα εργαλεία, ίδια για όλους. Επιπλέον, κάθε τρία χρόνια πραγματοποιείται ένας έλεγχος από ανεξάρτητο φορέα για να διαπιστωθεί η επίτευξη του κοινωνικού σκοπού. Ο franchisor μοιράζεται την τεχνογνωσία, αλλά και τις καινοτομίες με όλους τους franchisees και τους παρέχει τα εργαλεία του μάρκετινγκ και της διαδικτυακής παρουσίας. Τα στοιχεία που εξετάζει ο franchisor για να συνεργαστεί με υποψήφιους franchisees είναι η πίστη στην επιχειρηματικότητα και την πρωτοβουλία, η διάθεση για δημιουργία θετικών αλλαγών στην τοπική κοινότητα μέσω της επιχειρηματικότητας, η ύπαρξη καλής δικτύωσης τόσο στις τοπικές τους κοινωνίες όσο και οργανισμούς, δημόσιες υπηρεσίες, χρηματοδότες και πιθανούς μαθητές.

## 8.7 Le Mat

Τα Le Mat είναι ένα δίκτυο από κοινωνικές επιχειρήσεις που μέσω του κοινωνικού franchise έχουν αναπαράγει το πρώτο Le Mat που ιδρύθηκε πριν 20 περίπου χρόνια στην Τριέστη της Ιταλίας από μια κοινότητα νέων, πρώην ψυχιατρικών ασθενών, καλλιτεχνών, χρηστών εξαρτησιογόνων ουσιών, γιατρών και άλλων υποστηρικτών.

Προσφέρουν υψηλής ποιότητας διαμονή, ενώ παράλληλα προσφέρουν εργασία σε ανθρώπους που έχουν συναντήσει δυσκολίες στην εύρεση εργασίας. Ο franchisor έχει δημιουργήσει ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας για κάθε εταίρο, συνδυάζοντας την τεχνογνωσία του με τις απόψεις των στελεχών κι εργαζομένων της κάθε τοπικής κοινωνικής επιχείρησης, όπου καταγράφονται οι καθημερινοί κανόνες λειτουργίας της.

Η Le Mat είναι ιδιοκτησία ενώσεων διαφόρων κοινωνικών συνεταιρισμών στην Ιταλία και την Ευρώπη, οι οποίοι είναι συλλογικά ιδιοκτήτες της επωνυμίας και εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο του κεντρικού οργανισμού κάθε τρία χρόνια.

## 8.8 VisionSpring

Η VisionSpring ιδρύθηκε το 2001 από τους Jordan Kassalow και Scott Berrie στην Ν. Υόρκη. Η κοινωνική της αποστολή είναι η μείωση της φτώχειας στις αναπτυσσόμενες χώρες μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας. Αυτή υποβοηθείται από τη χρήση γυαλιών όρασης από τους πληθυσμούς που εργάζονται στα χωράφια και αλλού.

Όπως έχει παρατηρηθεί σε διάφορες μελέτες, λόγω των προβλημάτων όρασης ακόμη και απλών όπως η πρεσβυωπία, οι πληθυσμοί των αναπτυσσόμενων χωρών δυσκολεύονται να εστιάσουν το βλέμμα τους σε κοντινή απόσταση και συνεπώς να είναι παραγωγικοί σε απλές εργασίες. Καθώς το εισόδημά τους είναι μειωμένο δεν μπορούν να αγοράσουν ακριβά γυαλιά. Γι' αυτό, η VisionSpring παράγει και τους παρέχει γυαλιά με πολύ χαμηλό κόστος, το οποίο κυμαίνεται ανάλογα με το εισόδημα και τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων της κάθε περιοχής. Επιπλέον, προσφέρει εργασία σε όσους θέλουν να αναλάβουν να πουλάνε αυτά τα γυαλιά, κυρίως γυναίκες που έτσι έχουν την ευκαιρία να βγάλουν ένα έξτρα εισόδημα.

Οι franchisees της μπορεί να είναι ιατρικά κέντρα, νοσοκομεία, περίπτερα, μετακινούμενοι ιατρικοί λειτουργοί, γεωργικοί συνεταιρισμοί και άλλοι. Ουσιαστικά, αυτοί παραγγέλνουν από την κεντρική επιχείρηση στη Ν. Υόρκη, που λειτουργεί ως κανονική εμπορική επιχείρηση, τον αριθμό και το είδος των γυαλιών που επιθυμούν και χρεώνονται με τα

κόστη της παραγωγής, μεταφοράς και εκτελωνισμού των γυαλιών.

Η κεντρική VisionSpring, που λειτουργεί ως franchisor, μεριμνά για την εκπαίδευση των franchisees ως προς τη χρήση και την επιλογή των γυαλιών για κάθε περίπτωση πελάτη όταν πρόκειται για γυαλιά πρεσβυωπίας ή ηλίου. Για το λόγο αυτό διαθέτει online στην ιστοσελίδα της και το σχετικό εκπαιδευτικό εγχειρίδιο. Επίσης, παρέχει το καλό όνομα και την εμπιστοσύνη που έχει δημιουργήσει στις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών από τις συνεργασίες της με διάφορους φορείς και ιδρύματα.

## 8.9 Dialogue in the Dark

Η Dialogue in the Dark ιδρύθηκε στη Γερμανία το 1988 από τον Andreas Heinecke σε μια προσπάθεια να καταρριφθούν τα στερεότυπα των ανθρώπων που έχουν όραση για τους ανθρώπους που είναι τυφλοί. Με το να έρθουν στη θέση τους και να βιώσουν τις συνθήκες ζωής τους, ευαισθητοποιούνται κατά του αποκλεισμού των τυφλών ανθρώπων από την εκπαίδευση και την εργασία. Αυτό το πέτυχε βάζοντας μαζί ανθρώπους με όραση και τυφλούς μέσα στο σκοτάδι.

Στις εκθέσεις του Dialogue in the Dark, οι τυφλοί οδηγούν ανθρώπους με όραση, εξοπλισμένους μόνο με ένα μπαστούνι ώστε να έρθουν αντιμέτωποι με καθημερινές συνθήκες, όπως μια βόλτα στο πάρκο, ένας καφές, μια βόλτα με βάρκα, που διαδραματίζονται στο σκοτάδι σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους. Η εμπειρία αυτή είναι τόσο διδακτική για τους ανθρώπους με όραση όσο και χρήσιμη στους ανθρώπους χωρίς όραση γιατί τους προσφέρει ένα μέρος να εργαστούν. Προσφέρει μετασχηματιστική μάθηση και προσήλωση στο εδώ και το τώρα. Συντελεί στην αμοιβαία κατανόηση από την αντιστοργή των ρόλων. Δημιουργεί συναισθηματικούς δεσμούς κι εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων που συμμετέχουν.

Τις εκθέσεις και τα εργαστήρια του προγράμματος τα λειτουργούν άνθρωποι με διάφορες αναπηρίες, που βρίσκουν έτσι εργασία με νόημα για τους ίδιους όσο και για την κοινότητα.

Σήμερα το εγχείρημα του Dialogue in the Dark αποτελεί ένα δίκτυο με παρουσία σε 41 χώρες του κόσμου, στην Ευρώπη, την Αμερική, την Αφρική, την Ασία και την Αυστραλία, με τη μορφή εκθέσεων, εργαστηρίων και γευμάτων στο σκοτάδι.

Το μοντέλο λειτουργίας του βασίζεται στην πληρωμή εισιτηρίου για τη συμμετοχή στα δρώμενα που κοστίζει μεταξύ 9 έως 16 ευρώ ανά επισκέπτη. Υφίστανται και επιπλέον χρεώσεις αν γίνει χρήση των υπηρεσιών των καφέ ή του Dinner in the Dark. Έτσι κάθε κοινωνική επιχείρηση του δικτύου είναι αυτοχρηματοδοτούμενη και καλύπτει τα λειτουργικά της κόστη, ώστε να μην χρειάζεται τις δωρεές τρίτων.

Το λειτουργικό μοντέλο του κοινωνικού franchise της Dialogue in the Dark είναι πολύ καλά σχεδιασμένο. Μια εξωτερική συμβουλευτική εταιρία έχει σχεδιάσει και διαχειρίζεται την προτυποποιημένη διαδικασία των οργανωμένων περιηγήσεων και λειτουργεί ως franchisor. Υπάρχουν δύο μορφές franchising.

Ένα βραχυπρόθεσμο που διαρκεί μεταξύ 6 με 12 μήνες, το οποίο επιλέγουν συνήθως μουσεία ή άλλοι πολιτιστικοί οργανισμοί για να φιλοξενήσουν με τη μορφή έκθεσης για το περιορισμένο αυτό χρονικό διάστημα.

Η άλλη μορφή είναι η μόνιμη, αυτή που ακολουθείται από κοινωνικές επιχειρήσεις franchisees που αναλαμβάνουν να λειτουργήσουν όλο το πρόγραμμα. Υπάρχει ένα αρχικό μίσθωμα που καλούνται να πληρώσουν οι franchisees καθώς και ένα λειτουργικό μίσθωμα που κυμαίνεται μεταξύ 130 – 180 ευρώ για κάθε ημέρα λειτουργίας.

Ο franchisor τους παρέχει τη μορφή και το περίγραμμα της έκθεσης, τα τεχνικά σχέδια, την εκπαίδευση των τυφλών οδηγών, αναλυτικά εγχειρίδια σχεδιασμού και λειτουργιών, συμβουλευτική υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος, εκπαιδευτικά εγχειρίδια για δασκάλους και μαθητές και, τέλος, ενσωμάτωση στο δίκτυο του Dialogue in the Dark με την παροχή της επωνυμίας του.

Οι franchisees χρειάζεται να βρουν οι ίδιοι τον χώρο με τις κατάλληλες προδιαγραφές, να έχουν εξασφαλίσει τη χρηματοδότηση, να ακολουθούν τις προβλεπόμενες διαδικασίες, να

προσλάβουν όλο το προσωπικό που θα χρειαστούν και να λειτουργούν τις εκθέσεις. Η ευθύνη για το μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις βαρύνει, επίσης, τους franchisees.

## 8.10 Marie Stopes International

Η Marie Stopes International ιδρύθηκε το 1976 στο Λονδίνο από τον Tim Black, τη σύζυγό του Jean Black και τον Phil Harvey, όταν αποφάσισαν να αναλάβουν να επαναλειτουργήσουν την κλινική οικογενειακού προγραμματισμού για φτωχές και αποκλεισμένες γυναίκες της φημισμένης για την προσφορά της στο σκοπό αυτό Marie Stopes, αφότου αυτή έκλεισε το 1975.

Σήμερα η Marie Stopes International αριθμεί 12.000 μέλη και λειτουργεί σε 37 χώρες του κόσμου. Ο κοινωνικός σκοπός της λειτουργίας της είναι η ενδυνάμωση και ενημέρωση των γυναικών ώστε η τεκνοποίηση να είναι θέμα δικής τους απόφασης, και όχι κάποιο τυχαίο γεγονός. Εκπαιδεύει τις γυναίκες στις μεθόδους αντισύλληψης και στις ασφαλείς εκτρώσεις, ώστε να μπορούν οι ίδιες να αποφασίζουν για το μέλλον τους.

Η MSI λειτουργεί ως ένας από τους μεγαλύτερους διεθνώς φορείς παροχής υπηρεσιών εθελοντικού οικογενειακού προγραμματισμού μέσω πέντε καναλιών: κλινικές, μετακινούμενους λειτουργούς, κοινωνικό franchising, κοινοτική ευαισθητοποίηση και κοινωνικό μάρκετινγκ.

Όσον αφορά στο μοντέλο του κοινωνικού franchising που χρησιμοποιεί, η επιλογή των franchisees γίνεται πολύ προσεκτικά. Αν και η πρακτική του διεθνούς franchising ξεκίνησε το 2004, το λειτουργικό μοντέλο στο οποίο βασίστηκε έδωσε τη δυνατότητα για γρήγορη αναπαραγωγή και διάδοση του προγράμματος. Ο λόγος είναι ότι η MSI επέλεγε ως franchisees ήδη υπάρχοντες ιδιωτικούς παρόχους υπηρεσιών υγείας. Εκμεταλλευόμενη την υπάρχουσα δομή και τις εγκαταστάσεις των συνεργατών που επέλεγε, ήταν πολύ εύκολο να προωθηθούν οι υπηρεσίες του προγράμματός της στον τομέα του οικογενειακού προγραμματισμού.

Έτσι, το 2015 το δίκτυο των franchisees αριθμούσε τους 3.600 σε 18 χώρες, που παρείχαν



υπηρεσίες σε 3,75 εκατομμύρια γυναίκες, οι οποίες σε μεγάλο ποσοστό βιώνουν συνθήκες φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού. Σε κάθε περίπτωση κοινωνικού franchisee, η δημιουργία του franchise λάμβανε υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας, με αποτέλεσμα τα ωφέλη να διαφοροποιούνται από την εισαγωγή νέων υπηρεσιών, και συγκεκριμένα του οικογενειακού προγραμματισμού, έως τη βελτίωση της ποιότητας των ήδη παρεχόμενων υπηρεσιών, ή την διεύρυνση των υπαρχουσών επιλογών. Επίσης, κατάφερε να διευρύνει τις ηλικιακές κατηγορίες των ωφελούμενων, προσελκύοντας νεώτερους πληθυσμούς κάτω των 20 ετών, όπως επίσης και πιο φτωχούς πληθυσμούς (Munroe, E., Hayes, B., Taft, J.:2015).

Για να καταστεί ένας πάροχος υπηρεσιών υγείας franchisee, και να προσφέρει υπηρεσίες οικογενειακού προγραμματισμού υπό την επωνυμία της Marie Stopes International, πληρώνει ένα μικρό αρχικό μίσθωμα. Σε αντάλλαγμα λαμβάνει τόσο αρχική όσο και συνεχιζόμενη εκπαίδευση σε μια ευρεία θεματική από υπηρεσίες αναπαραγωγικής και σεξουαλικής υγιεινής, πρόληψη μεταδιδόμενων νοσημάτων, συμβουλευτική στήριξη, και, κυρίως, πώς να ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των πελατών τους και να τους δίνουν πρωταρχική σημασία. Όταν ολοκληρωθεί η αρχική εκπαίδευση και γίνουν οι απαραίτητοι έλεγχοι ποιότητας, δίνεται η επωνυμία καθώς και υψηλής ποιότητας φαρμακευτικό και άλλο υλικό σε χαμηλές τιμές, το οποίο πωλείται στους πελάτες με βάση μια προσυμφωνημένη πολιτική τιμών.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται υπό την επωνυμία της MSI περιλαμβάνουν επείγουσες, βραχυπρόθεσμες, και μακροπρόθεσμες τεχνικές αντισύλληψης καθώς και ασφαλείς εκτρώσεις και μετά-επεμβατική φροντίδα και οικογενειακό προγραμματισμό.

### 8.11 The Trussell Trust Foodbank

Το Trussell Trust με το σύνθημα «Σταματήστε την πείνα στο Ηνωμένο Βασίλειο» υποστηρίζει ένα δίκτυο από Τράπεζες Φαγητού (Foodbanks) εξαπλωμένο σε όλη τη χώρα με στόχο να σταματήσει την πείνα και τη φτώχεια. Επίσης, διαθέτει ένα δίκτυο εθελοντών, επαγγελματιών, τοπικών και εθνικών φορέων και κοινωνικών επιχειρήσεων και

προγραμμάτων χρηματοδότησης των διαφόρων κοινωνικών του δράσεων.

Μέσω του κοινωνικού franchising υποστηρίζει ένα δίκτυο από 1.200 Τράπεζες Φαγητού που συλλέγουν φαγητό που περισσεύει από διάφορους τοπικούς φορείς (εκκλησίες, σουπερ-μάρκετ, σχολεία, κ.α.) αλλά και ιδιώτες, και το διανέμουν υπό μορφή voucher φαγητού τριών ημερών σε ανθρώπους που έχουν αναφερθεί από κοινωνικούς λειτουργούς και άλλους συνεργαζόμενους φορείς ότι αντιμετωπίζουν κρίση και βιώνουν πείνα.

Μέσα σε ένα χρόνο μεταξύ Απριλίου 2017 και Μαρτίου 2018 προσέφεραν περισσότερα από 1,3 εκατομμύρια πακέτα φαγητού τριών ημερών. Επιπλέον, πολλές Τράπεζες Φαγητού έχουν αναπτυχθεί και προσφέρουν και άλλα προγράμματα με στόχο την αντιμετώπιση της φτώχειας πέρα από την προσφορά φαγητού.

Το σύστημα του κοινωνικού franchising στο οποίο στηρίζεται είναι καλά οργανωμένο. Ως franchisor προσφέρει: Εκπαίδευση, λειτουργικό εγχειρίδιο, υποστήριξη από έναν Area Manager και το προσωπικό του κεντρικού φορέα, πρότυπο για την ιστοσελίδα του franchisee που μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες του, την επωνυμία και ενημερωτικό υλικό, online forum, σύστημα συγκέντρωσης δεδομένων, ετήσιους ελέγχους και σύστημα διασφάλισης ποιότητας, συνέδρια και διασυνδέσεις με επιχειρήσεις που διαθέτουν πλεονάσματα φαγητού.

Το αρχικό μίσθωμα που υποχρεούται να δώσει ο franchisee ανέρχεται στις 1.500 λίρες, ενώ για τα επόμενα χρόνια ετησίως διαθέτει το ποσό των 360 λιρών ως κάλυψη του κόστους για τις υπηρεσίες που λαμβάνει από τον franchisor. Ο τελευταίος διαθέτει, επίσης, στους franchisees μερίδια από τη χρηματοδότηση που λαμβάνει από διάφορους εθνικούς και τοπικούς φορείς.

Η επιτυχία του συστήματος βασίζεται αφενός στο γεγονός ότι στηρίζεται στη συμμετοχή τοπικών και κοινοτικών φορέων για τη λειτουργία του. Ενεργοποιεί τα μέλη των τοπικών κοινοτήτων είτε ως δωρητών φαγητού, είτε ως εθελοντών στις Τράπεζες Φαγητού, είτε ως ειδικών που διαπιστώνουν την κρισιμότητα των περιστατικών πείνας.

Από την άλλη η επιλογή των franchisees γίνεται μέσω μιας άτυπης, αλλά συστηματικής διαδικασίας όπου διαπιστώνεται τόσο το κίνητρο όσο και η εμπλοκή τους στη ζωή της κοινότητας.

Το εγχειρίδιο που τους δίνεται είναι πάρα πολύ κατατοπιστικό και καλύπτει όλες τις ερωτήσεις που μπορεί να έχουν μετά από τη συμμετοχή τους στις συνεντεύξεις και στη διαδικασία επιλογής.

Έτσι, σε συνδυασμό με την απλότητα και το χαμηλό κόστος του λειτουργικού μοντέλου, διευκολύνεται η άμεση έναρξη του franchise, υπό την προϋπόθεση ότι προηγουμένως διαπιστώνεται η οικονομική βιωσιμότητα του εγχειρήματος με τη διάθεση των απαραίτητων χρηματικών ποσών από την πλευρά του franchisee.

Παρόλα αυτά το πρώτο franchise χρειάστηκε 5 ολόκληρα χρόνια για να πραγματοποιηθεί καθώς δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στη σωστή προετοιμασία όλων των διαδικασιών και παραγόντων επιτυχίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η εκπαίδευση των franchisees γίνεται σε μια βάση εκτίμησης των αναγκών του καθενός και των προτεραιτήτων σε δεξιότητες που ενδιαφέρεται να αναπτύξει. Επίσης, δέχονται υποδείξεις, ιδέες και καινοτομίες που προτείνουν οι franchisees ανάλογα με τις τοπικές ανάγκες και για αυτό το λόγο κάθε Τράπεζα Φαγητού είναι σχετικά διαφορετική από τις άλλες.

## 9 Σύνδεση του «Κοινωνικού franchising» με το έργο «SOCIAL PLATE»

Το έργο «SOCIAL PLATE» έχει προγραμματικό σκοπό να στηρίξει την ίδρυση μίας κοινωνικής επιχείρησης στην Ελλάδα (Κεντρική Μακεδονία) και να την προωθήσει στη Βουλγαρία μέσω κοινωνικού franchising. Σκοπεύει δηλαδή στη διασυνοριακή μεταφορά της κοινωνικής επιχείρησης από τη μία χώρα στην άλλη. Σκοπός της κοινωνικής επιχείρησης θα είναι η διανομή προϊόντων μακράς διάρκειας που αλλιώς θα αποτελούσαν απορρίμματα,

προωθώντας μία οικολογική προσέγγιση και απασχολώντας παράλληλα άτομα από οικονομικά και επαγγελματικά αμφισβητούμενες ομάδες για να διασφαλίζουν τις καθημερινές λειτουργίες της οντότητας.

Η επιλογή αυτή ως προς το στόχο έγινε κατόπιν εξέτασης των κοινωνικών προβλημάτων που υφίστανται στη διασυνοριακή περιοχή Ελλάδας – Βουλγαρίας, όπου κατά κύριο λόγο κατοικούν αγροτικοί πληθυσμοί που έχουν να αντιμετωπίσουν αρκετούς παράγοντες κοινωνικού αποκλεισμού, όπως είναι υψηλά επίπεδα ανεργίας στην περιοχή και από τις δύο πλευρές των συνόρων, τα χαμηλά επίπεδα εκπαίδευσης και η σταδιακή πληθυσμιακή αραίωση των περιοχών, καθώς οι νέοι, κυρίως οι πανεπιστημιακής μόρφωσης, προτιμούν τα μεγαλύτερα αστικά κέντρα που προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες εργασίας και καλύτερων επιπέδων διαβίωσης.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει βοηθήσει στην αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων σε διάφορες περιοχές της Ευρώπης με αντίστοιχα χαρακτηριστικά. Νέοι που έχουν χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και σχετικά λίγες ευκαιρίες εργασίας στη διασυνοριακή περιοχή, μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι που έχουν χάσει τη δουλειά τους λόγω και της κρίσης στην Ελλάδα και επομένως και τα εισοδήματά τους, έχουν όμως αρκετή εργασιακή εμπειρία που μπορεί να αξιοποιηθεί μέσω της ίδρυσης κοινωνικών επιχειρήσεων, όλοι αυτοί οι πληθυσμοί μπορούν να βρουν μια διέξοδο μέσα από την κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Η ιδέα του έργου αναπτύχθηκε σαν μία λύση στα ζητήματα ανεργίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού. Αποσκοπεί στην προώθηση της περιφερειακής συνοχής μέσα από την δημιουργία και την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία έχοντας διπλό στόχο. Αφενός την παροχή εργασίας σε μακροχρόνια ανέργους και περιθωριοποιημένα άτομα, αφετέρου τη σίτιση ατόμων από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Επιπλέον, μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων, το έργο επιχειρεί να αυξήσει τις ικανότητες των ανέργων, καθώς και ατόμων που εργάζονται ήδη σε άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις που ελλείπουν σε δεξιότητες μάρκετινγκ, επιχειρηματικού σχεδιασμού κλπ.

Δεδομένης της έλλειψης οικονομικών πόρων των πληθυσμών αυτών, το κοινωνικό franchising προτείνεται ως η καταλληλότερη λύση για τη μεταφορά της τεχνογνωσίας και των πλεονεκτημάτων που θα προκύψουν στην ελληνική διασυνοριακή περιοχή από τη λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης, καθώς, όπως είδαμε, αφενός δεν απαιτεί ιδιαίτερους οικονομικούς πόρους, αφετέρου μπορεί να αναπαράξει ταχύτατα τα θετικά κοινωνικά αποτελέσματα από μια περιοχή σε μια άλλη, ενσωματώνοντας ταυτόχρονα τις τυχόν τοπικές ιδιαιτερότητες της νέας περιοχής στη βουλγαρική πλευρά των συνόρων. Επιπλέον, το κοινωνικό franchising παρέχει τη δυνατότητα της κοινωνικής ενσωμάτωσης της επιχείρησης του franchisee, εφόσον αυτή λειτουργεί ως αυτόνομη κοινωνική επιχείρηση, γεγονός πολύ σημαντικό για τα χαρακτηριστικά των πληθυσμών της διασυνοριακής περιοχής.

Μη έχοντας πρόσβαση σε πηγές εισοδήματος και σε υψηλή εκπαίδευση, παράγοντες που συνδέονται με την ευκολότερη αποδοχή νεωτερισμών, οι πληθυσμοί αυτοί θα αποδεχτούν και θα συμμετέχουν ευκολότερα σε μια κοινωνική επιχείρηση που θα έχει τη δυνατότητα να ενσωματωθεί στις τοπικές κοινότητες και τις τοπικές νοοτροπίες και συνήθειες, παρά αν επρόκειτο για κάποιον οργανισμό διοικούμενο και αναφερόμενο στην κεντρική διοίκηση, από την οποία άλλωστε αισθάνονται παραμελημένοι, ή από κάποιον άλλο ξενόφερτο οργανισμό που θα τον αντιμετώπιζαν με καχυποψία.

## 10 Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η πρακτική του κοινωνικού franchising είναι, σε διεθνές επίπεδο, μια νέα και εν τω γίνεσθαι διαδικασία. Τα τελευταία 20-30 περίπου χρόνια διάφοροι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί και κοινωνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε συνεργασία με άλλους εταίρους, υπό τη μορφή του κοινωνικού franchise, αποσκοπώντας στη διάδοση του επιτυχημένου μοντέλου τους και την αναπαραγωγή του. Απώτερος σκοπός, φυσικά, είναι η συμβολή στην επίτευξη του κοινωνικού σκοπού τους σε όλο και περισσότερα σημεία στον πλανήτη και η παροχή των υπηρεσιών τους σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό ωφελουμένων. Στο

βαθμό που πρόκειται για μια υπό διαμόρφωση πρακτική, είναι επόμενο να γίνονται πολλοί πειραματισμοί και να μην υπάρχουν πάντοτε επακριβώς καθορισμένες διαδικασίες και όρια. Αυτό βέβαια είναι εν μέρει θετικό. Εφόσον η κινητήρια δύναμη της λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η επίτευξη κοινωνικού αντίκτυπου, δίνεται το περιθώριο στην προσαρμογή των λεπτομερειών της συνεργασίας ανάλογα με τις τοπικές ιδιομορφίες επίτευξης του σκοπού αυτού.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει καταγεγραμμένο παρόμοιο εγχείρημα αναπαραγωγής κοινωνικής επιχείρησης μέσω της πρακτικής του κοινωνικού franchising. Όπως, επίσης, δεν υπάρχει άλλο κείμενο γραμμένο στην ελληνική γλώσσα, που να μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός για τη λειτουργία του κοινωνικού franchising σε περίπτωση που κάποιες κοινωνικές επιχειρήσεις θα ήθελαν να βασιστούν για να ξεκινήσουν τη διαδικασία. Στην αγγλική γλώσσα υπάρχουν αρκετά σχετικά κείμενα, όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς από τη βιβλιογραφία που συνοδεύει τον παρόντα οδηγό. Ορισμένα από αυτά τιτλοφορούνται «οδηγοί», «εγχειρίδια» κλπ., και έχουν γραφτεί από ειδικούς σε θέματα οικονομικά και συμβουλευτικής επιχειρήσεων, εξειδικευμένους, όμως, ταυτόχρονα στα θέματα της Κοινωνικής Οικονομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων με χρόνια απασχόλησης σε θεματικές όπως το εμπορικό και κοινωνικό franchising. Επίσης, στην αγγλική υπάρχουν αρκετά επιστημονικά άρθρα που προσπαθούν να διερευνήσουν και να αναλύσουν το φαινόμενο του κοινωνικού franchising μελετώντας το από διάφορες πλευρές.

Ο όρος franchising στα νομικά κείμενα στην ελληνική γλώσσα αποδίδεται ως δικαιοχρησία. Ωστόσο, στον παρόντα οδηγό επιλέξαμε να διατηρήσουμε τον αγγλικό όρο franchising, καθώς πρόκειται για έναν ευρέως γνωστό και χρησιμοποιούμενο όρο ακόμη και στην ελληνική επικράτεια, μέσω κυρίως της ύπαρξης και λειτουργίας μεγάλων εμπορικών αλυσίδων που αναπαράγονται ευρέως μέσω του εμπορικού franchising. Ο όρος δικαιοχρησία θα πρόσθετε μία ακόμη δυσκολία στην εξοικείωση του ελληνικού κοινού με τη μεταφορά της πρακτικής στο χώρο της Κοινωνικής Οικονομίας. Αν θέλουμε να δώσουμε έναν περιεκτικό ορισμό, όπως μετά από σχετική επιστημονική έρευνα έχει προκύψει, αυτός

είναι:

«Η παραχώρηση ενός δικαιώματος, συνήθως με τη μορφή άδειας, για την εκμετάλλευση ενός επιχειρηματικού μοντέλου, που περιλαμβάνει το σύστημα του μάρκετινγκ και την επωνυμία, και ίσως και την πληρωμή ενός μισθώματος. Υφίσταται έλεγχος αλλά και υποστήριξη του franchisee (δικαιοδόχος ή λήπτης) από τον franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης), ενώ και για τους δύο προέχει ο σκοπός της επίτευξης κοινωνικού αποτελέσματος σε σχέση με τη διανομή κερδών στους μετόχους. Η οργανωσιακή δομή και κουλτούρα, οι διαδικασίες, η διοίκηση και οι πόροι είναι περισσότερο αποκεντρωποιημένες σε σχέση με το εμπορικό franchising. Αντίστοιχα, επικρατούν οι τάσεις για συνεργασία με άλλους φορείς παρά ο ανταγωνισμός. Τέλος, υφίσταται μεγαλύτερη περιπλοκότητα ως προς τη συμμετοχή άλλων φορέων και πελατών» (Crawford-Spenser, E.:2015).

Αν και σχετικά νέα η πρακτική του κοινωνικού franchising στο εξωτερικό, τα μηνύματα που λαμβάνουμε από την εφαρμογή της είναι όχι μόνο θετικά αλλά και ιδιαιτέρως ενθαρρυντικά ως προς τα αποτελέσματά τους. Αυτό συμβαίνει γιατί, ως σύλληψη και εφαρμογή, το κοινωνικό franchising συγκεντρώνει πολλά πλεονεκτήματα που προσιδιάζουν στις ιδιαιτερότητες της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ).

Συνδυάζει τη λογική του μικρόκοσμου με τη λογική του μακρόκοσμου. Εφαρμόζει τοπικά, ανταποκρινόμενο στις ιδιαιτερότητες των πληθυσμών που εξυπηρετεί, ένα μοντέλο διεθνώς αναγνωρισμένο κι επιτυχημένο. Λειτουργεί στο μικροεπίπεδο της τοπικής κοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα συμμετέχει στο επίπεδο της παγκόσμιας οικονομίας και του μάρκετινγκ μέσω των διασυνδέσεων του δικτύου των εταιρών.

Με άλλα λόγια είναι ένα μοντέλο που ανταποκρίνεται στη σημερινή κοινωνία των δικτύων. Διατηρεί την αυτονομία του και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του στις τοπικές κοινωνίες εξυπηρετώντας τις ανάγκες των ανθρώπων στην καθημερινή τους ζωή. Ταυτόχρονα διασυνδέεται και υποστηρίζεται από τη θέση που καταλαμβάνει ως δίκτυο

εταιρών μέσα το παγκόσμιο οικονομικό και πολιτικό σκηνικό (Beckmann, M., Zeyen, A.: 2014).

Συγκεκριμένα, εξασφαλίζει εξάπλωση μιας επιτυχημένης ιδέας και υλοποίησης ενός προγράμματος αντιμετώπισης ενός κοινωνικού προβλήματος, χωρίς να χρειάζεται να αυξηθεί η γραφειοκρατία του αρχικού οργανισμού, γεγονός το οποίο θα σήμαινε πιο περίπλοκες και δυσκίνητες διαδικασίες και, συνεπώς, καθυστερήσεις στην επίτευξη του αποτελέσματος.

Δίνεται η δυνατότητα μέσω της χρήσης της τεχνογνωσίας του αρχικού οργανισμού και της εμπιστοσύνης που έχει ήδη αναπτυχθεί στην επωνυμία του, να αναπαραχθεί άμεσα η ίδια αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών προς επίτευξη του κοινωνικού σκοπού σε άλλες περιοχές του ίδιου ή και διαφορετικού κράτους.

Όπως είδαμε από τα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν στο σχετικό κεφάλαιο, το κοινωνικό franchising επιτρέπει την πρόσβαση αποκλεισμένων, τόσο με όρους γεωγραφικούς, όσο και με όρους κοινωνικο-οικονομικούς, πληθυσμών σε αποδεδειγμένα ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες με χαμηλό κόστος παροχής, εκεί όπου η κρατική μέριμνα δεν φτάνει ή δεν επαρκεί, ενώ η αμιγώς ιδιωτική πρωτοβουλία δεν θα είχε κίνητρο να αναπτυχθεί λόγω του χαμηλού περιθώριου κέρδους που θα είχε σε ανάλογους πληθυσμούς και περιοχές.

Έτσι, για παράδειγμα, μέσω του κοινωνικού franchising, εκατομμύρια ανθρώπων στις αναπτυσσόμενες και φτωχές χώρες βοηθούνται στη γνωριμία και εφαρμογή του οικογενειακού προγραμματισμού και της προφύλαξης από σεξουαλικά μεταδιδόμενα νοσήματα.

Παιδιά που ζουν σε συνθήκες φτώχειας και εργασίας στους δρόμους της Ινδίας και αλλού, υποστηρίζονται, ενδυναμώνονται κι εκπαιδεύονται μαθαίνοντας να αυτοσυντηρούνται.

Άστεγοι σε πολλές χώρες του κόσμου βρίσκουν έναν τρόπο ζωής και εργασίας με νόημα.



Νέες μητέρες στην Ευρώπη υποστηρίζονται και βοηθούνται πρακτικά στην προσαρμογή τους κατά τη δύσκολη περίοδο μετά τη γέννα.

Άνθρωποι που αντιμετωπίζουν δυσκολίες και δεν έχουν να φάνε βρίσκουν πρόσβαση σε καλής ποιότητας φαγητό.

Σε όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, αν δεν είχε επιστρατευτεί η πρακτική του κοινωνικού franchising, οι άνθρωποι αυτοί θα έμεναν χωρίς βοήθεια και υποστήριξη, καθώς είτε οι κρατικές υπηρεσίες πρόνοιας δεν επαρκούν ή δεν φτάνουν στα μέρη όπου ζουν, είτε η ιδιωτική πρωτοβουλία δεν έχει κάποιο όφελος να αποκομίσει καθώς οι πληθυσμοί αυτοί δεν ανταποκρίνονται στο πρότυπο του ευκατάστατου πελάτη που θα τους δώσει τα κέρδη που επιδιώκουν.

Το γεγονός ότι χρησιμοποιείται και αναπαράγεται ένα πρότυπο υπηρεσιών που έχει λειτουργήσει αλλού με επιτυχία, γλιτώνει από περιττό κόπο και σπατάλη πόρων, που ούτως ή άλλως δεν θα μπορούσε να διατεθεί για πειραματισμούς στο χώρο της Κοινωνικής Οικονομίας.

Παράλληλα δίνει το πλεονέκτημα στον franchisee να ξεκινήσει από ένα επίπεδο από το οποίο γρήγορα θα έρθουν ικανοποιητικά κέρδη τόσο ως προς τον κοινωνικό σκοπό όσο και οικονομικά.

Με το κοινωνικό franchising επιτυγχάνεται επομένως προσβασιμότητα για πληθυσμούς που λόγω της φτώχειας ή της απομακρυσμένης από αστικά συγκροτήματα κατοικίας δεν θα είχαν στη διάθεσή τους ανάλογες υπηρεσίες π.χ. ιατρικές, πρόνοιας κλπ.

Επίσης, επιτυγχάνεται διαθεσιμότητα καθώς οι λειτουργοί και οι άνθρωποι που θα ήθελαν να προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες δεν θα μπορούσαν να φτάσουν εύκολα στους απομακρυσμένους, φτωχούς και αποκλεισμένους πληθυσμούς.

Τέλος, εκτός από την πρόσβασιμότητα και τη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών, είναι πολύ σημαντική η αποδοχή που κερδίζουν οι κοινωνικοί franchisees τόσο στους πληθυσμούς

στους οποίους απευθύνονται όσο και στους τοπικούς και εθνικούς φορείς, καθώς αναπαράγουν πρότυπα που έχουν γίνει γνωστά και έχουν επιτύχει σε άλλες περιοχές και, συνεπώς, το όνομά τους έχει συνδεθεί με συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας και εμπιστοσύνης (Alur, S., Schroomans, J.:2016).

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να υπογραμμίσουμε την κρισιμότητα της εύρεσης και συνεργασίας με κατάλληλους franchisees για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών.

Καθώς το κοινωνικό franchising συνενώνει δύο παραμέτρους, την αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση του κοινωνικού σκοπού και την οικονομική βιωσιμότητα, είναι απαραίτητο οι υποψήφιοι franchisees να είναι δεσμευμένοι ως προς τον κοινωνικό σκοπό που επιδιώκεται, να διαθέτουν, όμως, παράλληλα ένα βαθμό από επιχειρηματικές ικανότητες και οικονομικό πνεύμα. Συνδυασμός που σε γενικές γραμμές είναι δύσκολο να βρεθεί γιατί, συνήθως επικρατεί είτε ο ένας παράγοντας, είτε ο άλλος (Alur, S., Schroomans, J.:2011). Ωστόσο, όπως είδαμε ήδη, η σωστή επιλογή των franchisees είναι ένας από τους παράγοντες επιτυχίας του όλου εγχειρήματος.

Αν και επίπονο να βρεθούν, τα πλεονεκτήματα των οποίων επωφελείται ο franchisee είναι αρκετά, και σίγουρα περισσότερα από ό,τι αν έμπαινε στη διαδικασία να ξεκινήσει μια κοινωνική επιχείρηση εξ αρχής.

Η ανάληψη ενός κοινωνικού franchising αποτελεί μια σαφώς ασφαλέστερη επιλογή, με πολύ μικρότερο κόστος, από τη δημιουργία μιας νέας, καθώς αναπαράγει ένα λειτουργικό μοντέλο που είναι ήδη γνωστό κι επιτυχημένο. Επομένως, εγγυάται εκκίνηση από υψηλότερη βάση κι αναγνωρισιμότητα μεταξύ των ωφελούμενων όσο και των φορέων.

Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση που λαμβάνει από τον franchisor αποτελεί ένα όφελος το οποίο αντισταθμίζει χρόνια εμπειρίας και λειτουργίας στη βάση δοκιμής και λάθους. Η στήριξη και η καθοδήγηση που συνοδεύουν αυτή την εκπαίδευση, μειώνουν ακόμη περισσότερο τους ασάθμητους παράγοντες που σε κάθε άλλη περίπτωση θα υφίσταντο.

Επιπλέον, η υποδοχή του franchisee στο ήδη υπάρχον και γνωστό δίκτυο του franchisor του εξασφαλίζει πρόσβαση σε πολύ μεγαλύτερο εύρος πηγών χρηματοδότησης σε εθνικό ή και διεθνές επίπεδο, πράγμα ακατόρθωτο για μια νεοιδρυθείσα κοινωνική επιχείρηση.

Όπως, επίσης, και άλλα οφέλη που προκύπτουν από την εκμετάλλευση του δικτύου του franchisor όπως εμπιστοσύνη, διαθεσιμότητα και αναγνωρισιμότητα.

Συνολικά, η πρακτική του franchising μειώνει σε μεγάλο βαθμό το ρίσκο, την ανασφάλεια και τους πόρους που απαιτούνται για να ξεκινήσει κάποιος μια νέα κοινωνική επιχείρηση (Hurley, K., 2016). Το κόστος της ανάληψης του franchising και τα μισθώματα στον franchisor είναι κατά πολύ μικρότερα από τα κόστη των κεφαλαίων που θα χρειαζόταν να επενδύσει αν ξεκινούσε από την αρχή.

Αντίστοιχα, υφίστανται σημαντικά οφέλη και για τον franchisor. Κατ' αρχάς, με την επιλογή του franchising έχει τη δυνατότητα να εξαπλώσει την επίτευξη του κοινωνικού του σκοπού σε μέρη που ποτέ δεν θα μπορούσε από μόνος του να φτάσει. Σε περίπτωση που θα επέλεγε να ανοίξει παραρτήματα για να το επιτύχει τα κόστη θα ήταν πολύ μεγαλύτερα και η γραφειοκρατία, που θα αναγκαζόταν να αναπτύξει για τη διοίκηση και τον έλεγχο των παραρτημάτων, θα ήταν πολύ μεγάλη και θα καθυστερούσε τη λειτουργική του απόδοση.

Επίσης, διευρύνοντας το δίκτυο και την παρουσία του σε διάφορα μέρη, αυξάνει τις πιθανότητες για εύρεση χρηματοδότησης μεγαλύτερης κλίμακας.

Ακόμη, έχει την ευκαιρία να ενσωματώσει νέες γνώσεις για τις τοπικές κοινότητες και αγορές και να εμπλουτίσει τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις του για τους τρόπους επίτευξης του κοινωνικού σκοπού.

Τέλος, αποτελεί μια ευκαιρία να μεταδώσει την τεχνογνωσία που έχει συσσωρεύσει από τα χρόνια της λειτουργίας του και να αποζημιωθεί για αυτό.

Συζητώντας, όμως, για πλεονεκτήματα, το μεγαλύτερο όφελος που προσφέρει η πρακτική του κοινωνικού franchising τόσο για τον franchisor όσο και για τους franchisees, είναι αυτό της κοινωνικής ενσωμάτωσης. Πιθανόν, αυτό να αποτελεί την πιο σημαντική πτυχή του, καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις υφίστανται για την κοινωνία και λειτουργούν με γνώμονα την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Ένας οργανισμός που δεν θα επιτύχαινε την κοινωνική ενσωμάτωση θα ήταν αδύνατο να αγγίξει ευρύτερα κοινωνικά στρώματα και να επιτύχει τον κοινωνικό του σκοπό.

Ο τρόπος λειτουργίας του κοινωνικού franchising στηρίζεται και αξιοποιεί σημαντικές κοινωνικές αξίες, όπως η εμπιστοσύνη, η δέσμευση, η αλληλεγγύη, η αμοιβαιότητα, ο διαμοιρασμός της ευθύνης, ο περιορισμός της δύναμης της κεντρικής διοίκησης, η συγκρότηση, η εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων και η ευελιξία. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ολιστική προσέγγιση στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ζητημάτων (Zafeiropoulou, F., Koufopoulos, D.:2013).

Η εκπαίδευση των κοινωνικών εταίρων και των εταίρων του συστήματος στις παραπάνω αξίες αποτελεί και το κριτήριο επιτυχίας ενός κοινωνικού franchising.

Τα παραδείγματα που είδαμε στο κεφάλαιο 8, στηρίζουν την επιτυχία τους, διαφορετικού βαθμού για το καθένα, στην κοινωνική ενσωμάτωση του συστήματος στις τοπικές κοινωνίες και στην αφύπνιση των παραπάνω αξιών τόσο στα στελέχη τους όσο και στους φορείς και τους ιδιώτες που εμπλέκονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στο λειτουργικό τους δίκτυο.

Αποτελεί, επομένως, πρόταση του παρόντος οδηγού, πέρα από την ύπαρξη και τήρηση των προδιαγραφών και προϋποθέσεων, που αναφέρθηκαν στα οικεία κεφάλαια για αναπαραγωγή και λειτουργία ενός συστήματος franchising, η εξέταση του βαθμού κοινωνικής ενσωμάτωσης της υπάρχουσας κοινωνικής επιχείρησης ή φορέα και η καλλιέργεια των αξιών, που αναφέρθηκαν, στους franchisees ώστε να επιτύχουν και αυτοί το βαθμό κοινωνικής ενσωμάτωσης που θα τους επιτρέψει να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους.

## 11 Βιβλιογραφικές και ηλεκτρονικές πηγές

Ahlert, D., Ahlert, M., Van Duong Dihn, H., Fleisch, H., Heubler, T., Kilee, L., Meuter, J. (2008). *Social Franchising. A way of Systematic Replication to Increase Social Impact*. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin.

Alur, S., Schoormans, J. (2016). Sustainable rural healthcare and social franchisee selection – an India study. *Journal of Medical Marketing*, 11:3, 230-6.

Alur, S., Schoormans, J. (2011). Franchisee Selection for Social Franchising Success. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 23:3, 213-225.

Beckmann, M., Zeyen, A., (2014). Franchising as a Strategy for Combining Small and Large Group Advantages (Logics) in Social Entrepreneurship: A Hayekian Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43:3, 502-522.

Berelowitz, D. (2012). *Social Franchising innovation and the power of old ideas*. International centre for Social Franchising and Social enterprise UK.

Crawford-Spenser, E. (2015). Deriving Meaning for Social Franchising from Commercial Franchising and Social Enterprise. *Journal of Marketing Channels*, 22:3, 163-174.

Hantington, D., Mundy, G., Mo Hom, N., Li, Q. Aung, T. (2012). Physicians in private practice: reasons for being a social franchise member. *Health Reaserch Policy and Systems*. BioMed Central στο <http://www.health-policy-systems.com/content/10/1/25>

Hurley, K. (2016). *From Social Enterprise to Social Franchise. An introductory guide to achieve scale through replication*. Centre for Social Innovation, Canada.

Munroe, E., Hayes, B., Taft, J. (2015). Private-Sector Social Franchising to Accelerate Family Planning Access, Choice, and Quality: Results from Marie Stopes International. *Global Health: Science and Practice*, 3:2, 195-208.

Richardson, M., Berelowitz, D. (2012). *Investing in social franchising*. International Centre for Social Franchising, UK.

Temple, N. (2011). *The Social Franchising Manual*. Social Enterprise Coalition, London.)

Volery, T., Hackl, V. (2010). The promise of social franchising as a model to achieve social goals in *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, Fayolle, A., Matlay, H., (ed.), Edward Edgar, Chetlenham, UK.

Zafeiropoulou, F., Koufopoulos, D. (2013). The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20:1-2, 73-98.

Zióikowska, M. (2017). Success Factors and Benefits of Social Franchising as a Form of Entrepreneurship. *Studia i Materialy*, 23, 37-47.

## Ηλεκτρονικές πηγές

Χρήσιμες ιστοσελίδες για υλικό και άρθρα σχετικά με πολλές θεματικές για το κοινωνικό franchising

<http://www.socialsectorfranchising.org/>

<https://www.springimpact.org/>

<http://www.socialsectorfranchising.org/faqs.html>

<http://www.cecop.coop/>

Ιστοσελίδες οργανισμών που έχουν προβεί σε μορφές κοινωνικού franchising

# Interreg Greece-Bulgaria



European Regional Development Fund

<https://www.emmaus.org.uk/>

<https://www.welcome-online.de/>

<https://www.dsw.org/en/>

<https://www.aflatoun.org/>

<https://www.fruittosuit.co.uk/>

<https://www.the-sse.org/>

<https://global.the-sse.org/start-a-school/>

<http://www.lemat.se/en/>

<https://visionspring.org/>

<http://www.dialogue-in-the-dark.com/><https://www.mariestopes.org/>

<https://www.trusselltrust.org/>

## 12. Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο ετοιμότητας για κοινωνικό franchising

Οι παρακάτω 10 ερωτήσεις έχουν συνταχθεί με σκοπό να βοηθήσουν όποιον οργανισμό ενδιαφέρεται να προβεί σε αναπαραγωγή, να διαπιστώσει το βαθμό ετοιμότητάς του. (παρατίθεται από τον Dan Berelowitz, 2012, βασισμένο σε ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από την Social enterprise UK):

**Για κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις, βαθμολογείτε τον οργανισμό σας σε μια κλίμακα από το 1 έως το 10, όπου το 1 μεταφράζεται σε «καθόλου έτοιμος» και το 10 σε «πανέτοιμος»:**

1. Το μοντέλο με το οποίο λειτουργεί ο οργανισμός σας καλύπτει αποδεδειγμένα υφιστάμενες κοινωνικές ανάγκες, χωρίς να βασίζεται αποκλειστικά σε έναν μόνο άνθρωπο ή σε κάποιο άλλο στοιχείο που δεν επιδέχεται αναπαραγωγή;
2. Το μοντέλο είναι εύκολο να μεταφερθεί σε άλλες τοποθεσίες/ περιοχές/ χώρες/ ηπείρους με ή χωρίς προσαρμογή στην τοπική κουλτούρα και συνθήκες;
3. Οι λειτουργικές διαδικασίες και τα συστήματά σας έχουν αναπτυχθεί με τρόπο που να μπορεί να μεταφερθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα;
4. Έχει αποδειχθεί και αναπτυχθεί η οικονομική βιωσιμότητα του μοντέλου;
5. Υφίσταται δέσμευση και αφοσίωση της ομάδας των εργαζομένων, των στελεχών και της διοίκησης στον οργανισμό;
6. Έχουν διαμορφωθεί τα νομικά έγγραφα και οι οικονομικές διαδικασίες για το κοινωνικό franchising;
7. Είναι η επωνυμία και οι αξίες που ο οργανισμός πρεσβεύει αναγνωρισμένες;
8. Υπάρχει αξιόλογη ζήτηση/ανάγκη στην αγορά;



9. Υπάρχουν υποψήφιοι franchisees που να πληρούν τις προϋποθέσεις και να θέλουν να δεσμευτούν ως προς το στόχο;

10. Υπάρχουν οργανισμοί και άλλοι ενδιαφερόμενοι που θα υποδεχθούν θετικά την αναπαραγωγή του μοντέλου;

Σύνολο: \_\_\_\_\_

#### **Αποτελέσματα:**

75-100: Έτοιμοι ή σχεδόν έτοιμοι για να προχωρήσετε.

50-75: Χρειάζεται ακόμη ένα ποσοστό ενδυνάμωσης πριν προχωρήσετε.

25-50: Υφίσταται μια προοπτική αναπαραγωγής, αλλά χρειάζεται περισσότερη δουλειά ως προς το σκοπό αυτό.

0-25: Είναι ακόμη πολύ νωρίς για να προβείτε σε αναπαραγωγή του μοντέλου. Χρειάζεται αρκετή δουλειά να γίνει προς αυτή την κατεύθυνση.