

Πρόγραμμα: INTERREG V-A COOPERATION PROGRAMME GREECE – BULGARIA 2014-2020

Έργο: Support of Social Enterprises Development and Enhancement of Employment / SoSEDEE

Priority Axis: 4. A Socially Inclusive Cross-Border Area

Thematic Objective: 09 - Promoting social inclusion, combating poverty and any discrimination

Investment Priority: 9c. Providing support for social enterprises

Specific Objective: 9.To expand social entrepreneurship in the CB area

Πρόσκληση: 2367/02-05-2018 (1/2018) Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης

Subsidy Contract: B2.9c.01

MIS: 5016218

Κωδικός Έργου ΠΔΕ: 2017 ΕΠ 23160001

Δράση 3.3.2 : «Ανάπτυξη εκπαιδευτικού προγράμματος»

Εργοδότης: Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης

ΑΝΑΔΟΧΟΣ: ΔΟΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΙΚΕ

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 3.3.2α

Ανάπτυξη του εκπαιδευτικού πακέτου [εφαρμογή βιωματικών εργαστηρίων, διασύνδεση θεωρίας - πράξης και μελετών περίπτωσης] από εξειδικευμένους συμβούλους / μέντορες κοινωνικής επιχειρηματικότητας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | 3 |
| 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ..... | 12 |
| 1.1 Αντικείμενο | 12 |
| 1.2 Τι είναι η Κοινωνική Οικονομία και ποιοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι των Οργανώσεων της; | 12 |
| 1.3 Τι είναι η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις;..... | 12 |
| 1.4 Περιγραφή | 13 |
| 1.5 Σε ποιους απευθύνεται..... | 14 |
| 1.6 Στόχοι | 15 |
| 1.7 Αποτελέσματα μάθησης | 15 |
| 1.8 Αξιολόγηση και χορηγούμενο πιστοποιητικό | 16 |
| 1.9 Περιεχόμενο του μαθήματος | 17 |
| 1.10 Προτεινόμενα συγγράμματα..... | 18 |
| 1.11 Με ποιο τρόπο θα πραγματοποιηθεί η εκπόνηση μιας ατομικής ή ομαδικής (2-3 άτομα) εργασίας (επιχειρηματικό σχέδιο) μιας νέας κοινωνικής επιχείρησης για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα; | 19 |
| 1.12 Ποιες είναι οι προδιαγραφές, οι ειδικές λεπτομέρειες, οι πληροφορίες και οι ειδικές απαιτήσεις της εκπόνησης των εργασιών αυτών (ατομικών ή ομαδικών);..... | 20 |
| 2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ..... | 23 |
| 2.1 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ..... | 23 |
| 2.1.1 Ποια είναι η ιστορική εξέλιξη της κοινωνικής οικονομίας και ποιοι οι λόγοι και τα αίτια που οδήγησαν στην ανάδυσή της; | 23 |
| 2.1.2 Τι είναι η κοινωνική οικονομία και ποιοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι των οργανώσεων της; | 24 |
| 2.1.3 Ποιες είναι οι βασικές αρχές της κοινωνικής οικονομίας και των οργανώσεών της;..... | 25 |

| | |
|--|----|
| 2.1.4 Τι είναι η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα;..... | 25 |
| 2.1.5 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχειρηματικότητας; | 26 |
| 2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ | 29 |
| 2.2.1 Τι είναι η κοινωνική επιχείρηση και ποιοι οι στόχοι και οι σκοποί τους; | 29 |
| 2.2.2 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων; | 29 |
| 2.2.3 Ποιος είναι ο ρόλος του κοινωνικού επιχειρηματία και γιατί διαφοροποιείται από τους «συμβατικούς επιχειρηματίες»; | 31 |
| 2.2.4 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού επιχειρηματία;..... | 32 |
| 2.3 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 34 |
| 2.3.1 Ποιο είναι το νομικό πλαίσιο των μορφών και των τύπων κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη; | 35 |
| 2.3.2 Ποια είναι τα μοντέλα και οι τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη; | 35 |
| 2.4 ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ | 36 |
| 2.4.1 Ποιο είναι το μεγαλύτερο δίκτυο κοινωνικών επιχειρήσεων παγκοσμίως;..... | 36 |
| 2.4.2 Ποιος κοινωνικός επιχειρηματίας είναι γνωστός και ως ο τραπεζίτης των φτωχών;..... | 36 |
| 2.4.3 Ποια είναι η δραστηριότητα της Trashy Bags από την Γκάνα και ποιος ο κοινωνικός αντίκτυπος-αποστολή; | 37 |
| 2.4.4 Ποια κοινωνική επιχείρηση αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις υψηλής τεχνολογίας με σκοπό την υποστήριξη των ατόμων με προβλήματα όρασης; | 37 |
| 2.4.5 Ποιος είναι ο σκοπός της ΚοινΣΕπ Μύρτιλο και πως επιτυγχάνεται;..... | 37 |
| 2.4.6 Ποιοι είναι οι βασικοί σκοποί του ΚΟΙΣΠΕ Καβάλας;..... | 38 |
| 2.4.7 Από ποιους δημιουργήθηκε το «Κοινωνικού Εργοστασίου Μόδας - SOFFA» και ποιοι οι κύριοι στόχοι; | 39 |
| 3. ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 40 |
| 3.1 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ | 40 |

| | |
|--|----|
| 3.1.1 Ποιο είναι το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής Οικονομίας και της κοινωνικής επιχείρησης στην Ευρώπη;..... | 40 |
| 3.1.2 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχείρησης στην Ευρώπη;..... | 40 |
| 3.2 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ, ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ..... | 42 |
| 3.2.1 Ποιο είναι το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής Οικονομίας και της κοινωνικής επιχείρησης στη βουλγαρία;..... | 42 |
| 3.2.2 Ποιες είναι οι κύριες προτεραιότητες του Σχεδίου Δράσης για την Κοινωνική Οικονομία; | 42 |
| 3.2.3 Ποιο είναι το θεσμικό πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία;.... | 43 |
| 3.2.4 Ποια είναι τα κριτήρια αναγνώρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία; | 43 |
| 3.2.5 Ποιες είναι οι νομικές μορφές των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία; | 44 |
| 3.2.6 Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία; | 44 |
| 3.2.7 Ποια είναι τα κύρια μέτρα στήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία; | 45 |
| 3.3 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 46 |
| 3.3.1 Ποιο είναι το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής Οικονομίας και της κοινωνικής επιχείρησης στην Ελλάδα;..... | 46 |
| 3.3.2 Τι είναι η Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (ΚΑΛΟ) και ποιοι είναι οι φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας;..... | 47 |
| 3.3.3 Πόσες και ποιες κατηγορίες Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων υπάρχουν; | 47 |
| 3.3.4 Ποια είναι τα γενικά χαρακτηριστικά των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (ΚοινΣΕπ) στην Ελλάδα;..... | 48 |
| 3.3.5 Ποιες είναι οι βασικές υποχρεώσεις των φορέων ΚΑΛΟ;..... | 49 |
| 3.3.6 Τι είναι το Μητρώο ΚΑΛΟ και ποιες οι αρμοδιότητές του;..... | 49 |
| 3.3.7 Τι είναι το Γενικό Μητρώο ΚΑΛΟ;..... | 50 |
| 3.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΑΡΞΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 51 |
| 3.4.1 Ποια είναι τα κύρια δικαιολογητικά εγγραφής στο Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ);..... | 51 |

| | |
|--|----|
| 3.4.2 Ποια είναι η διαδικασία εγγραφής; | 52 |
| 3.4.3 Ποια είναι τα κύρια όργανα διοίκησης των φορέων ΚΑΛΟ;..... | 52 |
| 3.4.4 Ποια είναι τα κύρια μέτρα υποστήριξης των φορέων ΚΑΛΟ;..... | 52 |
| 4. ΕΚΚΙΝΗΣΗ..... | 54 |
| 4.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ..... | 54 |
| 4.1.1 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία και του κοινωνικού επιχειρηματία; | 54 |
| 4.1.2 Τι είναι αυτό που ωθεί τους κοινωνικούς επιχειρηματίες; | 55 |
| 4.1.3 Ποια είναι η διαφορά στο μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης σε σχέση με το μοντέλο παραδοσιακής επιχείρησης;..... | 55 |
| 4.1.4 Τι ενεργοποιεί την δημιουργικότητα;..... | 56 |
| 4.1.5 Ποια είναι τα βασικά εμπόδια για τη δημιουργική σκέψη; | 56 |
| 4.1.6 Τι είναι το Brainstorming και ποια τα 7 βήματα για αποτελεσματικό Brainstorming σύμφωνα με την IDEO;..... | 56 |
| 4.1.7 Τι είναι το mindmap και γιατί είναι ενισχυτικό; | 57 |
| 4.1.8 Τι είναι ο Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός και ποια τα 5 στάδια; | 57 |
| 4.1.9 Τι είναι η συστημική σκέψη και πώς βοηθά στην επίλυση ζητημάτων; | 58 |
| 4.1.10 Αναφερθείτε στους 5 μύθους για την επιχειρηματική ιδέα. | 58 |
| 4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ..... | 60 |
| 4.2.1 Τι είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο;..... | 60 |
| 4.2.2 Πως μπορεί να βοηθήσει ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (business model canvas) έναν κοινωνικό επιχειρηματία; | 60 |
| 4.2.3 Περιγράψτε τις 9 διαστάσεις του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου | 60 |
| 4.2.4 Πως χρησιμοποιείται ο καμβάς επιχειρηματικού σχεδίου; | 62 |
| 4.2.5 Περιγράψτε τη σχέση ανάμεσα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο και ένα επιχειρηματικό μοντέλο | 63 |
| 4.3 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ..... | 63 |
| 4.3.1 Τι είναι έρευνα αγοράς; | 64 |

| | |
|---|----|
| 4.3.2 Πως μπορεί να βοηθήσει η έρευνα αγοράς έναν κοινωνικό επιχειρηματία; | 64 |
| 4.3.3 Περιγράψτε τα στάδια μιας έρευνας αγοράς | 64 |
| 4.3.4 Ποιες είναι οι δυο βασικές μορφές έρευνας; | 65 |
| 4.3.5 Ποιες είναι οι πιο γνωστές μέθοδοι πρωτογενούς έρευνας; | 66 |
| 4.3.6 Ποιες είναι οι πιο γνωστές μέθοδοι δευτερογενούς έρευνας; | 67 |
| 4.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ | 67 |
| 4.4.1 Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο και από ποιον αναπτύσσεται; | 67 |
| 4.4.2 Ποια είναι η χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου; | 67 |
| 4.4.3. Από τι πρέπει να χαρακτηρίζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο; | 68 |
| 4.4.4 Αναφέρετε τη συνήθη δομή που έχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο μιας κοινωνικής επιχείρησης | 68 |
| 4.4.5 Γιατί είναι τόσο σημαντική η επιτελική σύνοψη ενός επιχειρηματικού σχεδίου; .. | 68 |
| 4.4.6 Τι είναι η κοινωνική αποστολή; | 69 |
| 4.4.7 Τι περιλαμβάνει η ενότητα της επιχειρηματικής ευκαιρίας σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης; | 69 |
| 4.4.8 Που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο; | 69 |
| 4.4.9 Τι περιλαμβάνει η ενότητα της μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης; | 70 |
| 4.4.10 Βασικές ενότητες κατάρτισης ενός επιχειρηματικού Σχεδίου (business plan)..... | 70 |
| 4.5 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 73 |
| 4.5.1 Γιατί η χρηματοδότηση της κοινωνικής επιχείρησης από την αγορά θεωρείται παράγοντας βιωσιμότητας; | 73 |
| 4.5.2 Αναφέρετε μερικές από τις 10 βασικές πηγές χρηματοδότησης από την αρχή του σχεδιασμού και της σύλληψης της ιδέας | 74 |
| 4.5.3 Ποιές είναι οι τρεις κατηγορίες πηγών χρηματοδότησης; | 74 |
| 4.5.4 Είναι πάντα το εισόδημα μιας Κοινωνικής Επιχείρησης συνδεδεμένο με τον κοινωνικό σκοπό; Αναφέρετε παράδειγμα..... | 74 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5.5 Πως μπορεί να επωφεληθεί μια κοινωνική επιχείρηση από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μεγάλων εταιρειών; Αναφέρετε παράδειγμα..... | 74 |
| 4.5.6 Τι είναι το crowdfunding και πως δουλεύει; | 75 |
| 4.5.7 Πως μπορεί να χρηματοδοτηθεί μια κοινωνική επιχείρηση από Εθνικούς ή Ευρωπαϊκούς Πόρους; | 75 |
| 5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ..... | 76 |
| 5.1 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 76 |
| 5.1.1 Πιστεύετε ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους χρησιμοποιώντας μεθόδους marketing;..... | 76 |
| 5.1.2 Θα πρέπει οι κοινωνικές επιχειρήσεις να τμηματοποιούν (segmentation) τις αγορές τους; | 76 |
| 5.1.3 Εξηγήστε τη διαφορά μεταξύ του μάρκετινγκ κοινωνικών επιχειρήσεων και του cause-related μάρκετινγκ..... | 77 |
| 5.1.4 Συζητήστε τη σημασία των κοινωνικών μέσων (social media) για τις κοινωνικές επιχειρήσεις | 77 |
| 5.1.5 Προσδιορίστε τη διαφορά μεταξύ του κοινωνικού μάρκετινγκ και του εμπορικού μάρκετινγκ | 77 |
| 5.1.6 Εξηγήστε γιατί οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν/ενσωματώνουν τα τέσσερα Ps (Product, Price, Place, Promotion) στις εκστρατείες μάρκετινγκ τους; | 78 |
| 5.1.7 Εξηγήστε πώς η κατανόηση των εννοιών και τεχνικών μάρκετινγκ θα μπορούσε να βοηθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις; | 78 |
| 5.1.8 Εξηγήστε τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ της πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στα πλαίσια μια (παραδοσιακής) εμπορικής επιχείρησης και της πώλησης ενός κοινωνικού προϊόντος ή υπηρεσίας στα πλαίσια μιας κοινωνικής επιχείρησης..... | 78 |
| 5.1.9 Εξηγήστε καθεμία από τις τέσσερις συνιστώσες μιας εκστρατείας κοινωνικού μάρκετινγκ | 79 |
| 5.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ..... | 80 |
| 5.2.1 Ποια είναι η σχέση του κοινωνικού με το παραδοσιακό μάρκετινγκ; | 80 |
| 5.2.2 Αναφέρετε τις 6 έννοιες του Κοινωνικού Μάρκετινγκ | 80 |
| 5.2.3 Σε τι αναφέρεται ο προσανατολισμός και εστίαση στον πολίτη; | 80 |
| 5.2.4 Σε τι αναφέρεται και γιατί είναι σημαντικός ο σαφής καθορισμός κοινωνικού σκοπού; | 81 |

| | |
|--|----|
| 5.2.5 Γιατί είναι σημαντική η διαδικασία έρευνας και κατανόησης του κοινού στο κοινωνικό μάρκετινγκ; | 81 |
| 5.2.6 Περιγράψτε την ανάλυση ανταγωνισμού/εμποδίων και πόρων (asset)..... | 81 |
| 5.2.7 Ποιοι είναι οι τρεις βασικοί τύποι επιρροής συμπεριφοράς;..... | 82 |
| 5.2.8 Αναφέρετε τους 4 τρόπους για την επιρροή της συμπεριφοράς..... | 82 |
| 5.2.9 Ποιές είναι οι προκλήσεις του Κοινωνικού Μάρκετινγκ; | 83 |
| 5.3 ΠΩΛΗΣΕΙΣ | 83 |
| 5.3.1 Η κοινωνική επιχείρηση αν έχει καλό σκοπό προσελκύει πελάτες και χρήματα ... | 83 |
| 5.3.2 Οι πελάτες και οι ωφελούμενοι είναι το ίδιο για μια κοινωνική επιχείρηση; | 84 |
| 5.3.3 Γιατί η δυαδικότητα του Κοινωνικού σκοπού αποτελεί πρόκληση; | 84 |
| 5.3.4 Ποια είναι η σχέση του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων; | 85 |
| 5.3.5 Γιατί πρέπει να αναγνωρίσετε το κοινό σας στις πωλήσεις; | 85 |
| 5.3.6 Αναπτύξτε τα πέντε επίπεδα του προϊόντος με παράδειγμα ένα ξενοδοχείο, ένα αυτοκίνητο ή ένα δικό σας προϊόν | 86 |
| 5.3.7 Μην μιλάς για το προϊόν, Μιλά για την αξία. Αναπτύξτε..... | 86 |
| 5.3.8 Γιατί είναι σημαντικό να πιστεύεις και να γνωρίζεις το προϊόν σου;..... | 86 |
| 5.3.9 Γιατί είναι σημαντικό ο πωλητής να είναι προσανατολισμένος στο κλείσιμο της πώλησης; | 86 |
| 5.3.10 Attention, interest, decision, action - Αναπτύξτε το μοντέλο με παραδείγματα σε κάθε ενότητα | 87 |
| 5.3.11 Σε τι αναφέρεται ο κανόνας 3/33 για τη φήμη; | 87 |
| 5.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 87 |
| 5.4.1 Τι είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος; | 87 |
| 5.4.2 Ποιά είναι τα οφέλη της μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου;..... | 87 |
| 5.4.3 Τι είναι τα λογικά υποδείγματα και πως μας βοηθούν στη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου; Δώστε ένα παράδειγμα λογικού υποδείγματος..... | 88 |
| 5.4.4 Περιγράψτε την έννοια της θεωρίας αλλαγής και τα βασικά της βήματα..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| 5.4.5 Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ανάλυσης κόστους-αποτελεσματικότητας; | 92 |
| 5.4.6 Τι εννοούμε με τον όρο Social Return on Investment (Κοινωνική απόδοσης της επένδυσης); | 92 |
| 5.4.7 Γιατί πρέπει οι κοινωνικοί επιχειρηματίες να ποσοτικοποιούν τον κοινωνικό αντίκτυπο της κοινωνικής επιχείρησης; | 93 |
| 5.4.8 Τι είναι η πρόταση κοινωνικής αξίας (Social Value Proposition); Γιατί είναι σημαντικό για τις κοινωνικές επιχειρήσεις να έχουν πρόταση κοινωνικής αξίας; | 93 |
| 6. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ | 93 |
| 6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | 94 |
| 6.1.1 Περιγράψτε τι είναι εσωτερική και τι εξωτερική επικοινωνία | 94 |
| 6.1.2 Αναφέρετε τη διαφορά την Οργανωσιακής/επιχειρηματικής επικοινωνίας με την Επικοινωνία Μάρκετινγκ και δώστε παράδειγμα | 94 |
| 6.1.3 Κάντε αναφορά στα βασικά μέσα επικοινωνίας μιας επιχείρησης | 94 |
| 6.1.4 Ποια είναι τα βήματα μιας στρατηγικής επικοινωνίας; | 95 |
| 6.1.5 Σε τι συνεισφέρει η επικοινωνία με τα ΜΜΕ για μια επιχείρηση; | 95 |
| 6.1.6 Τι περιλαμβάνει ένα pressKit; | 95 |
| 6.1.7 Περιγράψτε την τυπική δομή Δελτίου τύπου με τη μορφή της ανεστραμμένης πυραμίδας και κάντε αναφορά στα 4Π, 1Γ & 1Τ | 96 |
| 6.1.8 Τι έχει αλλάξει στην επικοινωνία με τα Κοινωνικά μέσα; | 96 |
| 6.1.9 Αναφέρετε μερικά χαρακτηριστικά των Κοινωνικών μέσων | 97 |
| 6.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ | 97 |
| 6.2.1 Αναφέρετε τις βασικές διαφορές του μοντέλου ατομικής και ομαδικής εργασίας | 97 |
| 6.2.2 Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των ομάδων | 98 |
| 6.2.3 Αναφερθείτε στα 5 στάδια/φάσεις δημιουργίας μιας ομάδας | 98 |
| 6.2.4 Ποια είναι η σημασία και ο ρόλος των ομάδων σε μια επιχείρηση σήμερα; | 99 |
| 6.2.5 Τι πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας ή η επιχειρηματική ομάδα για να χτίσει μια αποτελεσματική ομάδα συνεργατών και εργαζομένων; | 100 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.6 Τι είναι το φαινόμενο Groupthink, ποια τα χαρακτηριστικά του και τι μας διδάσκει; | 100 |
| 7. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ..... | 102 |
| 7.1 ΒΙΩΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΕΙΚΟΝΙΚΩΝ Η ΑΛΗΘΙΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΕΩΝ..... | 102 |
| 7.1.1 Αναγνώριση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας: Τελετή Περίπτωσης Clean Team | 102 |
| 7.1.2 Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων: Μελέτη Περίπτωσης One World Play Project | 106 |
| 7.1.3 Κοινωνικό Μάρκετινγκ: Μελέτη Περίπτωσης Road Crew | 112 |
| 7.1.4 Μέτρηση Αντίκτυπου: Μελέτη Περίπτωσης Cafedirect | 120 |
| 7.1.5 Στρατηγικές Επικοινωνίας: Μελέτη Περίπτωσης Κρίση στα Κοινωνικά Μέσα.. | 125 |

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

1.1 Αντικείμενο

Αντικείμενο του προγράμματος είναι η παροχή με απλό και κατανοητό τρόπο των πλέον σύγχρονων γνώσεων και η ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη και διοίκηση κοινωνικών επιχειρήσεων.

1.2 Τι είναι η Κοινωνική Οικονομία και ποιοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι των Οργανώσεων της;

Η Κοινωνική Οικονομία χαρακτηρίζει το χώρο της οικονομίας που τοποθετείται μεταξύ του δημοσίου τομέα (κράτος) και του ιδιωτικού τομέα (αγορά) και περιλαμβάνει ένα σύνολο δράσεων προώθησης, ενίσχυσης και υποστήριξης της απασχόλησης, της επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής ένταξης για την προστασία ευπαθών και ευάλωτων ατόμων, την καταπολέμηση της ανεργίας, την αναβάθμιση της εκπαίδευσης, την προαγωγή της υγείας, την προστασία του περιβάλλοντος, την ευημερία της τοπικής κοινότητας κ.ά. Οι Οργανώσεις της δεν αποσκοπούν στην επιδίωξη ιδιωτικού οφέλους (κέρδους), αλλά στην παραγωγή και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση συλλογικών, κοινωνικών και οικονομικών αναγκών της τοπικής κοινότητας και των μελών της. Στις Οργανώσεις αυτές ανήκουν οι Ενώσεις, οι Συνεταιρισμοί, οι Αλληλασφαλιστικοί Οργανισμοί, τα Ιδρύματα, οι Σύλλογοι, τα Σωματεία, οι Εθελοντικοί Φορείς, οι Μη Κυβερνητικοί - Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) και οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις, των οποίων η λειτουργία βασίζεται στις αρχές της δικαιοσύνης, της ανεξαρτησίας, της δημοκρατίας, της ελεύθερης συμμετοχής, της προτεραιότητας του ατόμου, της αλληλεγγύης, της ισότητας, της ισονομίας της αειφορίας κ.ά. (Borzaga and Maiello, 1998, Rimke, 2000, Borzaga and Defourny, 2001, Defourny, 2001, Χρυσάκης κ.ά., 2002, Μητροσύλη, 2007, Φεφές, 2007, Νικολόπουλος και Καπογιάννης, 2012, Γεώργας, 2013, Κώστας, 2014, Ντούλια, 2015).

1.3 Τι είναι η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις;

Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, όπως και η Κοινωνική Οικονομία, στοχεύει στην επίλυση κοινωνικών, κυρίως, προβλημάτων που αδυνατεί να καλύψει το κράτος (δημόσιος τομέας) και όπου δεν επιθυμεί να παρέμβει η αγορά (ιδιωτικός τομέας). Εντός του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας και της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας ειδικότερα, ιδρύονται, λειτουργούν, δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις. Ο όρος Κοινωνική Επιχείρηση αποτελείται από δυο συστατικά μέρη, την επιχειρηματική διάσταση και την κοινωνική διάσταση της. Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις διαμορφώνονται ως ένας νέος εναλλακτικός και καινοτόμος θεσμός με σκοπό την επίλυση ζωτικών προβλημάτων λειτουργίας της αγοράς εργασίας. Στοχεύουν στην ανάπτυξη δράσεων κατάρτισης, την ενίσχυση της απασχόλησης των άμεσα μειονεκτούντων ατόμων, την προώθηση της παραγωγικότητας, την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας, την παροχή αναγκαίων κοινωνικών υπηρεσιών για την κοινωνία, τη βελτίωση της κοινωνικής συνοχής και την υποστήριξη

της τοπική ανάπτυξης Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών από πολίτες, έχουν πρωτογενή σκοπό το όφελος των μελών τους και της κοινότητας και δευτερογενή την ενίσχυση της απασχόλησης με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ενώ η ύπαρξη, σ' αυτές, οικονομικών συμφερόντων (ατομικού κέρδους) είναι περιορισμένη. Δημιουργούν νέες ευκαιρίες επιχειρηματικότητας για πληθυσμιακές ομάδες που αδυνατούν να ενταχθούν στην αγορά εργασίας με άλλον τρόπο (μακροχρόνια άνεργοι, άνεργες γυναίκες, άνεργοι με χαμηλά προσόντα, ηλικιωμένοι άνεργοι, μέλη μονογονεϊκών οικογενειών, άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, άτομα με αναπηρίες, πρώην χρήστες ουσιών, αποφυλακισμένοι, μετανάστες κ.ά.). Χαρακτηρίζονται από τη συμμετοχή μελών (κοινωνικών επιχειρηματιών - συνεταιριστών) και εθελοντών στην παραγωγή και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών αντίστοιχα, την αυτόνομη λειτουργία τους, την ανάπτυξη νέων ευέλικτων μορφών απασχόλησης, την ανταγωνιστικότητά τους και τη συνεχή κοινωνική και οικονομική τους δραστηριότητα (Borzaga and Defourny, 2001, Χρυσάκης κ.ά., 2002, Γεώργμας, 2013, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

1.4 Περιγραφή

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει τελευταία πάρει τη μορφή ενός κοινωνικού κινήματος, που έρχεται να συμβάλει στην αντιμετώπιση των αυξανόμενων κοινωνικών προβλημάτων. Καλύπτει ένα κενό, δεδομένου ότι το κράτος δεν έχει τη δυνατότητα να επιλύσει όλα τα κοινωνικά προβλήματα, ιδιαίτερα με την οικονομική κρίση, ενώ ο ιδιωτικός τομέας είτε δεν είναι πρόθυμος να αναλάβει πρωτοβουλίες, αφού τα οικονομικά οφέλη συνήθως είναι μηδαμινά, είτε δεν έχει τη δυνατότητα να παρέχει οργανωμένες κοινωνικές υπηρεσίες (Κυριακίδου και Σαλαβού, 2014).

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτελεί μια διακριτή μορφή επιχειρηματικότητας, η οποία έχει ως σκοπό την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού μέσω της δημιουργίας κοινωνικής αξίας (social value) και στοχεύει στην επίλυση πιεστικών κοινωνικών προβλημάτων όπως η φτώχεια, η προστασία του περιβάλλοντος, η παροχή υπηρεσιών υγείας κλπ. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να λαμβάνει τόσο κερδοσκοπική όσο και μη κερδοσκοπική μορφή, χωρίς όμως να αλλάζει ο τελικός σκοπός της: η επίτευξη δηλαδή ενός κοινωνικού σκοπού. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν από ανθρώπους με όραμα και επιμονή να επιτύχουν το στόχο της κοινωνικής αλλαγής και της επίτευξης λύσεων με διάρκεια και οι οποίοι εφαρμόζουν βασικές αρχές της επιχειρηματικότητας στη λειτουργία των οργανισμών τους (Κατσίκης και Παπαγιαννάκης, 2012).

Το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης του Κοινωνικού Επιχειρηματία αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στο αντικείμενο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να αποκτήσουν γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να δημιουργήσουν την δική τους κοινωνική επιχείρηση ή να απασχοληθούν σε επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας μεγιστοποιώντας τον κοινωνικό αντίκτυπο των δράσεων τους σύμφωνα με τις σύγχρονες προκλήσεις και ανάγκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η επιτυχής ολοκλήρωση συνοδεύεται από Πιστοποιητικό επιμόρφωσης «Κοινωνικού Επιχειρηματία».

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει πέντε εβδομάδες εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ο πυρήνας του μαθήματος αποτελείται από διαδικτυακές διαλέξεις καθώς και βιωματικές ευκαιρίες μάθησης μέσω πραγματικών επιχειρηματικών προκλήσεων σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Για τις ανάγκες του προγράμματος χρησιμοποιείται η πλατφόρμα ασύγχρονης εκπαίδευσης OPENeCLASS του ΤΕΙ ΑΜΘ.

Οι συμμετέχοντες από τη Βουλγαρία θα χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική πλατφόρμα καθόλη τη διάρκεια του προγράμματος, ενώ οι Έλληνες συμμετέχοντες θα έχουν και φυσική παρουσία στο Ίδρυμα κατά τη 5^η εβδομάδα του προγράμματος (λόγω εγγύτητας). Πιο συγκεκριμένα, οι εβδομάδες 1 έως 5 περιλαμβάνουν 21 βίντεο διαλέξεων καθώς και υποστηρικτικό εκπαιδευτικό υλικό. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να παρακολουθήσουν τα βίντεο, να μελετήσουν το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υλικό και να συμμετάσχουν σε διαδικτυακές συζητήσεις μεταξύ τους. Η Εβδομάδα 5 επικεντρώνεται στη βιωματική μάθηση και σχετίζεται περισσότερο με την πρακτική εφαρμογή και τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς. Περιλαμβάνει εργαστήρια στα οποία αναπτύσσονται πραγματικά επιχειρησιακά σχέδια, ανοικτές συζητήσεις με ειδικούς της κοινωνική οικονομίας και αναλύσεις (διάγνωση και προτάσεις) πραγματικών μελετών περίπτωσης.

Οι μέθοδοι μάθησης και κατάρτισης του προγράμματος περιλαμβάνουν:

- Βίντεο-διαλέξεις, ασκήσεις πράξης, προτεινόμενη, κατευθυνόμενη και αυτό-διαχειριζόμενη μελέτη, δραστηριότητες έρευνας, ανατροφοδότηση από τον υπεύθυνο καθηγητή.
- Εβδομαδιαίες συζητήσεις στο διαδίκτυο και ερωτήματα προβληματισμού σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό.
- Μελέτη πραγματικών επιχειρηματικών προκλήσεων μέσα από μελέτες περίπτωσης.
- Ατομικές ή ομαδικές δραστηριότητες σε ένα κοινωνικό πρόβλημα ή μια ευκαιρία πρωτοβουλίας κοινωνικού αντίκτυπου που ενδιαφέρει τους συμμετέχοντες - ανάπτυξη επιχειρηματικού πλάνου.

1.5 Σε ποιους απευθύνεται

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα απευθύνεται:

- Σε υπάρχοντες και εν δυνάμει κοινωνικούς επιχειρηματίες, οι οποίοι επιθυμούν να διευρύνουν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και να βελτιώσουν τις επαγγελματικές και προσωπικές τους δεξιότητες.
- Σε συμβούλους κοινωνικής επιχειρηματικότητας, στελέχη δομών και υπηρεσιών υποστήριξης κοινωνικών επιχειρήσεων ή δραστηριοτήτων κοινωνικής οικονομίας για να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους στο αντικείμενο.

- Σε στελέχη επιχειρήσεων που έχουν ενεργό ρόλο σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

1.6 Στόχοι

- Η κατανόηση σύγχρονων θεμάτων και εξελίξεων της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.
- Η βελτίωση της ικανότητας σχεδιασμού και ανάπτυξης πρωτοβουλιών με κοινωνικό αντίκτυπο.
- Η ανάπτυξη βαθύτερης κριτικής σκέψης και γνώσης για πρακτικά ζητήματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας με τη βοήθεια βιωματικής εκπαίδευσης και εμπειρικών εργαλείων λήψης αποφάσεων.

1.7 Αποτελέσματα μάθησης

A. Γνώσεις και Κατανόηση

Με την επιτυχημένη ολοκλήρωση του προγράμματος οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν τις σύγχρονες έννοιες και προκλήσεις της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και του κοινωνικού επιχειρηματία.
- Αποκτήσουν γνώσεις για το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την κοινωνική επιχειρηματικότητα σε διεθνές και εθνικό επίπεδο.
- Αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με την επιχειρηματική εκκίνηση ανάπτυξη και επικοινωνία σε θεματολογίες όπως η αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας, η ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, η έρευνα αγοράς, η κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, η χρηματοδότηση, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου, οι στρατηγικές επικοινωνίας και η διαχείριση ομάδας.
- Αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν τις πρακτικές της επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολόγησης και αμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αντλήσουν ιδέες κοινωνικής επιχειρηματικότητας από τις υφιστάμενες διεθνείς και εθνικές πρακτικές.
- Κατανοήσουν και να αξιολογήσουν πραγματικά ζητήματα ή προβλήματα που σχετίζονται με την κοινωνική επιχειρηματικότητα μέσα από μελέτες περιπτώσεων (case studies).
- Σχεδιάζουν ένα επιχειρηματικό πλάνο για την ίδρυση μιας επιχείρησης στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

B. Διανοητικές ικανότητες

Με την επιτυχημένη ολοκλήρωση του προγράμματος οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Αναπτύξουν δεξιότητες αναλυτικής και κριτικής σκέψης σχετικές με τη δημιουργία και διοίκηση κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Εκτιμήσουν τη φύση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και των οργανωσιακών δυναμικών που εμπεριέχονται στην αποτελεσματική της διαχείριση.

Γ. Άλλες ικανότητες

Με την επιτυχημένη ολοκλήρωση του προγράμματος οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν ικανότητες και δεξιότητες για:

- Ανάλυση υπευθυνότητας στα πλαίσια των απαιτήσεων για ανεξάρτητη έρευνα και μελέτη.
- Αποτελεσματική διαχείριση χρόνου (time management), στα πλαίσια της επιτυχούς ολοκλήρωσης μελέτης και εργασιών.
- Αποτελεσματική παρουσίαση ιδεών σε γραπτό λόγο.
- Ερμηνεία και σύνθεση της γνώσης.
- Αντανάκλαση, αναθεώρηση ή πρόκληση των ιδεών των ιδίων και συναδέλφων εκπαιδευομένων.
- Διαχείριση σχέσεων συνεργασίας και μάθησης με συναδέλφους εκπαιδευόμενους και ακαδημαϊκό προσωπικό.

1.8 Αξιολόγηση και χορηγούμενο πιστοποιητικό

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα θα εξοπλίσει τους συμμετέχοντες με τα πιο πρόσφατα εργαλεία και προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των μεγαλύτερων κοινωνικών προκλήσεων σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Μέσα από τη χορήγηση πιστοποίησης του «κοινωνικού επιχειρηματία» το ΤΕΙ ΑΜΘ επικυρώνει την ικανότητα του ατόμου στο σχεδιασμό, τη δημιουργία και την αποτελεσματική διοίκηση μιας κοινωνικής επιχείρησης.

Οι συμμετέχοντες του προγράμματος αξιολογούνται σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί:

| Αποτελέσματα Μάθησης | Τύπος Αξιολόγησης | Βαρύτητα | Σημειώσεις |
|----------------------|-------------------|----------|--|
| A, B, Γ | Τελικές εξετάσεις | 100% | Εξετάσεις πολλαπλής επιλογής με τη χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας μια εβδομάδα μετά το τέλος του προγράμματος (εξεταστέα ύλη: ενότητες |

| | | | |
|--|--------|------|--|
| | | | 1,2,4 και 5) |
| | Σύνολο | 100% | Ελάχιστη συνολική βαθμολογία 50% για την πιστοποίηση |

Οι τελικές εξετάσεις απαιτούν από τους συμμετέχοντες να επισκεφθούν τις εγκαταστάσεις του ΤΕΙ ΑΜΘ προκειμένου να εξασφαλιστεί η σχετική αξιοπιστία μέσω της άμεσης επιτήρησης τους από εκπαιδευτές. Οι εξετάσεις περιλαμβάνουν τη χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας με τυχαίες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, οι οποίες αντλούνται από δεξαμενή ερωτήσεων που καλύπτει όλη τη διδακτέα ύλη. Οι εξεταζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων με το τέλος των εξετάσεων.

Η επιτυχής ολοκλήρωση απαιτεί ελάχιστη συνολική βαθμολογία 50% και συνοδεύεται από Πιστοποιητικό επιμόρφωσης «Κοινωνικού Επιχειρηματία».

1.9 Περιεχόμενο του μαθήματος

Οι διδακτικές ενότητες του προγράμματος εκπαίδευσης περιλαμβάνουν:

Εβδομάδα 1

1. Εισαγωγή στο πρόγραμμα
2. Ιστορική αναδρομή, ανάπτυξη, έννοιες και προσδιορισμοί, εμπειρία, προοπτικές
 - 2.1. Ο τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας και της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας
 - 2.2. Ο ρόλος των Κοινωνικών Επιχειρήσεων και ο κοινωνικός επιχειρηματίας
 - 2.3. Τύποι και νομικές μορφές Κοινωνικών Επιχειρήσεων
 - 2.4. Βέλτιστες πρακτικές Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα και το εξωτερικό
3. Νομικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων
 - 3.1. Θεσμικό πλαίσιο και γενικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη
 - 3.2. Νομικές μορφές, γενικά χαρακτηριστικά και πολιτικές υποστήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία
 - 3.3. Νομικές μορφές και γενικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα
 - 3.4. Διαδικασίες έναρξης, διοίκηση και πολιτικές υποστήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Εβδομάδες 2-3

4. Εκκίνηση

- 4.1. Αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας (εβδομάδα 2)
- 4.2. Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων (εβδομάδα 2)
- 4.3. Έρευνα αγοράς (εβδομάδα 2)
- 4.4. Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου (εβδομάδα 3)
- 4.5. Χρηματοδότηση Κοινωνικών Επιχειρήσεων (εβδομάδα 3)

Εβδομάδα 4

5. Ανάπτυξη
 - 5.1. Το Μάρκετινγκ των κοινωνικών επιχειρήσεων
 - 5.2. Κοινωνικό μάρκετινγκ. Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία του σύγχρονου μάρκετινγκ για κοινωνική αλλαγή.
 - 5.3. Πωλήσεις
 - 5.4. Μέτρηση αντίκτυπου και επίδοση της κοινωνικής επιχείρησης
6. Επικοινωνία και διαχείριση ομάδας
 - 6.1. Στρατηγικές επικοινωνίας για κοινωνικές επιχειρήσεις
 - 6.2. Διαχείριση ομάδας

Εβδομάδα 5

7. Εμπειρική μάθηση
 - 7.1. Βιωματικές δραστηριότητες μάθησης μέσα από το πρίσμα εικονικών ή αληθινών επιχειρηματικών προσομοιώσεων.
 - 7.2. Ανοιχτές Συζητήσεις με Ειδικούς
 - 7.3. Ειδικό Project Προγράμματος: Εργαστήριο ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων

1.10 Προτεινόμενα συγγράμματα

| Ελληνικά | | | | |
|---------------|----------------------------------|------------|--|-----------------------|
| ISBN | Συγγραφέας | Ημερομηνία | Τίτλος | Εκδότης |
| 9789607745361 | Ολίβια Κυριακίδου, Ελένη Σαλαβού | 2014 | Κοινωνική επιχειρηματικότητα | Εκδόσεις Rosili |
| 9789604186815 | Σαρρή και Τριχοπούλου | 2018 | Επιχειρηματικότητα και Κοινωνική οικονομία: Η οπτική του Φύλου | Εκδόσεις Τζιόλα |
| 9789604271405 | Συλλογικό | 2016 | Κοινωνική Οικονομία | Εναλλακτικές εκδόσεις |
| 9789604186396 | Steve Mariotti, Carolin | 2016 | Επιχειρηματικότητα και διοίκηση μικρών επιχειρήσεων | Εκδόσεις Τζιόλα |

| | | | | |
|-------------------|--|------|--|-------------------------|
| | Glackin | | | |
| Ξερόγλωσσα | | | | |
| 9781138903845 | Jill Kickul. And Thomas Lyons | 2016 | Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World Paperback | Routledge |
| 978019539633 | David Bornstein (Author) and Susan Davis (Contributor) | 2010 | Social Entrepreneurship What Everyone Needs to Know Paperback | Oxford University Press |
| 9781118356487 | Chao Guo and Wolfgang Bielefeld | 2014 | Social Entrepreneurship: An Evidence-based Approach to Creating Social Value Paperback | John Wiley & Sons |
| 9780816676071 | Gibson-Graham, Jenny Cameron and Stephen Healy | 2013 | Take Back the Economy: An Ethical Guide for Transforming Our Communities | Univ Of Minnesota Press |

1.11 Με ποιο τρόπο θα πραγματοποιηθεί η εκπόνηση μιας ατομικής ή ομαδικής (2-3 άτομα) εργασίας (επιχειρηματικό σχέδιο) μιας νέας κοινωνικής επιχείρησης για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα;

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα απαιτείται η εκπόνηση μιας ατομικής ή ομαδικής (2-3 άτομα) εργασίας που συνίσταται στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ενοτήτων ενός επιχειρηματικού σχεδίου μιας νέας κοινωνικής επιχείρησης ή μιας νέας δραστηριότητας σε υφιστάμενη κοινωνική επιχείρηση. Η βαρύτητα της εργασίας ανέρχεται στο 50% της συνολικής αξιολόγησης του προγράμματος.

Με την ανάπτυξη μέρους ενός επιχειρηματικού σχεδίου οι συμμετέχοντες θα διερευνήσουν ένα σύνολο από μέσα δημιουργίας, οργάνωσης και χρηματοδότησης ενός κοινωνικού επιχειρηματικού εγχειρήματος. Το επιχειρηματικό σχέδιο (businessplan) είναι ένα κείμενο το οποίο καθορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο αυτή σκοπεύει να τους πετύχει.

Για την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο δευτερογενή όσο και πρωτογενή δεδομένα. Ενδεικτικά παραδείγματα δευτερογενών δεδομένων αποτελούν οι ιστοσελίδες κοινωνικών φορέων, οι εφημερίδες και οι ενδοεπιχειρησιακές πηγές όπως οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Ενδεικτικά παραδείγματα πρωτογενών δεδομένων αποτελούν οι συνεντεύξεις με προμηθευτές ή επιχειρηματίες, η έρευνα αγοράς (ωφελούμενοι / πελάτες) και η αναζήτηση προσφορών για εξοπλισμό.

1.12 Ποιες είναι οι προδιαγραφές, οι ειδικές λεπτομέρειες, οι πληροφορίες και οι ειδικές απαιτήσεις της εκπόνησης των εργασιών αυτών (ατομικών ή ομαδικών);

Η ημερομηνία εκκίνησης της εργασίας είναι η **Τρίτη 27 Νοεμβρίου 2018**.

Τα βιωματικά εργαστήρια της 5^{ης} εβδομάδας του προγράμματος (**17/12 με 21/12**) θα παρέχουν υποστήριξη προς τους συμμετέχοντες για την ολοκλήρωση της εργασίας. Για την καλύτερη δυνατή υποστήριξη, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν κάνει μια αρκετά καλή προετοιμασία πριν από τα βιωματικά εργαστήρια (οι εισηγητές θα χρειαστεί να δουν μέρος της εργασίας ώστε να τους κατευθύνουν αποτελεσματικά).

Οι συμμετέχοντες καλούνται να παραδώσουν την εργασία τους σε ηλεκτρονική μορφή με καταλυτική ημερομηνία την **Δευτέρα 07 Ιανουαρίου 2019**. Η εργασία αποστέλλεται σε έγγραφο word στο email: gtheriou@teimt.gr πριν τα μεσάνυχτα. Το ονοματεπώνυμο συμμετεχόντων θα πρέπει να φαίνεται τόσο στο email όσο και στην πρώτη σελίδα της εργασίας.

Στην εργασία απαιτούνται οι παρακάτω ενότητες:

- **Επιτελική σύνοψη και επιχειρηματικό μοντέλο:** προσδιορισμός της κεντρικής ιδέας και του σκοπού σας (1-2 σελίδες) και χρήση καμβά επιχειρηματικού μοντέλου με σύντομη περιγραφή (1-2 σελίδες).
- **Αποστολή, όραμα, κουλτούρα** (1-2 σελίδες).
- **Απόδειξη αγοράς** μέσα από τη χρήση πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων (3-5 σελίδες και επιπλέον στοιχεία σε παράρτημα).
- **Χρηματοοικονομικές αναλύσεις και προβλέψεις** σε πίνακες excel.
- **Πίνακας Μέτρησης αντίκτυπου** (ανάγκες, αντίκτυπος, δείκτες/στόχοι).
- Γενικές απαιτήσεις: Times New Roman, 1,5 διάστιχο, 12 μέγεθος γραμματοσειράς, πλήρης στοίχιση, δεν υπάρχει όριο λέξεων.

Κριτήρια αξιολόγησης:

- Κοινωνική αποστολή και αντίκτυπος (ρεαλιστική επίλυση κοινωνικού προβλήματος, δημιουργία κοινωνικής αξίας), βιωσιμότητα εγχειρήματος, τεκμηρίωση πληροφοριών (χρήση αξιόπιστων πηγών και ρεαλιστικών δεδομένων), γραπτός λόγος και δομή (εύκολη ανάγνωση,

φυσική ροή, επαγγελματισμός), κριτική σκέψη (σαφήνεια και περιεκτικότητα, ρεαλιστικές προσεγγίσεις).

Η εργασία έχει συγκεκριμένη ημερομηνία παράδοσης. Καθυστερημένες εργασίες δεν γίνονται δεκτές εφόσον η ημερομηνία αυτή γνωστοποιείται από τον καθηγητή και οι συμμετέχοντες που θα την παραδώσουν εκπρόθεσμα θα έχουν ένα άδικο πλεονέκτημα σε σχέση με εκείνους τους συμμετέχοντες που προσπάθησαν να παραδώσουν την εργασία στην ημερομηνία παράδοσης.

Οι εργασίες είναι ατομικές ή ομαδικές. Για τις ομαδικές εργασίες ο τελικός βαθμός είναι κοινός για όλους. Αυτή η πρακτική είναι τόσο δίκαια όσο η πραγματικότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στα πλαίσια της οποίας οι τελικοί στόχοι είναι προϊόν συνεργασίας.

Ως εκ τούτου, οι συμμετέχοντες που αποφασίζουν να πραγματοποιήσουν την εργασία ομαδικά θα πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι υπόλογοι ο ένας στον άλλο και κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να παίζει τον δικό του ρόλο.

Η λογοκλοπή (plagiarism), η αντιγραφή εργασιών ή άλλου είδους μορφές ακαδημαϊκών αδικημάτων (όπως ή ανάθεση εργασιών σε τρίτους) που σχετίζονται με τις εργασίες θα τιμωρούνται με αποτυχία στην εργασία ή ακόμη και σε όλο το πρόγραμμα.

Η χρήση της Wikipedia είναι χρήσιμη αλλά ακαδημαϊκά ελλιπής. Για όσους συμμετέχοντες δεν το γνωρίζουν η Wikipedia αποτελεί μια ανοιχτού τύπου (open source) εγκυκλοπαίδεια. Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας μπορεί να γράψει ή να επέμβει σε κάποια καταχώρηση, ανεξαρτήτως αν γνωρίζει κάτι για το αντικείμενο ή όχι. Πολλές από τις καταχωρήσεις της Wikipedia είναι εξαιρετικές. Μερικές όμως είναι παραπλανητικές, υποκειμενικές, μεροληπτικές, λανθασμένες ή ακόμη και επικίνδυνες. Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι απαιτείται προσοχή στη χρήση της. Ενώ αποτελεί ένα βασικό ξεκίνημα πληροφόρησης για κάποιο νέο αντικείμενο κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος σχετικά με την αξιοπιστία της. ΔΕΝ θα πρέπει ποτέ να θεωρείται ως βέβαιη ή αποκλειστική πηγή μιας θεματολογίας.

Οι συμμετέχοντες δεν πρέπει να βασίζονται ποτέ αποκλειστικά στους ηλεκτρονικούς μεταφραστές. Οι μεταφραστές αυτοί έχουν την ικανότητα να «μεταφράζουν» ένα κείμενο και όχι να το «ερμηνεύουν». Ως εκ τούτου το τελικό αποτέλεσμα είναι τις περισσότερες φορές απογοητευτικό.

Πηγές

Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York.

Borzaga, C. and Maiello, M. (1998). “The Development of Social Enterprises”, in: C. Borzaga and A. Santuari (eds), *Social Enterprises and New Employment in Europe*, Trento, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/European Commission, DG5:73-92.

Γεώργιας, Κ. (επιμ.) (2013). *Κοινωνική Οικονομία. Θεωρία, Εμπειρία και Προοπτικές*, Εναλλακτικές Εκδόσεις, Αθήνα.

Defourny, J. (2001). "Introduction: from third sector to social enterprise", in C. Borzaga and J. Defourny (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013). «Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα. Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη», Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Κοινωνικής Ένταξης, Λουξεμβούργο.

Κατσίκης, Ι. και Παπαγιαννάκης, Γ. (2012). «Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», στο: Σ. Λιούκας, *Καινοτομώ Επιχειρώ*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Κυριακίδου, Ο. και Σαλαβού Ε. (2014). *Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Κώστας, Α. (2014), *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Η συμβολή τους στην Ενίσχυση της Απασχόλησης, την Τοπική Ανάπτυξη και ο ρόλος των Ευρωπαϊκών Θεσμών: Η περίπτωση του Δήμου Καβάλας*, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Μητροσύλη, Μ. (2007). *Μελέτη του θεσμικού και νομικού πλαισίου του τομέα της Κοινωνικής - Αλληλέγγυας Οικονομίας*, Ινστιτούτο Κοινωνικής Πολιτικής, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ), Αθήνα.

Νικολόπουλος, Τ. και Καπογιάννης, Δ. (2012). *Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία. Το μετέωρο βήμα μιας δυνατότητας*, οι εκδόσεις των Συναδέλφων, Αθήνα.

Ντούλια, Θ. (2015). *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα. Μια δυναμική προοπτική ενάντια στην οικονομική κρίση*, Εκδόσεις Οσελότος, Αθήνα.

Rimke, H. (2000). "Governing citizens through self-help literature", 14 (1):61-78, http://www.academia.edu/202760/Governing_Citizens_through_Self-Help_Literature.

Φεφές, Μ. (2007). *Ευρωπαϊκοί Θεσμοί Κοινωνικής Οικονομίας, Ο Ευρωπαϊκός Συνεταιρισμός*, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.

Χρυσάκης, Μ., Ζιώμας, Δ., Καραμητοπούλου, Ντ., Χατζαντώνης, Δ. (2002). *Προοπτικές Απασχόλησης στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας*, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

2.1 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

2.1.1 Ποια είναι η ιστορική εξέλιξη της κοινωνικής οικονομίας και ποιοι οι λόγοι και τα αίτια που οδήγησαν στην ανάδυσή της;

Σύμφωνα με τον Γεώργια (2013:24), η εξέλιξη της κοινωνικής οικονομίας γνώρισε τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση περιλαμβάνει την περίοδο από τη γέννηση της κοινωνικής οικονομίας στις αρχές του 19ου αιώνα έως και το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Η δεύτερη περίοδος αφορά στη μεταπολεμική περίοδο έως και τη δεκαετία του 1970. Η τρίτη αναφέρεται από τη δεκαετία του 1980 έως και σήμερα.

Η «κλασική - ιστορική» εκδοχή του όρου της «Κοινωνικής Οικονομίας» εμφανίζεται στο τέλος του 19ου αιώνα, η οποία καθορίζεται από τους τύπους των καταστατικών και τις νομικές μορφές των οργανώσεών της που έθεταν ως βασικές προϋποθέσεις το δημοκρατικό τρόπο λειτουργίας τους με την απουσία ιδιοποίησης ενδεχόμενων κερδών. Η διάρκεια της φάσης αυτής ολοκληρώνεται στην αρχή της δεκαετίας του 1980, οπότε και αντικαθίσταται από τη σύγχρονη μορφή του όρου της «Κοινωνικής ή/και Αλληλέγγυας Οικονομίας» (Καπογιάννης και Νικολόπουλος, 2005:47-48).

Οι ιστορικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί και οικονομικοί λόγοι (και εξελίξεις) καθώς και οι βασικές αιτίες ανάπτυξης του τομέα της κοινωνικής οικονομίας από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 ήταν η οικονομική κρίση, το «τέλος» του φορντισμού, η αποδόμηση του κράτους πρόνοιας, οι μετασχηματισμοί στη λειτουργία της αγοράς, η αύξηση της μακροχρόνιας ανεργίας κ.ά., με επακόλουθα αποτελέσματα την αύξηση καταστάσεων φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού καθώς και την απότομη αύξηση των βιοτικών, κοινωνικών και οικονομικών αναγκών των ατόμων που οι

τομείς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα δεν είχαν τις δυνατότητες να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά. Για τους λόγους αυτούς, η κοινωνία των πολιτών άρχισε να ενεργοποιείται, να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να συστήνει οργανώσεις που αποσκοπούσαν κυρίως στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας με στόχους την κοινωνική και οικονομική στήριξη ευάλωτων και ευπαθών ατόμων (και των οικογενειών τους), ώστε να αντιμετωπίσουν τις αυξανόμενες ανάγκες που αναφέρθηκαν (Φεφές, 2007: 25-33, Κώστας, 2014: 20-21).

Επομένως, στο πλαίσιο των παραπάνω εξελίξεων, αναγνωρίστηκε ο ρόλος της κοινωνικής οικονομίας καθώς βρήκε «πρόσφορο» έδαφος ως μια συμπληρωματική πηγή απασχόλησης, επιχειρηματικότητας και στήριξης ευπαθών και ευάλωτων ατόμων από τη δεκαετία του 1990 και μετά, με παράλληλη την αύξηση των οργανώσεων της και των ατόμων που εργάζονται σε αυτές.

2.1.2 Τι είναι η κοινωνική οικονομία και ποιοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι των οργανώσεων της;

Σύμφωνα με την εθνική, την ευρωπαϊκή και τη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, οι βασικοί όροι που σχετίζονται ή/και αλληλεπικαλύπτουν την έννοια της «Κοινωνικής Οικονομίας», είναι μεταξύ άλλων, οι «Μη Κερδοσκοπικός Τομέας», «Τρίτο Σύστημα» «Τρίτος Τομέας», «Αλληλέγγυα Οικονομία». Ωστόσο, για κανέναν από αυτούς τους όρους δεν υπάρχει ενιαίος και καθολικά αποδεκτός εννοιολογικός προσδιορισμός. Μεταξύ αυτών, ο πιο διαδεδομένος, κυρίως στην Ευρώπη, είναι αυτός της «Κοινωνικής Οικονομίας».

Η κοινωνική οικονομία χαρακτηρίζει το χώρο της οικονομίας που τοποθετείται μεταξύ του δημοσίου τομέα και του ιδιωτικού τομέα, όταν αυτοί οι παραδοσιακοί τομείς (κράτος και αγορά), είτε αδυνατούν, είτε δεν επιθυμούν να αναπτύξουν οικονομική δραστηριότητα με κοινωνικούς στόχους και η κοινωνία ενεργοποιείται και αναλαμβάνει την κάλυψη των αναγκών που εμφανίζονται (Rimke, 2000, Borzaga and Defourny, 2001, Defourny, 2001, Χρυσάκης κ.ά., 2002, Moulaert and Ailenei, 2005).

Επιπρόσθετα, ο Defourny (2001) προσδιόρισε την κοινωνική οικονομία ως σε ένα ευρύ φάσμα μη κερδοσκοπικών κυρίως δραστηριοτήτων με στόχους την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση συλλογικών κοινωνικών και οικονομικών αναγκών της κοινότητας και των μελών της, οι οποίες αναπτύσσονταν από φορείς, οργανισμούς και επιχειρήσεις με βασικούς κοινωνικούς στόχους για τη στήριξη κυρίως ατόμων που ανήκουν σε ευάλωτες και ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.

Η κοινωνική οικονομία περιλαμβάνει ένα σύνολο δράσεων προώθησης, ενίσχυσης και υποστήριξης της απασχόλησης, της επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής ένταξης για την προστασία ευπαθών και ευάλωτων ατόμων, την καταπολέμηση της ανεργίας, την αναβάθμιση της εκπαίδευσης, την προαγωγή της υγείας, την προστασία του περιβάλλοντος, την ευημερία της τοπικής κοινότητας κ.ά. Οι Οργανώσεις της δεν αποσκοπούν στην επιδίωξη ιδιωτικού οφέλους (κέρδους), αλλά στην παραγωγή και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση συλλογικών, κοινωνικών και οικονομικών αναγκών της τοπικής κοινότητας και των μελών της. Στις Οργανώσεις αυτές ανήκουν οι Ενώσεις, οι Συνεταιρισμοί, οι Αλληλασφαλιστικοί Οργανισμοί, τα Ιδρύματα, οι Σύλλογοι, τα Σωματεία, οι Εθελοντικοί Φορείς, οι Μη Κυβερνητικοί - Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) και

οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις, των οποίων η λειτουργία βασίζεται στις αρχές της δικαιοσύνης, της ανεξαρτησίας, της δημοκρατίας, της ελεύθερης συμμετοχής, της προτεραιότητας του ατόμου, της αλληλεγγύης, της ισότητας, της ισονομίας της αειφορίας κ.ά. (Borzaga and Maiello, 1998, Rimke, 2000, Borzaga and Defourny, 2001, Defourny, 2001, Χρυσάκης κ.ά., 2002, Μητροσύλη, 2007, Φεφές, 2007, Νικολόπουλος και Καπογιάννης, 2012, Γεώργιας, 2013, Κώστας, 2014, Ντούλια, 2015).

2.1.3 Ποιες είναι οι βασικές αρχές της κοινωνικής οικονομίας και των οργανώσεών της;

Η κοινωνική οικονομία βασίζεται στις αρχές: της δικαιοσύνης, της δημοκρατίας, της αλληλεγγύης, της ισότητας, της ανεξαρτησίας, της ελεύθερης συμμετοχής, του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον, της προτεραιότητας του ατόμου και της αειφορίας (Rimke, 2000, Borzaga and Defourny, 2001, Defourny, 2001, Μητροσύλη 2007, Φεφές 2007, Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή 2013).

Οι αρχές οι οποίες αφορούν κυρίως στις οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας (και σχετίζονται με τις βασικές αρχές της) είναι: α) η προτεραιότητα του ατόμου έναντι του ιδιωτικού κέρδους, β) το εθελοντικό/συμμετοχικό σύστημα συνεργασίας των μελών τους, γ) η δημοκρατικότητα σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργία τους, δ) ο συνδυασμός των συμφερόντων των μελών/χρηστών τους με το κοινωνικό/συλλογικό συμφέρον ε) η εφαρμογή των αρχών της δημοκρατίας, της δικαιοσύνης, της αλληλεγγύης, της ισότητας και της αμοιβαιότητας στη δραστηριοποίησή τους, στ) η αυτόνομη διαχείριση τους και η ανεξαρτησία τους από το κράτος, ζ) η χρήση των πλεονασμάτων (κερδών) τους για την επίτευξη κοινωνικών κυρίως στόχων η) η δημιουργία νέων δράσεων με στόχους τη βιώσιμη ανάπτυξη και την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μελών της κοινότητας (Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, 2013).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τον Defourny (2001), οι οργανώσεις κοινωνικής οικονομίας διέπονται από τις ακόλουθες αρχές: 1) στοχεύουν στην παραγωγή αγαθών ή/και την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή/και την κοινωνία και όχι στην επίτευξη κερδοφορίας, 2) διοικούνται και διαχειρίζονται αυτόνομα και ανεξάρτητα, 3) εφαρμόζουν στις διαδικασίες τους σύστημα δημοκρατικής λήψης αποφάσεων, 4) προτεραιότητα τους είναι τα άτομα και η εργασία και όχι το κεφάλαιο.

2.1.4 Τι είναι η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα;

Όσον αφορά στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, η έννοιά της εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990 στις αγγλοσαξονικές κυρίως χώρες. Όπως στην έννοια της κοινωνικής οικονομίας επίσης καθολικά αποδεκτός εννοιολογικός προσδιορισμός για την κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν υπάρχει. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα, όπως και η κοινωνική οικονομία, στοχεύει στην επίλυση κοινωνικών,

κυρίως, προβλημάτων που αδυνατεί να καλύψει το κράτος (δημόσιος τομέας) και όπου δεν επιθυμεί να παρέμβει η αγορά (ιδιωτικός τομέας).

Σύμφωνα με ένα γενικό προσδιορισμό, κοινωνική επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζει το ευρύ φάσμα σχέσεων, δράσεων, πρωτοβουλιών και επιχειρηματικών λειτουργιών, που ρητά επιδιώκουν, μεταξύ άλλων, κάποιον κοινωνικό σκοπό και στοχεύουν στην επίλυση, κοινωνικών κυρίως προβλημάτων, τα οποία δε μπορεί να καλύψει το κράτος και δεν επιθυμεί να παρέμβει η αγορά (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013:14).

Επιπλέον, η κοινωνική επιχειρηματικότητα διαμορφώνεται ως ένας νέος εναλλακτικός και καινοτόμος θεσμός με σκοπό την επίλυση ζωτικών προβλημάτων λειτουργίας της αγοράς εργασίας, μέσα από την ανάπτυξη δράσεων παραγωγής αγαθών και προσφοράς υπηρεσιών, ενίσχυσης της απασχόλησης, υποστήριξης της επιχειρηματικότητας, παροχής αναγκαίων κοινωνικών υπηρεσιών κ.ά. για τη βελτίωση της κοινωνικής συνοχής, την τοπική ανάπτυξη, την υιοθέτηση νέων ευέλικτων μορφών απασχόλησης, την ανταγωνιστικότητά και τη συνεχή κοινωνική και οικονομική δραστηριότητα της κοινότητας και των μελών της (Borzaga and Defourny, 2001, Χρυσάκης κ.ά., 2002, Γεώργιας, 2013, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

2.1.5 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχειρηματικότητας;

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτελεί μια διακριτή μορφή επιχειρηματικότητας για την επίτευξη κοινωνικού σκοπού μέσω της δημιουργίας κοινωνικής αξίας, στοχεύει στην επίλυση σημαντικών κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων όπως είναι η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η ανεργία, η αδυναμία πρόσβασης σε κοινωνικές υπηρεσίες και υπηρεσίες υγείας, η μόλυνση του περιβάλλοντος κ.ά. και λαμβάνει τόσο κερδοσκοπική όσο και μη κερδοσκοπική μορφή, χωρίς όμως να αλλάζει ο τελικός σκοπός της, δηλαδή η επίτευξη κοινωνικού σκοπού (Κατσίκης και Παπαγιαννάκης, 2012:3).

Σύμφωνα με τον Light (2006:50), όπως παρουσιάζουν οι Κυριακίδου και Σαλαβού (2014:34-35), η κοινωνική επιχειρηματικότητα αναλαμβάνεται και αναπτύσσεται από ένα κάθε άτομο, μία ομάδα, μία οργάνωση, ένα δίκτυο κ.ά., με σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική αλλαγή μέσω καινοτόμων ιδεών για την αντιμετώπιση καίριων κοινωνικών προβλημάτων που δεν μπορούν καλυφθούν από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και περιλαμβάνουν συνδυασμό πόρων με στόχο την αξιοποίηση ευκαιριών για να ικανοποιηθούν τις κοινωνικές ανάγκες που δεν μπορούν καλυφθούν από το δημόσιο ή/και τον ιδιωτικό τομέα (Mair and Marti, 2006:37, όπ. αναφ. οι Κυριακίδου και Σαλαβού, 2014:34-35).

Αντίστοιχα, όπως παρουσιάζουν οι Κυριακίδου και Σαλαβού (2014:34-35), η κοινωνική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει εκείνες τις λειτουργίες, τις δράσεις και τις διαδικασίες που επιδιώκουν την αξιοποίηση ευκαιριών για την επίτευξη κοινωνικής ευημερίας μέσω της δημιουργίας καινοτόμων νέων ή υφιστάμενων εγχειρημάτων και πρωτοβουλιών (Zahra, Gedajlovic, Neubaum and Shulman, 2009), ενώ ο Yunus (2008), σύμφωνα με τις Κυριακίδου και Σαλαβού (2014:34-35) επίσης, επεκτείνει τα όρια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και τη συνδέει με κάθε κοινωνική πρωτοβουλία και κάθε δράση που προσπαθεί να βοηθήσει τα άτομα και την κοινωνία της οποίας τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι οικονομικά ή μη οικονομικά, κερδοσκοπικά ή μη κερδοσκοπικά.

Τέλος, η κοινωνική επιχειρηματικότητα τα τελευταία χρόνια έχει πάρει τη μορφή κοινωνικού κινήματος, για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων κοινωνικών προβλημάτων (ανεργία, φτώχεια, κοινωνικός αποκλεισμός κ.ά.), τα οποία το κράτος δεν έχει τη δυνατότητα να επιλύσει, ιδίως κατά τη διάρκεια της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας (οικονομική κρίση), ενώ, από την άλλη μεριά, ο ιδιωτικός τομέας είτε «δεν επιθυμεί» να αναλάβει πρωτοβουλίες, αφού τα οικονομικά οφέλη είναι ελάχιστα, είτε δεν έχει τη δυνατότητα να παρέχει οργανωμένες και ποιοτικές κοινωνικές υπηρεσίες (Κυριακίδου και Σαλαβού, 2014).

Πηγές

Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.

Borzaga, C. and Maiello, M. (1998). “The Development of Social Enterprises”, in: C. Borzaga and A. Santuari (eds), *Social Enterprises and New Employment in Europe*, Trento, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/European Commission, DG5:73-92.

Γεώργιας, Κ. (2013). «Η κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη. Ορισμοί, εμπειρία και προοπτικές», στο: Κ. Γεώργιας (επιμ.), *Κοινωνική Οικονομία. Θεωρία, Εμπειρία και Προοπτικές*, Εναλλακτικές Εκδόσεις, Αθήνα:13-44.

Defourny, J. (2001). “Introduction: from third sector to social enterprise”, in C. Borzaga and J. Defourny (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013). «Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα. Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη». Οδηγός ο οποίος συντάχθηκε από το Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises - Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Έρευνας για τις Συνεργατικές και Κοινωνικές Επιχειρήσεις) και τις υπηρεσίες της Επιτροπής. Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Κοινωνικής Ένταξης, Λουξεμβούργο.

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΕΟΚΕ) (2013). «Η Κοινωνική Οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση». Σύνοψη της έκθεσης που εκπονήθηκε για την

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή από το Διεθνές Κέντρο Έρευνας και Πληροφόρησης για τη Δημόσια, Κοινωνική και Συνεταιριστική Οικονομία (CIRIEC), Βρυξέλλες.

Καπογιάννης, Δ. και Νικολόπουλος, Γ. (2005). «Μπορεί η Κοινωνική Οικονομία να είναι μια Εναλλακτική (πολιτική) Λύση;», στο: Μ. Χαραλάμπους (επιμ.), *Η κοινωνική οικονομία ανάμεσα στο τοπικό και στο παγκόσμιο*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα:81-98.

Κατσίκης, Ι. και Παπαγιαννάκης, Γ. (2012). «Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», στο: Σ. Λιούκας, *Καινοτομώ Επιχειρώ*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Κυριακίδου, Ο. και Σαλαβού, Ε. (2014). *Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Κώστας, Α. (2014), *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Η συμβολή τους στην Ενίσχυση της Απασχόλησης, την Τοπική Ανάπτυξη και ο ρόλος των Ευρωπαϊκών Θεσμών: Η περίπτωση του Δήμου Καβάλας*, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Μητροσύλη, Μ. (2007). *Μελέτη του θεσμικού και νομικού πλαισίου του τομέα της Κοινωνικής - Αλληλέγγυας Οικονομίας*, Ινστιτούτο Κοινωνικής Πολιτικής, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ), Αθήνα.

Moulaert, F. and Ailenel, O. (2005). “Social Economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present”, *Urban Studies*, 42, 11, 2037-2053.

Νικολόπουλος, Τ. και Καπογιάννης, Δ. (2012). *Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία. Το μετέωρο βήμα μιας δυνατότητας*, Οι εκδόσεις των Συναδέλφων, Αθήνα.

Rimke, H. (2000). “Governing citizens through self-help literature”, 14 (1):61-78, http://www.academia.edu/202760/Governing_Citizens_through_Self-Help_Literature

Salamon, L. and Anheier, H. (1994). *The Emerging Sector Revisited. An Overview*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore.

Φεφές, Μ. (2007). *Ευρωπαϊκοί Θεσμοί Κοινωνικής Οικονομίας, Ο Ευρωπαϊκός Συνεταιρισμός*, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.

Χρυσάκης, Μ., Ζιώμας, Δ., Καραμητοπούλου, Ντ., Χατζαντώνης, Δ. (2002). *Προοπτικές Απασχόλησης στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας*, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.

2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

2.2.1 Τι είναι η κοινωνική επιχείρηση και ποιοι οι στόχοι και οι σκοποί τους;

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα ανάληψης πρωτοβουλιών από πολίτες για την παραγωγή αγαθών και την προσφορά υπηρεσιών με πρωταρχικό τον κοινωνικό σκοπό (όφελος των μελών της κοινότητας) και με περιορισμένη ύπαρξη οικονομικού οφέλους (Defourny, 2001:13, Μητροσύλη, 2007:22-23), δηλαδή αφορά στις πρωτοβουλίες και τα εγχειρήματα τα οποία βασίζονται σε επιχειρηματική δυναμική για την επίτευξη ενός κοινωνικού πρωτίστως σκοπού (Γεώργιας και Κώστας:448).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν από ανθρώπους με όραμα και επιμονή (πολλές φορές και από ανθρώπους με ανάγκη), ώστε να επιτύχουν κοινωνική αλλαγή και βιώσιμες κοινωνικές και οικονομικές λύσεις με διάρκεια, σύμφωνα με τις βασικές αρχές της επιχειρηματικότητας (Κατσίκης και Παπαγιαννάκης, 2012).

Σύμφωνα με τους Στραβοσκούφη και Γεώργιας (2013:139-142), οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι μία νέα, καινοτόμα και εναλλακτική μορφή επιχείρησης με σκοπό να επιλύσει τα προβλήματα της λειτουργίας της αγοράς εργασίας αλλά και να καλύψει κενά του δημόσιου και του κοινωνικού τομέα, ενώ παράλληλα, προσπαθούν να καταπολεμήσουν τις καταστάσεις της φτώχειας, του κοινωνικού αποκλεισμού, της ανεργίας κ.ά., της εποχής μας, χρησιμοποιώντας πόρους εντός και εκτός της αγοράς (Γεώργιας και Κώστας:448).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από πολύ-εταιρικήτητα καθώς μέλη/συνεταιριστές/μέτοχοι/ιδιοκτήτες μπορεί να είναι φυσικά ή/και νομικά πρόσωπα με διευρυμένη συμμετοχή τους (μισθωτοί, ελεύθεροι επαγγελματίες, εθελοντές, χρήστες υπηρεσιών, δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί κ.ά.) στη λειτουργία και τις δράσεις τους (Μητροσύλη, 2007:22), δημιουργούν νέες ευκαιρίες πρόσβασης στην αγορά εργασίας για άτομα που αδυνατούν να ενταχθούν σε αυτήν με άλλον τρόπο (όπως άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς και ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, μακροχρόνια άνεργοι, άνεργες γυναίκες, άνεργοι με χαμηλά προσόντα, νέοι ή/και ηλικιωμένοι άνεργοι, μέλη μονογονεϊκών οικογενειών, άτομα με αναπηρίες, πρώην χρήστες ουσιών, αποφυλακισμένοι, μετανάστες κ.ά.) και διοικούνται με «ανοικτό» τρόπο, δηλαδή με τη συμμετοχή όλων των μερών (μέλη, εργαζόμενοι κ.ά.), δίχως να περιορίζεται η εμπλοκή «χαρισματικών» ηγετών (Defourny 2001: 13, Μητροσύλη 2007: 22-23, Κώστας, 2014, European Commission, 2013:33).

2.2.2 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων;

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Κοινωνική Οικονομία (EMES), το 1999, παρουσιάστηκε ότι για να προσδιοριστούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να πληρούνται τα ακόλουθα 4 οικονομικά και 5 κοινωνικά χαρακτηριστικά:

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά τους είναι (EMES, 1999):

- α) η συνεχής παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών από αυτές,
- β) ο υψηλός βαθμός διαχειριστικής και διοικητικής τους αυτονομίας,
- γ) η ανάληψη επιχειρηματικού και οικονομικού κινδύνου στη λειτουργία τους,
- δ) η ύπαρξη αμειβόμενης και ασφαλιζόμενης εργασίας στις δράσεις τους.

Τα κοινωνικά τους χαρακτηριστικά είναι (EMES, 1999):

- α) ο στόχος τους να επωφεληθούν από αυτές τα μέλη τους και η κοινότητα,
- β) η συλλογική διάσταση της λειτουργίας τους,
- γ) η συμμετοχή των μελών τους στις αποφάσεις,
- δ) η πολύ-εταιρική τους και
- θ) ο περιορισμός στη διανομή του πλεονάσματος και των κερδών τους.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Γεώργια και Κώστα (2018:468), η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να τηρεί τα παρακάτω κριτήρια:

- να δραστηριοποιείται σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε σταθερή βάση παράγοντας αγαθά ή/και προσφέροντας υπηρεσίες,
- να διαθέτει καθορισμένο κοινωνικό σκοπό,
- να θέτει αυστηρές προδιαγραφές στη διανομή των κερδών ώστε αυτά να επανεπενδύονται στην ίδια με στόχο δημιουργία μεγαλύτερου κοινωνικού αντίκτυπου,
- να είναι ανεξάρτητη από το κράτος ή από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα,
- να διοικείται δημοκρατικά και να συμμετέχουν σε αυτή τόσο οι εργαζόμενοι όσο και όσοι επηρεάζονται από τις εμπορικές της δραστηριότητες (μέλη, εταίροι κ.ά.).

Συνδυαστικά και επιπρόσθετα, για τον προσδιορισμό μιας επιχείρησης ως κοινωνικής θα πρέπει να ικανοποιούνται οκτώ σημαντικά κριτήρια (Σακελλαρόπουλος και Οικονόμου, 2007, όπ. Αναφ. στον Κώστα, 2014:54-55):

- 1) Ο ανθρωποκεντρικός τους χαρακτήρας με βασικό σκοπό την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών από τη δραστηριότητά τους.
- 2) Η φιλικότητά τους προς τους εργαζόμενούς τους και η απασχόληση σε αυτές ανέργων που ανήκουν σε ευπαθείς και ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.
- 3) Η απουσία διανομή των κερδών για τα μέλη τους, αλλά η επανεπένδυση τους στην επιχείρηση για τους κοινωνικούς της σκοπούς.
- 4) Ο συνδυασμός των κοινωνικών και οικονομικών τους στόχων ώστε να εξασφαλίζουν την οικονομική τους βιωσιμότητα με την παράλληλη επίτευξη των κοινωνικών τους στόχων.
- 5) Η κοινή τους ιδιοκτησία, όχι προς το όφελος κάποιου ιδιώτη, αλλά προς όφελος της κοινότητας.

- 6) Ο δημοκρατικός και δίκαιος τρόπος λειτουργίας τους και η τήρηση της διαφάνειας στη λήψη των αποφάσεων.
- 7) Η δυνατότητα παροχής εθελοντικής εργασίας στις δράσεις τους, χωρίς αμοιβή, με αντάλλαγμα προσωπική ηθική ικανοποίηση.
- 8) Ο προσανατολισμός τους στην τοπική κοινωνία, με στόχο την κοινωνική συνοχή και την οικονομική ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο.

2.2.3 Ποιος είναι ο ρόλος του κοινωνικού επιχειρηματία και γιατί διαφοροποιείται από τους «συμβατικούς επιχειρηματίες»;

Όπως αναφέρουν οι Κατσίκης και Παπαγιαννάκης (2012), ο κοινωνικός επιχειρηματίας είναι ο επιχειρηματίας που αναπτύσσει πρωτοβουλία με κοινωνικό σκοπό, ελέγχει το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, πειραματίζεται στα εγχειρήματά του και η διαδικασία λήψης αποφάσεων του γίνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας (Prabhu, 1999).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Γεώργια και Κώστα (2018:470), κοινωνικός επιχειρηματίας έχει πρωταρχικό κίνητρο τη δημιουργία «κοινωνικής αξίας», δηλαδή δημιουργία προστιθέμενης κοινωνική ωφέλειας προς την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται, μέσω μιας κοινωνικής, περιβαλλοντικής, πολιτιστικής ή προνοιακής πρωτοβουλίας, με στενή σύνδεση με την ίδια την τοπική κοινωνία. Συνεπώς, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι τα άτομα που μετουσιώνουν νέες ιδέες σε πράξη για την αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προβλημάτων χωρίς αντιμετωπίζοντας τα εμπόδια και τις δυσκολίες και συνεχίζοντας να ακολουθούν το όραμά τους και να διαχέουν την ιδέα τους όσο περισσότερο μπορούν (Bornstein, 2004:1-2, όπ. αναφ. οι Κυριακίδου και Σαλαβού, 2014:34-35).

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι εκείνοι οι επιχειρηματίες που αναλαμβάνουν νέες πρωτοβουλίες, οι οποίες δεν αναλαμβάνονταν από άλλους συμβατικούς επιχειρηματίες, με στόχους την κοινωνική αλλαγή και την υποστήριξη του κοινωνικού τομέα. Δραστηριοποιούνται με καινοτόμους τρόπους για να επιτύχουν βιώσιμη κοινωνική αξία και θεωρούν ότι έχουν την ευθύνη απέναντι στα άτομα που (εξ)υπηρετούν (ομάδα στόχος) για τα κοινωνικά κυρίως αποτελέσματα που επιφέρει η δραστηριότητά τους (Γεώργιας και Κώστας, 2018:470).

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας για να πετύχει το σκοπό του χρησιμοποιεί τις συμβατικές επιχειρηματικές αρχές και δεν διαφοροποιείται ως προς τα μέσα που χρησιμοποιεί για να πετύχει τους κοινωνικούς σκοπούς του. Η βασική ιδιαιτερότητα και διαχωρισμός του από το «συμβατικό επιχειρηματία» είναι, πως δημιουργεί μια επιχείρηση με πρωταρχικό στόχο την κοινωνική αλλαγή ή/και την κοινωνική βελτίωση και όχι αποκλειστικά για το οικονομικό όφελος (Κατσίκης και Παπαγιαννάκης, 2012). Αντίστοιχα, όπως αναφέρουν οι Κυριακίδου και Σαλαβού (2014:34-35), οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν τα ίδια βασικά χαρακτηριστικά με τους συμβατικούς επιχειρηματίες (δημιουργικότητα, γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητα, ποιότητα, θέληση, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, ισχυρή ηθική στάση κ.ά. (Drayton, 2002:124), ενώ από την άλλη μεριά

διαφοροποιούνται από τους συμβατικούς επιχειρηματίες λόγω της προτεραιότητας της κοινωνικής τους αποστολής (Dees, 2001:2).

2.2.4 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού επιχειρηματία;

Σε συνέχεια και σε συνδυασμό με τα ζητήματα που αναφέρθηκαν, σύμφωνα με τους Κατσίκη και Παπαγιαννάκη (2012), παρόλο που δεν υπάρχει συγκεκριμένο προφίλ του κοινωνικού επιχειρηματία, ορισμένα χαρακτηριστικά του είναι τα ακόλουθα (Austin et. al, 2006):

- δημιουργεί τόσο κοινωνική όσο και οικονομική αξία για τη βιωσιμότητα της επιχειρηματική του δράσης,
- επικοινωνεί το όραμα και τους στόχους του στα μέλη και την κοινότητα ώστε κατανοήσουν την ορθότητα και τη χρησιμότητά τους ώστε να κερδίζει τη συμπαράσταση ατόμων ή ενδιαφερομένων ομάδων (όπως είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι επενδυτές, η τοπική κοινωνία, το κράτος κ.α.), υιοθετώντας τις προτάσεις και τις υποδείξεις τους για την επιτυχία της κοινωνικής επιχείρησης,
- κινητοποιεί και ενεργοποιεί διαφορετικά συμφέροντα και κίνητρα (αλλά και ανάγκες) καθώς μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και ομάδων υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, η μη ικανοποίηση των οποίων, μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία των δράσεων της κοινωνικής επιχείρησης,
- ενθαρρύνει (και δεν έρχεται σε αντίθεση με) τις προσπάθειες άλλων κοινωνικών δράσεων και δεν προσπαθεί να ενισχύσει μόνο τη δική του πρωτοβουλία και επιτυχία καθώς, όπως αναφέρθηκε, πρωταρχικός σκοπός του δεν είναι το οικονομικό όφελος αλλά η βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών, με αποτέλεσμα οι κοινωνικές δράσεις άλλων επιχειρηματιών να μην είναι ανταγωνιστικές αλλά συμπληρωματικές και θεμιτές.

Σύμφωνα με την Αδάμ (2014:19-22), βασικά προαπαιτούμενα συγκρότησης μίας ιδρυτικής ομάδας κοινωνικών επιχειρηματιών για την επιτυχία σύστασης και τη βιώσιμη ανάπτυξη μίας κοινωνικής επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

- οι κοινές αξίες, η κοινή αντίληψη, τα κοινά κίνητρα και οι κοινοί σκοποί/στόχοι τους,
- οι κοινές προσδοκίες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα που επιδιώκουν,
- η δέσμευση τους για τη τήρηση του δημοκρατικού και συνεταιριστικού πλαισίου λειτουργίας τους,
- το να διαθέτουν ή να έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και τεχνογνωσία σύστασης, ανάπτυξης και επιτυχίας βιωσιμότητας μίας κοινωνικής επιχείρησης,
- η υιοθέτηση συγκεκριμένων κριτηρίων και διαδικασιών εγγραφής και εισόδου νέων μελών,
- η τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών για τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων και συνεργατών,

- η δυνατότητα εμπλοκής στις δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης άλλων εταίρων, μελών, εθελοντών ή/και της τοπικής κοινότητας,
- η σωστή και δίκαιη κατανομή εργασιών (καταμερισμός εργασιών) για την ίδρυση, λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Τέλος, συνδυαστικά και επιγραμματικά, τα βασικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού επιχειρηματία είναι (Brooks, 2010):

- η οραματικότητα, η δημιουργικότητα και η καινοτομικότητα του,
- ο προσανατολισμός του σε κοινωνικούς σκοπούς και η κοινωνική του ευαισθησία,
- η αξιοπιστία, η ευθύνη, η θετική του σκέψη και η αποτελεσματικότητά του,
- η ανάληψη οικονομικού κινδύνου και ρίσκου για την κοινωνική αλλαγή,
- η διοικητική και διαχειριστική του αυτονομία και ανεξαρτησία,
- η τήρηση από μέρους του των κοινωνικών αξιών, όπως της δημοκρατίας, της δικαιοσύνης, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συλλογικότητας κ.ά.

Πηγές

Αδάμ, Σ. (2014). «Κοινωνική Οικονομία. Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων», Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδα, Θεσσαλονίκη.

Brooks, A. C. (2010). *Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Μία σύγχρονη προσέγγιση στη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου*, Εκδόσεις Ίων, Αθήνα.

Γεώργιας, Κ. και Κώστας, Α. (2018). «Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», στο Θ. Σακελλαρόπουλος, Χ. Οικονόμου, Χρ. Σκαμνάκης, Μ. Αγγελάκη (επιμ.) (2018), *Κοινωνική Πολιτική*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα:461-480.

Defourny, J. (2001). “Introduction: from third sector to social enterprise”, in C. Borzaga and J. Defourny (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York.

EMES European Network (1999). *The emergence of social enterprises in Europe: a short overview*, DG XII, 1999, Brussels.

European Commission (2013). “Social economy and social entrepreneurship, Social Europe guide, Volume 4, Brussels.

Κατσίκης, Ι. και Παπαγιαννάκης, Γ. (2012). «Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», στο: Σ. Λιούκας, *Καινοτομώ Επιχειρώ*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Κυριακίδου, Ο. και Σαλαβού, Ε. (2014). *Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Κώστας, Α. (2014), *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Η συμβολή τους στην Ενίσχυση της Απασχόλησης, την Τοπική Ανάπτυξη και ο ρόλος των Ευρωπαϊκών Θεσμών: Η περίπτωση του Δήμου Καβάλας*, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Μητροσύλη, Μ. (2007), *Μελέτη του θεσμικού και νομικού πλαισίου του τομέα της Κοινωνικής - Αλληλέγγυας Οικονομίας*, Ινστιτούτο Κοινωνικής Πολιτικής, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ), Αθήνα.

Σακελλαρόπουλος, Θ. και Οικονόμου, Χ. (2007). «Στοχευμένες Μελέτες Ανάπτυξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας», Αναπτυξιακή Σύμπραξη «Κοινωνικό Επιχειρείν», Κ.Π. EQUAL, β' κύκλος, Αθήνα.

Στραβοσκούφης, Θ. και Γεώργας, Κ. (2013). «Κοινωνική οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», στο: Κ. Γεώργας (επιμ.), *Κοινωνική Οικονομία. Θεωρία, Εμπειρία και Προοπτικές*, Εναλλακτικές Εκδόσεις, Αθήνα:137-160.

Χρυσάκης, Μ., Ζιώμας, Δ., Καραμητοπούλου, Ντ., Χατζαντώνης, Δ. (2002). *Προοπτικές Απασχόλησης στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας*, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Εκδόσεις Σάκουλας, Αθήνα.

2.3 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.3.1 Ποιο είναι το νομικό πλαίσιο των μορφών και των τύπων κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη;

Στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη και καθολική νομική μορφή για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Κάθε χώρα αναγνωρίζει και προσδιορίζει με διαφορετικό τρόπο το πλαίσιο λειτουργίας και ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων που συστήνονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται σε αυτή, βάσει κυρίως ειδικών εσωτερικών νομοθετημάτων. Ωστόσο, πρόσφατα η Επιτροπή Νομικών Υποθέσεων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (European Parliament/FICI, 2017) έχει προτείνει την υιοθέτηση ενός Ευρωπαϊκού Καταστατικού Κοινωνικής Επιχείρησης (European Social Enterprise Statute), το οποίο θα προσφέρει μια νομική κατοχύρωση και πιστοποίηση (European Economic and Social Committee, 2017).

2.3.2 Ποια είναι τα μοντέλα και οι τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη;

Παρόλο που δεν υφίσταται μια συγκεκριμένη και καθολική νομική μορφή για τις κοινωνικές επιχειρήσεις στη Ευρώπη, βασικά μοντέλα φορέων που μπορούν να θεωρηθούν και τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων, τα οποία συστήνονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται στην Ευρώπη (συμπεριλαμβανομένων των χωρών Ελλάδας και Βουλγαρίας) είναι, μεταξύ και άλλων, οι κάτωθι μορφές (Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας, 2005, Σακελλαρόπουλος και Οικονόμου, 2007):

- Ο Συνεταιρισμός
- Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)
- Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)
- Το μοντέλο της Κοινωνικής Δικαιόχρησης (Social Franchising)
- Το μοντέλο της Θερμοκοιτίδας Επιχειρήσεων (Business Incubator)

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη Μητροσύλη (2007:30-36) υπάρχει ποικιλία και πολυμορφία στους τύπους κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, κυρίως εξαιτίας των εθνικών τους θεσμικών πλαισίων. Ωστόσο, σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπορούμε να καταλήξουμε ότι δύο θεσμοθετημένες, σύμφωνα με το ευρωπαϊκό δίκαιο, νομικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων είναι (Μητροσύλη, 2007:30-36):

- Ο Ευρωπαϊκός Όμιλος Οικονομικού Σκοπού (ΕΟΟΣ)
- Ο Ευρωπαϊκός Συνεταιρισμός ή Ευρωπαϊκή Συνεταιριστική Εταιρεία

Πηγές

Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας (2005). «Προτάσεις Πολιτικής», Κ.Π. EQUAL, α΄ κύκλος υλοποίησης.

European Economic and Social Committee (2017). Recent Evolutions of the Social Economy in Europe, Brussels.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011). «Πρωτοβουλία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», (COM2011, 682 Τελικό), Βρυξέλλες.

Κανονισμός (Ε.Ε.) 1435/2003.

Μητροσύλη, Μ. (2007). *Μελέτη του θεσμικού και νομικού πλαισίου του τομέα της Κοινωνικής - Αλληλέγγυας Οικονομίας*, Ινστιτούτο Κοινωνικής Πολιτικής, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ), Αθήνα.

Σακελλαρόπουλος, Θ. και Οικονόμου, Χ. (2007). «Στοχευμένες Μελέτες Ανάπτυξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας», Αναπτυξιακή Σύμπραξη «Κοινωνικό Επιχειρείν», Κ.Π. EQUAL, β' κύκλος, Αθήνα.

2.4 ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

2.4.1 Ποιο είναι το μεγαλύτερο δίκτυο κοινωνικών επιχειρήσεων παγκοσμίως;

Το μεγαλύτερο δίκτυο κοινωνικών επιχειρήσεων παγκοσμίως το έχει δημιουργήσει Ashoka. Η Ashoka ιδρύθηκε από τον Bill Drayton το 1981. Είναι μη κερδοσκοπικός, μη κυβερνητικός οργανισμός που εφαρμόζουν και προωθούν στην πράξη καινοτόμες ιδέες πετυχημένων κοινωνικών επιχειρηματιών οι οποίοι έχουν ως στόχο την κοινωνική αλλαγή και την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε 88 χώρες και έχει υποστηρίξει και εντάξει στο παγκόσμιο δίκτυό του πάνω από 3.000 κορυφαίους κοινωνικούς επιχειρηματίες (Ashoka Fellows), μεταξύ των οποίων και δύο κατόχους βραβείων Νόμπελ Ειρήνης (Kailash Satyarthi και Mohammad Yunus). Το όραμα του οργανισμού Ashoka είναι να ενθαρρύνει τους πολίτες όλου του κόσμου να σκέφτονται και να δρουν ως φορείς αλλαγής - Everyone a changemaker.

2.4.2 Ποιος κοινωνικός επιχειρηματίας είναι γνωστός και ως ο τραπεζίτης των φτωχών;

Ο Μοχάμεντ Γιουνούς, οικονομολόγος από το Μπαγκλαντές. Θεωρείται ο «πατέρας» της «μικροπίστωσης» και τιμήθηκε μαζί με την τράπεζα Grameen Bank, που ίδρυσε ο ίδιος, με το Νόμπελ Ειρήνης το 2006 για «τις προσπάθειές τους να δημιουργήσουν οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη από τη βάση προς την κορυφή (bottom up)» (Σαρρή και Τριχοπούλου, 2018:127). Ο Μ. Γιουνούς συνέλαβε και εφάρμοσε την ιδέα των «μικροδανείων», δηλαδή του δανεισμού πάρα πολύ μικρών ποσών χρημάτων σε εξαιρετικά φτωχούς ανθρώπους που δεν έχουν καμία δυνατότητα πρόσβασης σε κανονικό δανεισμό από τράπεζες. Το 1976 δανείζοντας σε 42 ανθρώπους μόλις 27 δολάρια συνολικά, μπόρεσε να αλλάξει δραστικά τη ζωή τους.

2.4.3 Ποια είναι η δραστηριότητα της Trashy Bags από την Γκάνα και ποιος ο κοινωνικός αντίκτυπος-αποστολή;

Η Trashy Bags είναι μια κοινωνική επιχείρηση από την Γκάνα η οποία ιδρύθηκε το 2007. Η έδρα της είναι στην Άκρα (την πρωτεύουσα της Γκάνας) και σήμερα ηγείται στο τομέα της ανακύκλωσης πλαστικών αποβλήτων στη Δυτική Αφρική απασχολώντας πάνω από 40 άτομα. Συλλέγει ανακυκλώσιμο πλαστικό υλικό που προέρχεται κυρίως από φακελάκια νερού, γάλακτος και χυμών. Τα καθαρίζει και παράγει χρήσιμες και καλαίσθητες τσάντες και αξεσουάρ.

Ο κοινωνικός της αντίκτυπος - αποστολή μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω:

- Αποδεικνύουν ότι το πλαστικό μπορεί να είναι χρήσιμο για πολύ καιρό μετά την αρχική του χρήση.
- Ενημερώνουν τους Αφρικανούς για τους κινδύνους της μόλυνσης και της υπεύθυνης διαχείρισης.
- Απασχολούν εργατικό δυναμικό για τη συλλογή, απολύμανση και επεξεργασία.
- Βοηθούν στη διατήρηση της καθαριότητας.
- Μειώνουν την ανάγκη για πλαστικές σακούλες μιας χρήσης.

2.4.4 Ποια κοινωνική επιχείρηση αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις υψηλής τεχνολογίας με σκοπό την υποστήριξη των ατόμων με προβλήματα όρασης;

Η «I-Cane Social Technologies BV» είναι μία κοινωνική επιχείρηση που δημιουργεί και αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις υψηλής τεχνολογίας με σκοπό την υποστήριξη των ατόμων με προβλήματα όρασης που έχουν παράλληλα περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες.

Βασικός σκοπός είναι η βελτίωση της ζωής τους αναπτύσσοντας προϊόντα και υπηρεσίες με εργαζόμενους πολλές φορές τα άτομα της ομάδας στόχου της. Η πρωτοβουλία της ίδρυσης το 2008 και η επιτυχία της ανάπτυξης της οφείλεται στον κοινωνικό επιχειρηματία HuuB Grooten από την Ολλανδία, στη συγχρηματοδότηση μέσω μη κερδοσκοπικών οργανισμών της επαρχίας του Λίμπουργκ και σε χρηματοδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η μεγάλη επιτυχία της επιχείρησης αυτής είναι ότι εφηύρε το λογισμικό Man Machine Interface (MMI), το οποίο επιτρέπει στο χρήστη να κινηθεί προς μια άγνωστη κατεύθυνση ταχύτερα χωρίς να χτυπήσει σε εμπόδια του περιβάλλοντος.

2.4.5 Ποιος είναι ο σκοπός της ΚοινΣΕπ Μύρτιλο και πως επιτυγχάνεται;

Σκοπός της ΚοινΣΕπ «Μύρτιλο καφέ» δεν είναι το κέρδος αλλά η ομαλή ένταξη ανθρώπων από ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή με «δυναμική έξοδο» στην πραγματική ζωή και στην παραγωγική εργασία.

Επιπλέον, η ΚοινΣΕπ «Μύρτιλο καφέ» επιδιώκει την εκπαίδευση και την κατάρτιση των ανθρώπων αυτών σε έναν κοινωνικό χώρο και όχι σε «ειδικά» εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα έσοδά της ΚοινΣΕπ «Μύρτιλο καφέ» προέρχονται από τη χρήση του χώρου τους ως καφετέρια και ως πολυ-χώρο. Ως πολυ-χώρος χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων για άτομα με μέτριες μαθησιακές δυσκολίες.

- Η λειτουργία παρασκευαστηρίου/εργαστηρίου/φούρνου, στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι παρασκευάζουν ψωμί, πίτες, κέικ κ.ά.
- Η διοργάνωση μουσικών, χορευτικών και θεατρικών δρώμενων, αφηγήσεων παραμυθιών και λογοτεχνικών κειμένων, εκθέσεων τέχνης κ.ά.
- Η διοργάνωση θεραπευτικών σεμιναρίων ψυχοθεραπείας, μουσικοθεραπείας, νοητικής ενδυνάμωσης, ευρυθμίας, λογοθεραπείας κ.ά.

2.4.6 Ποιοι είναι οι βασικοί σκοποί του ΚΟΙΣΠΕ Καβάλας;

Με βάση το καταστατικό του, σκοπός του ΚΟΙΣΠΕ Καβάλας είναι η κοινωνικοοικονομική ενσωμάτωση και επαγγελματική ένταξη των:

- ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα,
- ατόμων με αναπηρία,
- και ευάλωτων ατόμων,
- καθώς και στην κατά το δυνατόν οικονομική τους αυτάρκεια μέσω, πάντα, βιώσιμων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι ειδικότεροι οι κοινωνικοί στόχοι του ΚΟΙΣΠΕ Καβάλας, αναλύονται σε τρεις άξονες:

- Ο πρώτος άξονας αφορά στη βιωσιμότητα και τη κερδοφόρο οικονομική δραστηριότητα, ώστε να μπορεί να επιβιώσει με βάση τους κανόνες λειτουργίας της ελεύθερης αγοράς.
- Ο δεύτερος άξονας αφορά τη λειτουργία με βάση κριτήρια κοινωνικής υπευθυνότητας ώστε να λειτουργεί πάντα με γνώμονα το κοινωνικό συμφέρον.
- Ο τρίτος άξονας είναι η ανάπτυξη του μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας με προτεραιότητα στην απασχόληση χρηστών υπηρεσιών ψυχικής υγείας ατόμων με αναπηρία και άλλων ευάλωτων ατόμων (μέλη του ΚΟΙΣΠΕ), με ταυτόχρονο το οικονομικό όφελος των μελών του ΚΟΙΣΠΕ.

2.4.7 Από ποιους δημιουργήθηκε το «Κοινωνικού Εργοστασίου Μόδας - SOFFA» και ποιοι οι κύριοι στόχοι;

Η ίδρυση του «Κοινωνικού Εργοστασίου Μόδας - SOFFA» ήταν αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας ομάδας νέων σχεδιαστών και επαγγελματιών που επέστρεψαν στην Ελλάδα (ύστερα από σπουδές στο εξωτερικό), με όραμα την ανάπτυξη της παραγωγικής/επιχειρηματικής δραστηριότητας στη χώρα μας. Κύριοι στόχοι του Κοινωνικού Εργοστασίου Μόδας είναι η υποστήριξη προς τους ανέργους που δραστηριοποιούνται στο χώρο της μόδας αλλά και τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, η βιώσιμη δημιουργία και παραγωγή με τη χρήση ανακυκλώσιμων υλικών αλλά και η ενσωμάτωση προσφύγων και θυμάτων ανθρώπινης εμπορίας στην εργασία και στον επιχειρηματικό κόσμο της μόδας.

Πηγές

Ντούλια, Θ. (2015). *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα. Μια δυναμική προοπτική ενάντια στην οικονομική κρίση*, Εκδόσεις Οσελότος, Αθήνα.

Σαρρή, Κ. και Τριχοπούλου, Α. (2018), *Επιχειρηματικότητα και Κοινωνική Οικονομία. Η οπτική του Φύλου*, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα.

<https://www.ashoka.org/en/about-ashoka>.

<http://www.koispekavalas.gr>.

<http://www.myrtillocafe.gr/el>.

<http://www.shedia.gr>.

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

<https://www.thesgala.gr>.

<http://trashybags.org/process.htm>.

3. ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

3.1.1 Ποιο είναι το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής Οικονομίας και της κοινωνικής επιχείρησης στην Ευρώπη;

Στην Ευρώπη δεν υπάρχει ένα ενιαίο θεσμικό πλαίσιο για την κοινωνική οικονομία. Κάθε χώρα έχει τους δικούς της κανονισμούς και νόμους για τον ορισμό και τον προσδιορισμό της κοινωνικής οικονομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό δεν υπάρχει ένα ενιαίο πρότυπο «καταστατικό» για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Έτσι, οι κοινωνικές επιχειρήσεις, μπορούν να έχουν διάφορες νομικές μορφές και χαρακτηριστικά.

Ωστόσο, λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει ο τομέας στην επίτευξη των στόχων της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, τα θεσμικά όργανα της ΕΕ και κυρίως η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή στηρίζει τη θέσπιση πολιτικού πλαισίου και σχεδίου δράσης για την υποστήριξη και την προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων της Ε.Ε. μέσω της «Πρωτοβουλίας για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: Οικοδόμηση ενός συστήματος για την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στο επίκεντρο της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής καινοτομίας». προτείνει ένα Σχέδιο Δράσης για τη στήριξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής καινοτομίας, το οποίο περιλαμβάνει 3 πυλώνες δράσεων.

Τέλος, πρόσφατα η Επιτροπή Νομικών Υποθέσεων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (European Parliament /FICI, 2017) έχει προτείνει την υιοθέτηση ενός Ευρωπαϊκού Καταστατικού Κοινωνικής Επιχείρησης (European Social Enterprise Statute), το οποίο θα προσφέρει μια νομική κατοχύρωση και πιστοποίηση.

3.1.2 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχείρησης στην Ευρώπη;

Καθώς οι εθνικοί ορισμοί διαφέρουν, η κοινωνική επιχειρηματικότητα νοείται στη βάση κοινών χαρακτηριστικών όπως ο κοινωνικός σκοπός, η επανεπένδυση των κερδών, η συμμετοχή στη οργάνωση της διοίκησης και των αποφάσεων και μπορεί να έχει διάφορες νομικές μορφές.

Για αυτό το λόγο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρησιμοποιεί τον όρο «κοινωνική επιχείρηση» για τις επιχειρήσεις:

- για τις οποίες ο κύριος στόχος είναι η επίτευξη του κοινωνικού αντικτύπου έναντι της μεγιστοποίησης του κέρδους που χρησιμοποιούν τα κέρδη για την υλοποίηση του εν λόγω κοινωνικού στόχου,
- που διοικούνται δημοκρατικά και στη διοίκηση έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν πέραν των κοινωνικών επιχειρηματιών, οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές, οι ομάδες στόχου καθώς και οι φορείς που επηρεάζονται από τη δραστηριότητά τους

Πρόκειται συνεπώς για:

- επιχειρήσεις που παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες ή/και αγαθά σε ένα ευάλωτο κοινό (πρόσβαση στη στέγαση, πρόσβαση στην περίθαλψη, βοήθεια στους ηλικιωμένους ή τα άτομα με ειδικές ανάγκες, ένταξη των ευπαθών ομάδων, φύλαξη παιδιών, πρόσβαση στην απασχόληση και στην κατάρτιση, διαχείριση της εξάρτησης, κλπ.)· ή/και
- επιχειρήσεις των οποίων ο τρόπος παραγωγής των αγαθών ή υπηρεσιών επιδιώκει έναν κοινωνικό στόχο (κοινωνική και επαγγελματική ένταξη μέσω της πρόσβασης στην εργασία μειονεκτούντων ατόμων ιδίως λόγω της χαμηλής ειδίκευσής τους ή κοινωνικών ή επαγγελματικών προβλημάτων που προκαλούν ο αποκλεισμός και η περιθωριοποίηση), αλλά των οποίων η δραστηριότητα μπορεί να καλύπτει αγαθά ή υπηρεσίες άλλα εκτός των κοινωνικών.

Πηγές

European Economic and Social Committee (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in Europe*, Brussels.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011). «Πρωτοβουλία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», (COM2011, 682 Τελικό), Βρυξέλλες.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013). *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*, Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Κοινωνικής Ένταξης, Τεύχος 4, Βρυξέλλες.

3.2 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ, ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

3.2.1 Ποιο είναι το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής Οικονομίας και της κοινωνικής επιχείρησης στη βουλγαρία;

Στη Βουλγαρία δεν υπάρχει (ακόμη) ένας συγκεκριμένος νόμος για την κοινωνική οικονομία και την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Υπάρχει ένα πλαίσιο πολιτικής το οποίο αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της στρατηγικής ΕΕ 2020 και του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων «Βουλγαρία 2020» για τον εκσυγχρονισμό των κοινωνικών υπηρεσιών, των υπηρεσιών υγείας και της εκπαίδευσης, καθώς και για την καταπολέμηση της φτώχειας, της ανεργίας και του κοινωνικού αποκλεισμού.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το 2011, η βουλγαρική κυβέρνηση ενέκρινε ένα έγγραφο πολιτικής: το Εθνικό Σχέδιο για την Κοινωνική Οικονομία. Το σχέδιο αυτό αντικατοπτρίζει την κοινωνική δέσμευση του κράτους να ενισχύσει τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την εφαρμογή και την ανάπτυξη μοντέλων και πρακτικών στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας στη Βουλγαρία (National Social Economy Concept, 2011). Αυτό το έγγραφο πολιτικής συνοδεύεται από το «Σχέδιο Δράσης για την Κοινωνική Οικονομία 2016-2017» (Action Plan for Social Economy 2016-2017).

3.2.2 Ποιες είναι οι κύριες προτεραιότητες του Σχεδίου Δράσης για την Κοινωνική Οικονομία;

Το Σχέδιο Δράσης για την Κοινωνική Οικονομία 2016-2017 περιλαμβάνει 5 κύριες δράσεις προτεραιότητας που αποσκοπούν στην υποστήριξη της ανάπτυξης του τομέα της κοινωνικής οικονομίας στη Βουλγαρία. Οι άξονες αυτοί είναι:

- **Άξονας 1:** Ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων ως προς τη φύση και τη λειτουργία του τομέα.
- **Άξονας 2:** Δημιουργία δομών υποστήριξης για την κοινωνική οικονομία και επιχειρηματικότητα.
- **Άξονας 3:** Υποστήριξη της πληροφόρησης για την κοινωνική οικονομία.
- **Άξονας 4:** Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών εκπαίδευσης, κατάρτισης και έρευνας για την υποστήριξη της κοινωνικής οικονομίας.
- **Άξονας 5:** Δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας.

Υπεύθυνος φορέας για την εφαρμογή του Σχεδίου Δράσης είναι η Διεύθυνση «Πρότυπα διαβίωσης, δημογραφική εξέλιξη, πολιτικές και στρατηγικές» του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Πολιτικής.

3.2.3 Ποιο είναι το θεσμικό πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία;

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομική μορφή για την κοινωνική επιχείρηση στη Βουλγαρία. Ο όρος «Κοινωνική Επιχείρηση» δεν ορίζεται στη νομοθεσία της Βουλγαρίας. Ωστόσο, η εθνική νομοθεσία της Βουλγαρίας παρέχει ένα σύνθετο σύνολο κανονισμών που προορίζονται για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων σχετικών με τη φύση της κοινωνικής οικονομίας. Τέτοιοι κανονισμοί είναι και κανονιστικές ρυθμίσεις είναι:

- Η Εμπορική Πράξη.
- Η Πράξη περί συνεταιρισμών.
- Η Πράξη περί μη κερδοσκοπικών νομικών προσώπων.
- Η Πράξη για την ένταξη των ατόμων με αναπηρίες.
- Η Πράξη περί κοινωνικής πρόνοιας.
- Η Πράξη για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.
- Η Πράξη για τις βιοτεχνίες.
- Η Πράξη για την προστασία και την ανάπτυξη του πολιτισμού.
- Η Πράξη περί φόρου εισοδήματος εταιρειών.

3.2.4 Ποια είναι τα κριτήρια αναγνώρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία;

Στη Βουλγαρία χρησιμοποιούνται οι δείκτες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για τον προσδιορισμό των οικονομικών και ανθρωπιστικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας. Με βάση αυτούς τους δείκτες, τα κριτήρια αναγνώρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία είναι (European Commission, 2014):

- Η εξυπηρέτηση του κοινωνικού σκοπού είναι πιο σημαντική από το κέρδος.
- Η προστασία και η εφαρμογή των αρχών αλληλεγγύης και ευθύνης.
- Τα κοινά συμφέροντα των μελών.
- Η δημοκρατική λήψη αποφάσεων (ένας μέλος-μία ψήφος).
- Η εθελοντική και ανοικτή συμμετοχή.
- Η αυτοδιοίκηση, αυτοδιαχείριση και αυτονομία από τις κρατικές αρχές.
- Η επένδυση ενός σημαντικού μέρους των οικονομικών αποτελεσμάτων για τους στόχους της αειφόρου ανάπτυξης της εταιρείας.
- Η ικανοποίηση των ειδικών αναγκών των μελών.

- Η εξυπηρέτηση του συλλογικού ενδιαφέροντος και συμφέροντος.

3.2.5 Ποιες είναι οι νομικές μορφές των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία;

Ο όρος «κοινωνική επιχείρηση» δεν ορίζεται στη βουλγαρική νομοθεσία. Ωστόσο, η εθνική νομοθεσία της Βουλγαρίας παρέχει ένα σύνθετο σύνολο κανονισμών που προορίζονται για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων σχετικών με τη φύση της κοινωνικής οικονομίας. Επομένως, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν έχουν μια συγκεκριμένη νομική μορφή αλλά αντίθετα υιοθετούν μια ποικιλία νομικών μορφών.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία έχουν συνήθως μία από τις ακόλουθες μορφές:

- Μη κερδοσκοπικά νομικά πρόσωπα (ΜΚΝΠ) με καθεστώς κοινής ωφελείας (ενώσεις και ιδρύματα) με δραστηριότητες που παράγουν έσοδα.
- Συνεταιρισμοί που επιδιώκουν ένα κοινωνικό σκοπό, συμπεριλαμβανομένων των συνεταιρισμών για τα άτομα με αναπηρίες.
- Ειδικευμένες επιχειρήσεις για άτομα με αναπηρία.
- Κοινωνικές επιχειρήσεις που δημιουργούνται από δήμους.
- Άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις (π.χ. πολιτιστικά κέντρα, λύκεια κ.λπ.).

Τέλος, έχει προταθεί η δημιουργία του ειδικού εμπορικού σήματος (ετικέτας) "Προϊόν Κοινωνικής Επιχείρησης" με τη χρήση κατάλληλου λογότυπου (Terziev and Nichev, 2017):

- Το εμπορικό σήμα απονέμεται σε επιχειρήσεις, των οποίων η επιχειρηματική απόδοση πληροί τους δείκτες που περιγράφονται στο Εθνικό Σχέδιο για την Κοινωνική Οικονομία.
- Ο σκοπός απόκτησης του εμπορικού σήματος είναι να προσελκύσει την προσοχή του κοινού και των πελατών σχετικά με τον κοινωνικό σκοπό που εξυπηρετούν και να κερδίσουν τη συμπάθεια και την προτίμησή τους για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.
- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις που αποκτούν το εμπορικό σήμα θεωρούνται χρήστες δημόσιων πόρων και πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν στατιστικές πληροφορίες κατόπιν αιτήματος.

3.2.6 Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία;

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Η οικονομική τους δραστηριότητα θα πρέπει να έχει συγκεκριμένο κοινωνικό σκοπό, όπως η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των ευάλωτων ατόμων μέσω της απασχόλησης και την

εξασφάλιση της οικονομικής τους ανεξαρτησίας και η παροχή υπηρεσιών ή άλλων μορφών υποστήριξης για την αποτελεσματική κοινωνική και οικονομική τους ένταξη.

- Η οικονομική τους δραστηριότητα θα πρέπει να έχει διαρκή κοινωνικό αντίκτυπο. Αυτό σημαίνει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν θεμελιώδεις και συνεχείς κοινωνικούς στόχους.

3.2.7 Ποια είναι τα κύρια μέτρα στήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία;

Το Εθνικό Σχέδιο Δράσης καθορίζει ορισμένες δραστηριότητες που θα χρηματοδοτηθούν για την προώθηση της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας στη Βουλγαρία. Παράλληλα, υπάρχουν και άλλα στρατηγικά έγγραφα που προβλέπουν μέτρα για τη στήριξη της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας στη Βουλγαρία. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- Το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2017 το οποίο προβλέπει μέτρα όπως η ανάπτυξη ενός εγχειριδίου για τις νομικές μορφές των κοινωνικών επιχειρήσεων,
- Η Εθνική Στρατηγική για την Καταπολέμηση της Φτώχειας και την Κοινωνική Ένταξη 2020 και η Μακροπρόθεσμη Στρατηγική για την Απασχόληση των Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες 2011-2020.
- Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού 2014-2020, το οποίο έχει ξεχωριστή επενδυτική προτεραιότητα για την κοινωνική οικονομία και την κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Επίσης, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν υποστήριξη από διάφορους οικονομικούς πόρους μέσω φορολογικών ελαφρύνσεων, κρατικών επιδοτήσεων, επιχορηγήσεων, δωρεών και κοινωνικών κεφαλαίων.

Πηγές

Action Plan for Social Economy 2016-2017 (Bulgaria) (2017), <http://seconomy.mlsp.government.bg/en/page.php?c=2&d=107>.

European Commission (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, Country Report: Bulgaria, Brussels.

European Economic and Social Committee (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in Europe*, Brussels.

Republic of Bulgaria (2011). *National Social Economy Concept*, Ministry of Labour and Social Policy, <http://seconomy.mlsp.government.bg/en/page.php?c=1&d=54>.

Terziev, V. and Nichev, N. (2017), Strategic framework for social entrepreneurship development in Bulgaria, *International E-journal of Advances in Social Sciences*, Vol.III, Issue 8.

3.3 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.3.1 Ποιο είναι το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής Οικονομίας και της κοινωνικής επιχείρησης στην Ελλάδα;

Στην Ελλάδα, η Κοινωνική Οικονομία αναπτύχθηκε κυρίως μετά το 2000 και θεσμοθετήθηκε με το Ν.4019/2011, με τον οποίο θεσπίζονται οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις ως φορείς κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Το 2016 με το Νόμο 4430 δίνονται νέοι ορισμοί και αποσαφηνίζονται πολλά ζητήματα, αναφορικά με τον τύπο των φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ), τα βασικά κριτήρια που τους χαρακτηρίζουν καθώς και οι διαδικασίες και το πλαίσιο λειτουργίας τους. Βασική καινοτομία του νόμου είναι ότι οι φορείς ΚΑΛΟ δεν καθορίζονται πια από τη νομική μορφή τους αλλά από το νομικό τους καθεστώς. Έτσι, λοιπόν, οποιαδήποτε νομική μορφή -πέραν της ΚΟΙΝΣΕΠ και του ΚΟΙΣΠΕ- μπορεί να γίνει δεκτή αρκεί να αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας καθώς και να πληροί ένα σύνολο κριτηρίων.

Ειδικότερα, το βασικό θεσμικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η κοινωνική επιχειρηματικότητα και ειδικότερα οι νομικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αποτελείται από τους ακόλουθους νόμους και διατάξεις (Κασσαβέτης 2013: 46):

- Ν. 1667/1986 «Αστικοί Συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις»,
- Π.Δ. 93/1987 για τους Οικοδομικούς Συνεταιρισμούς,
- Ν. 1667/1986 και Ν. 2076/1992 για τις Συνεταιριστικές Τράπεζες,
- Ν. 2716/1999 «Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών ψυχικής υγείας και άλλες διατάξεις» του Υπουργείου Υγείας, με τον οποίο θεσπίζονται οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοιΣΠΕ) (άρθρο 12), οι οποίοι αποσκοπούν στην αποϊδρυματοποίηση των ψυχικά ασθενών μέσω της απασχόλησης,
- Ν. 2810/2000 για τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς,
- Κανονισμός (Ε.Ε.) 1435/2003 για τον Ευρωπαϊκό Συνεταιρισμό,
- Ν.4019/2011 (ΦΕΚ 251/Α) «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις», με τον οποίο θεσπίζεται για πρώτη φορά η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (ΚοινΣΕπ) ως Φορέας της Κοινωνικής Οικονομίας στην Ελλάδα,
- Ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α) για την «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις» του Υπουργείου Εργασίας, με τον οποίο διευρύνεται ο όρος «Κοινωνική Οικονομία» και αντικαθίσταται από τον όρο «Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (ΚΑΛΟ)», συμπεριλαμβάνοντας και άλλους νομικούς τύπους πέραν των ΚοινΣΕπ και, ειδικότερα, τους φορείς Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) με την προϋπόθεση ότι πληρούν ένα σύνολο κριτηρίων.

3.3.2 Τι είναι η Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (ΚΑΛΟ) και ποιοι είναι οι φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας;

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

Σύμφωνα με το Ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α) του Υπουργείου Εργασίας, ο οποίος αποτελεί την πιο πρόσφατη και ίσως την πιο ολοκληρωμένη οριοθέτηση των νομικών μορφών κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα (σε συνάρτηση με τους προηγούμενους νόμους και διατάξεις), οι Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Ελλάδα είναι:

α. Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚοινΣΕπ).

β. οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοιΣΠΕ).

γ. οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων.

δ. οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον σωρευτικά:

i) Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας.

ii) Μεριμνά για την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των μελών του και εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά κάθε μέλους.

iii) Το καταστατικό του προβλέπει περιορισμούς στη διανομή κερδών.

iv) Εφαρμόζει σύστημα σύγκλισης στην αμοιβή της εργασίας.

v) Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων του και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς ΚΑΛΟ.

vi) Δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. α΄ ή β΄ βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

3.3.3 Πόσες και ποιες κατηγορίες Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων υπάρχουν;

Σύμφωνα με το Ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α) του Υπουργείου Εργασίας, οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚοινΣΕπ) διακρίνονται σε:

α) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚοινΣΕπ) Ένταξης, οι οποίες διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες:

i) ΚοινΣΕπ Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή, των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες Κοινωνικές Ομάδες. Ποσοστό 30% κατ΄

ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες.

ii) ΚοινΣΕπ Ένταξης Ειδικών Ομάδων, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ειδικές Ομάδες Πληθυσμού. Ποσοστό 50% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες.

β) Κοινωνικούς Συνεταιρισμούς Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοιΣΠΕ) του άρθρου 12 του ν. 2716/1999, οι οποίες θεωρούνται αυτοδικαίως Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης.

γ) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚοινΣΕπ) Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας, οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης», ή και παρέχουν «κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος».

3.3.4 Ποια είναι τα γενικά χαρακτηριστικά των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (ΚοινΣΕπ) στην Ελλάδα;

Σύμφωνα με το Ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α) του Υπουργείου Εργασίας, τα γενικά χαρακτηριστικά των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (ΚοινΣΕπ) στην Ελλάδα είναι:

- Μια ΚοινΣΕπ πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον πέντε μέλη ή επτά μέλη για τις ΚοινΣΕπ Ένταξης (και ΚοιΣΠΕ).
- Τα μέλη της ΚοινΣΕπ μπορεί να είναι είτε φυσικά πρόσωπα, είτε φυσικά και νομικά πρόσωπα. Η συμμετοχή των νομικών προσώπων στην ΚοινΣΕπ δεν μπορεί να υπερβαίνει το ποσοστό του 1/3 των μελών της.
- Δεν μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Δεν μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη ΝΠΔΔ που υπάγονται σε ΟΤΑ με εξαίρεση τις ΚοινΣΕπ Ένταξης και υπό την προϋπόθεση ύπαρξης προηγούμενης έγκρισης από τον φορέα που εποπτεύει το ΝΠΔΔ.
- Κάθε μέλος πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον μία υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα και έως πέντε προαιρετικές συνεταιριστικές μερίδες.
- Όλα τα μέλη έχουν δικαίωμα μιας ψήφου ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν.
- Κάθε μέλος της Διοικούσας Επιτροπής είναι υποχρεωτικά και μέλος της επιχείρησης.
- Μόνη η συμμετοχή ενός φυσικού προσώπου με την ιδιότητα μέλους εταίρου, σε ΚοινΣΕπ, δεν του προσδίδει εμπορική ιδιότητα και δε δημιουργεί ασφαλιστικές ή φορολογικές υποχρεώσεις.

- Μέλος μίας ΚοινΣΕπ δεν μπορεί να μετέχει σε άλλη ΚοινΣΕπ με ίδια δραστηριότητα.
- Το ποσοστό των ακαθαρίστων εσόδων από τις δραστηριότητες της ΚοινΣΕπ που προέρχεται από Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 65% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης, υπολογιζόμενου σε τριετή βάση (εξαιρούνται οι ΚοινΣΕπ Ένταξης).
- Τα κέρδη της ΚοινΣΕπ δε διανέμονται στα μέλη της, εκτός αν τα μέλη αυτά είναι και εργαζόμενοι σε αυτή.
- Η διανομή των κερδών διατίθεται ποσοστιαία, ετησίως, ως ακολούθως:
 - κατά ποσοστό 5% για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού,
 - κατά ποσοστό 35% διανέμονται στους εργαζομένους της επιχείρησης, εκτός αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης του Φορέα αποφασίσουν αιτιολογημένα τη διάθεση μέρους ή όλου του ποσοστού αυτού σε δραστηριότητες του iii,
 - το υπόλοιπο διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη γενικότερη διεύρυνση της παραγωγικής του δραστηριότητας.

3.3.5 Ποιες είναι οι βασικές υποχρεώσεις των φορέων ΚΑΛΟ;

Δύο βασικές υποχρεώσεις που ισχύουν οριζόντια σε όλους τους φορείς ΚΑΛΟ είναι να:

- τηρούν Μητρώο Εθελοντών, στο οποίο εντάσσονται τα μη μέλη, που λειτουργούν ως εθελοντές
- να παρουσιάζουν ετήσια δαπάνη μισθοδοσίας τουλάχιστον ίση με το 25% του τζίρου εφόσον ο κύκλος εργασιών και τα έσοδα των επιχορηγήσεων από την προηγούμενη διαχειριστική χρήση υπερβαίνει το 300% του ετήσιου κόστους μισθολογικής δαπάνης για έναν εργαζόμενο με βάση τον κατώτατο νομοθετημένο μισθό. **Για παράδειγμα**, με βάση τα στοιχεία του Ιανουαρίου του 2016 όπου ο κατώτατος ετήσιος μισθός ήταν 10.301€, εάν ένας φορέας παρουσίαζε τζίρο 30.902 (δηλαδή 3 X 10.301) ευρώ ετησίως, τότε πρέπει να παρουσιάζει ετήσια δαπάνη μισθοδοσίας τουλάχιστον ίση με το 25% του τζίρου αυτού, δηλαδή 7.725 ευρώ

3.3.6 Τι είναι το Μητρώο ΚΑΛΟ και ποιες οι αρμοδιότητές του;

Το Τμήμα Μητρώου Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) υπάγεται στη Διεύθυνση Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, της Ειδικής Γραμματείας ΚΑΛΟ του

Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Ελέγχει και εγκρίνει τις αιτήσεις εγγραφής, παρακολουθεί τις δράσεις των φορέων και πιστοποιεί τη λειτουργία τους ως φορείς κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας και σχεδιάζει και αναπτύσσει τα υποστηρικτικά μέτρα για τη λειτουργία τους. Τέλος, τηρεί το Γενικό Μητρώο ΚΑΛΟ όπου εγγράφονται οι φορείς ανάλογα με την κατηγορία και τη λειτουργία τους.

Αναλυτικά οι αρμοδιότητες του είναι οι ακόλουθες:

α) Την παροχή πληροφοριών τύπου help desk σε πολίτες αναφορικά με τις προϋποθέσεις σύστασης και λειτουργίας κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων, συνεταιρισμών εργαζομένων, απόκτησης ιδιότητας «Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας».

β) Την παροχή πληροφοριών τύπου help desk σε πολίτες αναφορικά με τη λειτουργία και συμμετοχή στις υποστηρικτικές δομές και στα υποστηρικτικά μέτρα.

γ) Την έγκριση σύστασης Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων και Συνεταιρισμών Εργαζομένων.

δ) Την τήρηση και λειτουργία του Γενικού Μητρώου Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

ε) Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη υποστηρικτικών μέτρων για τους Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

στ) Την παρακολούθηση των δράσεων που αναπτύσσονται για την υποστήριξη των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

3.3.7 Τι είναι το Γενικό Μητρώο ΚΑΛΟ;

Είναι βάση δεδομένων των φορέων ΚΑΛΟ που τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή αποτελείται από τα εξής επιμέρους Μητρώα:

α. Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (εφεξής «ΜΚΕ»), στο οποίο εγγράφονται:

- υποχρεωτικά, οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (εφεξής «ΚοινΣΕπ») και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων (εφεξής «Συν.Εργ.»), οι οποίες συστήνονται με βάση το ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31.10.2016) και οι ΚοιΣΠΕ του ν. 2716/1999 (ΦΕΚ 99/Α/17.5.1999) και
- προαιρετικά, σύμφωνα με το αρ.35 του ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31.10.2016), οι ΚοινΣΕπ που συστάθηκαν με το ν. 4019/2011 (ΦΕΚ 216/Α/30.09.2011)

Το Μ.Κ.Ε. περιλαμβάνει πέντε επιμέρους κατηγορίες (ΚοινΣΕπ Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων, ΚοινΣΕπ Ένταξης Ειδικών Ομάδων, ΚοιΣΠΕ, ΚοινΣΕπ Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας και Συνεταιρισμοί Εργαζομένων).

β. Ειδικό Μητρώο Άλλων Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΕΜΑΦΚΑΟ), (εφεξής «Ειδικό Μητρώο») στο οποίο εγγράφονται προαιρετικά τα υφιστάμενα νομικά πρόσωπα, τα οποία πληρούν σωρευτικά τα ειδικά κριτήρια που περιγράφονται στο άρθρο 3, παρ.1 εδάφ.δ' του Ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31.10.2016).

Το Ειδικό Μητρώο διακρίνεται σε επιμέρους κατηγορίες ανάλογα με τη νομική μορφή των εγγεγραμμένων Φορέων. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

- i) Αγροτικοί Συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016
- ii) Αστικοί Συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986
- iii) Αστικές εταιρίες των αρ. 741 Α.Κ
- iv) Λοιπές νομικές μορφές.

Πηγές

Ειδική Γραμματεία ΚΑΛΟ (2017). *Ετήσια Έκθεση 2017 «Σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη του οικοσυστήματος της ΚΑΛΟ 2017-2023»*, Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Αθήνα.

Εφαρμοστική Υπουργική Απόφαση 61621/Δ5.2643/30-12-2016 (ΦΕΚ) (2016). «Τήρηση και λειτουργία του Γενικού Μητρώου φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας», Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Αθήνα.

Κασσαβέτης, Δ. (2013). «Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα», στο: Κ. Γεώργας (επιμ.), *Κοινωνική Οικονομία. Θεωρία, Εμπειρία και Προοπτικές*, Εναλλακτικές Εκδόσεις, Αθήνα:45-82.

Ν. 4019/2011 (ΦΕΚ 251/Α). «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις», Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Αθήνα.

Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (2017). «Έκθεση για την ΚΑΛΟ στην Ελλάδα», British Council, Αθήνα.

3.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΑΡΞΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.4.1 Ποια είναι τα κύρια δικαιολογητικά εγγραφής στο Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ);

Τα κύρια δικαιολογητικά εγγραφής και η διαδικασία ίδρυσης/εγγραφής είναι:

- 1) Η αίτηση εγγραφής με συνημμένο το Καταστατικό και επιπλέον δικαιολογητικά (ανάλογα με την κατηγορία του Φορέα)
- 2) Η έναρξη εργασιών στην αρμόδια Δ.Ο.Υ.

3.4.2 Ποια είναι η διαδικασία εγγραφής;

Η διαδικασία εγγραφής είναι παρόμοια για όλους του φορείς και αποτελείται από 2 στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η υποβολή της ηλεκτρονικής αίτησης συνοδευόμενης από τα αντίστοιχα δικαιολογητικά. Το Τμήμα Μητρώου αφού εξετάσει την αίτηση ενημερώνει τον αιτούντα για τυχόν ελλείψεις/διορθώσεις μέσω της πλατφόρμας.

3.4.3 Ποια είναι τα κύρια όργανα διοίκησης των φορέων ΚΑΛΟ;

Τα κύρια όργανα διοίκησης είναι η **Γενική Συνέλευση** και η **Διοικούσα Επιτροπή** (για ΚοινΣΕπ) και το **Διοικητικό Συμβούλιο** (για τους συνεταιρισμούς εργαζομένων και τους ΚΟΙΣΠΕ). Αν η ΚΟΙΝΣΕΠ έχει 5 μέλη ή ο Συνεταιρισμός εργαζομένων αποτελείται μόνο από 3 μέλη, τότε αντί ΔΣ/ΔΕ τα μέλη μπορούν να εκλέξουν διαχειριστή ο οποίος αναλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες.

Η Διοίκηση του κάθε φορέα περιγράφεται αναλυτικά στο καταστατικό του. Ωστόσο, τα κύρια χαρακτηριστικά είναι:

- Δικαίωμα συμμετοχής στη Γενική Συνέλευση έχουν όλα τα μέλη και οι αποφάσεις λαμβάνονται με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών. Κάθε μέλος έχει δικαίωμα μιας ισότιμης ψήφου.
- Στο τέλος κάθε έτους και πριν την υποβολή της φορολογικής δήλωσης, συγκαλείται τακτική ΓΣ όπου γίνεται οικονομικός απολογισμός, απολογισμός των δράσεων που υλοποιήθηκαν και εγκρίνεται ο προγραμματισμός των νέων δράσεων ή της νέας στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο φορέας.
- Η ΔΕ ή το ΔΣ εκτελεί τις αποφάσεις της ΓΣ και φροντίζει για τη σωστή λειτουργία του φορέα. Συνεδριάζει τακτικά 1 τουλάχιστον φορά ανά 3 μήνες. Η ιδιότητα του μέλους ΔΕ/ΔΣ είναι άμισθη.

3.4.4 Ποια είναι τα κύρια μέτρα υποστήριξης των φορέων ΚΑΛΟ;

Όσοι φορείς είναι εγγεγραμμένοι στο Γενικό Μητρώο απολαμβάνουν μια σειρά από υποστηρικτικά μέτρα, όπως:

- Οι φορείς ΚΑΛΟ έχουν πρόσβαση στη χρηματοδότηση από το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας και το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης.

- Οι φορείς ΚΑΛΟ που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να εντάσσονται σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας και σε προγράμματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) για τη στήριξη της εργασίας.
- Οι ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τα Ν.Π.Ι.Δ. φορείς της Γενικής Κυβέρνησης μπορεί να παραχωρούν με απόφαση του διοικητικού τους οργάνου τη χρήση κινητής και ακίνητης περιουσίας τους για την ενίσχυση δραστηριοτήτων συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας.
- δυνατότητα να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα για έργα και μελέτες που αναφέρονται ρητά στους καταστατικούς τους σκοπούς.
- Όσοι ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες και εργάζονται σε ΚοινΣΕπ ή σε Συνεταιρισμό Εργαζομένων συνεχίζουν να απολαμβάνουν όλα τα επιδόματα και τις κάθε είδους παροχές που λάμβαναν.
- Οι ΚοινΣΕπ και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων απαλλάσσονται από την υποχρέωση καταβολής τέλους επιτηδεύματος για τα πρώτα πέντε έτη από την έναρξη λειτουργίας. Μετά την πενταετία καταβάλλουν τέλος επιτηδεύματος 500 ευρώ ετησίως.
- Το 35% των κερδών που διανέμονται στους εργαζομένους των φορέων ΚΑΛΟ, ανεξάρτητα αν αυτοί είναι μέλη ή όχι του φορέα δεν φορολογούνται ως εταιρικά κέρδη (29% + προκαταβολή) αλλά φορολογούνται στον εργαζόμενο με την κλίμακα του εισοδήματος από μισθωτή εργασία.

Πηγές

Ειδική Γραμματεία ΚΑΛΟ (2017). *Ετήσια Έκθεση 2017 «Σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη του οικοσυστήματος της ΚΑΛΟ 2017-2023»*, Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Αθήνα.

Εφαρμοστική Υπουργική Απόφαση 61621/Δ5.2643/30-12-2016 (ΦΕΚ) (2016). «Τήρηση και λειτουργία του Γενικού Μητρώου φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας», Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Αθήνα.

Ν. 4019/2011 (ΦΕΚ 251/Α) «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις», Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Αθήνα.

Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (2017). «Έκθεση για την ΚΑΛΟ στην Ελλάδα», British Council, Αθήνα.

4. ΕΚΚΙΝΗΣΗ

4.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ

4.1.1 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία και του κοινωνικού επιχειρηματία;

Ο Διάλογος ξεκίνησε με την ιδιαίτερη φύση του επιχειρηματία, ο οποίος ενεργοποιεί τους πόρους που έχει διαθέσιμος και δημιουργεί λύσεις. Καινοτομεί και αλλάζει τον τρόπο που λειτουργεί η οικονομία.

Ο Γάλλος Οικονομολόγος Jean Baptiste Say (1767 - 1832), στις αρχές του 19ου αιώνα περιέγραψε τον επιχειρηματία ως τον άνθρωπο που έχει την ικανότητα να δημιουργεί αξία. Έναν αιώνα αργότερα ο Schumpeter αναγνωρίζει τον επιχειρηματία ως τη δύναμη που οδηγεί σε κοινωνική και οικονομική πρόοδο, ενώ αναφέρει ότι η απουσία του θα δημιουργούσε στατικές οικονομίες. Αναγνώρισε επίσης στον επιχειρηματία την ικανότητα να φέρνει την υποχρεωτική μετάβαση στο νέο αποδομώντας το παλιό - θεωρία της δημιουργικής καταστροφής (creative destruction). Στη σύγχρονη εποχή ο Peter Drucker αναφέρει ότι ο επιχειρηματίας δεν είναι απαραίτητα ο ίδιος πράκτορας αλλαγής αλλά αποτελεί τη βάση της αλλαγής καθώς «ψάχνει πάντα για αλλαγή, απαντά σε αυτή, και την εκμεταλλεύεται ως ευκαιρία». Το σημείο καμπής όλων των θεωρητικών προσεγγίσεων βρίσκεται στη σύνδεση της επιχειρηματικότητας με την ευκαιρία.

Συνοψίζοντας ο επιχειρηματίας είναι ο χαρισματικός άνθρωπος που προσπαθώντας με επιμονή να πετύχει το σκοπό του γίνεται μέρος μια μεγαλύτερης μηχανής διαμόρφωσης της παρούσας κατάστασης και η επιχειρηματικότητα παράλληλα αποτελεί στάση ζωής για τον ίδιο. Ο επιχειρηματίας ως άτομο ενεργοποιεί τη μετάβαση από μια δυσάρεστη -συνήθως μη αντιληπτά-πραγματικότητα σε μία νέα και λειτουργεί σε όλους τους τομείς (τεχνολογίας, κοινωνίας, επιστήμης). Δημιουργεί το δικό του εισόδημα, έχει πάθος για τη δραστηριότητα του, είναι κοινωνικά και συναισθηματικά ευφυής και έχει την ικανότητα να αξιοποιεί τα δίκτυα και τις νέες ιδέες. Χρησιμοποιεί σαν πυξίδα το όραμα του και δεν αποτυγχάνει, αντιθέτως μαθαίνει, προσαρμόζεται και ξαναεπιχειρεί.

Όπως οι επιχειρηματίες, συνεισφέρουν και **αλλάζουν τον κόσμο των επιχειρήσεων**, έτσι και οι Κοινωνικοί επιχειρηματίες λειτουργούν ως **πράκτορες αλλαγής για την Κοινωνία**.

Ο Jeff Skoll του EBAY αναφέρθηκε στον κοινωνικό επιχειρηματία ως «Είναι ο πρακτικός οραματιστής (practical dreamers) που έχει την ικανότητα, το ταλέντο και το όραμα να επιλύσει προβλήματα, να αλλάξει τον κόσμο προς το καλύτερο λειτουργώντας σε μια ελεύθερη αγορά όπου η

επιτυχία δεν μετριέται μόνο με οικονομικά κέρδη αλλά με τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των ανθρώπων».

Η έρευνα για το προφίλ του Κοινωνικού επιχειρηματία αναφέρει:

- Ότι έχουν άλλο λεξιλόγιο.
- Δημιουργικότητα.
- Συνεργατικά ηγετικά χαρακτηριστικά, ομαδική εργασία.
- Κοινωνικό-ηθική παρακίνηση, μακροχρόνια παρακίνηση κοινωνικού προσανατολισμού, ηθική, αλτρουισμό, δέσμευση για την κοινότητα τους.
- Μπορεί να εκμεταλλευτεί καινοτομικά ευκαιρίες που εμφανίζονται ξαφνικά.
- Έχει την καινοτομία που οδηγεί σε θετική κοινωνική αλλαγή ανεξάρτητα μηχανισμών.
- Μια μεγάλη επιθυμία για αλλαγή της κοινωνίας, νιώθει άβολα για το status quo, θέλει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος.
- Είναι αξιόπιστος, δέχεται κοινωνική κριτική, δεκτικός στα συναισθήματα των άλλων.
- Networking & leadership skills είναι τα πιο σημαντικά στην επιτυχία του.
- Η Αμερική έχει τονίσει την ηρωική φύση του ατόμου. Η Ευρώπη τη συλλογική φύση.

4.1.2 Τι είναι αυτό που ωθεί τους κοινωνικούς επιχειρηματίες;

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ξεκινούν με αυτό που τους «θυμώνει» και προσπαθούν να αλλάξουν τα δεδομένα. Επιλέγουν με ποιον θα δουλέψουν και ποιον θα βοηθήσουν:

- Άστεγοι
- Απομονωμένα παιδιά
- Κοινωνικά Αποκλεισμένοι
- Οικονομικά αποκλεισμένοι
- Ασθενείς ηλικιωμένοι
- School Drop outs
- Κοινωνία
- Φυσικά ή νοητικά ασθενείς
- άλλο

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας εφευρίσκει λύσεις για μερικά από τα βασικά κοινωνικά προβλήματα.

4.1.3 Ποια είναι η διαφορά στο μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης σε σχέση με το μοντέλο παραδοσιακής επιχείρησης;

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ξεκινούν με αυτό που τους «Θυμώνει» και βρίσκουν καινοτόμες λύσεις αξιοποιώντας τα εργαλεία της ελεύθερης αγοράς για να διασφαλίσουν ότι αυτές οι λύσεις θα είναι βιώσιμες οικονομικά. Ενώ οι παραδοσιακές επιχειρήσεις ξεκινούν συνήθως με τους διαθέσιμους πόρους (logic model => resources - activities - output - outcome - Impact) οι κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν με αντίστροφη λογική (Impact - Outcome - Output - Activity - Resources - Input).

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ξεκινούν με τον αντίκτυπο που θέλουν να επιτύχουν και προχωρούν αντίστροφα σχεδιάζοντας ενέργειες και αναζητώντας πόρους.

4.1.4 Τι ενεργοποιεί την δημιουργικότητα;

Τι ενεργοποιεί τη δημιουργικότητα (drivers):

- Περιέργεια
- Πρόκληση
- Δημιουργική δυσαρέσκεια (unpleasant equilibrium)
- Προσήλωση στην επίλυση του ζητήματος
- Προοπτική να αποφευχθούν οι κριτικές
- Ικανότητα να δεις την θετική πλευρά των αρνητικών εκβάσεων
- Τα προβλήματα οδηγούν σε βελτίωση
- Ένα πρόβλημα μπορεί να αποτελεί λύση
- Τα προβλήματα είναι «δώρα»

4.1.5 Ποια είναι τα βασικά εμπόδια για τη δημιουργική σκέψη;

Τα βασικά εμπόδια για την δημιουργική και πλάγια σκέψη είναι:

- Αντιληπτικά (Perceptual)
- Συναισθηματικά (Emotional)
- Διανοητικά (Intellectual)
- Πολιτισμικά (Cultural)
- Περιβαλλοντικά (Environmental)

4.1.6 Τι είναι το Brainstorming και ποια τα 7 βήματα για αποτελεσματικό Brainstorming σύμφωνα με την IDEO;

Το Brainstorming αναπτύχθηκε αρχικά από τον Osborne ένα υψηλόβαθμο στέλεχος του διαφημιστικού κλάδου για να δημιουργεί καλύτερες καμπάνιες. Ο Osborn (1979) ανέφερε πρώτος ότι η μέθοδος ήταν αυτή που χρησιμοποιούσαν οι δάσκαλοι Hindu στην Ινδία, οι οποίοι

χρησιμοποιούσαν τη μέθοδο Prai- (έξω από τον εαυτό σου) Barshana (ερώτηση) για περισσότερο από 400 χρόνια. Το Brainstorming είναι αποτελεσματικό γιατί επιτρέπει τη συνεργασία και των δύο μερών του εγκεφάλου. Τα βασικά του στοιχεία είναι ελεύθερες ιδέες και απόλυτη απουσία κριτικής.

Τα 7 βήματα για αποτελεσματικό BRAINSTORMING από την IDEO:

1. **Αναβάλλετε οποιαδήποτε κριτική.** Δεν υπάρχουν κακές ιδέες σε αυτό το σημείο. Θα υπάρξει αρκετός χρόνος για κριτική αργότερα.
2. **Ενθαρρύνετε τολμηρές ιδέες.** Οι τολμηρές ιδέες είναι αυτές που δημιουργούν πραγματική καινοτομία. Είναι εύκολο να τις προσγειώσουμε στη γη σε δεύτερο στάδιο.
3. **Χτίστε στις ιδέες των άλλων.** Να σκέφτεστε πάντα σε πλαίσιο του «ΚΑΙ» αντί για «αλλά/όμως». Αν δεν σας αρέσει μια ιδέα προκαλέστε τον εαυτό σας να χτίσει σε αυτή για τη βελτίωση της.
4. **Μείνετε προσηλωμένοι στο ζήτημα.** Αν πειθαρχήσουν όλοι θα έχουμε καλύτερο αποτέλεσμα.
5. **Bevisual.** Προσπαθήστε να εμπλέξετε και τη λογική και τη δημιουργική πλευρά του μυαλού.
6. **Μια συζήτηση τη φορά.** Αφήστε τις ιδέες να ακουστούν και χτίστε επάνω σε αυτές.
7. **Πηγαίνετε για την ποσότητα.** Βάλτε υψηλό στόχο στον αριθμό ιδεών και ξεπεράστε τον. Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχει ανάγκη να πλατειάσετε για την αποδοχή της ιδέας σας. Κανείς δεν κρίνει σε αυτό το στάδιο. Οι ιδέες πρέπει να ρέουν γρήγορα.

4.1.7 Τι είναι το mindmap και γιατί είναι ενισχυτικό;

Το Mind map εντοπίζεται στην δουλειά του Tony Buzan στη δεκαετία του 1970. Αποτελεί ακόμη μια τεχνική η οποία εφαρμόζεται για να επιτρέψει την απελευθέρωση της συνολικής ικανότητας του εγκεφάλου. Αυτή η τεχνική είναι πετυχημένη διότι μιμείται τον τρόπο που δουλεύει ο εγκέφαλος μας. Διδασκόμαστε και εκπαιδευόμαστε να σκεφτόμαστε γραμμικά ενώ ο εγκέφαλός μας δουλεύει πολύ διαφορετικά και διευρυμένα.

4.1.8 Τι είναι ο Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός και ποια τα 5 στάδια;

Ο ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός επιτρέπει τη δημιουργία υπηρεσιών και προϊόντων που ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των ανθρώπων.

Είναι μια μεθοδολογία που επιτρέπει μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων εστιασμένη σε λύσεις που έχουν επίκεντρο τον άνθρωπο. Έχει αποδειχθεί ιδανικό για την επίλυση σύνθετων προκλήσεων τα οποία έχουν δυσκολία στον καθορισμό τους, μέσα από τη βαθιά κατανόηση των ανθρωπίνων αναγκών. Η μέθοδος δημιουργεί λύσεις επαναπλαισιώνοντας το πρόβλημα με ανθρωποκεντρική προσέγγιση και δημιουργεί ιδέες μέσα από brainstorming και δημιουργικές τεχνικές καταλήγοντας σε έμπρακτες δράσεις όπως η δημιουργία πρωτοτύπου και η δοκιμή του στο πεδίο.

Τα πέντε στάδια σύμφωνα με το d.school είναι Ενσυναίσθηση (Empathise), Καθορισμός του προβλήματος (Define), παραγωγή Ιδέας (Ideate), δημιουργία πρωτοτύπου (Prototype) και η δοκιμή στο πεδίο (Test).

4.1.9 Τι είναι η συστημική σκέψη και πώς βοηθά στην επίλυση ζητημάτων;

Η συστημική σκέψη είναι ένα πεδίο της Διοίκησης το οποίο εστιάζει στην κατανόηση ενός συστήματος εξετάζοντας τις συνδέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών αυτού καθολικά. Αυτό επιτρέπει την κατανόηση του συστήματος και δίνει την δυνατότητα σε δημιουργική προσέγγιση για την επίλυση ή βελτίωση μέσα απόστοχευμένες παρεμβάσεις.

Αντιμετωπίζοντας ένα πρόβλημα στο επίπεδο του συστήματος που το δημιουργεί μπορούν να εντοπιστούν σημεία που μια παρέμβαση θα έχει μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας ή να εντοπιστούν τα σημεία που το δημιουργούν.

4.1.10 Αναφερθείτε στους 5 μύθους για την επιχειρηματική ιδέα.

ΜΥΘΟΣ 1 - «Η ιδέα έρχεται από το τίποτα»

Η επιχειρηματική ιδέα είναι επίσης μια παρεξηγημένη έννοια. Στους Έλληνες αρέσει να μιλάμε με τον όρο «του έκατσε». Είναι αλήθεια;

ΟΧΙ. Δεν υπάρχει επιτυχία σε μια νύχτα (overnight success). Πρώτα έρχεται η ανάγκη και έπειτα ακολουθεί η ιδέα. Η ιδέα αποτελεί μια μακρά διαδικασία εμπλουτισμού και καλλιέργειας της γνωστικής μας βάσης από έρευνα, εμπειρίες, βιώματα και παρατήρηση.

Ο Νεύτωνας δεν είχε την ιδέα από το ΜΗΛΟ. Αφιέρωσε χρόνια να καλλιεργεί αυτήν την γνωστική βάση γύρω από το πεδίο και κάποια στιγμή οι «τελείες» ενώθηκαν και το γεγονός της πτώσης του μήλου προκάλεσε μια ενεργοποίηση και σύνδεση πολλαπλής γνώσης. Έτσι λοιπόν και στην επιχειρηματικότητα για να λύσουμε μια ανάγκη και ένα πρόβλημα πρέπει να εργασθούμε να το κατανοήσουμε και να συνδέσουμε τα σημεία.

Αυτή η λανθασμένη πεποίθηση συμβαίνει συνήθως όταν βλέπουμε την επιτυχία και όχι τον δρόμο προς αυτήν. Ένα απόφθεγμα γνωστού επιχειρηματία αναφέρει: "Το overnight success μου πήρε 15 χρόνια".

ΜΥΘΟΣ 2 - «Η έχεις την ιδέα ή δεν την έχεις»

Από την άλλη πλευρά επικρατεί η εντύπωση ότι οι επιχειρηματίες πετύχαν από την ιδέα τους. Σύμφωνα με έρευνα του Amar Bhide σε επιχειρηματίες ανά τον κόσμο το 85% πέτυχαν βασισμένοι σε ιδέες άλλων ανθρώπων ενώ μόλις το 15% πάνω σε δικές τους ιδέες. Ο κάθε άνθρωπος που έχει μια ιδέα δε σημαίνει ότι έχει τα μέσα ή ότι θα πάρει το ρίσκο να τη δοκιμάσει.

Ένας απλός τρόπος να κάνετε μια σύντομη διάγνωση της επιχειρηματικής σας ιδέας είναι αυτό που στο Μάρκετινγκ αναφέρεται ως μοναδική πρόταση αγοράς (USP) και απαντά στην ερώτηση «Γιατί να αγοράσουν το προϊόν/υπηρεσία σου».

ΜΥΘΟΣ 3 - «Υπάρχουν τόσες μεγάλες εταιρείες με τόσους πόρους και ανθρώπους με ιδέες»

Απολύτως Όχι. Όπως αναφέρει ο Gladwell:

«Οι startup εταιρείες, με τις νέες λύσεις στα παλιά προβλήματα, υπερνικούν τις μεγάλες επιχειρήσεις (Goliaths)»

Στην επιχειρηματική κοινότητα ο μύθος του «μεγάλου» αποτελεί ένα «Δράκο» που τρομοκρατεί και συντροφεύει πολλαπλές συζητήσεις μεταξύ μικρών και μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Αυτό που έχει ενδιαφέρον είναι ότι οι μεγάλοι και παντοδύναμοι «δράκοι» σε όλα τα παραμύθια βρίσκανε τον «μάστορα» τους από έναν απλό άνθρωπο με πείσμα και σχέδιο που ήξερε να διαχειριστεί σωστά το «οπλοστάσιο» του. Συνεπώς αναφερόμαστε στο ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν μεν δύναμη σε πόρους παρόλα αυτά στερούνται ευελιξίας και έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε μεθόδους και εργαλεία που έχουν οι μικρές επιχειρήσεις.

ΜΥΘΟΣ 4 - «Εμπιστεύομαι την ιδέα μου, θα δουλέψει»

Η Eleanor Duckworth στο βιβλίο της το «Having of wonderful ideas» αναφέρει ότι «Έχω εμπιστοσύνη στην ιδέα μου δεν σημαίνει ότι είναι σωστή, σημαίνει ότι είμαι διατεθειμένος να τη δοκιμάσω».

Οι ιδέες είναι γεμάτες από αυτό που ίσως να έχετε ακούσει ως founderssyndrome. Ο ιδρυτής ερωτεύεται την ιδέα του και τη στηρίζει περισσότερο από όσο θα έπρεπε. Αυτό που επικρατεί στον επιχειρηματικό κόσμο και είναι γνωστό είναι το στάδιο του FalseStart, καθώς είναι δεδομένο ότι για να πετύχει ένα προϊόν στην αγορά πρέπει να περάσει τα σύνορα των πεποιθήσεων του ιδρυτή και να προσαρμοστεί προοδευτικά μέσω δοκιμών στον τελικό καταναλωτή.

ΜΥΘΟΣ 5 - «Αν πω την ιδέα μου θα μου την κλέψουν»

Φοβάσαι μην σου κλέψουν την ιδέα; Αν είσαι τυχερός θα σου πουν και τη γνώμη τους. Να θυμάστε ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα των νέων ιδεών είναι ότι έχουν ενσωματωμένα τα στερεότυπα και πεποιθήσεις του ιδρυτή της και δεν έχουν αποδείξει ότι τα χρειάζεται ο ωφελούμενος, χρήστης, πελάτης.

Συζητώντας την ιδέα σας μπορείτε:

- Να αποκτήσετε επίγνωση ακούγοντας άλλες οπτικές που ίσως σας οδηγήσουν σε βελτιωμένη έκδοση της υπηρεσίας/προϊόντος σας.
- Να βρείτε «Ευαγγελιστές» που θα σας βοηθήσουν να επικοινωνήσετε την ιδέα σας και να δημιουργήσετε φήμη, αναγνώριση.
- Να βρείτε συνεργάτες ή συνοδοιπόρους, υποστηρικτές ώστε να δημιουργήσετε μια ομάδα που κερδίζει.
- Να βρείτε δυναμικούς επενδυτές.

4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

4.2.1 Τι είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο;

Είναι ένα πλαίσιο που βοηθά στην κατανόηση του πώς διαφορετικές οντότητες του οργανισμού (όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή, η χρηματοδότηση, οι συνεργάτες κ.α.) αλληλεπιδρούν προκειμένου να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες - εκφράζει δηλαδή την επιχειρηματική λογική μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα σχέδιο για την εξασφάλιση εσόδων και κερδών από τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

4.2.2 Πώς μπορεί να βοηθήσει ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (business model canvas) έναν κοινωνικό επιχειρηματία;

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί ένα δημοφιλές οπτικό εργαλείο διαχείρισης της στρατηγικής μιας (κοινωνικής) επιχείρησης για την ανάπτυξη νέων ή την καταγραφή υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων. Μας βοηθά να περιγράψουμε σύντομα τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει κοινωνική και εμπορική αξία. Προσφέρει δηλαδή στην επιχειρηματική ομάδα έναν δομημένο και συνοπτικό τρόπο με τον οποίο μπορεί να ξεκαθαρίσει μια επιχειρηματική ιδέα (τι πρόβλημα επιλύεται, σε ποιόν απευθύνεται, πώς επιλύεται, πόσο κοστίζει και πόσα έσοδα θα παραχθούν) και να τη μετατραπεί σε μια βιώσιμη επιχειρηματική πρόταση.

Επίσης, έχει τη δυναμική να εξηγήσει σύντομα και αποτελεσματικά σε τρίτους (π.χ. χρηματοδότες ή λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη) την ιδέα και τα κύρια στοιχεία της λειτουργίας της επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα δυναμικό εργαλείο και έχει σχεδιαστεί για να αλλάζει γρήγορα, με στόχο την επιβεβαίωση ή την απόρριψη των επιχειρηματικών μας υποθέσεων σύμφωνα με τις αληθινές ανάγκες της αγοράς.

4.2.3 Περιγράψτε τις 9 διαστάσεις του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου

1. Πρόταση αξίας: η προτεινόμενη αξία στοχεύει να επιλύσει τα προβλήματα των πελατών και να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους. Είναι ο λόγος που οι πελάτες προτιμούν μια επιχείρηση έναντι άλλης. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις υπάρχουν δύο προτάσεις αξίας, η κοινωνική (αντίκτυπος, κοινωνική αποστολή) και η εμπορική (προϊόντα / υπηρεσίες). Οι δύο αυτές αξίες είναι αλληλοεξαρτώμενες, καθώς το να κάνει μια επιχείρηση κοινό καλό δεν είναι ποτέ αρκετό για να είναι βιώσιμη αν πρωτίστως η υπηρεσία και το προϊόν της δεν είναι καλό και ελκυστικό στους πελάτες της.

2. Πελάτες: αποτελούν τα άτομα ή τους οργανισμούς για τους οποίους η επιχείρηση δημιουργεί αξία. Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Για να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της, η επιχείρηση πρέπει να τους ομαδοποιήσει σε συγκεκριμένες κατηγορίες με κοινές ανάγκες, κοινές συμπεριφορές ή αλλά κοινά χαρακτηριστικά. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις υπάρχουν τουλάχιστον δύο διαφορετικές κατηγορίες πελατών. Πελάτες που αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης (εμπορικοί πελάτες) και πελάτες οι οποίοι θέλουν να υποστηρίξουν το κοινωνικό όφελος της επιχείρησης ή/και ωφελούνται από αυτό (κοινωνικοί πελάτες - πελάτες αντίκτυπου). Ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους χρηματοδότες τους ως συνεργάτες και όχι ως ενδεχόμενους πελάτες, κάτι που μπορεί να δρα περιοριστικά.

3. Κανάλια επικοινωνίας: περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση προσεγγίζει τις ομάδες πελατών που έχει επιλέξει και προσφέρει την πρόταση αξίας της. Περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τις πωλήσεις, τη διανομή, και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Είναι στρατηγικής σημασίας ποιες δραστηριότητες (ενημέρωση, αξιολόγηση κλπ) θα πραγματοποιούνται από την ίδια την επιχείρηση (π.χ. πωλητές) και ποιες θα πραγματοποιούνται από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. χονδρέμποροι).

4. Πελατειακές σχέσεις: αφορά το είδος των σχέσεων που έχει η επιχείρηση με κάθε κατηγορία πελατών. Οι σχέσεις που δημιουργεί μια επιχείρηση με τους πελάτες της επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εμπειρία που βιώνουν οι πελάτες από την επιχείρηση. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, μπορεί να έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να παραμερίσουν τις παραδοσιακές σχέσεις που συνήθως έχει μια επιχείρηση με τους πελάτες της και να διερευνήσουν το πώς οι πελάτες τους θα μπορούσαν να γίνουν «κοινοτήτά» τους ή το πώς θα μπορούσαν να συν-δημιουργήσουν στην επιχείρηση.

5. Πηγές εσόδων: αφορούν τους τρόπους και τους μηχανισμούς τιμολόγησης με τους οποίους η επιχείρηση συλλαμβάνει αξία. Οι πηγές εσόδων επιτρέπουν στις κοινωνικές επιχειρήσεις να εξελιχθούν και να δημιουργήσουν κοινωνική αξία. Για να έχει νόημα μια κοινωνική επιχείρηση, θα πρέπει η πηγή των εσόδων της να συνδέεται με τη κοινωνική της αποστολή και τα κοινωνικά οφέλη που μπορεί να δημιουργεί. Επίσης, απαιτείται ισορροπία ανάμεσα στις πηγές εσόδων που μπορεί να προέρχονται από την παροχή αξίας κοινωνικού σκοπού (π.χ. φιλανθρωπίες) και από την εμπορική αξία (π.χ. πωλήσεις). Η επιχείρηση σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο σε φιλανθρωπίες για να στηρίζει ένα μη βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.

6. Κυριότεροι πόροι: είναι οι σημαντικότεροι πόροι που απαιτούνται για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό μοντέλο. Οι κύριοι πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, χρηματοοικονομικοί, διανοητικοί, ανθρώπινοι ή πόροι κοινωνικού αντίκτυπου. Μπορεί είτε να ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση είτε να αναζητηθούν από εξωτερικές πηγές ή από τους κύριους συνεργάτες της επιχείρησης.

7. Κυριότερες δραστηριότητες: είναι οι σημαντικότερες ενέργειες που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για την επιτυχημένη λειτουργία της (εξασφάλιση τόσο εμπορικής αξίας όσο και κοινωνικού αντίκτυπου). Σε μια κοινωνική επιχείρηση υπάρχουν «συμπληρωματικές» δραστηριότητες εμπορικής/κοινωνικής αξίας και «αντικρουόμενες» δραστηριότητες εμπορικής/κοινωνικής αξίας.

8. Βασικοί συνεργάτες: Οι βασικοί συνεργάτες αφορούν στο δίκτυο των προμηθευτών, των συμμάχων, των υποστηρικτών και των συν-δημιουργών που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τόσο τους εμπορικούς, όσο και τους κοινωνικούς της στόχους.

9. Διόρθωση του κόστους: Περιλαμβάνουν όλες τις δαπάνες που επιβαρύνουν τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι δαπάνες αυτές μπορούν να υπολογιστούν σχετικά εύκολα αν καθοριστούν οι κύριοι πόροι, οι κύριες δραστηριότητες και οι κύριες συνεργασίες που απαιτούνται. Υπάρχουν κόστη εμπορικής λειτουργίας και κόστη κοινωνικού αντίκτυπου.

4.2.4 Πως χρησιμοποιείται ο καμβάς επιχειρηματικού σχεδίου;

Σχεδιασμός καμβά: Ο καμβάς έχει δύο τμήματα, το δεξιό τμήμα σχετίζεται με τη δημιουργικότητα και το συναίσθημα και αφορά στη δημιουργία και μεταφορά αξίας προς τον πελάτη (εξωστρέφεια) ενώ το αριστερό τμήμα σχετίζεται με την αποδοτικότητα και τη λογική και αφορά στο τι χρειάζεται για να παραχθεί αξία (εσωστρέφεια). Για το σχεδιασμό του καμβά ξεκινάμε από το δεξιό τμήμα. Αρχικά αναγνωρίζουμε την πρόταση αξίας και τους πελάτες. Είναι σημαντικό να υπάρχει εναρμόνιση μεταξύ τους (product-market fit), δηλαδή η πρόταση αξίας (εμπορική και κοινωνική) να ανταποκρίνεται στους κατάλληλους πελάτες. Κατόπιν προχωρούμε στα κανάλια επικοινωνίας (πως φτάνει η πρόταση αξίας στους πελάτες) και στις πελατειακές σχέσεις. Στη συνέχεια προσεγγίζουμε τις πηγές εισόδων. Αμέσως μετά, σειρά έχει το αριστερό τμήμα του καμβά. Ξεκινούμε με τους κύριους πόρους και διαδικασίες και μετά προσεγγίζουμε τους βασικούς συνεργάτες. Τέλος καταγράφουμε τη διάρθρωση του κόστους.

Πρακτικά θέματα: Χρησιμοποιούμε διαφορετικά χρώματα post-it για να διαχωρίσουμε τα θέματα που σχετίζονται με την εμπορική και την κοινωνική αξία. Η επιχειρηματική ομάδα μπορεί επίσης να συνδυάσει κείμενα με σχέδια για την καλύτερη δυνατή οπτικοποίηση.

Ανάπτυξη πρωτοτύπων: Μια ιδέα συνήθως αρχικά δεν έχει τέλεια μορφή αλλά τροποποιείται, προσαρμόζεται και διαμορφώνεται. Ο καμβάς επιχειρηματικών μοντέλων αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο και όχι κάτι που κάνουμε μια φορά. Σε συνεχή βάση ο δυνητικός επιχειρηματίας δοκιμάζει business hypotheses, μετράει την πρόοδο του και προσαρμόζει το επιχειρηματικό του μοντέλο στις αληθινές ανάγκες της αγοράς. Ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί οικονομικούς τρόπους δοκιμής-λάθους της ιδέας του (αποδοχή από πελάτες) όπως συζητήσεις με πελάτες, προμηθευτές, διανομείς, ανάπτυξη εικονικών διαφημίσεων online (αναγνώριση ενδιαφέροντος), online συλλογή πληροφοριών για την αποδοχή της ιδέας (χρήση εργαλείου pollfish) κλπ.. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, με βάση τις εισροές που λαμβάνει αναπτύσσει πολλούς διαφορετικούς καμβάδες μέχρι

να φτάσει στο επιθυμητό επιχειρηματικό μοντέλο που επιβεβαιώνει όλες τις επιχειρηματικές του υποθέσεις (πολλαπλά επιχειρηματικά μοντέλα ως εργαλεία σκέψης για τη διερεύνηση διαφορετικών κατευθύνσεων).

Η μεθοδολογία του σχεδιασμού (design) περιλαμβάνει μια διαδικασία κατά την οποία μετατρέπουμε τις ιδέες μας σε πρωτότυπα επιχειρηματικά μοντέλα. Χαρακτηρίζεται από μια συνεχή κυκλική πορεία ανάπτυξης πρωτοτύπων (χρήση πολλών καμβάδων), έρευνας πελατών (κατανόησης) και επαναξιολόγησης ιδεών (προσαρμογές στα αληθινά δεδομένα)

4.2.5 Περιγράψτε τη σχέση ανάμεσα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο και ένα επιχειρηματικό μοντέλο

Σε γενικές γραμμές το επιχειρηματικό μοντέλο είναι δυναμικό και έχει σχεδιαστεί για να αλλάζει γρήγορα, ώστε κάθε φορά να είναι σε θέση να αντικατοπτρίζει την δεδομένη στιγμή ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο είναι πιο χρονοβόρο να καταρτιστεί και πιο στατικό (αποτυπώνει μια συγκεκριμένη στιγμή και μέχρι να καταρτισθεί τα δεδομένα μπορεί να έχουν αλλάξει). Θα μπορούσαμε όμως να πούμε ότι υπάρχει συμπληρωματικότητα. Στην αρχική φάση της διερεύνησης της επιχειρηματικής ευκαιρίας η ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων και η προτυποποίηση αποτελούν μέρος της ανάλυσης σκοπιμότητας, δηλαδή της εξέτασης τη βιωσιμότητα μιας επιχειρηματικής ιδέας. Μετά από την ανάλυση της σκοπιμότητας μπορεί να ακολουθήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο δηλαδή η αναλυτική επεξήγηση της επιχειρηματικής ιδέας και του τρόπου με τον οποίο θα υλοποιηθεί.

Πηγές:

Mariotti, St. and Glackin, C. (2016). *Entrepreneurship and Small Business Administration*, Tziola Publications, Athens.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Development*, Papatotiriou Publications, Athens.

4.3 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

4.3.1 Τι είναι έρευνα αγοράς;

Έρευνα αγοράς είναι η μελέτη των αγορών (marketplaces), δηλαδή ποιος αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες, ποια είναι τα χαρακτηριστικά αυτών των ανθρώπων και πως μπορούν αυτοί να προσεγγιστούν μέσω των εργαλείων προβολής. Η έρευνα αγοράς μελετά τις καταναλωτικές μονάδες και τις ανταγωνιστικές που ορίζουν μια συγκεκριμένη αγορά. Είναι η διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται, αναλύονται και ερμηνεύονται πληροφορίες που αφορούν στη λειτουργία μιας επιχείρησης, τις προϊόντικές προσφορές της και τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες της. Τα συλλεχθέντα στοιχεία χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των γνώσεών της ως προς τη δομή και τις προοπτικές μιας αγοράς αλλά και ως προς τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών.

4.3.2 Πως μπορεί να βοηθήσει η έρευνα αγοράς έναν κοινωνικό επιχειρηματία;

Η έρευνα αγοράς χαρακτηρίζεται συχνά ως τα «μάτια και τα αφτιά» της επιχείρησης. Κι αυτό λόγω ότι προσφέρει καταλυτική βοήθεια στους αποφασίζοντες -στελέχη διοίκησης μάρκετινγκ μιας κοινωνικής επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων σε επιμέρους στρατηγικά θέματα όπως τμηματοποίηση, στόχευση, τοποθέτηση, ανάλυση αγοραστή-καταναλωτή, τεχνικές προώθησης πωλήσεων, τιμή, κανάλια διανομής, αξιολόγηση αποτελεσμάτων κ.ά. Συνοπτικά η έρευνα αγοράς βοηθά:

- Να εντοπίσουμε ευκαιρίες και προβλήματα: Η έρευνα εντοπίζει προβλήματα που η επιχείρηση πρέπει να διορθώσει ή να εξαλείψει, όπως η δυσαρέσκεια των καταναλωτών, καθώς επίσης λειτουργεί και αποτρεπτικά σε προβλήματα που μπορούν να αποφευχθούν εάν εντοπιστούν έγκαιρα. Ταυτόχρονα αναδεικνύει ευκαιρίες τις οποίες θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση προς όφελός της, όπως νέα προϊόντα και νέους χρήστες.
- Να αναπτύξουμε και να αξιολογήσουμε ενέργειες μάρκετινγκ: Μέσα από την έρευνα μάρκετινγκ αναπτύσσονται νέα προγράμματα (π.χ. διαφημιστικές καμπάνιες) τα οποία αξιολογούνται μετά την υλοποίησή τους για να καθοριστεί η αποτελεσματικότητά τους (π.χ. απήχηση στον κόσμο).
- Να ελέγχουμε την απόδοση του σχεδίου μάρκετινγκ: Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να μπορεί να ελέγξει εάν οι στρατηγικές και οι μέθοδοι που ακολουθήθηκαν είχαν αποτελέσματα, εάν για παράδειγμα ικανοποιήθηκαν οι καταναλωτές και σε ποιο βαθμό.
- Να βελτιώνουμε τη διαδικασία τη διαδικασία μάρκετινγκ: Μόνο μέσα από τη βελτίωση και την επέκταση της γνώσης αναπτύσσονται θεωρίες που εξηγούν, περιγράφουν και προβλέπουν φαινόμενα του μάρκετινγκ.

4.3.3 Περιγράψτε τα στάδια μιας έρευνας αγοράς

1ο στάδιο: Ορισμός του προβλήματος (problemdefinition)

Είναι το πρώτο και ίσως σημαντικότερο στάδιο, καθώς εάν δεν οριστεί το πρόβλημα δε θα μπορέσει και να επιλυθεί. Καθώς όπως λέγεται «αν δεν ξέρεις τι ψάχνεις δεν πρόκειται ποτέ να το βρεις». Ο ορισμός του ευρέος ή του συγκεκριμένου προβλήματος δεν είναι πάντα εύκολο. Απαιτείται πλήρης κατανόηση του περιβάλλοντος και ορισμένες φορές χρειάζονται συνεντεύξεις με ειδήμονες ή/και συλλογή και εκτενής ανάλυση στοιχείων. Όταν το πρόβλημα εντοπιστεί και οριστεί, τότε ο ερευνητής μπορεί να προχωρήσει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας.

2ο στάδιο: Ανάπτυξη μιας προσέγγισης για το πρόβλημα (development of an approach to the problem)

Η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης προσέγγισης αφορά στον εντοπισμό μεταβλητών που επηρεάζουν το σχεδιασμό της έρευνας. Για παράδειγμα, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, τρόποι αποτελεσματικής προσέγγισής τους, κλπ. Βασικό στοιχείο στο δεύτερο αυτό στάδιο είναι η επιλογή, η προσαρμογή και η ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου (conceptual framework).

3ο στάδιο: Ανάπτυξη του σχεδίου έρευνας (research design developed)

Σε αυτό το στάδιο αναλύονται λεπτομερώς όλες οι διαδικασίες που χρειάζονται για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μελέτη που ουσιαστικά ελέγχει εμπειρικά τις ερευνητικές υποθέσεις ή δίνει απαντήσεις στις ερευνητικές ερωτήσεις.

4ο στάδιο: Συλλογή των στοιχείων (field work or data collection)

Σε αυτή τη φάση ξεκινάμε συνήθως με τη συλλογή δευτερογενών στοιχείων, δηλαδή, των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί από άλλο ερευνητή για κάποιον άλλο σκοπό και όχι για τη συγκεκριμένη έρευνα. Έπειτα, περιγράφεται η συλλογή πρωτογενών δεδομένων, εκείνων που συλλέγονται για την έρευνα, για πρώτη φορά και από τον ίδιο τον ερευνητή. Σε αυτό το σημείο επιλέγονται και οι ερωτώμενοι για την πρωτογενή έρευνα.

5ο στάδιο: Προετοιμασία και ανάλυση στοιχείων (data preparation and presentation)

Στο σημείο αυτό γίνεται έλεγχος, κωδικοποίηση και επαλήθευση των στοιχείων, τόσο για ποσοτικά όσο και για ποιοτικά δεδομένα.

6ο στάδιο: Προετοιμασία και παρουσίαση της αναφοράς (report preparation and presentation)

Αφού εκπληρωθούν όλα τα παραπάνω στάδια, η έρευνα πρέπει να καταγραφεί σε μια γραπτή αναφορά, στην οποία περιγράφεται το σχέδιο της έρευνας, η συλλογή στοιχείων, η διαδικασία ανάλυσης και τα κύρια ευρήματα. Επίσης, γίνεται μια πρώτη, προφορική παρουσίαση στον πελάτη για τυχόν διευκρινίσεις ή λεπτομέρειες.

4.3.4 Ποιες είναι οι δυο βασικές μορφές έρευνας;

- Πρωτογενής έρευνα, η οποία διεξάγεται άμεσα στο ή στα υποκείμενα.

- Δευτερογενής έρευνα, η οποία διεξάγεται έμμεσα, μέσω υαρχόντων στοιχείων.

Ο συνδυασμός πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας είναι συνήθως η καλύτερη λύση.

4.3.5 Ποιες είναι οι πιο γνωστές μέθοδοι πρωτογενούς έρευνας;

Προσωπικές συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις γίνονται πρόσωπο με πρόσωπο, χρησιμοποιώντας είτε εύελκτους οδηγούς ερωτήσεων ή δομημένα, βήμα προς βήμα, ερωτηματολόγια. Για παράδειγμα, μπορείτε να πάρετε συνεντεύξεις από φοιτητές στο πανεπιστήμιό σας ή από τους καταναλωτές στην τοπική σας αγορά.

Τηλεφωνικές έρευνες. Είναι προσωπικές συνεντεύξεις που διεξάγονται μέσω τηλεφώνου. Όταν το πελατολόγιο σας δεν είναι αυστηρά εντοπισμένο τοπικά ή άμεσα προσβάσιμο, μπορείτε να προσεγγίσετε περισσότερους ανθρώπους μ' αυτή τη μέθοδο. Ωστόσο, η αυξημένη χρήση των κινητών τηλεφώνων μείωσε τη δημοφιλία των σταθερών τηλεφώνων κι έτσι τα δείγματα μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικά, καθώς τα υπάρχοντα σταθερά τηλέφωνα ανήκουν κυρίως σε άτομα τρίτης ηλικίας.

Γραπτά ερωτηματολόγια. Μπορούν ν' αποσταλούν μέσω ταχυδρομείου ή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή ορισμένων ειδικών ιστοσελίδων. Στο διαδίκτυο υπάρχουν διαθέσιμα αρκετά προγράμματα δημοσκόπησης που μπορούν ν' απλοποιήσουν αυτή τη μέθοδο. Η ιστοσελίδα Survey Monkey (<http://www.surveymonkey.com>) δημιουργεί αποτελεσματικά, γραπτά ερωτηματολόγια διαδικτυακά. Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ξεκάθαρα, είναι ευκολονόητα και σχετικά συνοπτικά.

Ομάδες εστίασης. Αν θέλετε να λάβετε πληροφορίες που προέρχονται από καθοδηγούμενες ομαδικές συζητήσεις, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις ομάδες εστίασης. Υπάρχουν ειδικά σχεδιασμένες εγκαταστάσεις, που μπορεί να χρησιμοποιήσετε, για τη συγκέντρωση ομάδων εστίασης ή απλώς να βρείτε έναν κατάλληλο, ήσυχο χώρο.

Παρατήρηση. Η παρατήρηση μοτίβων αλληλεπίδρασης, της κυκλοφορίας και του όγκου των αγορών θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε τους υποψήφιους πελάτες σας και τον ανταγωνισμό. Οι μυστικοί αγοραστές (άτομα που έχετε προσλάβει για να επισκεφτούν και ν' αξιολογήσουν συγκεκριμένα καταστήματα) εμπíπτουν σ' αυτή την κατηγορία. Επιπλέον, μια εκδήλωση, όπως για παράδειγμα μια εμπορική έκθεση ή μια επαγγελματική συνάντηση, αποτελεί μια ευκαιρία για παρατήρηση και μάθηση. Βεβαιωθείτε, ωστόσο, ότι γίνεται με ηθικό και νόμιμο τρόπο.

Παρακολούθηση. Μπορεί ν' αποδειχθεί χρήσιμο να παρακολουθείτε διαφημίσεις, τιμές και να λαμβάνετε διάφορες άλλες πληροφορίες από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Μπορείτε να συλλέγετε αυτά τα δεδομένα για ν' ανακαλύψετε μοτίβα τιμών και προωθήσεων, αλλά και τις στρατηγικές μάρκετινγκ των αντιπάλων σας.

4.3.6 Ποιες είναι οι πιο γνωστές μέθοδοι δευτερογενούς έρευνας;

- Διαδικτυακή αναζήτηση Αναζητήσεις δημοσίων και ιδιωτικών βάσεων δεδομένων (π.χ. Ελληνική Στατιστική Αρχή ή Eurostat).
- Δεδομένα από κλαδικούς συνδέσμους, εμπορικά επιμελητήρια και δημόσιες υπηρεσίες.
- Ανασκόπηση βιβλίων και αρχείων.
- Ιστοσελίδες των ανταγωνιστών σας.

4.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

4.4.1 Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο και από ποιον αναπτύσσεται;

Μια αναλυτική επεξήγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και του τρόπου με τον οποίο θα υλοποιηθεί. Ουσιαστικά το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη δημιουργία της επιχείρησης σε έντυπη μορφή. Έτσι, είναι ευκολότερο να εντοπιστούν λάθη, ανακρίβειες και ασάφειες και να υπολογιστούν τα οικονομικά αποτελέσματα του εγχειρήματος.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται από τον επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας μπορεί να συμβουλευτεί πολλές διαφορετικές πηγές για τη σύνταξη του, όπως δικηγόρους, λογιστές, συμβούλους επιχειρήσεων και μηχανικούς.

4.4.2 Ποια είναι η χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου;

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει τους επιχειρηματίες να οργανώσουν τις σκέψεις τους προτού προχωρήσουν στην υλοποίηση των επιχειρηματικών τους ιδεών. Καταρτίζεται συνήθως για τους εξής λόγους:

- Εξασφάλιση κεφαλαίων: αποτελεί εργαλείο εύρεσης επενδυτών και χρηματοοικονομικής στήριξης από πιστωτικά ιδρύματα και άλλους φορείς.
- Εξοικονόμηση χρόνου και χρηματικών πόρων: βοηθά κάποιον να αποτύχει στο χαρτί και όχι στην πράξη, προστατεύει δηλαδή από την υλοποίηση μίας ασύμφωρης επιχειρηματικής ιδέας.
- Καθοδήγηση ως προς τη λειτουργία μιας επιχείρησης: συμβάλλει στη δομή, στην οργάνωση της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων.

4.4.3. Από τι πρέπει να χαρακτηρίζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Η λογική του θα πρέπει να μπορεί να **ακολουθηθεί εύκολα** και η περιγραφή της επιχείρησης και του επιχειρηματικού μοντέλου (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βιωσιμότητα) να είναι **ξεκάθαρη**. Θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- Σοβαρότητα και επαγγελματισμό: προσοχή σε λάθη συνέπειας, στη ροή του κειμένου, στη συνολική εμφάνιση του εγγράφου
- Ενθουσιασμό: ο ίδιος ο επιχειρηματίας πιστεύει στην ιδέα
- Ουσία: κάθε πρόταση θα πρέπει να έχει αξία (δεν είναι «θεωρητική εργασία»!)
- Ρεαλισμό και λογική: προσοχή σε μη ρεαλιστικές παραδοχές και υπολογισμούς
- Εύκολη ανάγνωση: πρέπει να χρησιμοποιείται απλός λόγος και να υπάρχει φυσική ροή στο κείμενο.

4.4.4 Αναφέρετε τη συνήθη δομή που έχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο μιας κοινωνικής επιχείρησης

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης, συνήθως αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες:

- Εξώφυλλο
- Πίνακας περιεχομένων
- Επιτελική σύνοψη
- Αποστολή, όραμα, κουλτούρα
- Περιγραφή επιχείρησης
- Ανάλυση επιχειρηματικής ευκαιρίας
- Στρατηγική μάρκετινγκ και σχέδιο μάρκετινγκ
- Διοίκηση και λειτουργία
- Χρηματοοικονομική ανάλυση και σχηματισμός προβλέψεων
- Αξιολόγηση και μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου
- Παραρτήματα

4.4.5 Γιατί είναι τόσο σημαντική η επιτελική σύνοψη ενός επιχειρηματικού σχεδίου;

Οι επενδυτές και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς θα διαβάσουν πρώτα την περίληψη για να αποφασίσουν αν θα προχωρήσουν στο υπόλοιπο κείμενο. Αποτελεί τη «βιτρίνα» όλου του σχεδίου.

4.4.6 Τι είναι η κοινωνική αποστολή;

Η κοινωνική αποστολή αποτελεί μια δήλωση του λόγου ύπαρξης της κοινωνικής επιχείρησης. Απαντά στα ερωτήματα «τι δουλειά κάνουμε;» «πώς θα υλοποιηθεί το όραμα μας;». Αποκαλύπτει επίσης, ποιόν επιθυμεί να υπηρετήσει η επιχείρηση (πελάτες, ωφελούμενοι) και είναι αναγκαία για να τεθούν οι εταιρικοί στόχοι.

4.4.7 Τι περιλαμβάνει η ενότητα της επιχειρηματικής ευκαιρίας σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης;

Η ενότητα ανάλυσης της επιχειρηματικής ευκαιρίας θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύνολο αξιόπιστων δεδομένων και πληροφοριών, μέσω των οποίων θα προσδιορίζεται και θα αποδεικνύεται η βιωσιμότητα της προτεινόμενης επιχειρηματικής ιδέας σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά και σε πρακτικό εάν αφορά ένα υφιστάμενο εγχείρημα. Η εν λόγω ενότητα θα πρέπει να παρουσιάζει με ξεκάθαρο τρόπο τους λόγους για τους οποίους το εξεταζόμενο σχέδιο αποτελεί μία εξαιρετική επιχειρηματική ευκαιρία, η οποία στηρίζεται σε μία έρευνα και παρουσιάζει λογική συνέπεια (στοιχειοθέτηση επιχειρηματικής ευκαιρίας σε χρηματικούς και ποσοτικούς όρους).

Συνήθως αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- Κλαδική ανάλυση - καθορίζει το ευρύτερο πλαίσιο, εντός του οποίου θα καταρτιστεί το επιχειρηματικό σας σχέδιο) - ορισμός, μέγεθος, ανάπτυξη (ή συρρίκνωση) του κλάδου.
- Ανάλυση (εξωτερικού) περιβάλλοντος - οι σχέσεις που αναπτύσσει μια επιχείρησης ως προς το κοινωνικό σύνολο, την περιφέρεια και το κράτος εντός των οποίων δραστηριοποιείται.
- Απόδειξη αγοράς - έρευνα απόδειξης αγοράς (proof of market), η οποία στοιχειοθετεί την ύπαρξη μίας εκμεταλλεύσιμης επιχειρηματικής ευκαιρίας σε χρηματικούς, κοινωνικούς και ποσοτικούς όρους.
- Αγορά στόχος - Ομάδες εν δυνάμει πελατών, οι οποίες παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. δημογραφικά, ψυχογραφικά, συμπεριφορικά).
- Ανάλυση ανταγωνισμού - Σύγκριση μεταξύ της εξεταζόμενης επιχείρησης και συγκεκριμένων άμεσων και έμμεσων ανταγωνιστών της.

4.4.8 Που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Στην ενότητα διοίκηση και λειτουργία μπορεί να υπάρχει ξεχωριστή υποενότητα, «οικονομικό (η επιχειρηματικό) μοντέλο». Σε αυτή, γίνεται αναπαράσταση του επιχειρηματικού μοντέλου (χρήση καμβά επιχειρηματικού μοντέλου), και συνοδεύεται από σχόλια εάν αυτά θεωρούνται αναγκαία που βοηθούν στη κατανόηση του καμβά. Μια άλλη πρόταση θα ήταν ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου να χρησιμοποιηθεί στην επιτελική σύνοψη.

4.4.9 Τι περιλαμβάνει η ενότητα της μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης;

Η διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης του κοινωνικού αντίκτυπου αποτελεί ένα βασικό στοιχείο κάθε κοινωνικής επιχείρησης. Περιλαμβάνει τις «διαδικασίες ανάλυσης, παρακολούθησης και διαχείρισης των επιδιωκόμενων και των ακούσιων κοινωνικών συνεπειών, θετικών και αρνητικών, των προγραμματισμένων παρεμβάσεων.

4.4.10 Βασικές ενότητες κατάρτισης ενός επιχειρηματικού Σχεδίου (business plan)

Τα βασικά στοιχεία ανάπτυξης του Χρηματοοικονομικού Σχεδίου είναι:

- Κεφάλαια/Χρηματοδότηση
- Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

A. Κεφάλαια/Χρηματοδότηση

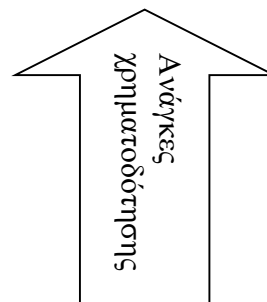
Έναρξη Επιχείρησης: Απαιτούμενα Κεφάλαια.

Θα πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Πόσα Κεφάλαια χρειάζομαι;
- Πότε τα χρειάζομαι;
- Ποια είναι η πλέον κατάλληλη πηγή χρηματοδότησης;
- Τι απόδοση θα έχουν τα κεφάλαια που θα επενδυθούν;
- Πως θα επιστρέψω τα χρήματα που δανείστηκα;
- Τι κινδύνους διατρέχω;

Χρηματοδοτικές Απαιτήσεις ανά Φάση Ανάπτυξης

1. Ωριμη λειτουργία (later stage)
2. Επέκταση λειτουργίας (expansion stage)
3. Πρώτη εμφάνιση στην αγορά (early stage)
4. Αρχικό στάδιο (start-up)



Ανάγκες Χρηματοδότησης ανά φάση Ανάπτυξης

Οι Χρηματοδοτικές Απαιτήσεις ανά Φάση Ανάπτυξης ακολουθούν τα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης:

Αρχικό στάδιο (start-up)

Προ-εναρξιακό στάδιο: Είναι η περίοδος πριν από την ίδρυση της επιχείρησης και αφορά όλες τις ενέργειες προετοιμασίας π.χ οριστικοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας, έρευνες αγοράς, επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης, επαφές με πιθανούς χρηματοδότες κλπ.

Πρώτη εμφάνιση στην αγορά (early stage)

Εισαγωγή: Η επιχείρηση προσπαθεί να εγκαθιδρύσει δίκτυο πωλήσεων, να εξασφαλίσει συνεργασίες με προμηθευτές και να δημιουργήσει σχέσεις με το χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Επέκταση λειτουργίας (expansion stage)

Αύξουσα Ωρίμανση:

- Η επιχείρηση έχει περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη με την υπάρχουσα στρατηγική της.
- Πρωταρχικός στόχος σε αυτό το στάδιο είναι η περιχαράκωση και η διαφύλαξη των μεριδίων αγοράς που έχουν κατακτηθεί.
- Οι πωλήσεις και τα κέρδη μεγιστοποιούνται.
- Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος έχει μειωθεί σημαντικά, η επιχείρηση μπορεί να διαπραγματευτεί από θέση ισχύος με σημαντικούς προμηθευτές και πελάτες.

Ωριμη λειτουργία (later stage)

Περίοδος ομαλότητας (Σταθερή Ωρίμανση)

1. Η επιχείρηση έχει φθάσει στο όριο των δυνατοτήτων της με την υπάρχουσα στρατηγική.
2. Η εξουσία έχει καταμεριστεί και τα στελέχη έχουν τον κύριο λόγο στη λήψη των αποφάσεων.
3. Οι εσωτερικές διαδικασίες έχουν τυποποιηθεί πλήρως.
4. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από αριθμητική αύξηση των λειτουργιών της
5. Τα τμήματα μεγαλώνουν, διαιρούνται και εξειδικεύονται.
6. Έχουν δημιουργηθεί επιτελικές υπηρεσίες, όπως νομική υποστήριξη και διασφάλιση ποιότητας.

B. Χρηματοοικονομική Διαχείριση-Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

Βασικές Χρηματοοικονομικές Έννοιες

Ένα σωστό επιχειρηματικό σχέδιο απαιτεί περαιτέρω προβλέψεις, όπως:

- Προσδιορισμό «Νεκρού Σημείου» (Break - Even Point)
- Πρόβλεψη Πωλήσεων και Ανάλυση Κόστους
- Προβλεπόμενα Αποτελέσματα Χρήσης
- Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές
- Προβλεπόμενο Ισολογισμό
- Και διάφορα άλλα στοιχεία ανάλογα με την περίπτωση

Ταμειακή Ρευστότητα (Cash Flow)

Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να ανταποκριθεί στις άμεσες υποχρεώσεις της (όπως: αγορά υλικών, μισθοδοσία, λειτουργικά έξοδα κλπ.)

Μπορεί να υπολογιστεί από τον παρακάτω τύπο:

Ταμείο Έναρξης Περιόδου
+ Εισροές

(εισπράξεις από πωλήσεις, τόκους δανείων και μερίσματα, πώληση πάγιων περιουσιακών στοιχείων (ακίνητα, μηχανήματα, κλπ.), ρευστοποίηση επενδύσεων (ομολογίων, μετοχών,) βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο δανεισμό, από τους φορείς (μετόχους).

-Εκροές

(πληρωμές σε αγορές από προμηθευτές, εργαζόμενους και ασφαλιστικά ταμεία, Δημόσιο για φόρους, διάφορα λειτουργικά έξοδα, απόκτηση περιουσιακών στοιχείων ακινήτων και μηχανημάτων, χορήγηση δανείων, εξόφληση δανειακών κεφαλαίων (υποχρεώσεων) εκτός χρεωστικών τόκων, καταβολή μερισμάτων στους μετόχους).

= **Ταμείο Λήξης Περιόδου**

Κατηγορίες εξόδων: Σταθερά & Μεταβλητά Έξοδα

- **Σταθερά Έξοδα** - >παραμένουν σταθερά, ανεξάρτητα από το ύψος της παραγωγής
- **Μεταβλητά Έξοδα** - >αυξάνουν ανάλογα με το ύψος της παραγωγής
- **Άρα:** Συνολικό Κόστος = Μεταβλητά Έξοδα + Σταθερά Έξοδα

Νεκρόσημείο (Break even point):

Είναι το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Υπολογίζεται με τη βοήθεια του τύπου:

Νεκρό σημείο (N.Σ) = Σ / P - M

Όπου:

Σταθερό κόστος (Σ) / Τιμή Πώλησης ανά μονάδα (P) - Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα (M)

Πηγές

Mariotti, St. and Glackin, C. (2016). *Entrepreneurship and Small Business Administration*, Tziola Publications, Athens.

4.5 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.5.1 Γιατί η χρηματοδότηση της κοινωνικής επιχείρησης από την αγορά θεωρείται παράγοντας βιωσιμότητας;

Μέχρι σήμερα το μεγαλύτερο πρόβλημα των υβριδικών οργανισμών είναι η χρηματοδότηση τους.

Ο προσανατολισμός στο εξαρτημένο εισόδημα από τις δωρεές, επιδοτήσεις και φιλανθρωπία ως αποτέλεσμα του μοντέλου ΚΡΑΤΟΣ-ΤΡΟΦΟΣ, δημιούργησε μια κουλτούρα εξάρτησης και απομάκρυνσης από το εισόδημα της αγοράς. Η διπλή ταυτότητα - οικονομική/κοινωνική- των ΚΕ δυσκολεύει την προσαρμογή σε νέα δεδομένα. Στην πορεία της χαρτογράφησης του Ελληνικού χώρου παρατηρήσαμε ότι ακόμη και σε περιπτώσεις επιχειρηματικής πρωτοβουλίας οι οργανισμοί σε πολλές περιπτώσεις ακόμη προσέγγιζαν το μοντέλο με τη φιλοσοφία του Μη Κερδοσκοπικού. Η βιωσιμότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη στρατηγική εισοδήματος και το βαθμό που είναι αυτή εξαρτημένη από κρατικό εισόδημα και δωρεές. Το μοντέλο πρέπει να προσανατολιστεί σε δημιουργία εισοδήματος από την αγορά και να περιορίσει το ρόλο του κράτους σε υποστηρικτικό ρόλο και όχι καθοριστικό (έρευνες, πόροι, άδειες, πληροφόρηση κ.ο.κ.).

Αποτελεί γεγονός ότι τα περισσότερα παραδείγματα για τη χρηματοδότηση Κοινωνικών επιχειρήσεων αναφέρονται σε χώρες της δυτικής Ευρώπης και του Η.Β. καθώς οι χώρες αυτές έχουν ώριμο οικοσύστημα χρηματοδότησης για κοινωνικές επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα το περιβάλλον είναι ακόμα σε φάση αναδιοργάνωσης και το Στρατηγικό σχέδιο Δράσης για την Ανάπτυξη του Τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας βρίσκεται ακόμη, από το 2011, σε φάση υλοποίησης. Οι πιέσεις για την εύρεση νέων πόρων και πηγών έρχονται από το γεγονός ότι οι δημόσιες χρηματοδοτήσεις μειώνονται και ως εκ τούτου οι φορείς οδηγούνται σε ιδιωτικές πηγές. Όπως αναφέρει η Σοφία Αδάμ, παρατηρείται μια στροφή από τη λογική των επιδοτήσεων στη λογική των επενδύσεων.

Συνεπώς όσο λιγότερο προσανατολίζεται η κοινωνική επιχείρηση σε εισόδημα από πηγές που είναι πιθανό να εκλείψουν τόσο πιο βιώσιμη θα είναι στο διηνεκές, εξασφαλίζοντας τη μακροβιότητα του κοινωνικού της αντικτύπου.

4.5.2 Αναφέρετε μερικές από τις 10 βασικές πηγές χρηματοδότησης από την αρχή του σχεδιασμού και της σύλληψης της ιδέας

1. Ίδια Χρηματοδότηση
2. Three (3) F's-Friends, Fools & Family
3. Μικροχρηματοδότηση
4. Δανεισμός
5. Θερμοκοιτίδες (seed funding)
6. Επενδυτές (Angel Investors)
7. Κεφάλαια Συμμέτοχων (Venture capital)
8. Αντιπραγματισμός (Bartering)
9. Συνεταιρισμός (partnership)
10. Δέσμευση ενός μεγάλου πελάτη

4.5.3 Ποιές είναι οι τρεις κατηγορίες πηγών χρηματοδότησης;

3 κατηγορίες:

1. Παραδοσιακές
2. Σύγχρονες
3. Δημιουργία εισοδήματος

4.5.4 Είναι πάντα το εισόδημα μιας Κοινωνικής Επιχείρησης συνδεδεμένο με τον κοινωνικό σκοπό; Αναφέρετε παράδειγμα

Το εισόδημα δεν είναι πάντα σχετικό με τον κοινωνικό σκοπό. Π.χ. ένα μουσείο μπορεί να λειτουργεί ένα κυλικείο για να χρηματοδοτεί τις δράσεις του. Το κυλικείο δεν είναι συνδεδεμένο με τον κοινωνικό σκοπό αλλά παρέχει πηγή εισοδήματος για τη βιωσιμότητα του μουσείου. Αντίστοιχα μια κοινωνική επιχείρηση που έχει σκοπό να δώσει πρόσβαση σε ηλεκτροδότηση και το εισόδημα της προέρχεται από την ίδια την παροχή υπηρεσίας έχει συνδεδεμένο το σκοπό με την εισοδηματική στρατηγική.

4.5.5 Πως μπορεί να επωφεληθεί μια κοινωνική επιχείρηση από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μεγάλων εταιρειών; Αναφέρετε παράδειγμα

Η βασική σύνδεση της ωφέλειας προκύπτει από τη νέα τάση των μεγάλων επιχειρήσεων να συμπράττουν ή να στηρίζουν κοινωνικές επιχειρήσεις μέσα από τα κεφάλαια τους για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Οι μεγάλες εταιρείες έχουν ετησίως στον προϋπολογισμό τους «κωδικό» για δαπάνες που προορίζονται για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Επιλέγοντας τομείς που ταυτίζονται με

τη δράση τους είτε με σκοπό την εξισορρόπηση των σχέσεων με την κοινωνία ή για σκοπούς Μάρκετινγκ οι εταιρείες καταρτίζουν προγράμματα για να διαθέσουν αυτόν τον προϋπολογισμό, στα οποία πολλές φορές εμπλέκονται Κοινωνικές Επιχειρήσεις ή/και σχετικοί οργανισμοί.

Ένα παράδειγμα είναι ο προσανατολισμός της Boeinger Ingelheim στην διάθεση των κεφαλαίων της για τη στήριξη της Κοινωνικής επιχειρηματικότητας με την δημιουργία του προγράμματος “making More Health” σε συνεργασία με την Ashoka.

Το "["Making more health"](#)" είναι μια μακροχρόνια πρωτοβουλία με στόχο να αναπτύξει και να βελτιώσει τις συνθήκες υγείας σε κοινότητες ανά τον κόσμο, αναγνωρίζοντας και υποστηρίζοντας υποσχόμενες λύσεις που προσπαθούν να επιλύσουν προκλήσεις σχετικές με την Υγεία. Από το 2010 η Boehinger Ingelheim και ο Μη Κυβερνητικός οργανισμός [Ashoka](#) εργάζονται μαζί σε παγκόσμιο επίπεδο και παρέχουν υποστήριξη σε κοινωνικούς επιχειρηματίες σε θέματα τεχνολογίας, δικτύωσης και χρηματοδότησης, ώστε να εξελίξουν τις ιδέες τους σε εργαλεία για κοινωνική αλλαγή.

4.5.6 Τι είναι το crowdfunding και πως δουλεύει;

Το Crowdfunding είναι η συλλογική συνεισφορά ενός μεγάλου αριθμού ατόμων που δικτυώνονται και συλλέγουν μικρές ποσότητες κεφαλαίων για να χρηματοδοτήσουν μια νέα ιδέα ή επιχείρηση.

Το Crowdfunding είναι με απλά λόγια η χρηματοδότηση από το πλήθος, την κοινωνία. Συνήθως αυτό συμβαίνει με τη δημοσίευση κάποιου project ή ιδέας σε μια πλατφόρμα που καλεί τον κόσμο να τη στηρίξει. Τα χρήματα είναι συνήθως μικρά ποσά και δίνονται στους διαχειριστές του project υπό προϋποθέσεις. Στην περίπτωση που ο οικονομικός στόχος επιτευχθεί οι επενδυτές πρέπει να τις τηρήσουν όπως θα δούμε σε παράδειγμα.

Συνήθως, το crowdfunding αφορά περιπτώσεις μικρο-χρηματοδότησης από 5.000-50.000 ευρώ και δεν περιορίζεται σε επιχειρηματικές ιδέες, αλλά και στη χρηματοδότηση projects για σπορ, τέχνες, ιατρικές ανάγκες, εκπαίδευση, ταξίδια, εθελοντισμό κλπ.. Το crowdfunding μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για τη χρηματοδότηση Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) και φυσικά κοινωνικών επιχειρήσεων.

4.5.7 Πως μπορεί να χρηματοδοτηθεί μια κοινωνική επιχείρηση από Εθνικούς ή Ευρωπαϊκούς Πόρους;

Υπάρχουν σειρές προγραμμάτων με δικαιούχους Κοινωνικές Επιχειρήσεις. Η επιχείρηση μπορεί να ενημερώνεται παρακολουθώντας τις ανακοινώσεις του ΕΣΠΑ (<https://www.espa.gr/>), για νέες προσκλήσεις ή να συνεργαστεί με ειδικό σύμβουλο που παρακολουθεί. Αυτό που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι είναι ότι τα χρήματα της επένδυσης δεν έρχονται προκαταβολικά και ότι το Φ.Π.Α. δεν επιχορηγείται. Δηλαδή αν έχετε μια επένδυση 20.000 πρέπει να υπολογιστεί το Φ.Π.Α. 4.800.

Η λίστα για ευρωπαϊκούς πόρους είναι τεράστια και διαμορφώνεται συνεχώς, οπότε πρέπει ο ενδιαφερόμενος να παρακολουθεί τις αντίστοιχες ανακοινώσεις από την ευρωπαϊκή επιτροπή ή να

συμβουλευεται κάποιον ειδικό σε προγράμματα. Υπάρχει πληθώρα προγραμμάτων και γενικά πριν την υποβολή πρέπει να μελετηθούν πολύ καλά οι προϋποθέσεις. Το θετικό με τα ευρωπαϊκά προγράμματα είναι ότι δίνεται προκαταβολή με την έγκριση και καταβολές με την πρόοδο.

5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ

5.1 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1.1 Πιστεύετε ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους χρησιμοποιώντας μεθόδους marketing;

Οι φοιτητές που θα δώσουν θετική απάντηση, πιθανά θα υποστηρίξουν ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις **πρέπει** να χρησιμοποιούν μεθόδους μάρκετινγκ διότι μόνο έτσι μπορεί να γίνει γνωστή η κοινωνική αποστολή τους αλλά και για να ευαισθητοποιήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη (συμπεριλαμβανομένων και των ωφελομένων).

Πράγματι, τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας κοινωνικής επιχείρησης εάν δεν γνωρίζουν την ύπαρξή τους. Το μάρκετινγκ μπορεί επίσης να είναι ένα εργαλείο για να πεισθούν οι άμεσα ωφελοόμενοι της κοινωνικής επιχείρησης αναφορικά στα πλεονεκτήματα της χρήσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της (λογική κοινωνικού μάρκετινγκ). Οι φοιτητές που δεν συμφωνούν μπορεί να υποστηρίξουν ότι οι μέθοδοι μάρκετινγκ δεν χρειάζονται, αφού οι άνθρωποι σε ανάγκη δεν χρειάζεται να πεισθούν για χρήση των υπηρεσιών της κοινωνικής επιχείρησης αφού απλά είναι αναγκασμένοι να τις χρησιμοποιήσουν (ένα τέτοιο επιχείρημα είναι ασφαλώς λανθασμένο).

Επίσης, οι φοιτητές αυτοί μπορεί να υποστηρίξουν ότι όταν οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαλεία μάρκετινγκ υπάρχει ο κίνδυνος να απομακρυνθούν από την αποστολή τους, δηλαδή την παροχή βοήθειας σε ανθρώπους που βρίσκονται σε ανάγκη. Η δεύτερη αυτή κατηγορία φοιτητών πιθανά προσεγγίζει το μάρκετινγκ στερεοτυπικά.

5.1.2 Θα πρέπει οι κοινωνικές επιχειρήσεις να τμηματοποιούν (segmentation) τις αγορές τους;

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα **πρέπει** να τμηματοποιούν τις αγορές τους επειδή δεν μπορούν να κάνουν διαφορετικά! Και αυτό γιατί απλά δεν μπορούν να στοχεύσουν σε όλες τις αγορές. Πρέπει να επιλέξουν! Δεν μπορείς να είσαι όλα για όλους, γιατί στο τέλος θα είσαι τίποτα και για κανέναν.

Για να είναι αποτελεσματική, μια κοινωνική επιχείρηση πρέπει να στοχεύει σε συγκεκριμένες ομάδες ωφελομένων, δηλαδή να εστιάζει σε συγκεκριμένες κοινωνικές ανάγκες.

Λόγω περιορισμών πόρων, μια κοινωνική επιχείρηση δεν μπορεί να αντιμετωπίσει ούτε να προσπαθήσει να λύσει όλα τα κοινωνικά ζητήματα σε μια συγκεκριμένη κοινωνία. αυτό απαιτεί η κοινωνική επιχείρηση να αναπτύξει μια μοναδική ταυτότητα, αντιμετωπίζοντας μια συγκεκριμένη κοινωνική ανάγκη. Μια από τις βασικές -ίσως η σπουδαιότερη- θεμελιώδης αρχή στην θεωρία του μάρκετινγκ είναι αυτή της επιλεκτικότητας και της εστίασης.

5.1.3 Εξηγήστε τη διαφορά μεταξύ του μάρκετινγκ κοινωνικών επιχειρήσεων και του cause-related μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ για κοινωνικές επιχειρήσεις αναφέρεται στη διαδικασία χρήσης παραδοσιακών εργαλείων και τεχνικών μάρκετινγκ στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων. Το cause-related μάρκετινγκ, είναι μια μορφή προώθησης η οποία σχετίζεται με κοινωνικούς σκοπούς. Ειδικότερα το cause-related μάρκετινγκ αφορά στην υπόσχεση ότι εάν ο πελάτης αγοράσει μια μονάδα από το προϊόν/υπηρεσία τότε η εταιρεία θα συνεισφέρει αντιστοίχως σε ένα σκοπό. Το μάρκετινγκ για κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ευρύτερο από το cause-related μάρκετινγκ.

5.1.4 Συζητήστε τη σημασία των κοινωνικών μέσων (social media) για τις κοινωνικές επιχειρήσεις

Τα κοινωνικά μέσα αφορούν στη χρήση ιστότοπων κοινωνικού δικτύου, όπως το Facebook, το Twitter, το Instagram. Για αρχή, επιτρέπουν τη δημιουργία επίγνωσης (συνειδητότητας) αναφορικά με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και γνώση για τα χαρακτηριστικά τους. Επίσης, τα κοινωνικά μέσα επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργήσουν σχέσεις και συναισθηματικούς δεσμούς με τους πελάτες τους (relationship marketing). Το ίδιο οπωσδήποτε ισχύει και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Τα κοινωνικά μέσα μπορούν να βοηθήσουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν «κοινότητες» (communities) ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των ωφελούμενων, των δωρητών και του ευρύτερου κοινού.

5.1.5 Προσδιορίστε τη διαφορά μεταξύ του κοινωνικού μάρκετινγκ και του εμπορικού μάρκετινγκ

Το κοινωνικό μάρκετινγκ χρησιμοποιεί την θεωρία και τα εργαλεία εμπορικού μάρκετινγκ. Ο πρωταρχικός στόχος στο κοινωνικό μάρκετινγκ είναι το κοινωνικό καλό ενώ στο εμπορικό μάρκετινγκ, ο στόχος είναι κυρίως οικονομικός. Αυτό δεν σημαίνει, βέβαια, ότι οι επιχειρήσεις που (καλώς) χρησιμοποιούν εμπορικό μάρκετινγκ δεν μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού. Με απλά λόγια, στο κοινωνικό μάρκετινγκ το προϊόν είναι ένας κοινωνικός σκοπός (π.χ. οδήγησης και αλκοόλ δεν πάνε μαζί).

5.1.6 Εξηγήστε γιατί οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν/ενσωματώνουν τα τέσσερα Ps (Product, Price, Place, Promotion) στις εκστρατείες μάρκετινγκ τους;

Η ενσωμάτωση των τεσσάρων Ps (Προϊόν, Τιμή, Προώθηση, Διανομή) στις εκστρατείες μάρκετινγκ των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι εξαιρετικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της κοινωνικής επιχείρησης. Χωρίς μάρκετινγκ οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικές και επομένως να επιτύχουν τον κοινωνικό σκοπό τους. Σκεφτείτε απλά ότι ο καθένας από εμάς, στην καθημερινότητα του (άλλοι χειρότερα και άλλοι καλύτερα), μαρκετάρει τον εαυτό του (π.χ. όταν αναζητάς εργασία- σε αυτή την περίπτωση ποιο είναι το προϊόν; η τιμή; η προώθηση; η διανομή;).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να περιγράφουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους και να καθορίζουν εάν οι πελάτες θα πληρώνουν για αυτά. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη (να χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης μέσα από συστηματική αλλά και ειλικρινή επικοινωνία, μέσα από πολλαπλά πλέον κανάλια) αλλά και να διαχειρίζονται θέματα διανομής και εφοδιαστικής αλυσίδας αναφορικά στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.

5.1.7 Εξηγήστε πώς η κατανόηση των εννοιών και τεχνικών μάρκετινγκ θα μπορούσε να βοηθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις;

Η κατανόηση των εννοιών και τεχνικών μάρκετινγκ επιτρέπει στις κοινωνικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν **δυνατότητες μάρκετινγκ** (marketing capabilities). Οι δυνατότητες μάρκετινγκ αναφέρονται σε αποδοτικές διαδικασίες μετατροπής των (περιορισμένων) πόρων μάρκετινγκ (επενδύσεις σε προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση) σε αποτελέσματα μάρκετινγκ (πωλήσεις, εμπιστοσύνη, ικανοποίηση, διαφοροποίηση από ανταγωνισμό, φήμη, κοινωνικός αντίκτυπος).

Οι δυνατότητες αυτές, με άλλα λόγια, ουσιαστικά αφορούν στο να μπορούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποδοτικά να σχεδιάζουν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των ανθρώπων που εξυπηρετούν.

5.1.8 Εξηγήστε τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ της πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στα πλαίσια μια (παραδοσιακής) εμπορικής επιχείρησης και της πώλησης ενός κοινωνικού προϊόντος ή υπηρεσίας στα πλαίσια μιας κοινωνικής επιχείρησης

Ο σκοπός της πώλησης ενός προϊόντος στα πλαίσια μια εμπορικής επιχείρησης είναι να επιτύχει κέρδος. Ως αποτέλεσμα, οι αμιγώς εμπορικές εταιρείες επικεντρώνονται στην προϊόντική καινοτομία ή/και τις καλύτερες τιμές για να είναι ανταγωνιστικές και να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς. Σε μια κοινωνική επιχείρηση, όμως, ο σκοπός της παροχής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι να αντιμετωπίσει μια κοινωνική ανάγκη. Για παράδειγμα, ο σκοπός θα μπορούσε να είναι η άμβλυση της φτώχειας ή η βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης ή της εκπαίδευσης.

Επιπλέον, σε κοινωνικές επιχειρήσεις, ο σκοπός της πώλησης δεν είναι η κερδοφορία (αν έρθει έχει καλώς, αν και πλέον οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι κερδοφόρες, αλλιώς, τίθεται σε κίνδυνο η επιβίωση τους και άρα η κοινωνική αποστολή τους - το κέρδος αυτό επανεπενδύεται στην κοινωνική αποστολή). Να τονισθεί εδώ, ότι για ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις, ο αγοραστής μπορεί να μην είναι ο χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά ένας τρίτος (π.χ., αγορά μιας One World Futbol όχι για προσωπική χρήση αλλά για να δωρισθεί σε παιδιά που το έχουν ανάγκη). Αυτός ο διαχωρισμός έχει σημασία στην θεωρία και πράξη του μάρκετινγκ.

5.1.9 Εξηγήστε καθεμία από τις τέσσερις συνιστώσες μιας εκστρατείας κοινωνικού μάρκετινγκ

Για να είναι αποτελεσματική, μια εκστρατεία κοινωνικού μάρκετινγκ πρέπει να περιλαμβάνει τα «κλασσικά» τέσσερα στοιχεία μάρκετινγκ: 1) προϊόν, 2) τιμή, 3) προώθηση, 4) διανομή. Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να περιγράφει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει στους δικαιούχους και ειδικότερα θα πρέπει να τονίζει τα βασικά οφέλη που προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία. Οι πελάτες ενδιαφέρονται πρωτίστως για τα οφέλη που προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά και όχι για τα χαρακτηριστικά καθαυτά. Ενδιαφέρονται να μάθουν τι μπορεί να κάνει το προϊόν για να λύσει τα προβλήματα τους (το ίδιο ισχύει και για οποιονδήποτε πελάτη μιας επιχείρησης - όπως λένε κάποιιοι, όταν αγοράζουμε τρυπάνια ουσιαστικά αγοράζουμε τρύπες! Όταν αγοράζουμε καλλυντικά ουσιαστικά αγοράζουμε ελπίδα και αποδοχή ή/και ικανοποιούμε τη ματαιοδοξία μας).

Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει επίσης να αναφέρεται στην τιμή. Για κάποιες κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να ισχύει ότι οι άμεσοι δικαιούχοι του προϊόντος ή της υπηρεσίας δεν πληρώνουν κάποιο ποσό ή πληρώνουν μια μικρή συνεισφορά. Αν πληρώνουν άλλα, τρίτα μέρη, είναι σημαντικό όχι μόνο να επικοινωνείται η τιμή αλλά και να καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα διανεμηθεί το προϊόν στους δικαιούχους (δλδ. άλλος ο χρήστης και άλλος ο αγοραστής του προϊόντος, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα).

Επομένως, είναι σημαντικό η κοινωνική επιχείρηση να αναφέρει πού (τα κανάλια διανομής) οι δυνητικοί πελάτες και οι δικαιούχοι θα μπορούν να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία (μέσα από λιανέμπορους όπως η Amazon, ή/και απευθείας μέσα από τον ιστότοπο της κοινωνικής επιχείρησης κλπ.). Τέλος, μια κοινωνική επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει και να υλοποιεί εκστρατείες προώθησης της κοινωνικής παροχής της, μέσα από μείγμα καναλιών επικοινωνίας (ΜΜΕ, κοινωνικά μέσα, υπαίθρια διαφήμιση, προσωπική πώληση) ενημερώνοντας τους δυνητικούς πελάτες ή τους δικαιούχους για τη διαθεσιμότητα και τα οφέλη του προϊόντος ή της υπηρεσίας..

Πηγές

Beugré, C. (2016). *Social Entrepreneurship: Managing the Creation of Social Value*. Taylor & Francis.

5.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

5.2.1 Ποια είναι η σχέση του κοινωνικού με το παραδοσιακό μάρκετινγκ;

Το μάρκετινγκ ασχολείται κυρίως με την κατανόηση και εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους για την επιχείρηση. Ωστόσο οι αρχές του εφαρμόζονται και για κοινωνικό σκοπό.

Η βασική Αρχή του Κοινωνικού Μάρκετινγκ είναι η επιδίωξη και διασφάλιση της ατομικής και κοινωνικής ωφέλειας και όλα ξεκινούν βάση αυτής της αρχής. Το κοινωνικό μάρκετινγκ αναζητεί να δημιουργήσει ένα πλαίσιο προώθησης της ωφέλιμης κοινωνικά συμπεριφοράς.

5.2.2 Αναφέρετε τις 6 έννοιες του Κοινωνικού Μάρκετινγκ

1. Προσανατολισμός και εστίαση στον πολίτη
2. Σαφής καθορισμός κοινωνικού σκοπού
3. Προσφορά κοινωνικής αξίας μέσα από ένα μίγμα παρεμβάσεων Κοινωνικού Μάρκετινγκ
4. Θεωρία, επίγνωση, τμηματοποίηση καθορισμένη από δεδομένα και στοιχεία
5. Ανάλυση ανταγωνισμού/εμποδίων και πόρων (asset)
6. Κριτική σκέψη, αντανακλαστικότητα και ηθική

5.2.3 Σε τι αναφέρεται ο προσανατολισμός και εστίαση στον πολίτη;

Η έρευνα, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση έργων Κοινωνικού Μάρκετινγκ χτίζεται γύρω από μια δέσμευση να κατανοήσει και να εμπλέξει τις κοινότητες και τους ωφελούμενους των κοινωνικών προγραμμάτων.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ξεπεραστεί η παραδοσιακή προσέγγιση όπου οι ειδικοί αποφασίζουν τι πρέπει να συμβεί και πώς. Το ΚΜ αναμιγνύει τους πολίτες στη διαδικασία αναγνώρισης των προβλημάτων, στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό λύσεων καθώς και κατά την εφαρμογή τους. Αυτή η ανάμιξη διασφαλίζει ότι το πρόγραμμα θα ανταποκρίνεται καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής του στις πραγματικές ανάγκες του κοινού.

5.2.4 Σε τι αναφέρεται και γιατί είναι σημαντικός ο σαφής καθορισμός κοινωνικού σκοπού;

Ο καθορισμός του κοινωνικού σκοπού αναφέρεται στην εστίαση σε καθορισμένο κοινωνικό στόχο. Η σαφήνεια του στόχου επιτρέπει το σχεδιασμό προγραμμάτων τα οποία αντιμετωπίζουν σε βάθος το πρόβλημα, δημιουργώντας παρεμβάσεις στοχευμένες και συμβάλουν στη μείωση κατασπατάλησης πόρων.

Όσο πιο σαφής είναι ο στόχος έχει καλύτερα αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα. Ο σχεδιασμός του προγράμματος, ή έρευνα και συλλογή δεδομένων, ο καθορισμός του κατάλληλου κοινού, η κατανόηση του κοινού και η δημιουργία αντιπροσωπευτικών παρεμβάσεων έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να γίνουν αποδεκτές από το κοινό. Ένα βασικό χαρακτηριστικό του καθορισμού κοινωνικών στόχων και σκοπού είναι ότι επιτρέπουν να χρησιμοποιηθούν σαφή εργαλεία μέτρησης τα οποία διευκολύνουν τη συνεχή παρακολούθηση, μέτρηση και αξιολόγηση των παρεμβάσεων.

5.2.5 Γιατί είναι σημαντική η διαδικασία έρευνας και κατανόησης του κοινού στο κοινωνικό μάρκετινγκ;

Οι άνθρωποι δεν επιθυμούν πάντα να αλλάξουν συμπεριφορά. Η διαδικασία κατανόησης των ανθρώπων που θα βοηθηθούν είναι μια πολύ βασική έννοια του ΚΜ καθώς αναπτύσσει διαφορετικές προσεγγίσεις για να υποστηρίξει κοινότητες και άτομα. Όσο πιο βαθιά η κατανόηση του κοινού που προσπαθεί να ωφελήσει το πρόγραμμα κοινωνικού μάρκετινγκ τόσο πιο πιθανή είναι η επιτυχία του προγράμματος και η αποδοχή της νέας συμπεριφοράς.

Η κατανόηση μπορεί να βοηθήσει να αρθούν τα πιθανά εμπόδια, να υιοθετήσει το άτομο την ωφέλιμη συμπεριφορά, να σχεδιαστούν πλάνα υποστήριξης ή να βρεθεί ο ενεργοποιητής που θα οδηγήσει το άτομο να αλλάξει συμπεριφορά.

5.2.6 Περιγράψτε την ανάλυση ανταγωνισμού/εμποδίων και πόρων (asset)

Στο ΚΜ συχνά είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν οι ανταγωνιστές, οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές, τα εμπόδια και οι διαθέσιμοι πόροι.

Ανταγωνισμός μπορεί να αφορά κάποια δομή, κλάδο, επιχείρηση που προσπαθεί να επηρεάσει με τη σειρά του το κοινό στόχο σε αρνητική κατεύθυνση. Π.χ. αν στοχεύουμε στην υγιεινή διατροφή με την κατανάλωση λιγότερης ζάχαρης τότε η βιομηχανία ζάχαρης επενδύει με υπέρογκα κεφάλαια απέναντι στον δικό μας σκοπό.

Ανταγωνιστική συμπεριφορά είναι μια συμπεριφορά που υφίσταται και δεν αλλάζει εύκολα. Μπορεί π.χ. αν προσπαθούμε να καταπολεμήσουμε την παχυσαρκία να είναι η χρήση μεγάλων πιάτων ή να είναι η τάση να καταναλώνει μεγάλες ποσότητες φαγητού το βράδυ.

Εμπόδιο είναι ό, τι αποτρέπει τον ωφελούμενο να υιοθετήσει τη νέα συμπεριφορά. Π.χ. πολλά μπαρ μετά τις 21:00 δεν σερβίρουν καφέ με σκοπό να προωθήσουν τους πελάτες σε αλκοολούχα ποτά.

Πόροι είναι όλα τα διαθέσιμα μέσα που έχουμε σε επίπεδο παρέμβασης. Π.χ. Αν στοχεύουμε να προωθήσουμε την άσκηση και έχουμε στη διάθεση μας συνεργεία με φορέα που μας δίνει ποδήλατα να παρέχουμε στους πολίτες για μετακινήσεις στο κέντρο είναι πόροι.

Γενικότερα για την ανάλυση ανταγωνισμού προσέχουμε:

- Ανταγωνιστικές επιρροές εσωτερικές (ψυχολογικούς παράγοντες, απόλαυση, επιθυμία, ανάληψη ρίσκου, εθισμό, κ.ο.κ.) και εξωτερικές (γενικές επιρροές/ παράγοντες και μέρη που επηρεάζουν και διεκδικούν την προσοχή και το χρόνο του κοινού ή προσφέρουν εναλλακτικές ή αντίθετες συμπεριφορές).
- Στρατηγικές που σκοπεύουν στη μείωση του δυνητικού αντικτύπου σκεπτόμενοι τις θετικές και προβληματικές εξωτερικές επιρροές και παράγοντες επιρροής.
- Παράγοντες που ανταγωνίζονται για την προσοχή και το χρόνο του κοινού που στοχεύετε.

5.2.7 Ποιοι είναι οι τρεις βασικοί τύποι επιρροής συμπεριφοράς;

1. Βιολογικές επιρροές
2. Κοινωνικές και οικονομικές επιρροές
3. Επιρροές από το ευρύτερο γενικευμένο περιβάλλον

5.2.8 Αναφέρετε τους 4 τρόπους για την επιρροή της συμπεριφοράς

Αντίστοιχα με τους 3 βασικούς παράγοντες επιρροής υπάρχουν 4 τρόποι που προτείνονται για την επιρροή της συμπεριφοράς. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να κατηγοριοποιηθεί η ευρεία γκάμα της υφιστάμενης συμπεριφορικής θεωρίας και μοντέλων. Παρακάτω παρατίθενται οι πιο γνωστές παράμετροι που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και συνοψίζονται σε τέσσερα διαφορετικά πεδία:

1. Εξωτερικές συνθήκες επιρροής - έχουν να κάνουν με το περιβάλλον
2. Εσωτερικές συνθήκες επιρροής - έχουν να κάνουν με το άτομο
3. Εμπόδια στη συμπεριφορική επιρροή

4. Ενεργοποιητές συμπεριφορικής αλλαγής

Αυτά τα τέσσερα πεδία παρά το γεγονός ότι είναι βοηθητικά για τη χαρτογράφηση της ευρείας γκάμας θεωριών και μοντέλων σε διακριτούς παράγοντες που συμβάλουν στην επιρροή της συμπεριφοράς, πρέπει να αντιμετωπιστούν κατανοώντας ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός αλληλεπίδρασης μεταξύ τους.

5.2.9 Ποιές είναι οι προκλήσεις του Κοινωνικού Μάρκετινγκ;

Στο παραδοσιακό μάρκετινγκ όπου η δημιουργία αξίας με το χρήστη και για το χρήστη αποτελεί βάση για την καταναλωτική συμπεριφορά, δηλαδή αγορά προϊόντος, το κοινωνικό μάρκετινγκ έχει ισχυρό μειονέκτημα.

Οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να αλλάξουν για διάφορους λόγους. Επίσης παρά το γεγονός ότι μπορεί να γνωρίζουν ότι η συμπεριφορά τους δεν τους ωφελεί, δεν αλλάζουν στάση για να υιοθετήσουν ωφέλιμες για αυτούς και την κοινωνία συμπεριφορές. Συνεπώς η μεγαλύτερη πρόκληση του ΚΜ ξεπερνάει τη δημιουργία αξίας και πρέπει να συνυπολογίσει όλες τις παραμέτρους που θα συντελέσουν στην αποδοχή μιας νέας συμπεριφοράς.

Συνεπώς το ΚΜ έχει πρόκληση να αντιμετωπίσει την αντίσταση των ανθρώπων για να υιοθετήσουν συμπεριφορές ωφέλιμες για αυτούς και την κοινωνία, σχεδιάζοντας προγράμματα που ενθαρρύνουν την αλλαγή και είναι αποδεκτά.

5.3 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

5.3.1 Η κοινωνική επιχείρηση αν έχει καλό σκοπό προσελκύει πελάτες και χρήματα

Υπάρχει γενικότερα μια εσφαλμένη αντίληψη γύρω από τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Η αντίληψη αυτή αφορά στη ψευδαίσθηση ότι όταν μια επιχείρηση είναι κοινωνική, δεν χρειάζεται πολύ προσπάθεια και οι χρηματοδότες και οι πελάτες θα «τρέξουν» να στηρίξουν αυτή την επιχείρηση, το προϊόν ή την υπηρεσία. Αυτό ωστόσο δεν είναι αλήθεια και ενδεχομένως η πηγή αυτής της παρανόησης να προέρχεται από την ικανότητα του τρίτου τομέα της οικονομίας να ενεργοποιεί και να αξιοποιεί το κοινωνικό κεφάλαιο ή αλλιώς την κοινωνία να στηρίζει έναν σκοπό.

Η έννοιά των πωλήσεων έχει συνδεθεί με τον πρώτο τομέα της οικονομίας κυρίως, τον ιδιωτικό τομέα. Παρόλα αυτά, η κοινωνική επιχείρηση είναι σαν μια κανονική επιχείρηση (προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση, έλεγχος..) και συνδυάζει κοινωνικό και εμπορικό σκοπό. Έχει κοινωνικό σκοπό αλλά χρησιμοποιεί τα εργαλεία της αγοράς για να επιτύχει τη βιωσιμότητα του. Οι κοινωνικές

επιχειρήσεις βάσει του ορισμού είναι ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, που σημαίνει ότι ένα μέρος του εισοδήματος τους προέρχεται από την αγορά ή γενικότερα μέσα από επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτού του είδους το εισόδημα το ονομάζουμε ανεξάρτητο σε αντίθεση με το εξαρτημένο που είναι οι δωρεές και οι επιδοτήσεις.

Ξεκινώντας λοιπόν παίρνουμε ως δεδομένο ότι η κοινωνική επιχείρηση είναι μια κανονική επιχείρηση. Το αξίωμα είναι ότι οι ΠΕΛΑΤΕΣ σας αγοράζουν για να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες και δεν πρόκειται ποτέ να αγοράσουν απλά γιατί ο κοινωνικός σας σκοπός είναι καλός. Με όρους Μάρκετινγκ θα βοηθήσει να έχετε μια καλή «Ιστορία» αλλά αν το προϊόν σας δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κοινού τότε σύντομα θα ναυαγήσει.

5.3.2 Οι πελάτες και οι ωφελούμενοι είναι το ίδιο για μια κοινωνική επιχείρηση;

Η μεγαλύτερη πρόκληση στις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι η ισορροπία μεταξύ κοινωνικού και οικονομικού σκοπού. Όντας υβριδικά σχήματα που λειτουργούν στα σύνορα των τριών τομέων της οικονομίας (Κράτος, Αγορά, Μη κερδοσκοπικός), έχουν την πρόκληση να διαχειριστούν την πολυπλοκότητα της διττής ταυτότητας.

Η πλειοψηφία των Κοινωνικών επιχειρήσεων τη μία στιγμή απευθύνεται σε μη κερδοσκοπικά ιδρύματα και κράτος για την εύρεση πόρων (εξαρτημένου εισοδήματος), και την επόμενη στιγμή στην αγορά για να συλλέξει βιώσιμο εισόδημα ενώ παράλληλα έχει να εκπληρώσει έναν κοινωνικό σκοπό υπηρετώντας τους ωφελούμενους της. Εδώ λοιπόν δημιουργείται μια σύγχυση ποιοι είναι πελάτες και ποιοι ωφελούμενοι.

Σε κάποιες περιπτώσεις αυτό συμπίπτει π.χ. αν σκοπός είναι να πουλήσουμε τρόφιμα σε προσβάσιμο κόστος σε άστεγους ανθρώπους τότε αυτοί είναι πελάτες και ωφελούμενοι. Αν αντιθέτως πουλάμε τρόφιμα ή κάτι άλλο σε πελάτες που μπορούν να πληρώσουν με σκοπό να χρησιμοποιήσουμε το κέρδος για να παρέχουμε στους άστεγους τρόφιμα δωρεάν τότε οι «άστεγοι» είναι οι ωφελούμενοι και οι καταναλωτές μας «πελάτες/υποστηρικτές». Υποστηρικτές γιατί στηρίζουν το σκοπό μας. Όμως θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι ο σκοπός δεν είναι αρκετός για να γίνει βιώσιμη μια κοινωνική επιχείρηση.

5.3.3 Γιατί η δυαδικότητα του Κοινωνικού σκοπού αποτελεί πρόκληση;

Έχει παρατηρηθεί ότι η δυαδικότητα της αποστολής στις κοινωνικές επιχειρήσεις έχει συμβάλει στην τάση να υιοθετείται η αποστολή που εξυπηρετεί καλύτερα τον κοινωνικό επιχειρηματία. Αν λοιπόν προέρχεται από ένα περιβάλλον με οικονομικό background την κατάλληλη στιγμή που θα πρέπει να πάρει μια απόφαση θα επιλέξει να υποστηρίξει την ταυτότητα που του είναι πιο οικεία. Την οικονομική απόδοση της επιχείρησής έναντι της κοινωνικής της απόδοσης. Αντιθέτως τα στελέχη του κοινωνικού τομέα επιλέγουν την απόφαση που εξυπηρετεί τον κοινωνικό αντίκτυπο, καθώς εκεί νιώθουν άνεση (comfort zone).

Παραδειγματικά σκεφτείτε τη Διοίκηση ενός Νοσοκομείου. Ο Διοικητής έρχεται αντιμέτωπος με μια δύσκολη απόφαση. Τα οικονομικά του Νοσοκομείου είναι σε άσχημη κατάσταση και αν δεν μειώσει τις δαπάνες θα έχει ζημιές οικονομικές. Αν μειώσει δαπάνες σημαίνει ότι πρέπει να μειώσει και την ποιότητα της περίθαλψης των ασθενών. Δύσκολη απόφαση. Αν ο Διοικητής προέρχεται από την οικονομική σχολή (στέλεχος, MBA κ.ο.κ.) τότε θα πάρει την απόφαση που νιώθει μεγαλύτερη άνεση. Περικοπές. Αντιθέτως αν είναι γιατρός πιο πιθανό είναι να παραβλέψει τις οικονομικές επιπτώσεις καθώς νιώθει άνετα ως λειτουργός, σκεπτόμενος τον όρκο του Ιπποκράτη. Εκεί που τέμνονται οι δύο καταστάσεις είναι η ισορροπία.

5.3.4 Ποια είναι η σχέση του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων;

Η πιο συχνή απορία είναι ποια είναι η σχέση του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Όλα ξεκίνησαν από τις πωλήσεις.

Οι πωλητές κάποια στιγμή αναζήτησαν ανθρώπους να τους στηρίξουν στην επιστημονική βάση των πωλήσεων. Αυτό που γνώριζαν καλά είναι να πουλάνε.

Ωστόσο τους κατανάλωνε πολύ χρόνο η δημιουργία βάσεων δεδομένων, η ανάγκη κατανόησης των πελατών, η δημιουργία διαφημίσεων, μηνυμάτων, μέσων, κ.ο.κ. Αρχικά δημιουργήθηκε υποστηρικτικό τμήμα με κυρίως εικαστική δράση και αργότερα έλαβε άλλη υπόσταση με επιστημονική βάση ως τμήμα μάρκετινγκ που είχε σκοπό να παρέχει στους πωλητές τα απαραίτητα εργαλεία και εφόδια για να ενισχύσουν την αποδοτικότητα των πωλήσεων τους.

5.3.5 Γιατί πρέπει να αναγνωρίσετε το κοινό σας στις πωλήσεις;

Αν δεν αναγνωρισθεί το κοινό στόχος τότε χάνονται πόροι και χρόνος μιλώντας σε ώτα μη ακουόντων. Προσδιορίζοντας την αγορά σας και κατανοώντας το κοινό στόχο θέτετε τη βάση για να στοχεύσει η επιχείρηση στο πιο αποδοτικό τμήμα.

Πρέπει να γνωρίζει μια επιχείρηση σε ποιους μιλάει και πουλάει για να είναι πιθανό να αγοράσουν από εκείνη. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ Η ΕΥΡΕΙΑ ΓΕΝΙΚΕΥΣΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ και φυσικά στις πωλήσεις. Κατανοώντας τις ανάγκες του κοινού, διασφαλίζετε ότι γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να τις καλύψει. Και στην εποχή της κοινωνικής δικτύωσης αν καλύπτεται μια ανάγκη και το κάνει η επιχείρηση σωστά, ο κόσμος το μαθαίνει.

Αξίζει λοιπόν να κάνει η επιχείρηση έρευνα για να εντοπίσει το κατάλληλο κοινό, να τους κατανοήσει και να εργασθεί μαζί τους για να προσφέρει τη λύση που επιθυμούν.

5.3.6 Αναπτύξτε τα πέντε επίπεδα του προϊόντος με παράδειγμα ένα ξενοδοχείο, ένα αυτοκίνητο ή ένα δικό σας προϊόν

A. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

- Βασικό προϊόν: Ύπνος και ξεκούραση.
- Κύριο προϊόν: Κρεβάτι, Μπάνιο, πετσέτες
- Αναμενόμενο προϊόν: Καθαρό κρεβάτι και πετσέτες
- Διευρυμένο προϊόν: Πρωινό, Ίντερνετ.
- Δυνητικό/μελλοντικό προϊόν: Πρόσθετες μελλοντικά παροχές

B. ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ

- Core product: Μετακίνηση από ένα μέρος στο άλλο.
- Actual Product: Brand, εμφάνιση, σχεδιασμός.
- Expected Product: Αντοχή, καλή μηχανή, ελαστικά.
- Augmented Product: After-sale services, πολιτικήασφάλισης.
- Potential Product: Αντοχή στο χρόνο, μπορεί να παλιώνει αλλά είναι αξιόπιστο.

5.3.7 Μην μιλάς για το προϊόν, Μιλά για την αξία. Αναπτύξτε

Ο πελάτης δεν αγοράζει τα χαρακτηριστικά και λίγο ενδιαφέρεται με το τι κάνεις και πώς το κάνεις εκτός αν αυτό αντανάκλα το δικό του όφελος. Οι πελάτες αγοράζουν για τις δικές τους ανάγκες με σκοπό να βελτιώσουν τη ζωή τους. Αγοράζουν το ατομικό αποτέλεσμα και όχι το προϊόν. Σε αυτό πρέπει να εστιάζει ένα μήνυμα ενός πωλητή.

Συνεπώς η επικοινωνία κατά την πώληση πρέπει να εστιάζει στο τελικό όφελος που προκύπτει για το χρήστη της υπηρεσίας ή του προϊόντος.

5.3.8 Γιατί είναι σημαντικό να πιστεύεις και να γνωρίζεις το προϊόν σου;

Η βάση είναι η εμπιστοσύνη. Ο πελάτης δεν εμπιστεύεται κάποιον που δεν πιστεύει και δεν γνωρίζει το προϊόν του. Τα επιχειρήματα που θέτει ο πωλητής που δεν πιστεύει είναι ανίσχυρα και γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη.

5.3.9 Γιατί είναι σημαντικό ο πωλητής να είναι προσανατολισμένος στο κλείσιμο της πώλησης;

Αν οι πελάτες φύγουν χάνεται μεγάλο ποσοστό να αγοράσουν καθώς κάποιος άλλος θα τους «καταφέρει». Ιδιαίτερα στην εποχή της ψηφιακής δικτύωσης ο πελάτης αναζητεί ενεργά περίπου 100 προϊόντα/εταιρείες και αγοράζει από τις 3 πρώτες που θα ξαναβρεί όταν είναι έτοιμος. Εφόσον φύγει δεν διασφαλίζεται ότι θα επανέλθει καθώς θα εκτεθεί σε άλλα ερεθίσματα για να καλύψει την ανάγκη του. Σκοπός του πωλητή είναι να δημιουργήσει μια αλληλουχία ενεργητικής ακρόασης και επιχειρημάτων που να οδηγούν στο κλείσιμο της συμφωνίας.

5.3.10 Attention, interest, decision, action - Αναπτύξτε το μοντέλο με παραδείγματα σε κάθε ενότητα

- Τραβάμε την προσοχή του πελάτη με διαφήμιση, πινακίδες ή άλλα μέσα που εξυπηρετούν την έκθεση του δικού μας προϊόντος.
- Δημιουργούμε ενδιαφέρον - Κάνουμε την προσφορά ελκυστική, αναφερόμαστε στα προνόμια και ιδιαίτερα οφέλη.
- Βοηθάμε να πάρει την απόφαση - με οικονομικές και φυσικές διευκολύνσεις, όπως δόσεις, πληρωμή αργότερα, μεταφορά στο σπίτι και άλλους τρόπους.
- Προσανατολιζόμαστε στο κλείσιμο της πώλησης - ζητάμε να υπογράψει συμβόλαιο να δώσει προκαταβολή και άλλες πρακτικές.

5.3.11 Σε τι αναφέρεται ο κανόνας 3/33 για τη φήμη;

Ο πελάτης θα νιώσει την ανάγκη να μεταδώσει μια άσχημη εμπειρία σε συνάνθρωπους του για να νιώσει καλά και εκτιμάται ότι θα μιλήσει σε περισσότερους από 10 ανθρώπους (33). Αυτό το αποτέλεσμα οφείλεται ότι σε μια άσχημη εμπειρία ο πελάτης νιώθει την ανάγκη να εξιλεωθεί και να εξωτερικεύσει την εμπειρία ώστε να ελαφρύνει τη ψυχολογική του κατάσταση. Αντίστοιχα μια καλή εμπειρία τη μοιράζεται με μικρότερο αριθμό ανθρώπων.

5.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.4.1 Τι είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος;

Ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι το σαφές/ρητό (μετρήσιμο και νομιματοποιημένο ιδανικά) κοινωνικό όφελος που παρέχει μια κοινωνική επιχείρηση στους επιδιωκόμενους ωφελούμενους-συνήθως ανθρώπους σε ανάγκη. Αφορά πιο απλά, στο πώς η δράση της κοινωνικής επιχείρησης αλλάζει προς το καλύτερο την ζωή των ωφελούμενων (πληθυσμού-στόχου). Ας μιλήσουμε με όρους πειραματικής μεθοδολογίας: πώς ζούσε ο πληθυσμός-στόχος πριν την έναρξη της δράσης της κοινωνικής επιχείρησης; πώς ζει μετά την δράση της; Υπάρχει κάποια μετρήσιμη διαφορά; Αυτός είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος της κοινωνικής επιχείρησης.

5.4.2 Ποιά είναι τα οφέλη της μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου;

Μέσω της μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν να εξακριβώσουν ποιά από τα προγράμματα τους αποδίδουν και ποιά όχι. Οι μετρήσεις αυτές μπορούν να βοηθήσουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις στις προσπάθειες τους να πείσουν -τους συνήθως δύσπιστους- χορηγούς ότι η κοινωνική επιχείρηση φέρνει πραγματικά κοινωνικά αποτελέσματα και δεν ξοδεύει χωρίς αποτέλεσμα τους πόρους της/τους.

Συγκεκριμένα, ο απολογισμός κοινωνικού αντίκτυπου μπορεί να βοηθήσει τους κοινωνικούς επιχειρηματίες να επιτύχουν τρία πράγματα: 1) να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (μπορείς να ελέγξεις και να διαχειρισθείς κάτι που δεν μετράς συστηματικά;), 2) να κερδίσουν κοινωνική αποδοχή (legitimacy) και (συνεπάγεται) 3) να αποκτήσουν καλύτερη πρόσβαση σε πόρους. Συνολικά, ο απολογισμός κοινωνικού αντίκτυπου αποτελεί ανεκτίμητο εργαλείο διοίκησης για τον κοινωνικό επιχειρηματία. Του επιτρέπει να διαπιστώσει αν έχει επιτύχει τους (κοινωνικούς) στόχους του ή όχι. Στη σημερινή εποχή των περιορισμένων πόρων (για τους οποίους ανταγωνίζονται σκληρά οι κοινωνικοί επιχειρηματίες) και σκανδάλων (βλέπε για παράδειγμα σκάνδαλο παιδεραστίας Oxfam), όλοι οι οργανισμοί ανεξαιρέτως (αμιγώς εμπορικοί, υβριδικοί, ή αμιγώς φιλανθρωπικοί) πρέπει να λογοδοτούν. Αν δεν το κάνουν (πάντα ακολουθώντας βέλτιστες πρακτικές) απλά δεν θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), στους οποίους και βασίζονται για πρόσβαση σε διάφορους πολύτιμους πόρους. Ως εκ τούτου η κοινωνική επιχείρηση απλά θα σταματήσει να υπάρχει.

5.4.3 Τι είναι τα λογικά υποδείγματα και πως μας βοηθούν στη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου; Δώστε ένα παράδειγμα λογικού υποδείγματος

Τα λογικά υποδείγματα (μοντέλα) είναι πλαίσια τα οποία χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό, τη διοίκηση και την αξιολόγηση προγραμμάτων δράσης. Ένα λογικό υπόδειγμα είναι μια εύκολα κατανοητή γραφική απεικόνιση της σχέσης μεταξύ των πόρων (εισροές) ενός έργου, των δραστηριοτήτων του και των επιδιωκόμενων ή πραγματικών αποτελεσμάτων, βραχυπρόθεσμων (συχνά αναφέρονται ως αποτελέσματα) και μακροπρόθεσμων (συχνά αναφέρονται ως αντίκτυπος). Τα λογικά υποδείγματα περιλαμβάνουν πολλά στοιχεία που διαβάζονται από αριστερά προς τα δεξιά και ακολουθούν μια αλυσίδα του συλλογισμού που ακολουθούν ή δηλώσεις του τύπου «αν συμβεί το Α τότε θα συμβεί το Β».

Για παράδειγμα, ας χρησιμοποιήσουμε ένα διεθνή μη κερδοσκοπικό οργανισμό, τον Meals on Wheels America. Στην ιστοσελίδα του δηλώνει (με πλάγια γράμματα είναι οι λέξεις στις οποίες δίνεται έμφαση):

Ο οργανισμός Meals of Wheels America είναι ο παλαιότερος και μεγαλύτερος εθνικός οργανισμός ο οποίος υποστηρίζει τα περισσότερα από 5.000 κοινοτικά προγράμματα διατροφής, σε ολόκληρη τη χώρα, τα οποία αποσκοπούν στην *αντιμετώπιση της πείνας και της απομόνωσης των ηλικιωμένων.* Αυτό το δίκτυο υπάρχει σε κάθε κοινότητα στην Αμερική και, με τη βοήθεια περισσότερων από δύο εκατομμυρίων εθελοντών διανέμει *θρεπτικά γεύματα, κάνει φιλικές επισκέψεις και ελέγχους για την ασφάλεια,* επιτρέποντας στους ηλικιωμένους να *τρέφονται θρεπτικά, και να ζουν με ανεξαρτησία και αξιοπρέπεια.* Παρέχοντας χρηματοδότηση, ηγεσία, έρευνα, εκπαίδευση και νομική υποστήριξη, ο

Meals of Wheels America κινητοποιεί τα κατά τόπους μέλη του να ενισχύσουν στις κοινότητές τους, έναν ηλικιωμένο κάθε φορά.

Ας μετατρέψουμε αυτό το απόσπασμα σε λογικό υπόδειγμα. Εξετάζοντας το παραπάνω απόσπασμα (χωρίς καν να μελετήσουμε τις ετήσιες εκθέσεις του οργανισμού) μπορούμε να δούμε μερικούς από τους πόρους/εισροές που χρησιμοποιήθηκαν. Οι ανθρωπίνι πόροι περιλαμβάνουν πολλούς εργαζόμενους οι οποίοι αμείβονται και δύο εκατομμύρια εθελοντές (υποθέτοντας ότι ο καθένας αφιερώνει τουλάχιστον δύο ώρες την εβδομάδα, οι συνολικές ώρες που αφιερώνονται είναι τέσσερα εκατομμύρια). Υπάρχει επίσης το φαγητό, τα χρήματα, τα κτίρια, οι χώροι, τα αυτοκίνητα, η βενζίνη κλπ. Με λίγη ακόμα προσπάθεια, μπορεί κανείς να ορίσει μια τιμή εκφρασμένη σε δολάρια για καθεμία από τις παραπάνω εισροές.

Στη συνέχεια, υπάρχουν οι δραστηριότητες. Στην παρούσα περίπτωση, η κύρια δραστηριότητα είναι η προετοιμασία και παράδοση των γευμάτων. Οι εθελοντές συγκεντρώνουν τα γεύματα που έχει ετοιμάσει κάποιος άλλος και τα παραδίδουν σε ηλικιωμένους ανθρώπους οι οποίοι έχουν ανάγκη. Στις δραστηριότητες, μπορούμε επίσης να συμπεριλάβουμε τη λειτουργία της διοίκησης της επιχείρησης και τη διακίνηση όλων αυτών των εκατομμυρίων γευμάτων που διανέμονται σε ολόκληρη τη χώρα κάθε χρόνο. Στο παραπάνω απόσπασμα, ο οργανισμός δηλώνει επίσης ότι έχει πρόσθετες δραστηριότητες «που παρέχουν χρηματοδότηση, ηγεσία, έρευνα, εκπαίδευση και νομική υποστήριξη».

Οι εκροές είναι τα άμεσα προϊόντα αυτού του προγράμματος δράσης. Ενώ η αρχική κύρια εκροή ήταν η διανομή «θρεπτικών γευμάτων» σε ηλικιωμένους, με την πάροδο του χρόνου έγινε αντιληπτό ότι κατά την επίσκεψη στους ηλικιωμένους, οι εθελοντές μπορούν επίσης να ελέγξουν εάν είναι ασφαλείς και υγιείς, καθώς και να τους προσφέρουν κάποιου τύπου κοινωνική συναναστροφή: «θρεπτικά γεύματα, φιλικές επισκέψεις και έλεγχοι της ασφάλειας». Μερικοί εθελοντές παίρνουν μαζί τους τα παιδιά τους όταν παραδίδουν τα γεύματα και αυτή μπορεί να είναι μια πραγματική χαρά για τους μοναχικούς ηλικιωμένους.

Τα αποτελέσματα είναι αλλαγές στη ζωή και στην ευημερία των αποδεκτών των υπηρεσιών και άλλων ενδιαφερομένων μερών, ή, όπως προαναφέρθηκε, «αντιμετώπιση της πείνας και της απομόνωσης των ηλικιωμένων» και «να τρέφονται θρεπτικά, και να ζουν με ανεξαρτησία και αξιοπρέπεια». Η σωματική ευεξία των ανθρώπων αναμένεται να βελτιωθεί ως αποτέλεσμα της λήψης θρεπτικών γευμάτων, της αποφυγής των συνεπειών της επισιτιστικής ανασφάλειας και έχοντας κάποιον έλεγχο εάν είναι τραυματίες ή άρρωστοι. Η ψυχολογική ευημερία τους αναμένεται να βελτιωθεί ως αποτέλεσμα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, της βελτιωμένης αξιοπρέπειας και του μειωμένου άγχους.

Τέλος, στο παραπάνω απόσπασμα αναφέρεται επίσης ο μακροπρόθεσμος και μεγάλης κλίμακας αντίκτυπος: «...κινητοποιεί τα κατά τόπους μέλη του προγράμματος δράσης προκειμένου να ενισχύσουν τις κοινότητές τους». Όταν οι άνθρωποι συνεισφέρουν εθελοντικά και συνδέονται μεταξύ τους, το κοινωνικό κεφάλαιο στην κοινότητα αυξάνεται. Το κοινωνικό κεφάλαιο έχει πολλούς ορισμούς αλλά μπορεί να θεωρηθεί ως οι κοινωνικές σχέσεις και η σύνδεση με την κοινότητα, με αποτέλεσμα τη συνεργασία, τα αμοιβαία οφέλη, την εμπιστοσύνη και την αντοχή. Όταν οι κοινότητες διαθέτουν υψηλά επίπεδα κοινωνικού κεφαλαίου, η συνολική ευημερία τους αυξάνεται και είναι πιο ανθεκτικές

όποτε αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, πώς μια καλά συνδεδεμένη κοινότητα θα αντιμετώπιζε μια φυσική καταστροφή σε σύγκριση με μια άλλη στην οποία ο καθένας είναι απομονωμένος από τους υπόλοιπους. Ένας τέτοιος μακροπρόθεσμος μεγάλης κλίμακας αντίκτυπος έχει πολλά οφέλη, πέρα από τη συνολική αύξηση της επισιτιστικής ασφάλειας και της ευημερίας των ανθρώπων, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν επίσης να αποτρέψουν τον αρνητικό αντίκτυπο και να εξοικονομήσουν πόρους για την κοινωνία και την κυβέρνηση.

Κατά τη μέτρηση του αντίκτυπου, ο οργανισμός θα μπορούσε/έπρεπε να ποσοτικοποιήσει όλες αυτές τις τιμές. Ο καθορισμός σαφών και μετρήσιμων στόχων για ένα πρόγραμμα δράσης σημαίνει ότι χρησιμοποιούνται αριθμοί και χρονοδιαγράμματα και επίσης, ότι παρέχονται αποδείξεις για την επίτευξη του αντίκτυπου. Για παράδειγμα, ο οργανισμός Foods on Wheels America μπορεί να θέσει στόχους ως εξής: «σε 12 μήνες, οι αποδέκτες των υπηρεσιών μας θα αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα σε δείκτες υγείας και υψηλότερο αίσθημα ασφάλειας». Πράγματι, στην ιστοσελίδα της εταιρείας, αναφέρεται ότι 83% των αποδεκτών δηλώνουν ότι η υγεία τους έχει βελτιωθεί, 92% δηλώνουν ότι οι υπηρεσίες που τους παρέχονται τους δίνουν τη δυνατότητα να παραμείνουν στο σπίτι τους και 87% δηλώνουν ότι τους επιτρέπουν να μένουν στο σπίτι τους. Υπάρχουν τιμές και δείκτες για πολλές από τις παραπάνω εκροές, αποτελέσματα και αντίκτυπους, οι οποίοι μπορούν βοηθήσουν στη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου των προγραμμάτων δράσης ΕΚΕ. Ο καθορισμός στόχων, η συλλογή δεδομένων, η μέτρηση των αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τους στόχους, και η δημοσιοποίηση εκθέσεων για όλα τα παραπάνω αποτελούν την ουσία της αξιολόγησης του κοινωνικού αντίκτυπου.

5.4.4 Περιγράψτε την έννοια της θεωρίας αλλαγής και τα βασικά της βήματα

Η θεωρία της αλλαγής είναι παρόμοια με τη θεωρία του λογικού υποδείγματος διότι χρησιμοποιεί τα ίδια στοιχεία, δηλαδή τις εισροές, τις δραστηριότητες, τις εκροές και τα αποτελέσματα. Ωστόσο, η θεωρία της αλλαγής διαφέρει από τη θεωρία του λογικού υποδείγματος διότι η πρώτη λειτουργεί από το τέλος προς την αρχή. Η θεωρία της αλλαγής είναι ένα πλαίσιο που προτείνει την έναρξη από τον επιθυμητό αντίκτυπο προς την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων και των εισροών. Αντί να προσπαθεί να μετρήσει τον αντίκτυπο μιας δραστηριότητας που έχει ήδη γίνει, γίνεται σχεδιασμός των δραστηριοτήτων με βάση τον επιθυμητό αντίκτυπο.

Η προσέγγιση περιλαμβάνει την αναγνώριση των επιθυμητών αποτελεσμάτων και χρησιμοποιεί μια προσέγγιση «οπισθογενούς προγραμματισμού» (backwards planning) για τη χαρτογράφηση των ενδιάμεσων αποτελεσμάτων και των δραστηριοτήτων ή των παρεμβάσεων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των μακροπρόθεσμων αλλαγών. Η θεωρία της αλλαγής απαιτεί τα ακόλουθα πέντε βήματα:

1. *Προσδιορισμός του επιθυμητού αντίκτυπου* (ή των μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων) και διατύπωση των παραδοχών που συνδέονται με αυτό. Τι είναι αυτό που επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός; Στην περίπτωση της κοινωνική επιχείρησης Thank you, οι ιδρυτές αποφάσισαν να αναλάβουν δράση από το γεγονός ότι 900 εκατομμύρια άνθρωποι σήμερα δεν έχουν πρόσβαση σε ασφαλές νερό. Έβαλαν στόχο να το αλλάξουν αυτό, και έτσι ξεκίνησαν. Άλλοι οργανισμοί θα έχουν άλλους μεγάλης κλίμακας και μακροπρόθεσμους στόχους, όπως η

- ισότητα σε θέματα φύλου, η αντιμετώπιση της φτώχειας ή η οικοδόμηση ισχυρών και ανθεκτικών κοινοτήτων.
2. Χρήση μιας τεχνικής «οπισθογενούς χαρτογράφησης» προκειμένου να κατανοηθεί η πορεία προς την αλλαγή. Ποια *ενδιάμεσα αποτελέσματα* απαιτούνται για την επίτευξη του επιθυμητού μακροπρόθεσμου αντίκτυπου; Στην περίπτωση της Thank you, οι ιδρυτές σκέφτονταν τι ήταν απαραίτητο να γίνει προκειμένου να ξεκινήσει η οικοδόμηση βιώσιμων πηγών νερού σε αναπτυσσόμενες και υποβαθμισμένες κοινότητες.
 3. Ανάπτυξη *δεικτών για τα αποτελέσματα*, προκειμένου η πρόοδος προς τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα να μπορεί να μετρηθεί και να αποδειχθεί. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αυτό είναι το βήμα στο οποίο οι μεγάλης κλίμακας, και ενδεχομένως ασαφείς, στόχοι πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους. Στην περίπτωση της Thank you, θα μπορούσε να τεθεί ως στόχος η κατασκευή 100 γεωτρήσεων σε επτά χώρες, μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια. Θα μπορούσε επίσης να μετρηθεί το πόσοι άνθρωποι έχουν σήμερα πρόσβαση σε καθαρό νερό, λόγω των νέων γεωτρήσεων (στην ιστοσελίδα της, η Thank you αναφέρει ότι, μέχρι και τον Φεβρουάριο του 2017, είχε βοηθήσει πάνω από 500.000 ανθρώπους να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόσιμο νερό και σε ασφαλείς υποδομές αποχέτευσης και υγιεινής). Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, με τη χρήση επιπλέον δεικτών και αποτελεσμάτων, η εταιρεία μπορεί να αποδείξει το πώς δημιούργησε αντίκτυπο σε θέματα εκπαίδευσης (παιδιά που δεν είναι πλέον άρρωστα από την κατανάλωση μη ασφαλούς νερού μπορούν πλέον να φοιτήσουν στο σχολείο), ευκαιρίες απασχόλησης και ισχυρότερες κοινότητες.
 4. *Προσδιορισμός των παρεμβάσεων ή δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των προσδιορισμένων αποτελεσμάτων.* Αυτό συμβαίνει όταν ο οργανισμός αρχίζει να κατανοεί τι απαιτείται προκειμένου να επιτύχει τα παραπάνω αποτελέσματα και το σχετικό αντίκτυπο, έτσι ώστε να στοχεύσει στην απόκτηση και οργάνωση των εισροών, των πόρων και των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του αντίκτυπου. Στην περίπτωση της Thank you, έγινε αντιληπτό ότι η ίδρυση και λειτουργία μιας εταιρείας εμφιάλωσης και πώλησης νερού θα μπορούσε να βοηθήσει στη συγκέντρωση των κεφαλαίων που απαιτούνται για την κατασκευή των γεωτρήσεων. Αργότερα, η Thank you άρχισε να θέτει νέους στόχους για αντίκτυπο και αποτελέσματα και να αναπτύσσει νέους πόρους και δραστηριότητες για την επίτευξη αυτών των στόχων.
 5. *Σύνταξη ενός κειμένου για την περιγραφή της αλλαγής που πραγματοποιήθηκε.* Αυτό το βήμα απομακρύνεται από τα τέσσερα ή τα πέντε στάδια που είδαμε στα λογικά υποδείγματα και κινείται προς τη δημοσιοποίηση. Σε αυτή την περίπτωση, η θεωρία της αλλαγής προτείνει τη σύνταξη μιας συναρπαστικής ιστορίας για τον αντίκτυπο, τα αποτελέσματα και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Η αφήγηση επιτρέπει στον οργανισμό όχι μόνο να επικοινωνήσει την ιστορία του και να παρέχει αποδείξεις για τον αντίκτυπό του, αλλά επίσης

να αποκτήσει επιπλέον στήριξη και πόρους και να αναλογιστεί τα επιτεύγματά του. Επομένως, αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ένας κύκλος, και μετά το 5^ο βήμα, ο οργανισμός επιστρέφει πάλι στο πρώτο και ο κύκλος συνεχίζεται.

Η θεωρία της αλλαγής έχει μερικά από τα οφέλη και τους περιορισμούς των λογικών υποδειγμάτων, αλλά έχει επίσης και μερικές ιδιαιτερότητες. Εστιάζοντας, από την αρχή, στον επιθυμητό αντίκτυπο και στα τελικά αποτελέσματα, η θεωρία της αλλαγής μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση της εστίασης στην επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Οι εισροές, οι δραστηριότητες και οι εκροές σχεδιάζονται με κριτήριο συγκριμένα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Η θεωρία της αλλαγής ενθαρρύνει επίσης τον οργανισμό να επικοινωνήσει την ιστορία της αλλαγής, το πώς επιτεύχθηκε και το ποιος αντίκτυπος δημιουργήθηκε, προκειμένου και άλλοι οργανισμοί να μπορούν να διδαχθούν από αυτή την περίπτωση. Ωστόσο, εφόσον ο επιθυμητός αντίκτυπος έχει οριστεί στην αρχή, είναι πιθανό ότι να μη μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια.

5.4.5 Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ανάλυσης κόστους-αποτελεσματικότητας;

Η μέθοδος ανάλυσης κόστους-αποτελεσματικότητας χρησιμοποιείται συχνά όταν η νομισματοποιημένη μέτρηση του θετικού αντίκτυπου ενός (κοινωνικού) προγράμματος δεν είναι δυνατή. Συνάγεται ότι το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν απαιτεί μετάφραση της πρότασης κοινωνικής αξίας σε χρηματικές μονάδες (ευρώ). Κατά τη χρήση της ανάλυσης κόστους-αποτελεσματικότητας, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν χρειάζεται να αναλύουν οικονομικά στοιχεία για να καθορίσουν εάν τα προγράμματά τους έχουν θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Με την ανάλυση κόστους-αποτελεσματικότητας μπορεί κανείς ευκολότερα να μετρήσει τις επιδόσεις ενός οργανισμού (κοινωνικής επιχείρησης) έναντι άλλων. Επίσης, η ανάλυση κόστους-αποτελεσματικότητας βοηθά τον κοινωνικό επιχειρηματία να πάρει καλύτερες αποφάσεις. Αυτό γιατί το βοηθά να συγκρίνει διάφορα προγράμματα και να καθορίσει ποια είναι τα καλύτερα και πρέπει να συνεχιστούν, και ποια πρέπει να τερματιστούν. Εάν τα θετικά αποτελέσματα ενός προγράμματος υπερβαίνουν το κόστος του, συνάγεται ότι το πρόγραμμα αξίζει να συνεχιστεί.

5.4.6 Τι εννοούμε με τον όρο Social Return on Investment (Κοινωνική απόδοση της επένδυσης);

Ο δείκτης της **Κοινωνικής απόδοσης της επένδυσης (SROI)** απορρέει από την έννοια της απόδοσης επί της επένδυσης που χρησιμοποιείται στην αμιγώς εμπορική επιχειρηματικότητα. Η έννοια αυτή αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια μέτρησης της (συνδυασμένης) οικονομικής και κοινωνικής αξίας μιας κοινωνικής επιχείρησης. Πρόκειται για μια σπουδαία μετρική που βοηθά στην διαχρονική παρακολούθηση/μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου ενός κοινωνικού εγχειρήματος. Να τονισθεί ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου των δραστηριοτήτων ενός αμιγώς εμπορικού εγχειρήματος. Μπορεί να υπολογισθεί με χρήση της ακόλουθης φόρμουλας, στη μονάδα χρόνου κάθε φορά (ετησίως συνήθως): $SROI = \frac{\text{Νομισματοποιημένος Κοινωνικός Αντίκτυπος} - \text{Κόστος}}{\text{Κόστος}}$. Το πρόβλημα με αυτή τη

μετρική είναι ότι απαιτεί νομιματοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου κάτι που δεν είναι εύκολο ή/και ξεκάθαρο ή/και συμφωνημένο ευρέως για το πως θα γίνεται.

5.4.7 Γιατί πρέπει οι κοινωνικοί επιχειρηματίες να ποσοτικοποιούν τον κοινωνικό αντίκτυπο της κοινωνικής επιχείρησης;

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες θα πρέπει να ποσοτικοποιήσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο, επειδή η ποσοτικοποίηση επιτρέπει και ενισχύει τον διαχρονικό έλεγχο - και άρα το σωστό μάνατζμεντ- και ασφαλώς τη λογοδοσία στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ποσοτικοποίηση οδηγεί ουσιαστικά σε καθορισμό δεικτών επιτυχίας της κοινωνικής επιχείρησης. Κάποιοι συγγραφείς προτείνουν τον καθορισμό 3 έως 5 δεικτών. Περισσότεροι δεν είναι εύκολα διαχειρίσιμοι (η σωστή μέτρηση κοστίζει και απαιτεί ακριβή και ακριβά πληροφοριακά συστήματα...). Λιγότεροι δεν επαρκούν για πειστική λογοδοσία στα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και ούτε επιτρέπουν στον κοινωνικό επιχειρηματία να ελέγχει σωστά την επίδοση του κοινωνικού εγχειρήματος (και επομένως να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις).

5.4.8 Τι είναι η πρόταση κοινωνικής αξίας (Social Value Proposition); Γιατί είναι σημαντικό για τις κοινωνικές επιχειρήσεις να έχουν πρόταση κοινωνικής αξίας;

Η πρόταση κοινωνικής αξίας αφορά στον πιθανό αντίκτυπο που θα έχει η κοινωνική επιχείρηση. Ιδανικά θα πρέπει να είναι «μοναδική» (να μην ομοιάζει με υπάρχουσες προτάσεις κοινωνικής αξίας). Περιγράφεται συνήθως στο σχέδιο κοινωνικής επιχειρηματικότητας (social venture business plan) και είναι παρόμοια με την πρόταση αξίας που και εμπορικές επιχειρήσεις έχουν (π.χ., ποια είναι η μοναδική πρόταση αξίας της Apple;). Αυτό που θα πρέπει να γίνει κατανοητό εδώ είναι ότι μια πρόταση κοινωνικής αξίας δεν θα πρέπει να είναι υπερβολική. Τα περισσότερα κοινωνικά προβλήματα είναι ενδογενώς δύσκολο να εξαλειφθούν εντελώς (wicked problems) και επομένως η κοινωνική πρόταση αξίας και η φρασεολογία της θα πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως. Θα πρέπει να είναι ρεαλιστική και να καταγράφει πιθανά πως θα μετριασθεί το κοινωνικό πρόβλημα και όχι πως θα το εξαλείψει.

6. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1.1 Περιγράψτε τι είναι εσωτερική και τι εξωτερική επικοινωνία

Εσωτερική επικοινωνία: Οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν βασικές αρχές επικοινωνίας εσωτερικά με τους ανθρώπους και εργαζομένους τους. Βασικές έννοιες της εσωτερικής είναι η επικοινωνία του οράματος, των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης στους εργαζομένους. Ιδιαίτερα αναφορικά με το Branding, η εικόνα δεν χτίζεται έξω αλλά ξεκινά από μέσα από την επιχείρηση.

Εξωτερική επικοινωνία: η επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό κοινό π.χ. Media, Συνεργάτες, Agencies, Κυβέρνηση, συλλογικοί φορείς, κ.ο.κ. Ιδιαίτερα σημαντική στη ψηφιακή εποχή όπου οι άνθρωποι επηρεάζουν τους υπόλοιπους ανθρώπους. Οι παραδοσιακοί τρόποι επικοινωνίας βρίσκονται υπό μετάβαση στο ψηφιακό κόσμο.

6.1.2 Αναφέρετε τη διαφορά την Οργανωσιακής/επιχειρηματικής επικοινωνίας με την Επικοινωνία Μάρκετινγκ και δώστε παράδειγμα

Είναι θεμιτό να διαχωρίσουμε τις επικοινωνίες μάρκετινγκ θέτοντας δυο κατηγορίες. Υπάρχει η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ/ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ και οι ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Η εταιρική επικοινωνία απευθύνεται σε ευρύ κοινό ενώ οι επικοινωνίες Μάρκετινγκ σε ένα ειδικό πελατειακό κοινό. Δηλαδή μια εταιρεία όταν επικοινωνεί τις αξίες της π.χ. Αν πάρουμε τη Nestle, όταν αυτή επικοινωνεί τις εταιρικές αξίες και την κοινωνική της ευθύνη, απευθύνεται σε ευρύ κοινό για την επιχείρηση ως μέρος της κοινωνίας. Αντίστοιχα όταν η Nestle επικοινωνεί τα χαρακτηριστικά και οφέλη των προϊόντων της προς το κοινό ασκεί επικοινωνία Μάρκετινγκ.

6.1.3 Κάντε αναφορά στα βασικά μέσα επικοινωνίας μιας επιχείρησης

Τα τυπικά μέσα επικοινωνίας με το εξωτερικό κοινό είναι:

- **ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ** – κανάλια και μέσα που αναφέρονται ως Splatters (Some posters, leaflets, Advertising, Tv ads, Education, Radio & Social Media)
- [Κάντε αναφορά στο ότι η εκπαίδευση πλέον αποτελεί τον θεμέλιο λίθο στην επικοινωνία μάρκετινγκ ιδιαίτερα αν το προϊόν είναι καινοτόμο στη χρήση ή σε άλλες πτυχές του.
- **ΦΟΡΜΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** - Τα δικά σας επιστολόχαρτα, υπογραφές στα email, τυποποιημένες φόρμες επικοινωνίας, ερωτηματολόγια, κ.ο.κ.

- **ΔΕΛΤΙΑ ΤΥΠΟΥ** - Δελτία που καταρτίζονται με προορισμό τα ΜΜΕ και άλλα μέσα ερασιτεχνικής δημοσιογραφίας (blog, κλπ) και έχουν να κάνουν με την ανακοίνωση διάφορων θεμάτων που επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσουν στο κοινό.
- **ΑΡΘΡΑ** - Άρθρα, Whitepapers προϊόντων, μελέτες χρήσης προϊόντων, editorial, δηλαδή άρθρα που γράφουν δημοσιογράφοι και κριτικοί για την εταιρεία, συνεντεύξεις και άλλα συναφή.

6.1.4 Ποια είναι τα βήματα μιας στρατηγικής επικοινωνίας;

1. Ορίστε σκοπό και στόχο της επικοινωνίας (SMART)
2. Καθορίστε το κοινό σας
3. Χτίστε ανάλογα το μήνυμά σας
4. Επιλέξτε και καθορίστε τα μέσα και τις τακτικές επικοινωνίας
5. Δημιουργήστε ένα πλάνο δράσης
6. Καταρτίστε τον προϋπολογισμό
7. Εφαρμόστε το πλάνο
8. Αξιολογήστε και ανανεώστε τακτικά το πλάνο

6.1.5 Σε τι συνεισφέρει η επικοινωνία με τα ΜΜΕ για μια επιχείρηση;

Η επικοινωνία με τα ΜΜΕ αποτελεί:

- Μια βασική μεταβλητή για το χτίσιμο και τη διατήρηση του Brand.
- Δημιουργεί αξιοπιστία στο κοινό.
- Περνά τα φίλτρα αντίστασης του κοινού σε αντίθεση με τη διαφήμιση.
- Διαφέρει σε τακτικές (συνεντεύξεις, ρεπορτάζ, τηλεοπτικές εκπομπές, κ.α).

6.1.6 Τι περιλαμβάνει ένα pressKit;

Τυπικά Περιλαμβάνει:

- Δελτίο Τύπου.
- Προφίλ Επιχείρησης (όραμα, αποστολή, φιλοσοφία, Ιστορικό κ.λπ.) - Ποιοι είστε, λίγα λόγια να καταλάβει την ιστορία σας, το αφήγημα σας.
- Λογότυπο και Branding υλικό - απαραίτητα αρχεία με το λογότυπο σε καλή ανάλυση και κατά προτίμηση σε διαφανή μορφή (transparentpng). Ενισχυτικά, σε μορφές για χρήση με άσπρο και μαύρο φόντο.

- Φωτογραφίες και εικόνες σχετικές - συναφή με το θέμα του Δελτίου, π.χ. αν αφορά ένα προϊόν φωτογραφία από προϊόν, ανθρώπους που το παράγουν στη διαδικασία παρασκευής, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κ.ο.κ. **ΌΧΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ!** θα σας το απορρίψει. Δώστε αφήγημα για το προϊόν ή το θέμα που προωθείτε.
- Σχετικούς συνδέσμους (αν υπάρχουν) - website, socialmedia, άλλα άρθρα που προσθέτουν κύρος π.χ. είπαν για εμάς στο CNN κ.λπ.
- Στοιχεία επικοινωνίας - Τα στοιχεία του υπευθύνου επικοινωνίας, με ποιόν θα μιλήσουν αν θέλουν εκτενές ρεπορτάζ.

6.1.7 Περιγράψτε την τυπική δομή Δελτίου τύπου με τη μορφή της ανεστραμμένης πυραμίδας και κάντε αναφορά στα 4Π,1Γ & 1Τ

Πρώτα βάζουμε τα πιο σημαντικά, με το να λύνουμε τις απορίες του αναγνώστη, του ακροατή ή του τηλεθεατή. Μετά αναφέρουμε τα δευτερεύοντα της είδησης. Τέλος, βάζουμε τις λεπτομέρειες, με τέτοιο τρόπο ώστε στο τέλος να αφήσουμε ό,τι δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία. Η τεχνική αυτή γεννήθηκε από την ανάγκη των συντακτών ύλης να κόψουν κείμενο. Με την πρώτη παράγραφο κιάλας ο συντάκτης απαντούσε σε όλες τις απορίες του αναγνώστη.

Τα 5W & 1H (Who, What, When, Where, Why and How) τοποθετούνται στην 1η παράγραφο του Δελτίου τύπου και αναφέρονται στα εξής:

- **Τι** έγινε
- **Ποιος** το έκανε
- **Πού** έγινε
- **Πότε** έγινε
- **Πώς** έγινε
- **Γιατί** το έκανε

6.1.8 Τι έχει αλλάξει στην επικοινωνία με τα Κοινωνικά μέσα;

Αδιαμφισβήτητα ο κόσμος είναι συνδεδεμένος όσο ποτέ άλλοτε. Η δύναμη πλέον βρίσκεται στα χέρια του καταναλωτή ο οποίος πλέον χτίζει κοινότητες, αξιολογεί, διαδίδει, προτείνει ή τιμωρεί τα αγαπημένα του Brands. Οι Marketers σήμερα δεν έχουν τον έλεγχο των Brands γιατί πρέπει να ανταγωνιστούν τη συλλογική δύναμη των καταναλωτών, οι οποίοι παίρνουν συχνά τον έλεγχο των Brands, φαινόμενο που ονομάζεται Brand Hijack.

Παράλληλα οι άνθρωποι έχουν αναπτύξει ισχυρά φίλτρα προς τα εισερχόμενα μηνύματα εξαιτίας της υπερβολικής πληροφόρησης. Ο βομβαρδισμός με πληροφορία έχει μειώσει αισθητά την ικανότητα απορρόφησης και έκθεσης σε μηνύματα, ενεργοποιώντας αυτοματοποιημένους μηχανισμούς και

φίλτρα. Η επικοινωνία στα social media είναι άμεση, στοχευμένη, αμφίδρομη και viral, γεγονός που της δίνει πλεονέκτημα. Ο νέος καταναλωτής συμμετέχει στο σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών (prosumer = consumer + producer), επικοινωνεί άμεσα με τα αγαπημένα του Brand και απαιτεί να ακούγεται.

6.1.9 Αναφέρετε μερικά χαρακτηριστικά των Κοινωνικών μέσων

Μερικά χαρακτηριστικά:

- Βασίζονται στην εστίαση σε κοινά με συγκεκριμένα ενδιαφέροντα.
- Ουσιαστικά λειτουργούν με περιεχόμενο που παράγεται από τους χρήστες.
- Χρησιμοποιούνται από προϊόντα και υπηρεσίες που ακολουθούν «συναισθηματική προσέγγιση».
- Ιδανικά εκτός από την προβολή προϊόντων και υπηρεσιών και για την προώθηση ιδεών, κομμάτων, μη-κυβερνητικών οργανώσεων.
- Απόλυτα μετρήσιμα.

6.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

6.2.1 Αναφέρετε τις βασικές διαφορές του μοντέλου ατομικής και ομαδικής εργασίας

Ατομικό μοντέλο

- Άτομα αποτελούν τη βασική μονάδα παραγωγής του έργου.
- Η αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσω επανάληψης, δοκιμής και μάθησης. Όσο περισσότερο εξασκείσαι τόσο βελτιώνεσαι.
- Οι εργασίες διαχωρίζονται σε μικρά μέρη και ολοκληρώνονται διαδοχικά.
- Οι managers δίνουν κατευθύνσεις.

Ομαδικό μοντέλο

- Η ομάδα αποτελεί τη βασική μονάδα παραγωγής του έργου.
- Η αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσω εργασίας πολλών ανθρώπων που χρησιμοποιούν τις δεξιότητες τους.
- Η παραγωγικότητα αυξάνεται μέσω κατανόησης και πρωτοβουλίας.
- Η παρακίνηση και η υποκίνηση γίνεται μέσω της ομάδας.

- Οι managers είναι καθοδηγητές και υποστηρικτές (coaches, mentors).

6.2.2 Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των ομάδων

Ομάδα είναι σύνολο ατόμων που διατηρούν μεταξύ τους καθορισμένες ή φανερές σχέσεις. Οι ομάδες έχουν δύο βασικά γνωρίσματα:

Την αλληλεπίδραση

Η συμπεριφορά των μελών επηρεάζεται αμοιβαία. Κάθε άτομο υφίσταται διαφοροποιήσεις από την ομάδα, αλλά και το ίδιο προκαλεί ανάλογες σ' αυτή. Σαν τέτοιες θεωρούνται: - Η μίμηση. Πολλές φορές το μέλος μιας ομάδας τείνει να μιμείται τα άλλα, ιδιαίτερα αυτά που θεωρούνται επιτυχημένα. Ένα φιλόδοξο π.χ. μέλος θα μιμηθεί και θα υιοθετήσει τις αξίες του αρχηγού της ομάδας. - Η υποβολή. Στην υποβολή υπάρχει μία τάση να πιστεύουμε ή να κάνουμε κάτι που μας λένε, για κοινωνικούς λόγους ή γιατί το πρόσωπο που το υποστηρίζει έχει μια ακτινοβολία και ασκεί επάνω μας ένα είδος μαγνητισμού. Η υποβολή είναι ακόμα πιο ισχυρή, όταν προέρχεται από ένα μέλος της ομάδας που έχει θέση υπεροχής μέσα στην ομάδα ή από την πλειοψηφία των άλλων μελών. - Το κοινωνικό κέρδος όπως το ονομάζει η κοινωνική ψυχολογία. Πολλά άτομα αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται μέσα σε μία ομάδα παρά όταν είναι μόνα.

Σ' αυτό βοηθά και το συναίσθημα του συναγωνισμού. Το άτομο καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε να μη φανεί κατώτερο από τα άλλα μέλη της ομάδας. - Ένας βαθμός καταναγκασμού. Το μέλος που δεν αποδέχεται τις συνήθειες και τις αξίες της ομάδας και δεν έχει τη δύναμη να τις επηρεάσει, γρήγορα θα υποστεί συνέπειες (αποπομπή, απομόνωση κ.λ.π.)

Ο ρόλος των αλληλεπιδράσεων αυτών είναι διπλός. Από τη μία μεριά η ομάδα ενισχύει και πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες των μελών της με ευεργετικά για την εργασία αποτελέσματα, ενώ από την άλλη ο βαθμός καταναγκασμού μπορεί να γίνει τόσο υψηλός ώστε να οδηγήσει σε ομαδικές τυφλώσεις.

Τη διάρθρωση

Κάθε ομάδα έχει μία δομή, καθόσον τα μέλη της ασκούν διάφορες λειτουργίες, ανάλογα με τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ ένα άτομο κατέχει την ηγεσία της ομάδας, συντονίζοντας τη δραστηριότητα των άλλων μελών. Ο ηγέτης είναι ο αρχηγός στο τομέα της αποτελεσματικότητας και το πρόσωπο του οποίου οι γνώμες γίνονται σχεδόν πάντα δεκτές από την ομάδα. Ταυτόχρονα όμως είναι και ο αρχηγός που δέχεται να ακούει ιδέες και μειώνει με κάποιο αστείο ή χαμόγελο την ένταση της ομάδας. Αν δεν είναι δυνατό το ίδιο άτομο να συγκεντρώσει και τις δύο αυτές ιδιότητες, τότε είναι πολύ συνηθισμένο να εμφανίζονται δύο άτομα σαν ηγέτες, ο «άνθρωπος των ιδεών» για την πρώτη περίπτωση και ο «αγαπώμενος άνθρωπος» για τη δεύτερη.

6.2.3 Αναφερθείτε στα 5 στάδια/φάσεις δημιουργίας μιας ομάδας

1. Στάδιο σύστασης - Αυτό αποτελεί το πρώτο στάδιο όπου η ομάδα δημιουργείται και καθορίζονται ο σκοπός της ομάδας, η δομή της, οι ρόλοι και η ηγεσία. Τυπικά περιλαμβάνει δύο φάσεις. Η πρώτη προκύπτει κατά την ανάγκη δημιουργίας όπου μια ομάδα επιλέγει να εργασθεί στην επίλυση ενός ζητήματος ή στην ολοκλήρωση ενός έργου και αφού σχηματιστεί, στη δεύτερη φάση καθορίζονται ο σκοπός της ομάδας, η δομή της, οι ρόλοι και η ηγεσία.
2. Στάδιο αντιπαράθεσης - Σε συνέχεια του πρώτου σταδίου σε αυτό το στάδιο γίνονται αντιληπτές οι εσωτερικές συγκρούσεις μέσα από αντιπαράθεση που αφορούν στην ηγεσία, τους ρόλους και το τι πρέπει να κάνει η ομάδα.
3. Στάδιο εγκαθίδρυσης κανόνων - Αυτό το τρίτο στάδιο είναι το στάδιο που δημιουργούνται νόρμες στην ομάδα. Χαρακτηριστικά του οι στενές σχέσεις, η συνοχή και η καθιέρωση κοινά αποδεκτών κανόνων (Norming) προς τη δημιουργία μιας ομαδικής ταυτότητας.
4. Στάδιο απόδοσης - Εφόσον έχει ξεπεράσει τα προηγούμενα στάδια στο τέταρτο η ομάδα πλέον είναι πλήρως λειτουργική και εργάζεται πάνω στο έργο που έχει αναλάβει, χτίζοντας σχέδια για την υλοποίησή του. Τα μέλη πλέον είναι προσηλωμένα στην ολοκλήρωση και επίτευξη του στόχου.
5. Στάδιο διάλυσης - Εφόσον έχει ολοκληρωθεί το έργο η ομάδα περνά στο τελικό στάδιο της διάλυσης, εστιάζοντας στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων. Τα μέλη της ομάδας, κατέχουν πλέον πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε κάποια επόμενη ομάδα.

6.2.4 Ποια είναι η σημασία και ο ρόλος των ομάδων σε μια επιχείρηση σήμερα;

Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκή φροντίδα των επιχειρήσεων καθώς η αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας της επιχείρησης.

Ένας παλιός πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, ο F. Roosevelt, είπε κάποτε ότι όσοι λειτουργούν σε ομάδες μπορούν να πετύχουν πολύ περισσότερα πράγματα από όσα θα μπορούσε κάποιος μεμονωμένα (Harvard Business Review, 2007). Το αποτέλεσμα της ομάδας είναι καλύτερο από το αποτέλεσμα του κάθε μέλους, αλλά και του αθροίσματος των μελών της ομάδας όταν εργάζονται ως άτομα καθώς υπάρχει συνέργεια (αλληλοσυμπλήρωση ικανοτήτων, πολλές ιδέες). Δηλαδή: $1+1>2$. Επίσης, τα άτομα μέσα σε μια ομάδα που λειτουργεί σωστά λαμβάνουν ικανοποίηση επειδή ικανοποιούν κοινωνικές και άλλες ανώτερες ανάγκες.

6.2.5 Τι πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας ή η επιχειρηματική ομάδα για να χτίσει μια αποτελεσματική ομάδα συνεργατών και εργαζομένων;

Την ευθύνη για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων έχουν όλα τα μέλη μιας επιχείρησης. Την κύρια ευθύνη ωστόσο έχει η επιχειρηματική ομάδα ή αν μιλάμε για μεγαλύτερες επιχειρήσεις ο προϊστάμενος στο χώρο του.

Οι σημαντικότερες ενέργειες της επιχειρηματικής ομάδας για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων συνοψίζονται παρακάτω:

- Κάντε τους συνεργάτες σας να κατανοήσουν την αλληλεξάρτηση και το κοινό τους συμφέρον.
- Ενισχύστε την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών σας.
- Εξασφαλίστε την ανοιχτή επικοινωνία, τις καλές σχέσεις και το θετικό κλίμα.
- Δημιουργήστε κίνητρα για ομαδική εργασία: Το σύστημα αμοιβών πρέπει να παρέχει αναγνώριση και ενίσχυση εξαρτώμενη από την καλή απόδοση της ομάδας. Όταν ισχύουν αυτά σε ένα σύστημα αμοιβών, δίνεται η εντύπωση στα μέλη της ομάδας πως υπάρχουν άτομα στην επιχείρηση που ενδιαφέρονται αρκετά για τις επιδόσεις τους και είναι πρόθυμοι να διαθέσουν πόρους της επιχείρησης ως αναγνώριση για ό,τι έχει καταφέρει η ομάδα.
- Αναπτύξτε νοοτροπία του νικητή και δημιουργήστε προσδοκίες υψηλής επίδοσης.
- Διαμορφώστε κανόνες και διαδικασίες, μεθόδους εργασίας και συνεργασίας.
- Ενθαρρύνετε και επιβραβεύετε τις συμπεριφορές που συμβάλλουν και αποθαρρύνετε εκείνες που δε συμβάλλουν στην ομαδική εργασία.
- Διαμορφώστε και χρησιμοποιήστε μηχανισμό συνεχούς βελτίωσης και μάθησης.

6.2.6 Τι είναι το φαινόμενο Groupthink, ποια τα χαρακτηριστικά του και τι μας διδάσκει;

Το Groupthink είναι ένα φαινόμενο που μελέτησε η ψυχολογία και συμβαίνει όταν σε μια ομάδα ανθρώπων με πρόσχημα την αρμονία και συμμόρφωση λαμβάνονται δυσλειτουργικές ή μη λογικές αποφάσεις. Η ομάδα είναι περισσότερο εστιασμένη στη διατήρηση της ενότητας παρά στην αντικειμενικότητα των αποφάσεων, βάσει αξιολόγησης των δεδομένων και εναλλακτικών λύσεων.

Η τάση αυτή εμφανίζεται κυρίως σε ομάδες που θέλουν να διατηρήσουν την ομοιογένειά τους και αυτό το επιδιώκουν αποθαρρύνοντας ή καταπνίγοντας κάθε είδους αντίρρηση.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το Πείραμα Συμμόρφωσης του Asch, το οποίο αποδεικνύει στην πράξη πώς τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να υποταχθούν στην πίεση που ασκείται, ακόμα και ακούσια, από την ομάδα.. Αναζητήστε το στο διαδίκτυο ή δείτε το απευθείας στο YouTube τον παρακάτω σύνδεσμο <https://www.youtube.com/watch?v=P7tVy88FTJE>

Στις ομάδες που παρατηρήθηκε το φαινόμενο του groupthink μπορούμε να διακρίνουμε πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Brown, 1988):

- 1/ Η ομάδα που επρόκειτο να πάρει την απόφαση χαρακτηριζόταν από υψηλό βαθμό συνοχής.
- 2/ Η ομάδα ήταν απομονωμένη από εξωτερική πληροφόρηση. Η όποια πληροφόρησή της προερχόταν από την ίδια την ομάδα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούσε.
- 3/ Τα άτομα που συμμετείχαν στην ομάδα λήψης αποφάσεων δεν αναζήτησαν πιθανές εναλλακτικές λύσεις τις οποίες μπορούσαν να συγκρίνουν με την προτεινόμενη λύση.
- 4/ Η ομάδα πιεζόταν από την ανάγκη να πάρει μια απόφαση όσο το δυνατόν γρηγορότερα.
- 5/ Στην ομάδα υπήρχε πάντα κάποιος ισχυρός και κατευθυντικός ηγέτης ο οποίος έκανε καθαρή την θέση που επιθυμούσε.

Ενέργειες για την αντιμετώπιση της Ομαδικής Σκέψης:

- Ενθάρρυνση του κάθε μέλους της ομάδας να αξιολογεί ανοικτά και κριτικά την κάθε ιδέα ή πρόταση.
- Τα μέλη με μεγάλη επιρροή πρέπει στην αρχή να τηρούν ουδέτερη στάση ως προς διαφορές, λύσεις ή προτάσεις που συζητούνται.
- Συζήτηση των ζητημάτων με τα οποία ασχολείται η ομάδα και με άλλα άτομα, εκτός ομάδας, για συγκέντρωση διαφορετικών γνώμων και αντιδράσεων.
- Χρήση εξωτερικών συμβούλων για αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας.
- Χρήση υπό - ομάδων για την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.
- Επανεξέταση της απόφασης πριν την υλοποίηση.

Συνεπώς αυτό που μας διδάσκει η θεωρία αυτή είναι η σωστή αξιολόγηση των αποφάσεων και η ανοιχτή συζήτηση απαλλαγμένη από κριτική ώστε να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να προσφέρουν τις πραγματικές τους θέσεις.

Βιβλιογραφία

Brown, L (1988). *Group Self-Evaluation: Learning for improvement. School Improvement Plan*. Secreariat. Education Department of Victoria Canada.

Harvard Business Review (2007). *Οδήγησε την ομάδα σου στην επιτυχία*. Μτφ. Ναθαναήλ, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

7. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

7.1 ΒΙΩΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΕΙΚΟΝΙΚΩΝ Η ΑΛΗΘΙΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΕΩΝ

7.1.1 Αναγνώριση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας: Τελετή Περίπτωσης Clean Team



Εικόνα 1 πηγή: <https://i.ytimg.com/vi/h5O2229NW1o/maxresdefault.jpg>

Για τα εκατομμύρια κατοίκους της Γκάνα που στερούνται τουαλέτες εντός του σπιτιού τους υπάρχουν λίγες καλές επιλογές όσο αφορά τη βασική λειτουργία του σώματος τους. Σε συνεργασία με την "Unilever" και τη "Water and Sanitation for the Urban Poor" (WSUP), η IDEO.org ανέπτυξε το Clean Team, ένα ολοκληρωμένο σύστημα υγιεινής το οποίο παρέχει και συντηρεί τουαλέτες στα

σπίτια των συνδρομητών. Το Clean Team σήμερα εξυπηρετεί χιλιάδες ανθρώπους στο Kumasi της Ghana, κάνοντας της ζωές τους πιο καθαρές, υγιεινές και αξιοπρεπείς.

ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Μια ομάδα της IDEO.org σχεδίασε ένα ολοκληρωμένο σύστημα υγιεινής για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των χαμηλών εισοδημάτων.

Η υπηρεσία Clean Team αποτελεί μια υπηρεσία παροχής custom-designed εννοικιαζόμενης τουαλέτας ως σύστημα διαχείρισης αποβλήτων, ενώ το ολοκληρωμένο οικοσύστημα της υπηρεσίας περιλαμβάνει branding, στολές εργασίας, πρόγραμμα, μοντέλο συνδρομής, business plan και πλάνο επικοινωνίας. Η Unilever και η WSUP δοκίμασαν το project σε 100 οικογένειες στην πόλη Kumasi της Ghana, πριν το τελικό στάδιο εφαρμογής το 2012.



Εικόνα 2 Πηγή Εικόνας <https://www.ideo.org/project/clean-team>

Πρώτη Φάση: EMPATHISE-DEFINEIDEATE

Η φάση ανάπτυξης ιδέας ξεκίνησε με συνεντεύξεις στις οποίες είχε προσαρμοστεί βαθμολογικός αλγόριθμος με σκοπό να κατανοήσουν όλες τις πτυχές του σχεδιασμού της λύσης. Καθώς η υγιεινή αποτελεί ζήτημα σε επίπεδο συστημικό η ομάδα γνώριζε ότι δεν αρκούσε να σχεδιαστεί μια απλά τουαλέτα.

Έξι εβδομάδες μετά από συζητήσεις με ειδικούς του τομέα της υγιεινής, παρακολούθηση χειριστών τουαλετών, αναζήτησης στο ιστορικό υγιεινής στην Γκανά και διάλογο με κατοίκους, σημαντικά δεδομένα οδήγησαν σε μια καλή επίγνωση του ζητήματος και του πώς πρέπει να μοιάζει μια τουαλέτα και να συλλέγονται τα απόβλητα. Μια σημαντική πληροφορία που αναδείχθηκε ήταν η εξής:

Για πολλά χρόνια υπήρχανε συλλέκτες απορριμμάτων που καθαρίζανε κάδους κάθε νύχτα. Αλλά επειδή πολλοί από αυτούς πετούσανε τα υπολείμματα τουαλέτας που συλλέγανε στον δρόμο προς το 1990

διακόπηκε η χρήση τους ως απειλή για την υγεία. Αυτό σήμαινε ότι θα μπορούσε η ομάδα να αξιοποιήσει μια υφιστάμενη συμπεριφορά για τη συλλογή απορριμμάτων όμως θα έπρεπε πρώτα να αποφύγουν την άσχημη συμπεριφορά που ταυτίζεται με παράνομη ρίψη σκουπιδιών.



IDEATION – ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΛΥΣΗΣ

Αυτή η φάση επιφοίτησης διήρκεσε 7 εβδομάδες από την γνώση μέχρι το πρωτότυπο. Έπειτα απο καθημερινό brainstorming με τους συνεργάτες και τους κατοίκους η ομάδα καθόρισε ποια κατεύθυνση πρέπει να πάρει και άρχισε να δοκιμάζει.

Ποια αισθητική να επιλέξει; Θα επιτρέπουν οι άνθρωποι να μπαίνουν οι υπηρεσιακοί σπίτι να αδειάζουν την τουαλέτα; Σε ποιο σημείο στο σπίτι θα πρέπει να είναι η τουαλέτα;

Μπορείς να δημιουργηθεί μια τουαλέτα που να επιτρέπει το άδειασμα σε συγκεκριμένες υποδομές;

Χτίζοντας πρωτότυπα και δοκιμάζοντας τα υπο μορφή φορητής τουαλέτας η ομάδα πήρε απτές πληροφορίες. Μάθανε πως πρέπει να σχεδιαστεί, τοποθετηθεί και επικοινωνηθεί, τεχνικές προδιαγραφές και περιορισμούς όπως το καζανάκι του οποίου η λειτουργία ήταν δημοφιλής, έλλειψη νερού επίσης ως βασικό περιοριστικό παράγοντα και ελλιπή υποκίνηση να πετάξουν οι άνθρωποι τα δικά τους απόβλητα.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Όταν κατέληξε η ομάδα στο σχεδιασμό, την αισθητική και άλλες προδιαγραφές της τουαλέτας η WSUP έβγαλε ένα πρωτότυπο της υπηρεσίας Clean Team. Καθώς ο εξοπλισμός της τουαλέτας ήταν ακριβός χρησιμοποιήθηκε φορητή καμπίνα που αποτελούσε το 80% των τουαλετών που θα σχεδίαζε η IDEO για τη δοκιμή. Είχαν σημαντικά αποτελέσματα και ξεκίνησαν παραγωγή το 2012. Σήμερα το Clean Team ως υπηρεσία καλύπτει και βελτιώνει τις ζωές χιλιάδων ανθρώπων.

Πηγή: <http://www.designkit.org/case-studies/1>.

Ερωτήσεις:

1. Ποιες ήταν οι βασικές προκλήσεις που αντιμετώπισε η Clean Team;
2. Γιατί δεν προχώρησε απλά τοποθετώντας τουαλέτες στα σπίτια;
3. Ποια είναι η κοινωνική αξία που δημιούργησε και ποια η οικονομική;
4. Αναγνωρίστε τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ CLEAN TEAM

1. Ποιες ήταν οι βασικές προκλήσεις που αντιμετώπισε η Clean Team;

Η πρωτοβουλία αντιμετώπισε πρακτικά και πολιτισμικά ζητήματα κατά την υλοποίηση του έργου.

Σχετικά με τα πρακτικά, βασικό εμπόδιο ήταν το αρχικό κόστος για να δημιουργήσει το πρωτότυπο (πρότυπη τουαλέτα). Η εφαρμογή του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού ήταν ξεκάθαρη καθώς η εταιρεία δημιούργησε ένα προσχέδιο πρωτότυπο για να δοκιμάσει την εφαρμογή, να μετρήσει και έπειτα να δημιουργήσει ένα τελικό πρωτότυπο για να βγει στην αγορά (test) με ενσωματωμένη τη γνώση από το στάδιο δοκιμών.

Επίσης σε επίπεδο πολιτισμικών προκλήσεων το γεγονός ότι δεν θα πετούσαν οι άνθρωποι μόνοι τους τα δικά τους απόβλητα ως μέρος της κουλτούρας αποτέλεσε πρόκληση. Συνεπώς η πρωτοβουλία σχεδιάστηκε με την παροχή υπηρεσίας από ομάδα της κοινότητας που θα εργάζονταν γι' αυτόν το σκοπό.

2. Περιγράψτε αν αναγνωρίζατε τα στάδια του Ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού (design thinking) που εφάρμοσε η ομάδα CLEAN TEAM

Κατανόηση/Ενσυναίσθηση: η ομάδα ήρθε σε επαφή με τους συνεργάτες και τους κατοίκους για να συλλέξει πληροφορίες.

Καθορισμός του προβλήματος: η ομάδα με τα δεδομένα που συνέλεξε αναγνώρισε τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις προκλήσεις και τις ανάγκες των Ωφελουμένων.

Λύση: Η ομάδα με brainstorming στηριζόμενη στα δεδομένα καθόρισε ποια κατεύθυνση πρέπει να πάρει.

Πρωτότυπο: Η τελική λύση ήταν ακριβή και η ομάδα δημιούργησε ένα πρωτότυπο.

Δοκιμή: Το πρωτότυπο τοποθετήθηκε σε καθορισμένο αριθμό δείγματος και συλλέχθηκαν πληροφορίες για τη δημιουργία του τελικού προϊόντος και υπηρεσίας.

3. Ποιο είναι το επιχειρηματικό μοντέλο της CLEAN TEAM;

Η CLEAN TEAM παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα υγιεινής το οποίο παρέχει και συντηρεί τουαλέτες στα σπίτια των συνδρομητών, οι οποίοι καταβάλουν μια συνδρομή για τις υπηρεσίες.

Η υπηρεσία Clean Team αποτελεί μια υπηρεσία παροχής custom-designed ενοικιαζόμενης τουαλέτας ως σύστημα διαχείρισης αποβλήτων ενώ το ολοκληρωμένο οικοσύστημα της υπηρεσίας περιλαμβάνει branding, στολές εργασίας, πρόγραμμα, μοντέλο συνδρομής, business plan και πλάνο επικοινωνίας.

4. Ποια είναι η κοινωνική αξία που δημιούργησε και ποια η οικονομική;

Η κοινωνική αξία είναι η βελτίωση της ζωής των κατοίκων των περιοχών στις οποίες εφαρμόζεται προσφέροντας συνθήκες υγιεινής και εξυπηρέτηση των βασικών βιολογικών αναγκών στο χώρο

τους. Η οικονομική αξία είναι η δημιουργία εισοδήματος χωρίς να επιβαρύνει τις ζωές των συνδρομητών – χαμηλό κόστος –, η βιωσιμότητα του κοινωνικού σκοπού με τη δημιουργία εισοδήματος και η δημιουργία θέσεων εργασίας.

7.1.2 Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων: Μελέτη Περίπτωσης One World Play Project

Κάποιες φορές μια μπάλα ποδοσφαίρου είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια απλή μπάλα. Είναι παιχνίδι, χαρά, εκπαίδευση και υγεία. Είναι το αποκούμπι παιδιών που προσπαθούν να επιβιώσουν σε εμπόλεμες περιοχές ή ως πρόσφυγες σε κάποιο κέντρο φιλοξενίας.

Ο Tim Jahniigen ακολουθεί πάντα του, είτε ως ξυλουργός, είτε ως ως στιχουργός ή ως επιχειρηματίας. Έτσι, το 2006, ένα ντοκιμαντέρ για παιδιά στο (Δυτικό Σουδάν), που έβρισκαν παίζοντας ποδόσφαιρο με μπάλες κατασκευασμένες από σκουπίδια σχοινιά, αποφάσισε ότι έπρεπε να γι 'αυτό.

Τα παιδιά, χρησιμοποιούσαν και κορδόνια αυτοσχέδια σε μορφή μπάλας, επειδή οι που δώρισαν οι εταιρείες ανακούφισης και οι εταιρίες αθλητικών ειδών έσπαζαν γρήγορα ή ξεφούσκωναν από το κακό, βραχώδες έδαφος πάνω στο οποίο έπαιζαν και περπατούσαν. Το παιχνίδι με τη μπάλα (ο θεός να την κάνει μπάλα) έδινε σημαντική χαρά στα παιδιά, σε μια κατά τα άλλα πολύ δύσκολη περίοδο για τη ζωή τους.



την καρδιά
chef, είτε
όταν είδε
Νταρφούρ
παρηγοριά
πρόχειρα
και
κάνει κάτι

σκουπίδια
καμωμένα
μπάλες

"Το μόνο που κράτησε το ηθικό αυτών των παιδιών ψηλά είναι το παιχνίδι", δήλωσε ο κ. Jahniigen. Ωστόσο, τα εκατομμύρια μπάλες που δωρίζουν οι εταιρείες και οι οργανισμοί ανακούφισης ξεφούσκωναν ή και χάλαγαν εντελώς εντός 24 ωρών.

Κατά τη διάρκεια των επόμενων δύο ετών, ο κ. Jahniigen, ο οποίος εργάζονταν εκείνη την εποχή επίσης για την ανάπτυξη ιατρικής τεχνολογίας υπέρυθρης ακτινοβολίας, έψαχνε για κάποιο υλικό που θα μπορούσε να μετατραπεί σε μπάλα χωρίς όμως να φθείρεται ή να ξεφουσκώνει. Πολλοί μηχανικοί με τους οποίους μίλησε εξέφρασαν αμφιβολία για το έργο του. Αλλά η επιμονή και το πάθος, ίδιον των κοινωνικών επιχειρηματιών, οδήγησε τον κ. Jahniigen στο να ανακαλύψει τελικά

την PopFoam, έναν τύπο σκληρού αφρού κατασκευασμένου από οξικό αιθυλένιο-βινύλιο, μια κλάση υλικού παρόμοια με εκείνη που χρησιμοποιείται στα Crocs, τα δημοφιλή και ανθεκτικά σανδάλια.

«Αυτή η μπάλα έχει αλλάξει τη ζωή μου», μας Ωστόσο, το κόστος του να διαμορφωθεί το PopFoam σε μπάλα υπολογίζονταν ότι θα ανέρχονταν σε μερικές εκατοντάδες χιλιάδες ενώ ταυτόχρονα τα χρήματα του κ. Jahniigen συνδεδεμένα με την άλλη επιχειρηματική του δραστηριότητα.



λέει.
υλικό
δολάρια
ήταν

Τότε έτυχε να πάρει πρωινό με τον Sting, έναν την απασχόληση του στη μουσική βιομηχανία. Ο κ. Jahniigen του είπε πως το ποδόσφαιρο βοήθησε τα παιδιά στο να αντιμετωπίσουν τα προβλήματά τους και την προσπάθεια τους να κατασκευάσει μια άφθαρτη μπάλα. Ο Sting προέτρεψε τον κ. Jahniigen να αφήσει ότι άλλο κάνει και να αφοσιωθεί στην κατασκευή της μπάλας. Ο κ. Jahniigen είπε ότι η ανάπτυξη της μπάλας μπορεί να κοστίζει έως και \$300,000. Ο Sting υποσχέθηκε ότι θα χρηματοδοτήσει αυτά τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης.

φίλο από

Νταρφούρ

"Ακόμα και στο σκληρότερο έδαφος και στις χειρότερες συνθήκες, η μπάλα θα μπορούσε να επιβιώσει και τα παιδιά θα μπορούσαν ακόμα να παίξουν", δήλωσε ο Sting σε μια δημόσια εμφάνιση που έκανε με τον κ. Jahniigen. "Είπα, wow, ναι, ας το κάνουμε."

Η δημιουργία ενός πρωτοτύπου, όπως αποδείχθηκε, κόστισε περίπου το ένα δέκατο απ' όσο αρχικά αναμενόταν και χρειάστηκε περίπου ένα χρόνο για να κατασκευασθεί. Ο Sting βάφτισε το project One World Futbol, εμπνευσμένος από ένα τραγούδι των Police με τον τίτλο, "One World (Not Three)".

Για να δοκιμάσει σε πραγματικά σκληρές συνθήκες την ανθεκτικότητα της μπάλας, ο κ. Jahniigen την έστειλε σε μέρη όπως η Ρουάντα, όπου χρησιμοποιήθηκε σε στρατόπεδο στο οποίο και ζούσαν πρώην παιδιά στρατιώτες. Ένα λιοντάρι στο ζωολογικό κήπο του Γιοχάνεσμπουργκ, που χαλούσε 6 κανονικές μπάλες την ημέρα, δεν κατάφερε να καταστρέψει (εντελώς) τη μπάλα. Ένας Γερμανός ποιμενικός πέρασε ένα χρόνο με το να δαγκώνει μια μπάλα. Σε κάθε περίπτωση, οι μπάλες τα έβγαλαν πέρα σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες.

«Όταν δοκιμάσαμε το ακατέργαστο πρωτότυπο στο έδαφος της Ρουάντας, της Αϊτή και του Ιράκ, η εμπειρία παιχνιδιού των παιδιών ήταν απείρως καλύτερη», είπε ο κ. Jahniigen.

Ο κ. Jahniigen έχει αναπτύξει μια πέμπτη γενιά της μπάλας, η οποία είναι πιο στρογγυλή από τις προηγούμενες εκδόσεις. Κουβαλά δείγματα μαζί του όπου και αν ταξιδεύει και επιδεικνύει τη μπάλα σε συνέδρια, σε πιθανούς αγοραστές και χορηγούς. Για να αποδείξει το πόσο άφθαρτη είναι η μπάλα, τις πατάει με αυτοκίνητο. Αυτές απλά αναπηδούν και κρατούν το σχήμα τους. Σύμφωνα με την εκτίμησή του, η μπάλα μπορεί να διαρκέσει 30 χρόνια, εξαλείφοντας την ανάγκη για χιλιάδες δερμάτινες μπάλες που δίδονται συνήθως από εταιρείες παροχής βοήθειας. Στην αρχή ο κ. Jahniigen παρήγαγε περίπου 33.000 μπάλες. Περίπου οι μισές αγοράστηκαν για 40 δολάρια η μία. Για κάθε

μπάλα που αγοράζεται, μια άλλη δίνεται δωρεάν (BUY ONE GIVE ONE). Η φήμη της μπάλας έχει πια εξαπλωθεί. Η μπάλα χρησιμοποιείται από εκατό διαφορετικούς οργανισμούς και έχει φτάσει σε περισσότερες από 140 χώρες. Αεροσυνοδοί και πιλότοι, γιατροί χωρίς σύνορα και ένας συνταγματάρχης του στρατού των Ηνωμένων Πολιτειών στο Αφγανιστάν έχουν όλοι πάρει μαζί τους μπάλες στα ταξίδια τους.



"Με αυτή τη μπάλα, γνωρίζουμε ότι μπορούν να συνεχίσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης όταν εμείς αναχωρούμε", δήλωσε ο Nick Gates, ο ιδρυτής των Coaches Across Continents, που βοηθά καθηγητές και προπονητές σε χώρες όπως το Σουδάν, να χρησιμοποιούν το ποδόσφαιρο ως εργαλείο για εκπαίδευση και θεραπεία."

Ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις. Πέρυσι, η Unicef αγόρασε 5.200 One World Futbols με \$17 τη μια, και τις δώρισε σε σχολεία στην Κένυα και την Ουγκάντα. Αλλά επειδή οι μπάλες αυτές δεν μπορούν να ξεφουσκωθούν, συνεπάγονται σημαντικό όγκο και άρα το κόστος μεταφοράς τους είναι υψηλό.

"Από την εμπειρία μας, υπάρχει βέβαιη ζήτηση για μπάλες μεγαλύτερης διάρκειας", δήλωσε ο Shanelle Hall, διευθυντής του τμήματος εφοδιασμού της Unicef στην Κοπεγχάγη, η οποία αγοράζει περίπου 30.000 μπάλες ετησίως. Αλλά "σε σύγκριση με τα 2.50 δολάρια που πληρώνουμε για μια κανονική ποδοσφαίρου, η διαφορά τιμής για την αγορά πιο ανθεκτικής είναι πολύ υψηλή".



Το κόστος, ωστόσο, μπορεί να μειωθεί καθώς σταδιακά αυξάνεται η παραγωγή (οικονομίες κλίμακας). Το Chevrolet, κομμάτι της General Motors, συμφώνησε να αγοράσει να τα επόμενα τρία χρόνια, 1,5 εκατομμύριο One World να τα δωρίσει σε παιδιά που έχουν ανάγκη. "Πιστεύουμε στο παιχνίδι και θεραπεύσει τα παιδιά", δήλωσε ο John McFarland, μέρος της ομάδας marketing strategy της General Motors. "Δεν θέλουμε να επικεντρωθούμε στο παιχνίδι αυτό κάθε αυτό, αλλά στο τι είναι όμορφο πίσω από το παιχνίδι."

Great for Schools, Mission Trips, NGO

Do you need One World Futbols for an upcoming trip? Are you looking to buy and donate ultra-durable soccer balls in bulk to a local nonprofit, school or faith-based organization? We offer special bulk pricing for orders of 10+ One World Futbols. Bulk rates (which are about 50% OFF one retail ball) are available to nonprofit organizations, NGOs, schools, faith-based organizations, government agencies and military units as well as individuals.



Simply enter your affiliation, shipping state and desired One World Futbol size and quantity into the calculator below. Then click "Calculate Price," and get your special bulk price with shipping cost in seconds! Estimated delivery time is 5-7 business days.

Why One World Futbols

- Never needs a pump.
- Outlasts ordinary balls.
- Keep your programs running.
- Don't pay to replace broken balls.
- Perfect for any playing surface.
- Allows kids to play on and on!

Looking to raise money for a bulk purchase campaign?

Start a GoFundMe like Keightori; amplify your message on social media; host a bake sale; or hand out flyers to let people know how they can help—the possibilities are endless! Reach out to help@oneworldplayproject.com for ideas on how you can raise money to buy balls in bulk.

τιμής για μπάλας να μειωθεί παραγωγή μπίου, η General αγοράσει

Futbols και έχουν παιχνίδι και θεραπεύσει McFarland,

Την ίδια στιγμή, ενώ είναι ενθουσιασμένος με αυτή την αυξημένη ζήτηση, ο κ. Jahniigen προσπαθεί σκληρά να ανταπεξέλθει σε αυτή. Στα τέλη Σεπτεμβρίου (2012), το εργοστάσιο στην Ταϊβάν που παράγει τις μπάλες εργαζόταν δύο βάρδιες την ημέρα για να επιτύχει το στόχο του για παραγωγή 45.000 μπάλες το μήνα. Δύο μεγάλα κοντέινερ στέλνονται κάθε εβδομάδα σε παραλήπτες σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης της Ινδονησίας και χωρών της Αφρικής. Η One World Play Project έχει την έδρα της στην Καλιφόρνια με γραφεία στην Ασία, Νότια Αμερική και Αφρική.

Πηγές

Belson, K. (2012). Joy That Lasts, on the Poorest of Playgrounds, <http://www.nytimes.com/2012/11/09/giving/the-one-world-futbol-promises-a-lasting-source-of-fun-in-poor-countries.html> (November 8, 2012, New York Times)

Kassing, J. W. (2017). Paradox and the gift of an indestructible ball: a case study of the One World Futbol Project. *Soccer & Society*, 1-15, <https://www.oneworldplayproject.com/>

Ερωτήσεις:

1. Ποια είναι η πρόταση κοινωνικής αξίας της One World Play;
2. Ποιό είναι το μοντέλο εσόδων της One World Play;
3. Ποιόν τρόπο τιμολόγησης πρέπει να ακολουθεί η One World Play;

4. Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της One World Play;
5. Καταγράψτε σε ένα πίνακα τα 4P της One World Play.
6. Ποια είναι η αγορά/αγορές στόχος/οι της One World Play;
7. Με ποιους τρόπους επικοινωνίας θα αυξήνατε αναγνωρισιμότητα της One World Play; Τεκμηριώστε τις επιλογές σας.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ONE WORLD PLAY PROJECT

1. Ποια είναι η πρόταση κοινωνικής αξίας της One World Play;

Το One World Futbol Project (OWFP), είναι μια κοινωνική επιχείρηση με σκοπό να παράσχει εξαιρετικά ανθεκτικές μπάλες ποδοσφαίρου, σε παιδιά και κοινότητες όπου η ύπαρξη μπάλας είναι απαραίτητη ώστε το παιχνίδι να συνεχιστεί αδιάκοπα. Η OWFP, που ιδρύθηκε το 2010 από τους Tim Jahnigen και Lisa Tarver, έχει δωρίσει πάνω από ένα εκατομμύριο μπάλες. Η εταιρεία αρχικά εστίαζε στο ποδόσφαιρο αλλά από το 2014 εστιάζει στο παιχνίδι γενικότερα και έχει προσθέσει και άλλα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο της (cricket balls, παιχνίδια για σκύλους, ρουχισμό).

2. Ποιό είναι το μοντέλο εσόδων της One World Play;

Το βασικό μοντέλο εσόδων το οποίο και χρηματοδοτεί τις δωρεές μπάλες είναι το "Buy-One Give-One (BOGO)". Για κάθε μια μπάλα που αγοράζεται μια δωρίζεται. Η εταιρεία προσφάτως έχει προχωρήσει και στο μοντέλο όπου κάποιος μπορεί να αγοράσει μια μπάλα –στη μισή τιμή– χωρίς η εταιρεία να δίνει μια ακόμα ως δώρο.

3. Ποιόν τρόπο τιμολόγησης πρέπει να ακολουθεί η One World Play;

Η εταιρεία είναι κερδοσκοπικής νομικής μορφής αλλά το κέρδος της αποσκοπεί σε μια κοινωνική αποστολή: τη διατήρηση του παιχνιδιού σε φτωχές περιοχές του πλανήτη, και γενικότερα όπου υπάρχουν παιδιά που πρέπει και θέλουν να παίξουν και δεν μπορούν (π.χ., σε προσφυγικούς καταυλισμούς). Ειδικότερα, όπως καταγράφεται από τον Tim Jahnigen, «Έχουμε το προνόμιο να είμαστε ένας από τους πρώτους οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει το μοντέλο B- Corporation, είναι μια προσέγγιση του να κάνεις καλό αλλά και να τα πηγαίνεις καλά (χρηματοοικονομικά). Το μοντέλο αυτό χτίζει σε τρεις πυλώνες: άνθρωποι, πλανήτης, κέρδος. Δεν είναι φιλανθρωπία, είναι μια πολύ διαφορετική πρόταση». Με βάση τα παραπάνω η εταιρεία πρέπει να καθορίζει την τιμή της ώστε να έχει κάποιο περιθώριο κέρδους. Ιδανικά πρέπει να ακολουθεί τον τρόπο καθορισμού τιμής που σχετίζεται με το τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης για μια τέτοια μπάλα και κοινωνική παροχή (αγοράζει μια με \$39.50 και γνωρίζει ότι άλλη μια δωρίζεται σε παιδιά για να συνεχίσουν απρόσκοπτα το παιχνίδι τους). Προφανώς πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις μεθόδους cost-plus αλλά και τις τιμές των ανταγωνιστών που είναι βεβαίως πολύ πιο φθηνές. Λάβετε υπόψη εδώ και το μοντέλο εσόδων όπου με \$25 κάποιος αγοράζει και δεν δωρίζει άμεσα μια μπάλα. Αυτή η τιμή πρέπει να καλύψει το κόστος παραγωγής, τα έξοδα διανομής (που είναι υψηλό – η μπάλα δεν μπορεί να

ξεφουσκώσει και να διπλώσει άρα τα μεταφορικά λόγω όγκου είναι υψηλά) αλλά και λοιπά έξοδα αλλά και να χρηματοδοτήσει δωρεές μπάλας.

4. Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της One World Play;

Οι άμεσοι ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι εταιρείες που παράγουν κλασσικές μπάλες ποδοσφαίρου οι οποίες όμως ενώ σημαντικά πιο φθηνές δεν κρατούν συνήθως περισσότερο από 1-2 μέρες και καταστρέφονται. Επομένως ανταγωνιστές είναι εταιρείες όπως η Nike και η Adidas.

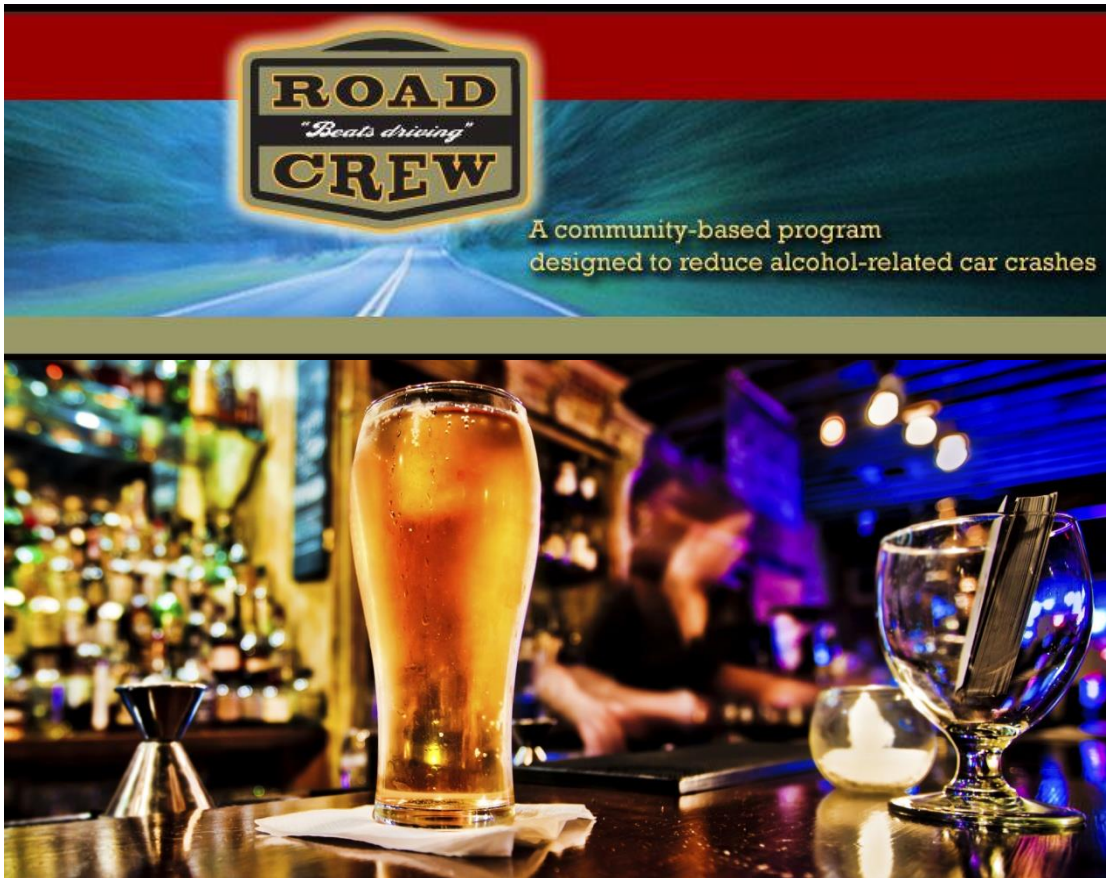
5. Καταγράψτε τα 4P της One World Play.

- Προϊόν (Product): Μπάλες ποδοσφαίρου, μπάλες κρίκετ, παιχνίδια για κατοικίδια, ρουχισμός. Όλα στην ίδια λογική της εξαιρετικής ανθεκτικότητας.
- Τιμή (Price): Ακολουθεί πολλαπλά μοντέλα με κύριο το BOGO. Χρησιμοποιεί ψυχολογική τιμολόγηση με δεκαδικά ψηφία (\$39.50) αλλά και ζυγή τιμολόγηση στην περίπτωση αγοράς εκτός BOGO (\$25).
- Προώθηση (Promotion).
 - Προώθηση Πωλήσεων: κυρίως προωθεί με εκπτώσεις τιμής σε αγορές μεγάλης ποσότητας (BUY IN BULK). Έχει ειδική εφαρμογή στην ιστοσελίδα της για άμεσο υπολογισμό της έκπτωσης ανάλογα την ποσότητα αγοράς.
 - Διαφήμιση και Επικοινωνία: Πολύ ενεργή σε social media και Youtube (π.χ., υπάρχουν +30 προωθητικά video στο Youtube).
 - Σημαντικός είναι ο ρόλος του ιδρυτή ο οποίος δίνει πολλές συνεντεύξεις και ομιλίες (π.χ. TEDx). Η διαφήμιση είναι πολλές φορές συνεργατική με οργανισμούς όπως η Unicef η εταιρείες όπως η Chevrolet.
 - Περιεχόμενο Επικοινωνίας (Content): Χρησιμοποιούνται συναισθηματικές (χαρούμενα ή λυπημένα παιδιά) αλλά και λογικές (επιδείξεις ανθεκτικότητας της μπάλας) νύξεις. Το βασικό μήνυμα στους καταναλωτές είναι ότι η μπάλα OWF σχεδιάστηκε για παιχνίδι σε πολύ δύσκολα και σκληρά εδάφη. Βραχώδη πεδία διάσπαρτα με γυαλί, αγκάθια και συντρίμια. Αλλά είναι χρήσιμη για τις ανάγκες του παιχνιδιού των ίδιων των καταναλωτών δηλαδή για ποδόσφαιρο στην παραλία ή στο δρόμο. Ανεξάρτητα από το έδαφος του παιχνιδιού, η μπάλα OWF θα διαρκέσει για χρόνια, σε οποιαδήποτε επιφάνεια, οπουδήποτε. Η μπάλα OWF έχει ένα απλό μήνυμα: ΤΙΠΟΤΑ ΔΕΝ ΔΙΑΚΟΠΤΕΙ ΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ!
- Διανομή (Place): Γίνεται άμεσα μέσα από την ιστοσελίδα της επιχείρησης, αλλά και μέσα από λιανέμπορους όπως η Amazon. Επίσης, μέσα από παγκόσμιο δίκτυο συνεργατών (Unicef).

6. Ποια είναι η αγορά/ οι αγορές στόχος/οι της One World Play;

- Ωφελούμενοι: τα παιδιά.
- Οι καταναλωτές (Business 2 Consumer Marketing).
- Επιχειρήσεις (Business 2 Business Marketing) που επιθυμούν να συνδιοργανώσουν με την κοινωνική επιχείρηση κάποια εκδήλωση η οποία και θα επιτρέψει να δωρισθούν περισσότερες μπάλες. Η One World Play προσπαθεί να είναι αρκετά ευέλικτη και καινοτομική σε αυτό το πεδίο και προσκαλεί αυτές τις επιχειρήσεις – συνεργάτες να σχεδιάσουν από κοινού τέτοιες εκδηλώσεις.
- Μη-Κερδοσκοπικοί οργανισμοί η οποίοι δραστηριοποιούνται διεθνώς αλλά κυρίως τοπικά (Λιβερία, Βραζιλία, Αϊτή κλπ.). Για παράδειγμα, συνεργάζεται με τους ακόλουθους οργανισμούς: Unicef, Coaches Across Contents, Kick4Life, Grass root Soccer in South Africa, G.O.A.L.S. (Global Outreach and Love for Soccer), Lionsraw.
- Γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stake holders) τα οποία επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη δραστηριότητα της κοινωνικής επιχείρησης.

7.1.3 Κοινωνικό Μάρκετινγκ: Μελέτη Περίπτωσης Road Crew



Η πρωτοβουλία

Με βάση το Wisconsin, στις Η.Π.Α το RoadCrew ήταν ένα από τα 5 έργα που χρηματοδοτήθηκε από την Εθνική Διοίκηση Ασφαλείας Μεταφορών Εθνικών Οδών (National Highway Traffic Safety Administration), και στόχευε σε 5% μείωση στα οδικά ατυχήματα που οφειλόταν στο αλκοόλ, και εφαρμόστηκε πιλοτικά σε κάποιες κοινότητες. Διέπρεψε σε αρκετές αγροτικές περιοχές του Wisconsin, και αντιπροσωπεύει μια καινοτόμο προσέγγιση για την οδήγηση υπό την επήρεια αλκοόλ.



Πριν βγουν έξω οι πότες για το απόγευμα κλείνουν μια κούρσα με το Road Crew. Οχήματα περισυλλέγουν τους πελάτες από το σπίτι τους, τους μεταφέρουν από μπαρ σε μπαρ, και μετά το πέρας της εξόδου τους επιστρέφουν στο σπίτι με ασφάλεια. Αντί να "λένε" στους ανθρώπους μην πίνετε ή μην οδηγείτε, το RoadCrew παρέχει μια υπηρεσία ως λύση, διατηρώντας τις κοινότητες ασφαλείς από μεθυσμένους οδηγούς, ενώ παράλληλα προσθέτει διασκέδαση κατά την έξοδο τους και μια ευκαιρία για κοινωνικοποίηση στους επιβάτες.

Ανάλυση και κατανόηση του κοινού (σύνοψη)



Το κοινό καθορίστηκε μέσω δευτερογενούς έρευνας η οποία υπέδειξε ότι οι άνθρωποι που είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν μετά από εκτεταμένη κατανάλωση αλκοόλ είναι άνδρες μεταξύ 21 και 34 ετών, εργένηδες, εργατική τάξη, απόφοιτοι λυκείου ή μικρότερο επίπεδο εκπαίδευσης και συνήθως καταναλώνουν μύρα.

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται ενδεικτικά μερικά από τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα.

Πίνακας 1: Δεδομένα και στοιχεία από την έρευνα του κοινού

| Οι ομάδες εστίασης της έρευνας (focusgroups) ανέδειξαν | Εμπόδια και οφέλη | Το αυτοκίνητο του είναι σημαντικό γιατί |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Πίνουν «βαριά» με φίλους σε bars και νιώθουν ασφαλείς να οδηγήσουν έχοντας έχοντας πιεί 8 με 12 ποτά. • Συχνά αναθέτουν στον λιγότερο πιωμένο της παρέας να είναι ο οδηγός. • Κοινωνικοποιείται με φίλους και νιώθει την ανάγκη να ενταχθεί/ανήκει (fit in). • Δίνει αξία στην αρρενωπότητα. • Νιώθει αθάνατος. | <p>Πίνει για να:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικοποιηθεί, • ξεπεράσει αναστολές, • αυξήσει την αυτοπεποίθησή του, • διασκεδάσει, • να ξεφύγει από τις δυσκολίες της καθημερινής ζωής, • ξεπεράσει αναστολές και να αναπτύξει μια πιο ενδιαφέρουσα προσωπικότητα. | <ul style="list-style-type: none"> • του δίνει έλεγχο, • αφήνει ανοιχτό το ενδεχόμενο να πάρει μια γυναίκα σπίτι, • ενισχύει την ατομική του ταυτότητα. |

Αντίστοιχα στο μυαλό του κοινού, τα μειονεκτήματα της οδήγησης υπό την επήρεια είναι αρκετά. Οι φοβίες τους είναι:

- Να πληγώσουν τον εαυτό τους ή κάποιον άλλο,

- να χάσουν την άδεια οδήγησης τους,
- να χάσουν τη δουλειά τους.
- Ντροπή και απώλεια σεβασμού προς το πρόσωπό τους.

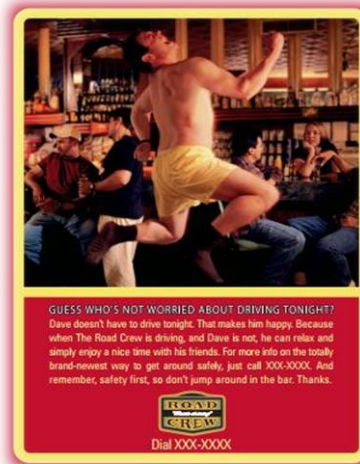
Προέκυψαν πρακτικά συμπεράσματα από την ανάλυση κοινού τα οποία υπέδειξαν ότι κάθε πρόγραμμα πρέπει να αναγνωρίσει τα εξής:

- Ήταν σημαντικό να διαχωριστεί το ζήτημα της κατανάλωσης αλκοόλ από την οδήγηση υπό την επήρεια αλκοόλ. Μπορεί να μην είναι δυνατό να επηρεαστεί η συμπεριφορά κατανάλωσης αλκοόλ στο κοινό, μπορεί όμως να είναι επιτεύξιμη η επιρροή να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους αναφορικά με την οδήγηση.
- Το κοινό συχνά ανησυχούσε για την οδήγηση υπό την επήρεια η οποία ανησυχία τους χαλούσε τη διάθεση.
- Το κοινό έπειτα από ένα απόγευμα κατανάλωσης αλκοόλ δεν ήταν σε θέση να λάβει σωστές αποφάσεις. Συνεπώς κρίθηκε δόκιμο να τους διαχωρίσει το πρόγραμμα από το αυτοκίνητο τους από νωρίς το απόγευμα (δεν θα αφήναν το αυτοκίνητο τους πίσω έπειτα από ένα απόγευμα κατανάλωσης αλκοόλ).
- Το κοινό συχνά κάπνιζε και έπινε κατά την οδήγηση, συνεπώς η εναλλακτική κούρσα θα έπρεπε να επιτρέπει το ίδιο.
- Το κοινό έπρεπε να πληρώσει για την κούρσα στην αρχή και για την επιστροφή όσο ακόμη είχε διαθέσιμα χρήματα.
- Τα εναλλακτικά οχήματα θα έπρεπε να είναι τόσο ελκυστικά όσο και για τους επιβάτες τα δικά τους.
- Το κοινό γνώριζε ότι δεν έπρεπε να πίνει και να οδηγεί και θα το προτιμούσε, όμως δεν υπήρχε ελκυστική εναλλακτική. Συνεπώς τα βασικά σημεία δεν ήταν η ενημέρωση ή αλλαγή συμπεριφοράς αλλά η αλλαγή και διατήρηση της συμπεριφοράς.

Μίγμα Μάρκετινγκ

Ένας από τους παράγοντες επιτυχίας του RoadCrew είναι ότι το προϊόν διαμορφωνόταν για κάθε περιοχή με επίγνωση του τοπικού κοινού, διαθέσιμους πόρους και τοπικό περιβάλλον. Ωστόσο τα κοινά στοιχεία που αναπτύχθηκαν για όλα τα προγράμματα RoadCrew ήταν:

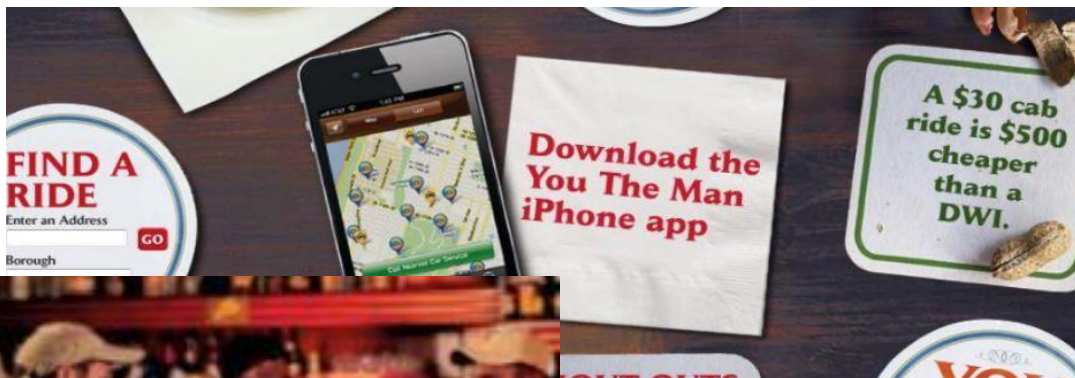
- Product – παροχή κούρσας προς το μπαρ, από μπαρ και επιστροφή στο σπίτι.
- Price – περίπου από \$15 μέχρι \$20 για όλο απόγευμα, από \$5 μέχρι \$10 για κάθε κούρσα.
- Place – από σπίτι στο μπαρ και ξανά πίσω, ώστε αυτοκίνητο του ωφελούμενου να μείνει σπίτι.
- Promotion – διαφημίσεις σε εφημερίδες, κινηματογράφο, στις τουαλέτες και μέσα στα Προωθητικά υλικά όπως σουβέρ μπύρας, beercancoolers και T-shirts παρήχθησαν και διανεμήθηκαν.



μπαρ σε

το

Μπαρ.



Εφαρμογή

Η ανάπτυξη του RoadCrew

Για την κάλυψη του κόστους τα πιλοτικά



έργα έτρεξαν δράσεις και καμπάνιες κοινωνικής χρηματοδότησης (fundraising events) όπως casino nights, golf events και πωλήσεις ειδών αρτοποιίας, ενώ εργάστηκαν με τοπικές επιχειρήσεις για απευθείας δωρεές σε είδος. Η πρωτοβουλία μετεξελίχθηκε σε κοινωνική επιχείρηση με σκοπό να δημιουργήσει βιώσιμο εισόδημα και να ερευνηθεί η δυνατότητα αυτοσυντήρησης του κοινωνικού σκοπού. Σε επίπεδο πολιτείας δημιουργήθηκαν συνεργασίες με ενδιαφερόμενα μέρη για την επίβλεψη του προγράμματος, όπως με:

- Wis DOT Πανεπιστήμιο του Wisconsin, Σχολή Διοίκησης επιχειρήσεων
- Mas Comm Associates (Συμβουλευτική εταιρεία με ειδίκευση στα μέσα και τις κοινοτικές συνεργασίες)
- Miller Brewing Company (Ζυθοποιία)
- The Tavern League of Wisconsin (σύνδεσμος ιδιοκτητών μπαρ-εστιατορίων)

Κάθε κοινότητα ζητήθηκε να δημιουργήσει ένα συμβούλιο για προτάσεις το οποίο θα αποτελείτο από νέους 21 έως 34 ετών, και οι οποίοι θα ήταν εμπλεκόμενοι σε όλα τα στάδια ανάπτυξης του προγράμματος. Αυτό επέτρεψε την επαφή της ομάδας υλοποίησης με τους ανθρώπους που προσπαθούν να εξυπηρετήσουν και διασφάλισε ότι ο σχεδιασμός θα εξακολουθεί να είναι προσανατολισμένος στις ανάγκες του κοινού.

Δύο φορές κατά τη διάρκεια της πιλοτικής εφαρμογής, η ομάδα του RoadCrew σε επίπεδο πολιτείας οργάνωσε συνεδριάσεις για τη γνώση που αποκόμισε από την πιλοτική εφαρμογή, ώστε οι τρεις κοινότητες που συμμετείχαν στο πιλοτικό στάδιο να συνενρευθούν και να συζητήσουν προβλήματα που πιθανόν να είχαν και να μοιραστούν γνώση μεταξύ τους από τη δουλειά της κάθε κοινότητας.

Οι τρεις κοινότητες έτρεξαν σε πιλοτική εφαρμογή τα projects από το 2002 μέχρι το 2003. Έπειτα από αυτήν την περίοδο καμιά κεντρική στήριξη δεν πραγματοποιήθηκε μέχρι το 2005, με σκοπό να επιτρέψει τους διαχειριστές του προγράμματος να εκτιμήσουν αν το πρόγραμμα στις πιλοτικές κοινότητες μπορούσε να συντηρηθεί σε μια βάση αυτό-συντήρησης, με ιδίους πόρους. Όταν εδραιώθηκε, πραγματοποιήθηκε ενίσχυση από το Wis DOT στην κεντρική ομάδα του RoadCrew team για να συνεχίσει τον υποστηρικτικό του ρόλο στην κοινότητα και να επεκταθεί εξίσου σε άλλες κοινότητες. Άλλες κοινότητες καλέστηκαν να συμμετέχουν σε εργαστήρια και να αιτηθούν την υλοποίηση ενός RoadCrew project τοπικά. Ακολουθώντας νέες κοινότητες εντάχθηκαν το 2005, 2006 and 2007.

Από το 2000 μέχρι το 2007 δαπανήθηκε δημόσια δαπάνη \$870,000 για τη στήριξη του RoadCrew. Περίπου US\$250,000 από αυτά δαπανήθηκαν σε έρευνα και ανάπτυξη. Τα υπόλοιπα δαπανήθηκαν σε συνεργασία με τις κοινότητες για την εδραίωση των προγραμμάτων τοπικά.

Κάθε κοινότητα έλαβε \$40,000, για να δαπανήσει τους πρώτους 18 μήνες ώστε να καλύψει τα βασικά έξοδα του προγράμματος. Το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης ήταν ένας μερικής απασχόλησης διαχειριστής του προγράμματος.

Επιπλέον \$400,000 συλλέχθηκαν υπό μορφή αμοιβής των επιβατών για τις κούρσες. Ενώ φαίνεται ένα μεγάλο ποσό χρημάτων, είναι σχετικό όταν συνυπολογίζεται η ανάλυση κόστους ωφέλειας. Ενισχυτική είναι η συμβολή συγκρίνοντας το εκτιμώμενο κόστος αποφυγής ατυχήματος στα \$6,400, και το κόστος στην κοινότητα να ανακάμψει από τα ατυχήματα στα \$231,000, που συμβάλει σε εξοικονόμηση \$31 εκατομμυρίων για την κοινότητα.

Συνοπτικά αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα μέχρι το 2008 για το RoadCrew είναι:

- Περισσότερες από 97,000 κούρσες.
- Απέτρεψε κατά εκτίμηση 140 ατυχήματα με αιτία το αλκοόλ.
- Διέσωσε κατά εκτίμηση 6 ζωές από ατυχήματα με αιτία το αλκοόλ.
- \$400.000 έσοδα από κούρσες.
- Συγκριτικά το RoadCrew έχει συνεισφέρει εξοικονομώντας στην κοινότητα περισσότερα από \$31million (Το εκτιμώμενο κόστος αποφυγής ατυχήματος εφαρμόζοντας το RoadCrew

εκτιμάται στα \$6,400, και το κόστος στην κοινότητα να ανακάμψει από τα ατυχήματα στα \$231,000).

Συμπεράσματα

Το RoadCrewproject πέτυχε μετρήσιμα αποτελέσματα κάνοντας τους δρόμους του Wisconsin πιο ασφαλείς. Αυτό το project δείχνει την επιτυχία στη δημιουργία συμπράξεων δημοσίου-ιδιωτικού έργου που δουλεύουν και την ενίσχυση τους με την ενσωμάτωση συνεργειών με τοπικούς φορείς για ενίσχυση των πόρων. Το RoadCrew ξεπέρασε τον αρχικό του στόχο του 5% μείωσης σε οδικά ατυχήματα, ενώ παράλληλα είχε ευρεία υποστήριξη στις κοινότητες που εφαρμόστηκε. Οι διαχειριστές της ομάδας έργου είναι πεπεισμένοι ότι το πρόγραμμα μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε μικρή κοινότητα στις Η.Π.Α..

Πηγές

<http://www.thensmc.com/resources/showcase/road-crew>.

Ερωτήσεις:

1. Πως η δράση αυτή διασφαλίζει τον προσανατολισμό και την εστίαση στον πολίτη;
2. Πως επιτυγχάνεται η προσφορά κοινωνικής αξίας μέσα από ένα μίγμα παρεμβάσεων Κοινωνικού Μάρκετινγκ;
3. Πως συνδέεται η κοινωνική επιχειρηματικότητα με την πρωτοβουλία;
4. Γιατί θεωρείται ότι η έρευνα και ανάλυση του κοινού ήταν σημαντική για την επιτυχία του προγράμματος;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ROAD CREW

1. Πως η δράση αυτή διασφαλίζει τον προσανατολισμό και την εστίαση στον πολίτη

Η ομάδα σχεδίασε το πρόγραμμα με την ενεργή συμμετοχή των πολιτών σε όλα τα στάδια. Όπως αναφέρει η μελέτη περίπτωσης κάθε πολιτεία είχε την υποχρέωση να συστήσει μια συμβουλευτική επιτροπή την οποία αποτελούσαν άνθρωποι 21 έως 34 ετών, και οι οποίοι θα ήταν εμπλεκόμενοι σε όλα τα στάδια ανάπτυξης του προγράμματος.

Επιπρόσθετα αναφέρεται ότι ανέπτυξε συνεργασίες με τοπικά ενδιαφερόμενα μέρη και σε κάθε περιοχή το προϊόν διαμορφώθηκε βάσει των αναγκών του κοινού όπως αυτές προέκυπταν από τα δεδομένα και τα στοιχεία. Επίσης η έρευνα εισχώρησε βαθιά στην κατανόηση του κοινού μελετώντας αρκετές παραμέτρους ώστε να κατανοήσει τις ανάγκες, επιθυμίες, αδυναμίες και τα εμπόδια και να τους προσφέρει μια εναλλακτική που θα έχει ατομική και κοινωνική ωφέλεια ενώ παράλληλα θα είναι ελκυστική.

2. Πως επιτυγχάνεται η προσφορά κοινωνικής αξίας μέσα από ένα μίγμα παρεμβάσεων Κοινωνικού Μάρκετινγκ;

Ο κοινωνικός σκοπός αφορά στη μείωση των ατυχημάτων και την προστασία των πολιτών από την αποφυγή ατυχημάτων σε ατομικό επίπεδο. Τα ατυχήματα από κατανάλωση αλκοόλ αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό των ατυχημάτων ενώ συχνά εμπλέκουν και άλλους πολίτες ως θύματα. Η κοινωνική αξία μέσω του μίγματος μάρκετινγκ που δημιουργήθηκε προκύπτει από την κοινωνική ωφέλεια ως αντίκτυπο στη μείωση και αποτροπή των ατυχημάτων καθ' όλη την περίοδο υλοποίησης και εφαρμογής, και τη μεγάλη εξοικονόμηση δημοσίων πόρων για την καταπολέμηση των τροχαίων ατυχημάτων, συγκριτικά με το κόστος της υπηρεσίας RoadCrew σε αντιπαράθεση με το δημόσιο κόστος του τροχαίου ατυχήματος.

3. Πως συνδέεται η κοινωνική επιχειρηματικότητα με την πρωτοβουλία;

Το πρόγραμμα κοινωνικού μάρκετινγκ χρησιμοποίησε τη μορφή της κοινωνικής επιχειρηματικότητας για τη δημιουργία εσόδων. Η πρωτοβουλία αποτελεί υβριδικό σχήμα συνεργασίας δημόσιου - ιδιωτικού τομέα. Αυτό αναφέρεται/τεκμηριώνεται καθώς η δημιουργία εισοδήματος είναι μικτή προερχόμενη από την αγορά μέσω αμοιβής που καταβάλλεται από τους επιβάτες και ένα μέρος μέσω δημόσιας χρηματοδότησης και άλλους πόρους εξαρτημένων πηγών εισοδήματος (δωρεές, παροχές κ.λ.π.). Συνεπώς η μελέτη δείχνει τη χρήση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ως εργαλείο προγραμμάτων κοινωνικού μάρκετινγκ που σκοπεύουν στην επιρροή θετικής κοινωνικής συμπεριφοράς.

4. Γιατί θεωρείται ότι η έρευνα και ανάλυση του κοινού ήταν σημαντική για την επιτυχία του προγράμματος;

Η ανάλυση κοινού και η κατανόησή του αποτελεί μια από τις έξι βασικές έννοιες του Κοινωνικού Μάρκετινγκ. Η έρευνα ανάλυσης κοινού προσέφερε δεδομένα που βοήθησαν να δημιουργηθεί μια ελκυστική και αποδεκτή εναλλακτική λύση για το κοινό στόχο. Έδειξε ότι υπήρχε ένα μέρος του κοινού που επιθυμούσε να κάνει χρήση αντίστοιχης υπηρεσίας αλλά δεν είχε εναλλακτική. Επίσης ήταν καταλύτης και βοήθησε να γίνει αποτελεσματική τμηματοποίηση και να καθοριστεί το κοινό στόχος. Πρόσφερε δεδομένα για το κοινό όπως τους λόγους που καταναλώνουν αλκοόλ, σε ποιο πλαίσιο, το υπόβαθρό τους, τα κίνητρα, τις επιθυμίες και τις φοβίες του. Όλα τα δεδομένα αυτά οδήγησαν στη διαμόρφωση μιας υπηρεσίας που άπτεται των αναγκών του κοινού ενώ ταυτόχρονα είναι ελκυστική για αυτό το κοινό.

7.1.4 Μέτρηση Αντίκτυπου: Μελέτη Περίπτωσης Cafédirect

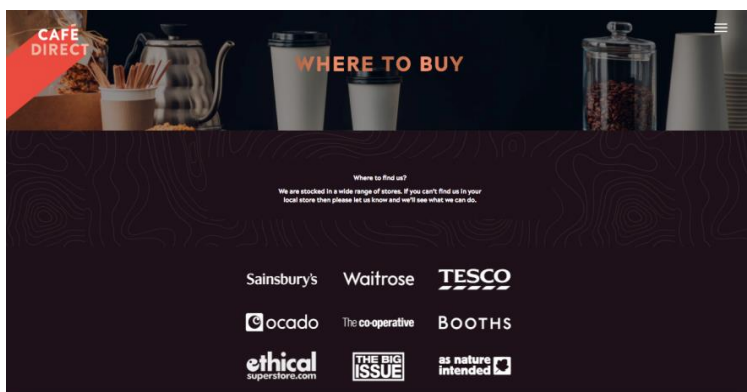


Η Cafédirect ιδρύθηκε το 1991 από τέσσερις φιλανθρωπικές οργανώσεις με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο: τις Equal Exchange UK, Traidcraft, Twin, και Oxfam. Έκτοτε, έχει γίνει η μεγαλύτερη εταιρεία δίκαιου και αλληλέγγυου εμπορίου του Ηνωμένου Βασιλείου. Ο σκοπός των ιδρυτών της εταιρείας ήταν να εξασφαλίσουν σε μικρούς παραγωγούς καφέ, τσαγιού και σοκολάτας καλύτερες (δίκαιες) τιμές πώλησης για τις καλλιέργειες τους καθώς και περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης για τις κοινότητες στην οποίες ζούν. Η γκάμα προϊόντων της Cafédirect επεκτάθηκε από ένα μόνο προϊόν καφέ το 1991, σε ένα προϊόντικό χαρτοφυλάκιο που περιλαμβάνει πάνω από είκοσι προϊόντα πολύ υψηλής ποιότητας.

Ο κύκλος εργασιών της το 2008 ήταν £22,3 εκατομμύρια, με κέρδη προ φόρων ύψους £901,000. Η Cafédirect συνεργάζεται με 39 οργανώσεις καλλιεργητών καφέ σε δεκατρείς αναπτυσσόμενες χώρες, συνολικά με πάνω από 260,000 αγρότες με σκοπό τη βελτίωση τη ζωής περισσότερων από 1,4 εκατομμυρίων ανθρώπων. Από το 2000, η Cafédirect έχει επενδύσει περισσότερα από £3.3 εκατομμύρια –άμεσα– στις επιχειρήσεις των καλλιεργητών, και έχει πληρώσει £13 εκατομμύρια παραπάνω από τις μέσες τιμές πώλησης τα οποία και καρπώνονται οι καλλιεργητές και οι κοινότητες τους. Ομοίως όπως επικοινωνεί στην ιστοσελίδα της η κοινωνική επιχείρηση (πηγή: web site εταιρείας 2018) σε αντίθεση με οποιαδήποτε άλλη εταιρεία καφέ, επενδύει το 50% των κερδών της στο ίδρυμα Cafédirect Foundation, ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα του Ηνωμένου Βασιλείου που συνεργάζεται άμεσα με αγρότες για τη βελτίωση της βιωσιμότητας και των μέσων διαβίωσης τους. Ο φιλανθρωπικός αυτός οργανισμός διοικείται από αγρότες –για τους αγρότες– επιτυγχάνοντας μεταξύ άλλων την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων σε προκλήσεις που οι τελευταίοι αντιμετωπίζουν.

Η Cafédirect χρηματοδοτήθηκε από τους ιδρυτές της για πάνω από δώδεκα χρόνια και αρχικά λειτουργούσε ως φιλανθρωπία. Εντούτοις, με αύξηση των πωλήσεων κατά μέσο όρο μεταξύ 20% και 30% ετησίως, η ανάγκη εταιρείας για κεφάλαιο νέες επενδύσεις στο αυξήθηκε ταχύτατα. Το διοικητικό συμβούλιο Cafédirect διερεύνησε τη αύξηση των κεφαλαίων κεφάλαια venture capital επιχειρηματικού αλλά ορισμένοι από τους ανησυχούσαν για τη

της κίνησης και μάρκετινγκ 2002/2003, της δυνατότητα της με (κεφάλαια κινδύνου), ιδρυτές συνεργασία



της κίνησης και μάρκετινγκ 2002/2003, της δυνατότητα της με (κεφάλαια κινδύνου), ιδρυτές συνεργασία

με venture capitalists. Το 2003, η εταιρεία αποφάσισε να αντλήσει κεφάλαια μέσω έκδοσης μετοχών προκειμένου να επενδύσει στο εμπορικό της σήμα (brand), να αποπληρώσει δάνεια και να επενδύσει σε συστήματα πληροφορικής. Έχοντας αλλάξει τη νομική μορφή της σε Public Limited Company (PLC – Ανώνυμη Εταιρεία), η Cafédirect συγκέντρωσε το πρώτο εξάμηνο του 2004, επιτυχώς 5 εκ. λίρες (από £1 ανά μετοχή) από 4,500 νέους επενδυτές. Η έκδοση μετοχών υπερκαλύφθηκε. Το μείρισμα για το 2008 ήταν 2 πένες ανά μετοχή.

Ως ανώνυμη εταιρεία, η Cafédirect υποχρεούται να καταθέτει –ετησίως– λεπτομερείς απολογισμούς στον κυβερνητικό οργανισμό Companies House (ο οργανισμός αυτός καταγράφει στοιχεία για ανώνυμες εταιρείες και είναι σκέλος του Υπουργείου Εμπορίου της Μ. Βρετανίας).

Η ετήσια έκθεση του 2007 εν προκειμένω ήταν προσεκτικά δομημένη ώστε να αντικατοπτρίζει την αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης καθώς και τη θέση της στην αγορά: τα οικονομικά αποτελέσματα συζητούνται, μόνο μετά από μια μεγάλη ενότητα αφιερωμένη σε ιστορίες μικροκαλλιεργητών καφέ καθώς και σε λεπτομέρειες των επιτευγμάτων και δαπανών που έγιναν στα πλαίσια του προγράμματος συνεταιρισμού με αυτούς.

Μεγάλο μέρος της ετήσιας έκθεσης επικεντρώνεται επίσης στην ποιότητα των προϊόντων, στην περιβαλλοντολογική διαχείριση, σε δραστηριότητες εκπαίδευσης καθώς και σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Ειδικότερα, στο αφηγηματικό τμήμα της έκθεσης, μόνο 8 σελίδες από τις 53 είναι αφιερωμένες στη συζήτηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της Cafédirect. Επίσης (μόνο) 39 από το σύνολο των 84 σελίδων της πλήρους έκθεσης αφορούν σε οικονομικά ζητήματα (στις παραδοσιακές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις το νούμερο αυτό είναι πάνω από 70-80%).

Παρά το γεγονός ότι είναι μια κοινωνική επιχείρηση με μετόχους, η ετήσια έκθεση της Cafédirect στέλνει ένα σαφές μήνυμα: η κοινωνική αποστολή του οργανισμού αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα πέραν και πάνω από τα οικονομικά της επιτεύγματα.

Πηγές

Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769.

Ερωτήσεις:

1. Τί είδους επιχείρηση είναι η Cafédirect;
2. Ποια είναι η Πρόταση Κοινωνικής Αξίας της SVP (Social Value Proposition) της Cafédirect;
3. Ποιά είναι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (stake holders) της Cafédirect;
4. Πως θα μετρούσατε την Επίδοση της Cafédirect;
5. Ποιους βασικούς δείκτες θα χρησιμοποιούσατε για να αποτυπώσετε τον κοινωνικό αντίκτυπο της Cafédirect (social impact assessment);
6. Πως διανέμει τα προϊόντα της η Cafédirect;
7. Περιγράψτε το μείγμα μάρκετινγκ της Cafédirect σε μορφή πίνακα.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ CAFEDIRECT

1. Τι είδους επιχείρηση είναι η Cafédirect;

Η Cafédirect είναι η μεγαλύτερη εταιρεία αλληλέγγυου και δίκαιου εμπορίου (κατά 100%) για ζεστά ροφήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Πωλεί ένα ευρύ φάσμα προϊόντων που προέρχονται απευθείας από μικροκαλλιεργητές. Πρόκειται για μια κοινωνική επιχείρηση, η οποία όμως έχει την όχη και τόσο συνηθισμένη για κοινωνικές επιχειρήσεις νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας. Επίσης είναι εισηγμένη σε Χρηματιστήριο. Αυτή η μελέτη περίπτωσης καταδεικνύει ότι η νομική μορφή δεν είναι το κύριο στοιχείο μιας κοινωνικής επιχείρησης. Αυτό που μετρά είναι η κοινωνική αποστολή της. Η ύπαρξη της βασίζεται σε αυτήν. Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να επιλέγει κάθε φορά εκείνη τη νομική μορφή που θα της επιτρέψει να επιτύχει την κοινωνική αποστολή της αποτελεσματικότερα.

Κάποια βασικά στοιχεία για την εταιρεία. Το 2015, η Cafédirect αγόρασε 1.326 τόνους κόκκων καφέ (2014: 1,057), 92 τόνους τσαγιού (2014: 175) και 44 τόνους κακάου (2014: 46). Από 2004, η Cafédirect έχει υποστηρίξει τις επιχειρήσεις και τις κοινότητες των μικροκαλλιεργητών με πάνω από 15,5 εκατομμύρια λίρες στερλίνες. Το 2015, η Cafédirect σημείωσε αύξηση του κύκλου εργασιών από £11,8 εκατ. τον προηγούμενο χρόνο σε £12,4 εκατ. Υπήρξε λειτουργική ζημία ύψους £1,065,168 αυξημένη κατά 436,755 λίρες από ό, τι το 2014. Η τρέχουσα ταμειακή θέση της εταιρείας είναι αρνητική και η εταιρεία δραστηριοποιείται με υπερανάληψεις.

2. Ποια είναι η Πρόταση Κοινωνικής Αξίας της SVP (Social Value Proposition) της Cafédirect;

Η Cafédirect ωφελεί τους μικροκαλλιεργητές του αναπτυσσόμενου κόσμου αγοράζοντας τσάι, καφέ και κακάο σε δίκαιες/αλληλέγγυες τιμές. Επίσης επανεπένδυει τα κέρδη της στην παροχή άλλων μορφών υποστήριξης και κατάρτισης των μικροκαλλιεργητών και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται.

3. Ποια είναι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της Cafédirect;

- Αρχικά είναι οι άμεσα ευεργετούμενοι. Για παράδειγμα, από τη δραστηριότητα της κοινωνικής επιχείρησης ωφελείται ο συνεταιρισμός καφέ CEPICAFE στην Piura (Βόρειο Περού). Ο συνεταιρισμός CEPICAFE έχει μέλη περίπου 7,000 αγροτικές οικογένειες που ζουν στις πλαγιές των Άνδεων. Η Cafédirect αγοράζει το 40% των εξαγωγών καφέ της και από το 2008 συγχρηματοδοτεί προγράμματα κοινοτικής ανάπτυξης.
- Πελάτες. Αυτοί που αγοράζουν τα προϊόντα της εταιρείας και συνεισφέρουν εμπορικά έσοδα στην κοινωνική επιχείρηση.
- Εργαζόμενοι. Η εταιρεία αναφέρει για παράδειγμα ότι για το 2013, το 100% των εργαζομένων δήλωνε αρκετά ικανοποιημένο.
- Χορηγοί (ιδιώτες και δημόσιοι). Για παράδειγμα η εταιρεία αναφέρει για το 2014 περίπου 400,000 έσοδα από δωρεές.

- Οι μέτοχοι της εταιρείας είναι ένας άλλος σημαντικός συμμετοχος (κυκλοφορούν με βάση τα τελευταία στοιχεία, 8.393.557 μετοχές). Υπάρχουν 4 θεσμικοί επενδυτές:

| | |
|--|-------|
| Oikocredit Ecumenical Development Co-operative | 19.9% |
| Oxfam Activities Ltd | 10.8% |
| Cafédirect Producers Ltd | 5.5% |
| Rathbone Nominees Limited | 3.4% |

4. Πως θα μετρούσατε την Επίδοση της Cafédirect;

Η επίδοση της κοινωνικής επιχείρησης θα πρέπει να υπολογίζεται ως προς κάποια βάση.

Αρχικά, η επίδοση της κοινωνικής επιχείρησης θα πρέπει να μετράται με χρήση παραδοσιακών δεικτών κερδοφορίας (π.χ., Return on Assets, που για τη συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση είναι -34% για το 2015, επίσης το μεικτό περιθώριο κέρδους που είναι 21% για το 2015).

Σε αυτούς τους παραδοσιακούς δείκτες, όμως, θα πρέπει να προστίθενται και δείκτες κοινωνικού αντίκτυπου. Για παράδειγμα η κοινωνική επιχείρηση αναφέρει ότι από το 2004 οι συνολικές πληρωμές προς τους αγρότες ανέρχονται σε πάνω από 15,5 εκατομμύρια λίρες. Το ποσό που καταβλήθηκε σε fairtrade premiums το 2015 ήταν £ 433,000. Επίσης το ποσό που χορηγήθηκε στο Cafédirect Foundation το 2015 ήταν 188,218 λίρες. Τα νούμερα αυτά έχουν μεγαλύτερο κοινωνικό αντίκτυπο μακροπρόθεσμα ο οποίος όμως δεν είναι εύκολο να νομισματοποιηθεί. Για τον υπολογισμό του SROI (δες διαφάνειες) κάποιος πρέπει να αφαιρέσει από τον κοινωνικό αντίκτυπο το κόστος για την παραγωγή του και να διαιρέσει το αποτέλεσμα με το τελευταίο.

Ίσως ένα απλούστερος δείκτης κοινωνικής επίδοσης είναι ο SROA (Social Return on Assets). Ο δείκτης αυτός απαντά στο ερώτημα στο πόσο αποδοτικά η εταιρεία χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία (assets) για να παράξει κοινωνικό αντίκτυπο. Αν και υποεκτιμά σημαντικά τον κοινωνικό αντίκτυπο της κοινωνικής επιχείρησης, για το 2015 ο δείκτης αυτός θα ήταν: $(\text{Fairtrade Premium} + \text{Donations to Cafédirect Foundation}) / \text{Assets} = 9,8\%$. Το πιο σημαντικό δεν είναι ο δείκτης αυτός καθαυτός αλλά η διαχρονική του εξέλιξη.

5. Ποιους βασικούς δείκτες θα χρησιμοποιούσατε για να αποτυπώσετε τον κοινωνικό αντίκτυπο της Cafédirect (social impact assessment);

Η εταιρεία μετρά πολλούς δείκτες αλλά οι εξής δύο αφορούν στην κοινωνική αποστολή τους.

KSPI (Key Social Performance Indicators):

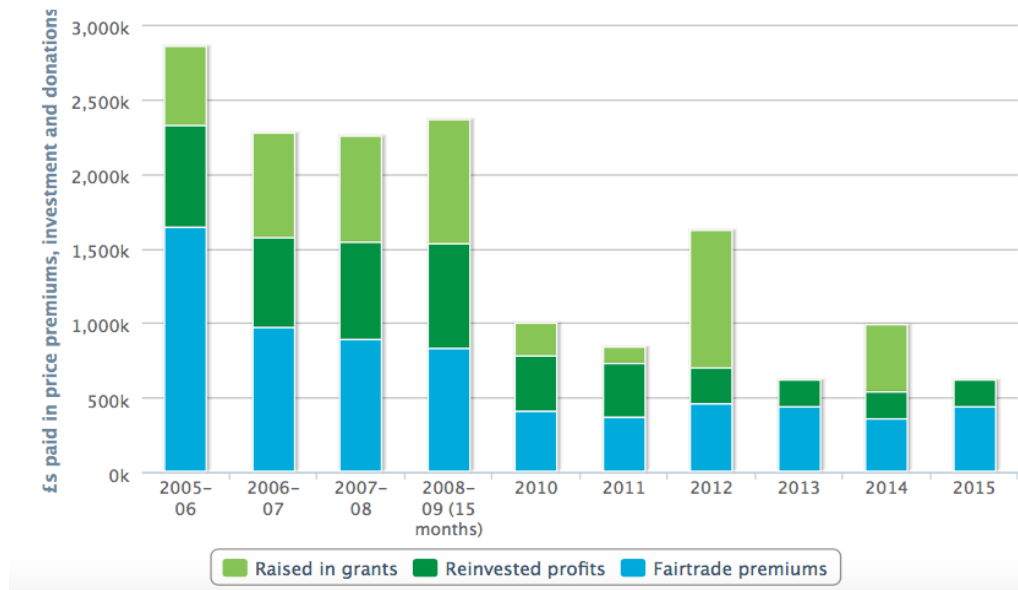
α) KSPI 1 - Ποσό που καταβλήθηκε στους παραγωγούς πέραν της τιμής αγοράς

β) ΚΣΠΙ 2 - Σύνολο αγορών από παραγωγούς αναπτυσσόμενων χωρών

6. Πως διανέμει τα προϊόντα της η Cafédirect;

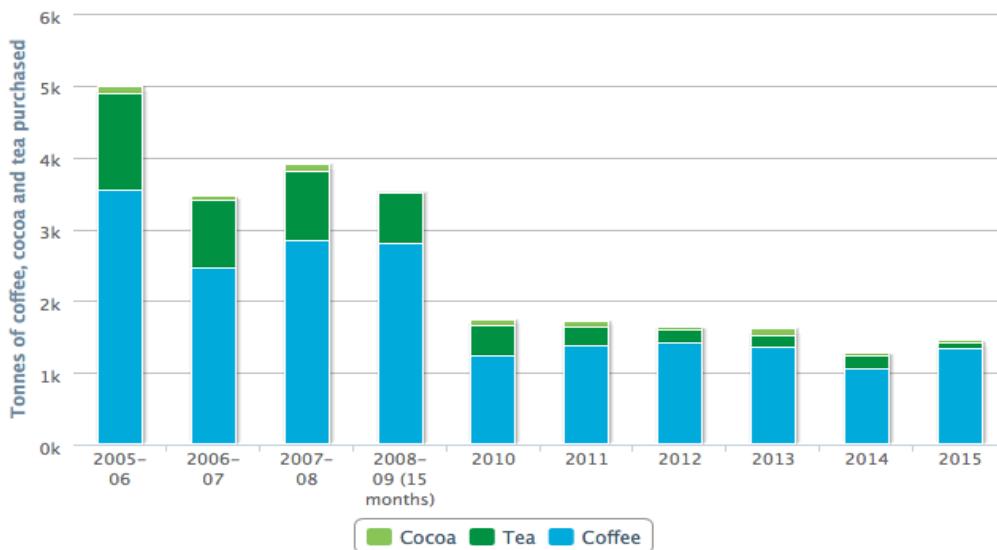
7. Περιγράψτε το μείγμα μάρκετινγκ της Cafédirect σε μορφή πίνακα.

ΚΣΠΙ 1 - Amount paid to producers over and above market price



Πηγή: https://www.ethex.org.uk/cafdirect-social-performance_121.html

ΚΣΠΙ 2 - Total purchased from developing country producers



Κάποιοι άλλοι δείκτες που χρησιμοποιεί η κοινωνική επιχείρηση είναι:

- Ο λόγος του υψηλότερου προς τον κατώτατο μισθό (salary ratio) → 4.4.
- Αμοιβές διευθυντών. Για παράδειγμα, οι αμοιβές του προέδρου και των μη εκτελεστικών διευθυντών παραμένουν οι ίδιες από το 2005, αλλά μειώθηκαν προσωρινά κατά 33% από τον Ιούλιο του 2011.
- Οι εκτελεστικοί διευθυντές δικαιούνται βασικό μισθό, μερίδιο σε ετήσια bonus, καθώς και οφέλη που παρέχονται σε όλους τους εργαζόμενους, όπως ιδιωτική υγειονομική περίθαλψη και συμμετοχή σε συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.
- Διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, το ποσοστό γυναικών μάντζερ είναι: 14%.
- % Ικανοποιημένων εργαζομένων. Για παράδειγμα, όπως αναφέρεται από την εταιρεία, κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών ετών, το προσωπικό αισθάνεται όλο και περισσότερο ικανοποιημένο από την Cafédirect ως εργοδότη, με το 100% να είναι αρκετά ικανοποιημένο για το 2013. Όλοι οι εργαζόμενοι, αφού έχουν συμπληρώσει τρεις μήνες υπηρεσίας, έχουν δικαίωμα συμμετοχής στο συνταξιοδοτικό σύστημα καθορισμένων εισφορών της εταιρείας. Η εταιρεία συνεισφέρει ποσό ίσο με το 9% του βασικού μισθού, εφόσον ο μισθωτός συνεισφέρει τουλάχιστον το 1% του βασικού μισθού του. Η εταιρεία εφαρμόζει επίσης ένα ιδιωτικό σύστημα υγειονομικής περίθαλψης στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι δικαιούνται να ενταχθούν.
- Ανακύκλωση και απορρίματα. Με ανάληψη πρωτοβουλιών σε όλο το φάσμα προϊόντων τσαγιού, καφέ και ζεστής σοκολάτας η Cafédirect, έχει καταφέρει να μειώσει το μέσο βάρος συσκευασίας κατά 7% από το 2012.

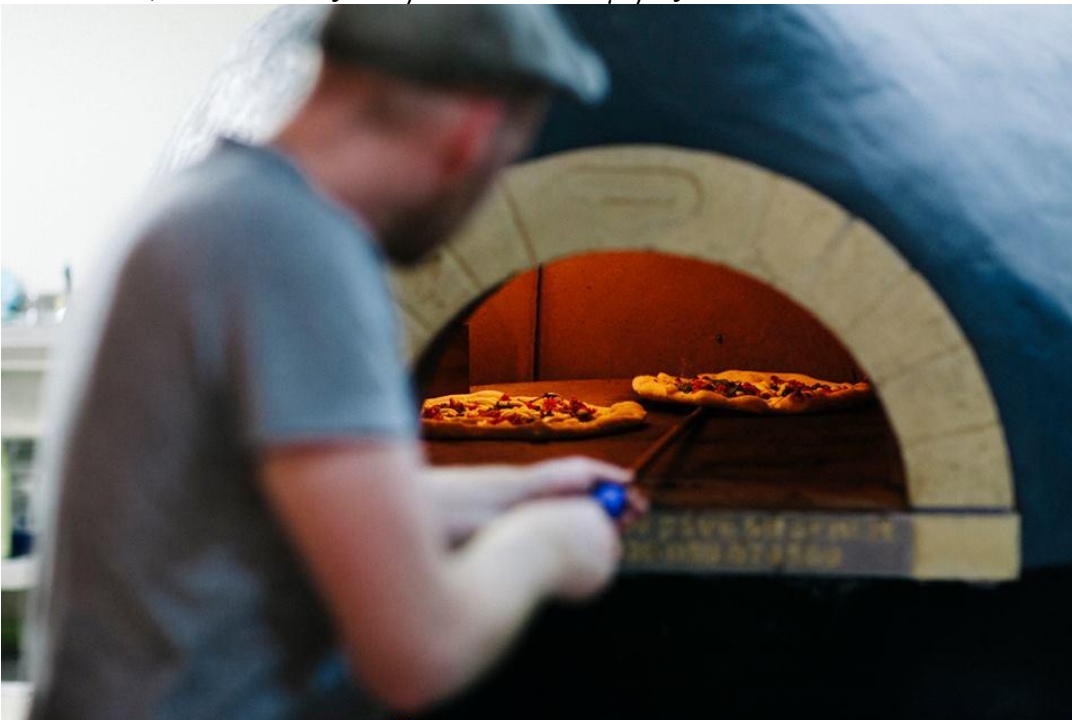
Για περισσότερους δείκτες, δες το σύστημα ESG της Thomson Reuters (παράρτημα στις διαφάνειες της ενότητας). Η επιχείρηση θα πρέπει συστηματικά να βελτιώνεται σε όλους αυτούς τους δείκτες.

7.1.5 Στρατηγικές Επικοινωνίας: Μελέτη Περίπτωσης Κρίση στα Κοινωνικά Μέσα

Πελάτης προσπαθεί να βρει τραπέζι σε trendy μικρή πιτσαρία του Manchester, Σάββατο βράδυ, χωρίς να έχει κάνει κράτηση. Η αναμονή μεγάλη και το service του εστιατορίου τον ενημερώνει πως δεν μπορεί να του εγγυηθεί πως θα καθίσει μέχρι την ώρα που θα κλείσει η κουζίνα.



Η απογοήτευση και αίσθηση ότι έχει τη δύναμη να τιμωρήσει το εστιατόριο, οδηγούν τον πελάτη να μπει στο Trip Advisor και να βαθμολογήσει πολύ χαμηλά, με ένα αστεράκι το εστιατόριο γράφοντας ταυτόχρονα: «Έφτασα στις 7:45 αφού παιδεύτηκα να βρω θέση να παρκάρω, έφυγα στις 7:48, αφού μου είπαν ευγενικά πως δεν μπορούσαν να εγγηθούν ότι θα με σερβίρουν καθώς θα έκλειναν τους φούρνους τους στις 9:30. Ήταν γεμάτο κόσμο, για να είμαι ειλικρινής ταξίδεψα από το Bollington στο Manchester, αλλά δεν θα ξανά έρθω σε αυτό το μέρος».



Η απάντηση του ιδιοκτήτη:

«Καταλαβαίνεις πως είμαστε ένα μικροσκοπικό ανεξάρτητο εστιατόριο σωστά... και ότι μόλις μας σταύρωσες γιατί είχαμε πολύ κόσμο; Δεν μπορούμε να κάνουμε απολύτως τίποτα για το πόσο οι άνθρωποι θέλουν να περιμένουν για ένα τραπέζι εδώ. Το Σάββατο (τη μέρα της εβδομάδας με τον περισσότερο κόσμο για κάθε εστιατόριο), ορισμένοι περιμένουν και δύομιση ώρες για ένα τραπέζι. Οι περισσότεροι περιμένουν χωρίς να παραπονούνται και επειδή δημιουργείται αναμονή, γι' αυτό κάποια στιγμή πρέπει να σταματήσουμε να δεχόμαστε πελάτες, διαφορετικά θα είμαστε εδώ μέχρι τα ξημερώματα να μαγειρεύουμε.

Για να ξεκαθαρίσω. Δεν κλείνουμε τους φούρνους στις 9:30. Κλείνουμε την κουζίνα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι σταματάμε να μαγειρεύουμε. Το Σάββατο μαγειρεύαμε μέχρι τις 10:30 μμ... και αυτό για πελάτες που ήταν στη σειρά πριν από εσένα.

Είναι αυτό αρκετό για να χαρακτηρίσεις το εστιατόριο μας απαίσιο; Ακόμη και αν η μοναδική σου επαφή μαζί μας χαρακτηρίστηκε ευγενική, τη χρησιμοποίησες για να εκτονώσεις την οργή σου για το ότι δεν έβρισκες πάρκινγκ, το ότι ερχόσουν από αλλού, και το ότι είχαμε πολύ κόσμο για να σε εξυπηρετήσουμε.

Δεν είμαι σίγουρος ότι υπάρχει κάποιο εστιατόριο σε όλο το Manchester που θα φτάσεις σχεδόν στις 8 Σάββατο βράδυ και θα κάτσεις αμέσως αν δεν έχεις κάνει κράτηση.

Το σενάριο που θα σου άρεσε είναι: «Γεια σου Πίτερ, απλά ξέχνα τους 200 ανθρώπους που ήταν στη σειρά πριν από 'σένα... Αν είναι να μας βάλεις ένα αστέρι, τότε έλα από εδώ, θα καθίσεις αμέσως.

Λυπούμαστε που δεν είχαμε χώρο για να σε εξυπηρετήσουμε ... αλλά έλα τώρα... προσπάθησε να μας υποστηρίξεις με το να αποδεχθείς την κατάσταση ή ακόμα και να μας συγχαρείς για το ότι έχουμε τόσο κόσμο (όπως έχουν κάνει και άλλοι πελάτες παρά το γεγονός ότι δεν μπορούσαμε να τους εξυπηρετήσουμε), αντί να προσπαθείς να μας κάνεις κακό».

Πηγές

<https://www.cnn.gr/news/kosmos/story/55343/epiki-apantisi-estiatorioy-se-kritiki-dysarestimenoy-pelati-pics>.

Ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι οι κριτικές στα κοινωνικά μέσα έχουν αντίκτυπο στη φήμη της επιχείρησης; Θα επηρέαζε την επιχείρηση αυτή η κριτική;
2. Πως οι κριτικές στα κοινωνικά μέσα μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή ένα Brand; Πως επαληθεύεται αυτό στη μελέτη περίπτωσης;

3. Επαληθεύεται ο κανόνας 3/33; Σύμφωνα με τον κανόνα τι θα μπορεί να συμβεί σε αυτήν την περίπτωση; Πώς διαμορφώνουν τα κοινωνικά μέσα αυτόν τον κανόνα;
4. Θεωρείτε ότι ορθά απάντησε ο καταστηματάρχης ή έπρεπε να μείνει σιωπηλός καθώς με την απάντηση του ενίσχυσε τη δυναμική της κριτικής και αύξησε την πιθανότητα εμπλοκής σε διένεξη στο διαδίκτυο;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΡΙΣΗ ΣΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ

1. Θεωρείτε ότι οι κριτικές στα κοινωνικά μέσα έχουν αντίκτυπο στη φήμη της επιχείρησης; Θα επηρέαζε την επιχείρηση αυτή η κριτική;

Τα κοινωνικά μέσα επιτρέπουν τους χρήστες να διαμορφώνουν κοινή γνώμη και να σχηματίζουν κοινότητες επηρεάζοντας την πορεία των αγαπημένων τους Brand και επιχειρήσεων. Μπορεί να λειτουργήσουν ευεργετικά ή αρνητικά. Στη συγκεκριμένη περίπτωση αυτή η κριτική θα επηρέαζε αρνητικά καθώς οι άλλοι χρήστες που δεν γνώριζαν το περιστατικό θα πίστευαν ίσως το χρήστη.

2. Πως οι κριτικές στα κοινωνικά μέσα μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή ένα Brand; Πως επαληθεύεται αυτό στη μελέτη περίπτωσης;

Η φήμη είναι ότι πιο σημαντικό για μια επιχείρηση και ο καλύτερος κοινωνός για την εξέλιξη της είναι ο ίδιος ο πελάτης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο πελάτης τις κριτικές δεν τις αντιλαμβάνεται ως διαφήμιση και περνούν τα φίλτρα αντίστασης του στα μηνύματα. Αυτή είναι η αιτία που πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μαρτυρίες (testimonials) στο ισότοπό τους και σε άλλα μέσα επικοινωνίας.

Οι κριτικές αντίστοιχα λειτουργούν παρομοίως και στην παραπάνω περίπτωση η κριτική του χρήστη μπορεί να επηρεάσει αρνητικά δυνητικούς πελάτες που σκέφτονται να επισκεφτούν το εστιατόριο.

3. Επαληθεύεται ο κανόνας 3/33; Σύμφωνα με τον κανόνα τι θα μπορεί να συμβεί σε αυτήν την περίπτωση; Πώς διαμορφώνουν τα κοινωνικά μέσα αυτόν τον κανόνα;

Ο κανόνας αναφέρει ενδεικτικά ότι μια άσχημη εμπειρία θα τη μοιραστεί ο πελάτης με 33 ενώ μια ευχάριστη με 3 ανθρώπους. Σύμφωνα με τον κανόνα ο δυσαρεστημένος πελάτης νιώθει την ανάγκη να μοιραστεί μια άσχημη εμπειρία με άλλους ανθρώπους με σκοπό τη ψυχική του ανακούφιση. Έτσι και σε αυτήν την περίπτωση ο πελάτης με σκοπό την ανακούφιση του προχώρησε σε μια αρνητική κριτική.

Στην αρχική του μορφή ο κανόνας αναφερόταν στο ότι ο πελάτης θα μοιραστεί με το οικείο του περιβάλλον την εμπειρία. Ωστόσο πλέον με τα κοινωνικά μέσα ο πελάτης μπορεί να προσεγγίσει εκατοντάδες ανθρώπους που διαμορφώνει τη δυναμική του κανόνα.

4. Θεωρείτε ότι ορθά απάντησε ο καταστηματάρχης ή έπρεπε να μείνει σιωπηλός καθώς με την απάντηση του ενίσχυσε τη δυναμική της κριτικής και αύξησε την πιθανότητα εμπλοκής σε διένεξη στο διαδίκτυο;

Αν οι άνθρωποι δεν πάρουν την πληροφορία από την τυπική οδό (επιχείρηση), αναζητούν εναλλακτικές πηγές για να δημιουργήσουν μια άποψη του τι συμβαίνει. Αυτό συχνά καταλήγει σε συμπεράσματα που είναι δύσκολο να αλλαχθούν. Συνεπώς η επιχείρηση όφειλε να έχει τον έλεγχο της πληροφορίας, διαφορετικά αφήνει ανοιχτό το περιθώριο να διευρυνθεί η φήμη, στη συγκεκριμένη περίπτωση αρνητικά.

Ο καταστηματάρχης έπραξε ορθά και παρείχε στο κοινό τη συμπληρωματική πληροφόρηση που χρειάζεται ώστε να δημιουργήσει μια σφαιρική εικόνα και να αποφασίσει για την ορθότητα του αρνητικού σχολίου.

Disclaimer

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents are sole responsibility of PB3 –IHU 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.