

BUSINESS PLAN

ESTABLISHMENT, ORGANIZATION, ADMINISTRATION,

MANAGEMENT AND BUSINESS DEVELOPMENT

FOR THE

SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE

(S.C.E)

«ΑCΤΟΪΔΑ»

WITH BUSINESS ACTIVITY OF

MANUFACTURING HANDMADE USEFUL &

DECORATIVE PRODUCTS

Recommendation Note

This business plan has been produced for the Project “Support of Social Enterprises Development and Enhancement of Employment / SoSEDEE” of the Cross-border Cooperation Programme Interreg V-A Greece Bulgaria 2014-2020.

A Business Plan is a written description of the business model that is expected to follow systematically in the future by the Social Co-Operative Enterprise (S.C.E. «ΑΤΟΪΔΑ»)

Its purpose is to analyze the existing situation, both of the enterprise and the market, considering all possible parameters that may have an impact, positive or negative, on the economic development and viability of the enterprise.

Making a business plan is a useful and necessary tool for every enterprise and is determined by the type and the needs of an enterprise.

Executive Summary

The S.C.E. «ACTOΪΔΑ» is a Social Co-Operative Enterprise with Collective and Social Benefits in accordance to the provisions of L. 4430/2016, which is sited at the Day Care Center of the SOS Children's Village Thrace.

The enterprise's vision is to help, through the products and services that will provide the economic and social integration of people who belongs in vulnerable groups and succeed collective benefits through social impact.

The objectives of the Social Cooperative Enterprise «ActoΪδα» will governed under the following basic principles:

- Promoting social and collectives benefits through production and services
- The support of the person and work over the capital
- The investment of profits will be used to reinforce the employment and expand the activities and services
- The promotion of sustainable development

The organizational structure will be divided into sections according to the different functions of each section. At the beginning of its operations, all five members of the S.C.E. will work as employees. The organizing of their program and the day-to-day tasks will be determined by discussion and agreement.

S.C.E.'s «ActoΪδα» financial resources will be:

- The founding capital and the co-operative shares
- The incomes of the enterprise's products sales and services
- Funding of programs and actions to support Social and Solidarity Economy
- Financing from the Social Economy and/or the National Enterprise and Development Fund
- Integration into Manpower Employment Organization (O.A.E.Δ.) programs to support work
- E.U., National or Regional co-financed programs
- Funds from legacies, third party donations and concessions on the use of assets.

Some of the products that will be manufactured by the S.C.E. «Actoῖδα» are handmade ceramic cups, jewelries, decorative, anniversary and holiday gifts (key chains, magnets, crabs, Christmas gifts, Easter candles etc) and a variety of other ceramic and sculpture based products.

The S.C.E. will also undertake to beatify important moments of the clients by offering them unique handmade products for their weddings or baptism ceremonies. In addition, the S.C.E. will expand its activities by organizing educational, artistic, cultural and / or scientific themed events and creative activities for people with disabilities and from local society.

The opportunities for the business development lie on the internal and the external environment. For this reason, we used the SWOT analysis model in order to show and follow the Strengths and Opportunities of the Social Cooperative. Also SWOT analysis will show off and prevent the Weaknesses and Threats. Summarizing, the helpful factors of analysis are:

- Developed cooperation and communication between members
- Specialized and multi-talented human resources
- Experience of the members in hand-made constructions
- Experience in working with disabled and vulnerable people
- Properly configured working space
- The possibility of developing partnerships
- The opportunity of participate in the events of the local region
- Networking in the domestic market
- The local society's support
- Evolution in industry
- Supporting the social benefit and the objectives of solidarity
- Uniqueness of products with competitive prices

On the other hand, the harmful factors can be:

- Financial weaknesses
- Costs of building the Internet site and e-shop
- Low knowledge of using the world wide web for commercial activities
- Costs for promoting and advertising
- Relatively low knowledge in market penetration and claiming market share
- Funding uncertainty

- Market competition and requirements
- Frequent changes in tax policy
- Prices of imported competing goods
- Location and online store accessibility
- Procurement and finding of recyclable raw materials
- Communication with the consumer public

The individuals of the Cooperative are all active members of the Evros Prefecture where they live, work, operate and interact with other people in the local community.

S.C.E.'s partners will be Organizations and Entities that governed by the same principles and values, such as the SOS Children's Villages of Thrace with which they have very strong links and co-operation. Ideally, the co-operations will be extended to the entire Evros Prefecture working world where joint actions and synergies will achieve social benefits.

Customers of S.C.E. «Actoída» will be all citizens of the territory who wants to acquire something attractive, thoughtful and made with love, solidarity but also to offer a rewarding means to the society. To accomplish this goal, an e-shop will be operate where all S.C.E.'s news, actions will be announced and products will demonstrate for sale.

Its ambitions for the future are to provide opportunities for vulnerable groups who wish to reintegrate into the functions of society, where they will be employed and assisted in professional, financial and therapeutic work.

The systematic implementation and constant examination, analysis and improvement of their business plans and practices, they will be able to secure its economic viability in the first place and achieve the social objectives, which are mutual aid and solidarity. The action plan, the re- audit and re- evaluation and at last the feedback by the partners and customers are the cornerstone of this targeting.

The trust in their personal strengths, knowledge and relationships they have developed each other, as well as the foreseeable partnerships and the acceptance of their products, services and social impact offered by the public, the future of the company is predicted to be great.

**IOANNIS
TSOUKALIDIS**

Digitally signed by
IOANNIS TSOUKALIDIS
Date: 2019.10.09
14:48:01 +03'00'

The Project is funded by 85% from the European Regional Development Fund (ERDF), and by 15% from national funds of Greece and Bulgaria, in the framework of the Cross-border Cooperation Programme (CP) INTERREG V-A Greece-Bulgaria 2014-2020.

This report has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents of the webpage are the sole responsibility of the SOS CHILDREN'S VILLAGES GREECE 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.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΣΥΣΤΑΣΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΚΟΙΝ.Σ.Ε.Π.)

«ΑΚΤΟΪΔΑ»

ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΝ

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΧΕΙΡΟΠΟΙΗΤΩΝ ΧΡΗΣΤΙΚΩΝ &

ΔΙΑΚΟΣΜΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Εισηγητικό Σημείωμα

Το παρόν Επιχειρηματικό Σχέδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Έργου: «Support of Social Enterprises and Enhancement of Employment» και ακρωνύμιο «SOSEDEE» του Προγράμματος Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας Interreg V-A Greece - Bulgaria 2014 – 2020

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μία γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA») προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον.

Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι χρήσιμη και απαραίτητη για κάθε επιχείρηση και προσδιορίζεται από το είδος και τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.

Περιεχόμενα

Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	5
Κεφάλαιο 1 ^ο Γενική Περιγραφή της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης «ΑCTOΪΔA»	7
1.1 Σύσταση, επωνυμία και Νομική μορφή της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης «ΑCTOΪΔA»	7
1.2 Έδρα και θέση εγκατάστασης της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»	7
1.3 Φιλοσοφία, όραμα, αποστολή και στόχοι της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA».....	8
Κεφάλαιο 2 ^ο Συνοπτική Αναφορά στο Θεσμικό Πλαίσιο των Φορέων ΚΑΛΟ	9
2.1 Εισαγωγή στο θεσμικό πλαίσιο	9
2.2 Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις	9
2.3 Η διανομή κερδών των Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας	10
2.4 Το βασικό θεσμικό πλαίσιο, οι νέες διατάξεις, οι Υπουργικές Αποφάσεις, οι εγκύκλιοι κ.λπ. που σχετίζονται με τη λειτουργία των Κοιν.Σ.Επ. στην Ελλάδα	10
Κεφάλαιο 3 ^ο Προϊόντα και Υπηρεσίες της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης «ΑCTOΪΔA».....	12
3.1 Περιγραφή προϊόντων της Κοιν.Σ.Επ. «ΑctoΪδα».....	12
3.2 Περιγραφή υπηρεσιών της Κοιν.Σ.Επ. «ΑctoΪδα»	13
Κεφάλαιο 4 ^ο Σχέδιο Δομής Λειτουργίας, Σχέδιο Διαδικασιών Λειτουργίας και Συμμόρφωσης με τις Απαιτήσεις του Υπουργείου Εργασίας για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις Οργάνωση και Διοίκηση της Κοιν.Σ.Επ.	14
4.1 Σχέδιο δομής και οργάνωσης λειτουργίας	14
4.2 Διοίκηση και λήψη αποφάσεων της Κοιν.Σ.Επ.....	15
4.3 Καθήκοντα του προσωπικού της Κοιν.Σ.Επ. «ΑctoΪδα»	15
4.4 Αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης της Κοιν.Σ.Επ.	16
Κεφάλαιο 5 ^ο Οι αγορές και οι δυνατότητες των προϊόντων και Υπηρεσιών της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»	18
5.1 Οι αγορές	18
5.2 Πληροφορίες για τον κλάδο (ανταγωνισμός) στον οποίο εντάσσεται η Κοιν.Σ.Επ. «ΑctoΪδα».....	18
5.3 Οι πελάτες.....	19
5.4 Περιβάλλον επιχειρηματικής ανάπτυξης - SWOT Ανάλυση.....	20
5.5 Επιλογή Αγορών και Προϊόντων/Υπηρεσιών και ιεράρχηση προτεραιοτήτων διείσδυσης στις αγορές.....	21
Κεφάλαιο 6 ^ο Σχέδιο προβολής και προώθησης της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»	23
6.1 Σχέδιο προϊόντων.....	23

6.2. Σχέδιο τιμολογιακής πολιτικής.....	24
6.3 Σχέδιο προώθησης.....	24
6.4 Σχέδιο διανομής.....	25
6.5 Πελατοκεντρική προσέγγιση	26
Κεφάλαιο 7 ^ο Οικονομική κατάσταση και δυνητικές πηγές πόρων.....	27
7.1 Οικονομική κατάσταση της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα».....	27
7.2 Οι συνεταιριστικές μερίδες της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα»	27
7.3 Οι πόροι της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα»	28
Κεφάλαιο 8 ^ο Χρηματοοικονομικό σχέδιο, δαπάνες προετοιμασίας, έναρξης, εκτιμήσεις χρηματορροών και αποτελεσμάτων σε βάθος πενταετίας.....	29
8.1 Δαπάνες ίδρυσης - εγκατάστασης της Κοιν.Σ.Επ.....	29
8.2 Δαπάνες - έξοδα πρώτου έτους λειτουργίας της Κοιν.Σ.Επ.	30
8.3 Εισροές πενταετίας της Κοιν.Σ.Επ.	30
8.4 Εκτιμήσεις Χρηματορροών και αποτελεσμάτων της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» σε βάθος πενταετίας	31
Κεφάλαιο 9 ^ο Εκτιμήσεις Δεικτών Απόδοσης – Νεκρό Σημείο	33
9.1 Ανάλυση νεκρού σημείου της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα».....	33
Κεφάλαιο 10 ^ο Παράγοντες Επιτυχίας	35
10.1 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.....	35
Κεφάλαιο 11 ^ο Σχέδιο Δράσης 1ου έτους λειτουργίας Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα».....	37
11.1 Προσδιορισμός Σχεδίου Δράσης	37
Συμπεράσματα.....	39
Παράρτημα Υπολογισμός των εσόδων από τις πωλήσεις.	40

Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA» είναι μια Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας του Ν. 4430/2016.

Όραμα της επιχείρησης είναι να βοηθήσει, μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παρέχει, στην οικονομική και κοινωνική ένταξη των ατόμων που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες πληθυσμού και στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους μέσω δράσεων κοινωνικού αντίκτυπου και ανταπόδοσης.

Ορισμένα από τα προϊόντα που θα κατασκευάζονται από την Κοιν.Σ.Επ. «Αctοΐδα» είναι χειροποίητες κεραμικές κούπες, κοσμήματα, διακοσμητικά, αναμνηστικά, επετειακά και εορταστικά χειροποίητα δώρα (τουριστικά είδη, είδη δώρων, μπρελόκ, μαγνητάκια, γούρια, χριστουγεννιάτικα, λαμπάδες κ.α.) και πλήθος άλλα προϊόντα με βάση τη κεραμοποιία και τη γλυπτική.

Επίσης θα αναλάβει να ομορφύνει τις σημαντικότερες στιγμές των ανθρώπων-πελατών της προσφέροντάς τους μοναδικές χειροποίητες υφασμάτινες, χάρτινες και κεραμικές κατασκευές για γάμους και βαφτίσεις (προσκλητήρια, μπομπονιέρες, μαρτυρικά κ.α.). Επιπλέον, η Κοιν.Σ.Επ. θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της με την ανάληψη διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων καλλιτεχνικού – πολιτιστικού και επιστημονικού ενδιαφέροντος και δημιουργικής απασχόλησης ΑμεΑ και ατόμων από την τοπική κοινωνία.

Τα μέλη του συνεταιρισμού είναι όλοι ενεργά μέλη του Νομού Έβρου όπου ζουν, εργάζονται, δραστηριοποιούνται και αλληλεπιδρούν με τα υπόλοιπα άτομα της τοπικής κοινωνίας.

Οι συνεργάτες της Κοιν.Σ.Επ. θα είναι Οργανισμοί και Φορείς που διέπονται από τις ίδιες αρχές και αξίες, όπως για παράδειγμα τα Παιδικά Χωριά SOS Θράκης με τα οποία έχουν πολύ ισχυρούς δεσμούς και συνεργασία. Ιδανικότερα, η συνεργασία θα επεκταθεί σε ολόκληρο τον επαγγελματικό κόσμο του Νομού Έβρου όπου με κοινές ενέργειες και συνέργιες θα επιτυγχάνεται η κοινωνική ωφέλεια.

Πελάτες της Κοιν.Σ.Επ. «Αctοΐδα» θα είναι όλοι οι πολίτες της επικράτειας που επιθυμούν να αποκτήσουν κάτι προσεγμένο, ελκυστικό και φτιαγμένο με αγάπη, μεράκι και αλληλεγγύη αλλά και να προσφέρουν ανταποδοτικά μέσω αυτού στη κοινωνία. Για την ενσάρκωση και επίτευξη αυτού του σκοπού θα λειτουργεί ηλεκτρονικό κατάστημα όπου θα προβάλλονται προς διάθεση όλα τα προϊόντα της Κοιν.Σ.Επ. και θα κοινοποιούνται τα νέα, οι ενέργειες και οι δράσεις της.

Η φιλοδοξία της Κοιν.Σ.Επ. για το μέλλον είναι να προσφέρει ευκαιρίες στα άτομα ευάλωτων ομάδων που επιθυμούν την επανένταξή τους στις λειτουργίες της κοινωνίας, όπου μέσα από την εργασία τους θα απασχολούνται και θα βοηθούνται σαφώς επαγγελματικά, οικονομικά αλλά και θεραπευτικά.

Μέσα από τη συστηματική εφαρμογή και την διαρκή εξέταση, ανάλυση και βελτίωση του πλάνου και των επιχειρηματικών πρακτικών της θα καταφέρει να εξασφαλίσει καταρχήν την οικονομική της βιωσιμότητα και αφετέρου θα επιτύχει την τελεσφόρηση των κοινωνικών σκοπών της, που είναι η αλληλοβοήθεια και η αλληλεγγύη. Ο σχεδιασμός των δράσεων, ο επανέλεγχος, η επανεκτίμηση της πορείας και η ανατροφοδότηση από τους πελάτες και συνεργάτες αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο αυτής της στόχευσης.

Η οργάνωση, η εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνάμεις, ικανότητες, γνώσεις και στις σχέσεις που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους, καθώς και στις προβλεπόμενες συνεργασίες και την αποδοχή του κόσμου για το προσφερόμενο προϊόν, υπηρεσία και κοινωνικό αντίκτυπο, το μέλλον της επιχείρησης προβλέπεται σπουδαίο.

Κεφάλαιο 1^ο

Γενική Περιγραφή της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης «ΑCTOΪΔA»

1.1 Σύσταση, επωνυμία και Νομική μορφή της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης «ΑCTOΪΔA»

Κατηγορία: Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας.

Επωνυμία: «Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας
ΑCTOΪΔA»

Διακριτικός τίτλος: «ΑCTOΪΔA Κοιν.Σ.Επ.».

Η νομική μορφή του φορέα ΚΑΛΟ δηλώνεται ως Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση η οποία είναι Αστικός Συνεταιρισμός του Ν. 1667/1986, που έχουν ως καταστατικό σκοπό τη συλλογική και κοινωνική ωφέλεια σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4430/2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις», όπως ισχύει σήμερα.

1.2 Έδρα και θέση εγκατάστασης της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»

Η Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA» θα είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με περιορισμένη ευθύνη των μελών του, ενώ παράλληλα έχει εμπορική ιδιότητα και κερδοσκοπικό χαρακτήρα.

Έδρα της Κοιν.Σ.Επ. ορίζεται ο Δήμος Αλεξανδρούπολης της Περιφερειακής Ενότητας Έβρου.

Η εγκατάσταση θα γίνει, έπειτα από συμφωνία, στο Κέντρο Ημέρας εντός του Παιδικού Χωριού Θράκης – SOS Villages στο Αρίστηνο Αλεξανδρούπολης.

Με απόφαση της Διοικούσας Επιτροπής της, η Κοιν.Σ.Επ. δύναται για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της να ιδρύει και να διατηρεί υποκαταστήματα ή γραφεία οπουδήποτε.

1.3 Φιλοσοφία, όραμα, αποστολή και στόχοι της Κοιν.Σ.Επ. «ΑΚΤΟΪΔΑ»

Οι συνεταιριστές της εν λόγω Κοιν.Σ.Επ που εμπνεύστηκαν τη σύσταση της οραματίστηκαν - βάσει της εμπειρίας τους από την απασχόληση ετών μέσα από τις δομές του Κέντρου Ημέρας του Παιδικού Χωριού SOS Villages Θράκης - μια επιχείρηση η οποία θα δίνει τη δυνατότητα μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παρέχει να βοηθήσει στην οικονομική και κοινωνική ένταξη των ατόμων που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες πληθυσμού και στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους μέσω δράσεων κοινωνικού αντίκτυπου και οφέλους.

Οι στόχοι και η λειτουργία της Κοιν.Σ.Επ. διέπονται λοιπόν από τις ακόλουθες βασικές αρχές:

1. την προαγωγή της κοινωνικής ωφέλειας μέσω της παραγωγής αγαθών ή της παροχής υπηρεσιών συλλογικού και κοινωνικού χαρακτήρα,
2. την πρόταξη του ατόμου και της εργασίας έναντι του κεφαλαίου,
3. τη χρησιμοποίηση των κερδών του για την ανάπτυξη της απασχόλησης και την διεύρυνση των εργασιών του,
4. την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης.

Για την υλοποίηση των ανωτέρων δράσεων, κατά περίπτωση και όπου απαιτείται η εφαρμογή ειδικών θεσμικών πλαισίων, προδιαγραφών και απαιτήσεων, οι σχετικές δραστηριότητες θα υλοποιούνται κατ' εφαρμογή αυτών και σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις.

Κεφάλαιο 2^ο

Συνοπτική Αναφορά στο Θεσμικό Πλαίσιο των Φορέων ΚΑΛΟ

2.1 Εισαγωγή στο θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των φορέων Κ.Α.Λ.Ο στην Ελλάδα (Νόμος 4430/2016 - Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις), στοχεύει στη νομική κατοχύρωση του χώρου της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ένταξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, την κάλυψη κοινωνικών και οικονομικών αναγκών μέσω της ενίσχυσης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής καινοτομίας και την ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής.

Σύμφωνα με το Νόμο 4430/2016, ως «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» ορίζεται το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που στηρίζονται σε μία εναλλακτική μορφή οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης, βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συνεργασίας, καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον.

2.2 Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις

Από το Νόμο 4430/2016 του Υπουργείου Εργασίας (άρθρο 14) θεσμοθετείται ως Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.) οι αστικοί συνεταιρισμοί του ν. 1667/1986, που έχουν ως καταστατικό σκοπό τη συλλογική και την κοινωνική ωφέλεια και διαθέτουν εκ του νόμου εμπορική ιδιότητα.

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

α) Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης

Οι οποίες αποσκοπούν στην ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού, δηλαδή άτομα με αναπηρίες (σωματικές ή ψυχικές ή νοητικές ή αισθητηριακές), εξαρτημένα ή απεξαρτημένα από ουσίες άτομα, οροθετικοί, φυλακισμένοι/αποφυλακισμένοι και ανήλικοι παραβάτες) και διακρίνονται αντίστοιχα στις εξής δύο υποκατηγορίες:

αα) 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.

αβ) 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) Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας

Οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης», ή και παρέχουν «κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος». Αφορούν στην παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών σε τομείς όπως ο πολιτισμός, το περιβάλλον, η οικολογία, η εκπαίδευση, οι παροχές κοινής ωφέλειας, η αξιοποίηση τοπικών προϊόντων, η διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων και επαγγελμάτων κ.α.

2.3 Η διανομή κερδών των Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας

Η διανομή των κερδών των Κοιν.Σ.Επ. διατίθεται ποσοστιαία, ετησίως, ως ακολούθως:

- 5% για το σχηματισμό αποθεματικού,
- έως 35% διανέμεται στους εργαζομένους ως κίνητρο παραγωγικότητας και
- το υπόλοιπο (τουλάχιστον 60%) διατίθεται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

2.4 Το βασικό θεσμικό πλαίσιο, οι νέες διατάξεις, οι Υπουργικές Αποφάσεις, οι εγκύκλιοι κ.λπ. που σχετίζονται με τη λειτουργία των Κοιν.Σ.Επ. στην Ελλάδα

- Ο Ν.4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31-10-2016) «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις»
- Ο Ν. 4019/11 (ΦΕΚ 216 Α/30-9-2011): «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις».

- Η υπ' αριθμ. 2.2250/οικ.4.105/12 (ΦΕΚ – 221 Β/9-2-2012) απόφαση του Υπουργού Εργασίας με θέμα: «Τήρηση και λειτουργία του Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας του Ν. 4019/2011 (ΦΕΚ 216/Α΄) «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις».
- Η υπ' αριθμ. 2.9621/οικ.4.1200/12 (ΦΕΚ 1360 Β/25-4-2012) απόφαση του Υπουργού Εργασίας με θέμα: «Τροποποίηση της υπ' αριθμ. 2.2250/οικ.4.105 /02/02/2012 (ΦΕΚ 221/Β΄/09-02-2012) υπουργικής απόφασης: «Τήρηση και λειτουργία του Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας του Ν. 4019/2011 (ΦΕΚ 216/Α΄) «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις».
- Η υπ' αριθμόν 49/16-10-12 εγκύκλιος του Ο.Α.Ε.Ε. (ΑΔΑ: Β43Λ4691Ω3-Β6Φ) με θέμα: «Ανάκληση της αρ. 20/12 εγκυκλίου κατά το μέρος που αφορά τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.)».

Κεφάλαιο 3^ο

Προϊόντα και Υπηρεσίες της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης «ΑΚΤΟΪΔΑ»

Οι δράσεις τις οποίες σκοπεύει να αναπτύξει ο συνεταιρισμός έχουν ανακύψει εμπειρικά και έπειτα από διεξοδικές συζητήσεις από την απασχόληση τους στο Κέντρο Ημέρας όπου εργάζονται τα τελευταία χρόνια.

Η επιλογή των προϊόντων και υπηρεσιών έχει γίνει με βάση την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από τα άτομα και τις οικογένειες των ΑμεΑ και τον αντίκτυπο που έχει από την τοπική κυρίως κοινωνία.

3.1 Περιγραφή προϊόντων της Κοιν.Σ.Επ. «ΑκτοΪδα»

Τα χειροποίητα αντικείμενα ανέκαθεν γοήτευαν τους καταναλωτές γιατί παρέχουν μια μοναδικότητα. Η ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται ξεχωριστός του δημιουργεί την επιθυμία να έχει στη κατοχή κάτι ιδιαίτερο και μοναδικό. Εκεί απαντάει η δραστηριότητα της «ΑκτοΪδα» η οποία θα προσφέρει αυτή την δυνατότητα στους πελάτες της μέσω των προϊόντων της.

Συγκεκριμένα, τα προϊόντα χειροτεχνίας που θα παράγονται μέσα από τις ενέργειες της Κοιν.Σ.Επ. θα είναι:

- Χειροποίητες κεραμικές κούπες, κοσμήματα, διακοσμητικά και πλήθος άλλα προϊόντα με βάση τη κεραμοποιία και τη γλυπτική,
- Αναμνηστικά, επετειακά και εορταστικά χειροποίητα δώρα (τουριστικά είδη, , μπρελόκ, μαγνητάκια γούρια, χριστουγεννιάτικα, λαμπάδες κα.)
- Χειροποίητες υφασμάτινες, χάρτινες και κεραμικές κατασκευές για γάμους – βαφτίσεις, όπως προσκλητήρια, μπομπονιέρες, μαρτυρικά κα.

Ιδιαίτερη σημασία θα δοθεί στη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της μεταποίησης ανακυκλώσιμων προϊόντων και σε προϊόντα αμιγώς προερχόμενα από φυσικές πρώτες ύλες με σεβασμό στο περιβάλλον και την οικολογία. Οι ενέργειες και η εν γένει θέση της Κοιν.Σ.Επ. στηρίζεται στις αρχές του δίκαιου και αλληλέγγυου εμπορίου με διαφάνεια και αλληλοσεβασμό στην εμπορική σύμπραξη, διασφαλίζοντας τα δικαιώματα των περιθωριοποιημένων παραγωγών και εργαζομένων.

3.2 Περιγραφή υπηρεσιών της Κοιν.Σ.Επ. «Actoΐδα»

Η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η επαγγελματική δραστηριότητα και δημιουργική ενασχόληση των μελών της Κοιν.Σ.Επ., της δίνει τη δυνατότητα να παρέχει υπηρεσίες σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες όπως:

- Ηλικιωμένοι
- Παιδιά
- Άτομα με αναπηρία ή /και χρόνιες παθήσεις.

Για την επίτευξη αυτών των επιδιώξεων θα υλοποιηθούν δράσεις με στόχο την παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και κοινωνικής αρωγής, όπως:

- Διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων καλλιτεχνικού - πολιτιστικού και επιστημονικού ενδιαφέροντος και δημιουργική απασχόληση ΑμεΑ και ατόμων από την τοπική κοινωνία.
- Διοργάνωση καλλιτεχνικών - πολιτιστικών εκδηλώσεων σε διαμορφωμένους χώρους προσαρμοσμένους στους στόχους της Κοιν.Σ.Επ.
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την ψυχοκοινωνική αποκατάσταση.
- Διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ψυχοκινητική αποκατάσταση ΑμεΑ.
- Δημιουργία καφενείου για την συνύπαρξη ΑμεΑ με μέλη της τοπικής κοινωνίας.
- Εκμετάλλευση μουσειακών, συνεδριακών και καλλιτεχνικών χώρων.

Κεφάλαιο 4^ο

Σχέδιο Δομής Λειτουργίας, Σχέδιο Διαδικασιών Λειτουργίας και Συμμόρφωσης με τις Απαιτήσεις του Υπουργείου Εργασίας για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις Οργάνωση και Διοίκηση της Κοιν.Σ.Επ.

4.1 Σχέδιο δομής και οργάνωσης λειτουργίας

Η λειτουργία της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης θα διέπεται από την αλληλεγγύη και την αλληλοϋποστήριξη. Η προγενέστερη εμπειρία από τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. στα εργαστήρια επαγγελματικής αποκατάστασης και εκμάθησης τεχνών βοήθησε να αναπτυχθεί ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ των ίδιων των μελών αλλά και των παιδιών που συμμετέχουν στις δραστηριότητες αυτές. Η εμπειρία αυτή αποτελεί βασικό πυλώνα και οδηγό για την δομή, οργάνωση και λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης «Αστοίδα».

Στην έδρα της Κοιν.Σ.Επ. (Κέντρο Ημέρας) θα πραγματοποιείται η κατασκευή των αγαθών αλλά και η παροχή των περισσότερων υπηρεσιών (εργαστήρια, βιωματική εκπαίδευση κτλ). Όλα τα απαραίτητα εργαλεία και μηχανήματα καθώς και όλες οι πρώτες ύλες και τα ανακυκλώσιμα υλικά θα βρίσκονται στον ίδιο χώρο για την διευκόλυνση των εργασιών.

Η οργανωτική δομή θα διακρίνεται σε τμήματα με βάση τις διαφορετικές λειτουργίες του κάθε τμήματος. Η επιχείρηση στην αρχή της λειτουργίας της θα αξιοποιεί και τα 5 μέλη της ως εργαζόμενους. Η κατανομή των εργασιών για τις καθημερινές εργασίες από τα μέλη θα καθορίζονται κατόπιν συζητήσεως από κοινού, ενώ παράλληλα θα συντονίζουν και θα οργανώνουν το πρόγραμμα υποχρεώσεων τους για την καθημερινή λειτουργία τους.

Στην κάθε κατασκευαστική ή τεχνική εργασία, το αρμόδιο και πιο έμπειρο μέλος της ομάδας θα εξηγεί και θα καθοδηγεί τα υπόλοιπα μέλη για την συνεργατική επίτευξη του αναμενόμενου αποτελέσματος μέσα από μια παράλληλη διαδικασία εκπαίδευσης και εκμάθησης.

Όσον αφορά στο τμήμα πωλήσεων, ο ταμίας της Κοιν.Σ.Επ. θα αναλάβει τόσο τη διαχείριση των εσόδων και εξόδων πρωταρχικά όσο και την παρακολούθηση του ηλεκτρονικού καταστήματος για την σωστή λήψη των παραγγελιών και την άμεση και ορθή διεκπεραίωση τους. Στη συνέχεια, το συγκεκριμένο μέλος και μετά από προσωπική του κρίση όσον αφορά το χρονικό πλαίσιο της ενέργειας αυτής, θα εκπαιδεύσει, θα εξηγήσει και θα κατευθύνει και τα υπόλοιπα μέλη στην σωστή διαχείριση και παρακολούθηση των παραπάνω λειτουργιών.

4.2 Διοίκηση και λήψη αποφάσεων της Κοιν.Σ.Επ.

Για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία της η Κοιν.Σ.Επ. θα αποφασίζει για κάθε ενέργειά της έπειτα από σύγκλιση Γενικής Συνέλευσης από τη Διοικούσα Επιτροπή ή εφόσον υποβληθεί σχετικό αίτημα, με συγκεκριμένο θέμα, προς τη Διοικούσα Επιτροπή από το ένα τρίτο (1/3) των μελών του Συνεταιρισμού. Τα μέλη μετέχουν και ψηφίζουν στη Γενική Συνέλευση αυτοπροσώπως. Όλα τα μέλη μετέχουν στις συνελεύσεις και ψηφίζουν με μία (1) ψήφο το καθένα, ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν.

Η Γενική Συνέλευση συζητεί και αποφασίζει για τα θέματα που περιλαμβάνονται στην ημερήσια διάταξη. Ο Πρόεδρος διευθύνει τις εργασίες της Συνέλευσης και ο Γραμματέας τηρεί τα πρακτικά που υπογράφονται από τον Πρόεδρο και τον ίδιο.

Η λήψη αποφάσεων γίνεται με ψηφοφορία, η οποία πραγματοποιείται με ανάταση του χεριού, εκτός αν το ένα τέταρτο (1/4) των παρόντων μελών ζητήσει να γίνει η ψηφοφορία με ονομαστική κλήση ή με ψηφοδέλτια, οπότε εφαρμόζεται ο τρόπος που ζητήθηκε. Δεν επιτρέπεται η λήψη αποφάσεων "δια βοής".

Για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν παροχή εμπιστοσύνης, απαλλαγή από ευθύνη, έγκριση απολογισμού και ισολογισμού και για προσωπικά θέματα, η ψηφοφορία είναι μυστική και διεξάγεται την ίδια μέρα της Γενικής Συνέλευσης και μετά το τέλος της συζήτησης των θεμάτων. Οι αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία του αριθμού των ψηφισάντων μελών.

4.3 Καθήκοντα του προσωπικού της Κοιν.Σ.Επ. «Actoída»

Ο αριθμός των θέσεων εργασίας που θα δημιουργηθούν στην Κοιν.Σ.Επ. «Actoída» θα καθορισθούν από τις ανάγκες της ζήτησης και θα κατανεμηθούν κατόπιν συνεννόησης. Σε κάθε περίπτωση, η κατανομή των ρόλων στα μέλη θα γίνει σύμφωνα με τις γενικότερες ικανότητες, δεξιότητες, ειδικές γνώσεις και εμπειρία στις δραστηριότητες, τόσο των κατασκευών και παροχής υπηρεσιών, όσο και για θέματα που αφορούν στη διοικητική, γραμματειακή, λογιστική υποστήριξη, τη διαχείριση και την εκπροσώπηση της επιχείρησης.

Όσο θα επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς και κοινωνικούς της στόχους και θα αποκτά βιωσιμότητα και οικονομική αυτάρκεια η Κοιν.Σ.Επ., θα προσανατολίζεται στην πρόσληψη και απασχόληση πρόσθετου δυναμικού εργαζομένων γενικών ή ειδικών καθηκόντων.

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι εργαζόμενοι σε αυτήν, να αμείβονται για την παρεχόμενη εργασία και να έχουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργατική νομοθεσία.

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. έχουν τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- Να συμμετέχουν στις δραστηριότητες και να συνεργάζονται στη λειτουργία της Κοιν.Σ.Επ. και να απέχουν από ενέργειες που βλάπτουν τα συμφέροντά της.
- Να τηρούν τις διατάξεις του Καταστατικού της Κοιν.Σ.Επ., να ακολουθούν τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης και της Διοικούσας Επιτροπής και να προστατεύουν τα συμφέροντά της.

Τα μέλη είναι ενήμερα και αποδέχονται ότι ευθύνονται για τα χρέη της Κοιν.Σ.Επ. έναντι των τρίτων, ο καθένας εις ολόκληρον και μέχρι του ποσού της συνεταιριστικής του μερίδας. Κάθε νέο μέλος υποχρεούται να καταβάλει εκτός από το ποσό της μερίδας του και εισφορά ανάλογη προς την καθαρή περιουσία της Κοιν.Σ.Επ., όπως αυτή προκύπτει από τον ισολογισμό της τελευταίας χρήσης. Η εισφορά αυτή φέρεται σε ειδικό αποθεματικό.

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ., μετά από σχετική απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, υποχρεούνται να καταβάλλουν την αναλογία τους στο χρηματικό ποσό που τυχόν απαιτείται για την κάλυψη ζημιών της Κοιν.Σ.Επ.

4.4 Αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης της Κοιν.Σ.Επ.

Η Γενική Συνέλευση των μελών είναι το ανώτατο όργανο της Κοιν.Σ.Επ., δικαιούται ν' αποφασίζει για κάθε υπόθεση που αφορά στην Κοιν.Σ.Επ. και έχει την εποπτεία και τον έλεγχο του οργάνου της Διοίκησης.

Στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης της Κοιν.Σ.Επ. υπάγονται:

- α) Η τροποποίηση του Καταστατικού.
- β) Η συγχώνευση, η παράταση της διάρκειας, η διάλυση και η αναβίωση της Κοιν.Σ.Επ.
- γ) Η έγκριση ή η τροποποίηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας.
- δ) Οι γενικοί όροι της δραστηριότητας της Κοιν.Σ.Επ.
- ε) Η έγκριση του Ισολογισμού και του Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης.
- στ) Η εκλογή και απαλλαγή από κάθε ευθύνη της Διοικούσας Επιτροπής και των αντιπροσώπων σε Ενώσεις, καθώς και η οποιαδήποτε παύση των μελών της Διοικούσας Επιτροπής.

- ζ) Η επιβολή εισφοράς στα μέλη για την αντιμετώπιση εκτάκτων ζημιών ή άλλων εξαιρετικών καταστάσεων.
- η) Η έγκριση συμμετοχής της Κοιν.Σ.Επ. σε Κοινοπραξίες, ή Ενώσεις Συνεταιρισμών ανώτερου βαθμού και η αποχώρησή του.

Η Γενική Συνέλευση της Κοιν.Σ.Επ. απαρτίζεται από όλα τα μέλη της, που συνέρχονται σε τακτική ή έκτακτη συνεδρίαση. Τα μέλη μετέχουν και ψηφίζουν στη Γενική Συνέλευση αυτοπροσώπως. Όλα τα μέλη μετέχουν στις συνελεύσεις και ψηφίζουν με μία (1) ψήφο το καθένα, ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν. Οι νόμιμες αποφάσεις της δεσμεύουν και τα μέλη που απουσιάζουν ή διαφωνούν.

Κεφάλαιο 5^ο

Οι αγορές και οι δυνατότητες των προϊόντων και Υπηρεσιών της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»

5.1 Οι αγορές

Η Π.Ε. Έβρου, εξαιτίας της προνομιακής γεωγραφικής της θέσης, ασκεί οικονομικό, εμπορικό και τουριστικό ρόλο στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (Π-ΑΜΘ), τα νησιά του Βορείου Αιγαίου και γενικότερα στη Βαλκανική (κυρίως ως προς τη Τουρκία και την Βουλγαρία).

Η Αλεξανδρούπολη ως πρωτεύουσα του Νομού, κατοχυρώνεται ως σημαντικό χρηματοοικονομικό κέντρο της ευρύτερης περιοχής και αποτελεί σημαντικό τουριστικό προορισμό, με επισκέπτες τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό.

Η λειτουργία ηλεκτρονικού καταστήματος και η συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς και οργανισμούς καθιστά προσβάσιμη της Κοιν.Σ.Επ. σε ένα ιδιαίτερα εκτεταμένο κοινό.

Τα παραπάνω δεδομένα προσφέρουν μια μεγάλη, αξιόλογη και διευρυμένη αγορά για τις δράσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της «ΑctoΪδα».

5.2 Πληροφορίες για τον κλάδο (ανταγωνισμός) στον οποίο εντάσσεται η Κοιν.Σ.Επ. «ΑctoΪδα»

Στην πόλη της Αλεξανδρούπολης και στις υπόλοιπες γειτονικές περιοχές υπάρχουν περιορισμένες και μικρής έντασης επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή χειροποίητων κεραμικών προϊόντων ενώ και ο κλάδος των ειδών γάμου – βάφτισης επιτρέπει περιθώριο εισχώρησης και ανταγωνιστικότητας.

Η επιδίωξη της Κοιν.Σ.Επ. να κατασκευάζει τα προϊόντα της με ανακυκλώσιμα υλικά θα συγκρατήσει χαμηλά το κόστος των πρώτων της υλών και ως αποτέλεσμα προκύπτει η συγκράτηση των τιμών σε χαμηλά και ανταγωνιστικά επίπεδα, συγκριτικά με τον υπόλοιπο κλάδο. Επίσης, η δυνατότητα να συμμετέχει η Κοιν.Σ.Επ. σε εκδηλώσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της τοπικής κοινωνίας θα την βοηθήσει να γνωστοποιήσει πιο άμεσα και να διαχωρίσει από τον ανταγωνισμό τα προϊόντα της.

Επιπλέον, η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος που αποτελεί την άμεση και βασική προτεραιότητα στην εισχώρηση της στην αγορά, δίνει στην Κοιν.Σ.Επ. μια ευρύτερη περιοχή

δραστηριοποίησης όπου και εκεί ο ανταγωνισμός είναι πολυτεμαχισμένος και δεν υπάρχει κάποιος ιδιαίτερα ισχυρός ανταγωνιστής. Αυτό επιτρέπει στην Κοιν.Σ.Επ. να καθιερωθεί ευκολότερα στην αγορά και να διεκδικήσει ένα σεβαστό αριθμό πελατών που θα προτιμήσει το δικό της προϊόν, με την διαφοροποίηση που αυτό έχει έναντι του ανταγωνισμού της.

Από την αντίθετη πλευρά, σημαντικό ανταγωνιστή θα αποτελέσουν τα καταστήματα που θα μεταπωλούν εισαγόμενα αντικείμενα χαμηλής αξίας καθώς και ο κλάδος των βιομηχανικών προϊόντων. Εξαιτίας της μαζικής παραγωγής και του χαμηλού μοναδιαίου κόστους αποσπών μεγάλο κομμάτι της αγοράς. Επίσης έναν ακόμη μεγάλο αριθμό πελατών θα αποσπά η παγκόσμια αγορά η οποία με την απλοποιημένη πλέον πρόσβαση και διανομή μπορεί να πωλεί στην εγχώρια αγορά άπειρα προϊόντα ή υπηρεσίες σε τιμές εκτός του εγχώριο ανταγωνισμού.

Η εισχώρηση μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των χειροποίητων κατασκευών θα φέρει νέα ώθηση στην τοπική ανάπτυξη και απασχόληση ιδιαίτερα εφόσον θα απευθύνεται και στην ευρύτερη εγχώρια αγορά μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος αλλά και στους κατοίκους και τους (διαρκώς αυξανόμενους κάθε σεζόν) επισκέπτες της πόλης.

Συγχρόνως θα βοηθήσει στην εδραίωση της κουλτούρας για την προτίμηση σε χειροποίητες κατασκευές από φυσικά και ανακυκλώσιμα υλικά που κατασκευάζονται με κοινωνικό αντίκρισμα έναντι αυτών της μαζικής παραγωγής.

5.3 Οι πελάτες

Από την έναρξη της λειτουργίας του Κοινωνικού Συνεταιρισμού θα επιδιωχθεί η άμεση κατασκευή του ηλεκτρονικού καταστήματος. Καίριος άξονας επιτυχίας αποτελεί η σύνδεσή του πρωταρχικά με την ηλεκτρονική σελίδα των Παιδικών χωριών SOS Villages, με σκοπό τη προβολή και διάθεση των προϊόντων από το e-shop του Οργανισμού ο οποίος έχει μια εξέχουσα θέση στο ηλεκτρονικό εμπόριο προϊόντων που χαρακτηρίζονται από την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τον κοινωνικό τους αντίκτυπο.

Στόχος λοιπόν της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» είναι να προσελκύσει, με αυτή τη δικτύωση ως έναυσμα, το ενδιαφέρον πελατών που διέπονται από τις ίδιες αρχές και είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι σε ζητήματα κοινωνικής αποδοχής και αλληλεγγύης και επιθυμούν να προσφέρουν μέσω της καταναλωτικής τους δύναμης.

Με την προβολή και την έκθεση που θα λάβει η Κοιν.Σ.Επ. από το διαδίκτυο, θα επιδιώξει μετέπειτα τη διάχυσή της στο ευρύτερο τοπικό και εγχώριο κοινό μέσα από ενέργειες δικτύωσης και προβολής. Αυτή η διάχυση θα επιτευχθεί με συνεντεύξεις αλλά και μέτρα προώθησης και διαφήμισης σε έντυπα, ηλεκτρονικά, τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά μέσα ώστε η Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» να γνωστοποιήσει τις αξίες και τους σκοπούς της που θα

επιτευχθούν μέσω της προσφοράς των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.

Παράλληλα, ενέργειες γνωριμίας εντός της τοπικής κοινωνίας και των επισκεπτών - τουριστών, εφόσον το επιτρέπουν οι συνθήκες, θα πραγματοποιηθούν με συμμετοχές σε εκθέσεις, bazaar και άλλου είδους εκδηλώσεις. Η έκθεση και η παρουσίαση των προϊόντων που θα διαθέτει προς πώληση θα είναι μια σημαντική προβολή της καλαισθησίας και της ποιότητας των κατασκευών της Κοιν.Σ.Επ.

Συγχρόνως, θα διαθέτει κάρτες όπου θα γίνεται συνοπτική παρουσίαση και αναφορά του ηλεκτρονικού καταστήματος ή και flyers με αναφορά προϊόντων, υπηρεσιών που θα προσφέρονται καθώς και μια συνοπτική ενημέρωση για τις αρχές, τις προσδοκίες και τα χαρακτηριστικά που την διακρίνουν.

Επόμενος στόχος είναι να γίνουν και άλλοι φορείς, αλλά και λιανικοί πωλητές, πελάτες της Κοιν.Σ.Επ. για να μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω ώστε να έχει τη δυνατότητα να απασχολήσει δημιουργικά ακόμη περισσότερα άτομα ευάλωτων κοινωνικά ομάδων, σε ένα περιβάλλον βιώσιμης λειτουργίας.

5.4 Περιβάλλον επιχειρηματικής ανάπτυξης - SWOT Ανάλυση

Οι ευκαιρίες επιχειρηματικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση και μίας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης, έγκειται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Εσωτερικοί παράγοντες προς την οργάνωση είναι οι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι ενώ εξωτερικοί είναι οι κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και περιβαλλοντικοί πόροι.

Η νέα αυτή κοινωνική επιχείρηση λοιπόν, πρέπει να επικεντρωθεί στους στόχους της έχοντας ως άξονες όλους τους παράγοντες που ενδεχομένως εσωτερικά ή εξωτερικά μπορούν να την επηρεάσουν σε αυτό. Για παράδειγμα, η διοίκηση της Κοινωνικής Επιχείρησης πρέπει να οργανώσει την εξασφάλιση απαραίτητων εργαζομένων για τη λειτουργία, την τοποθέτηση αυτών στις σωστές θέσεις και να υπολογίσει την απόδοση των εργαζομένων μέσα από τις ικανότητες και τα κίνητρα που τους έχουν δοθεί.

Τα παραπάνω συνίσταται πάντοτε να γίνονται σε περιβάλλον δημοκρατικής και ισότιμης συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, με παράλληλη αναγνώριση του βέλτιστου ρόλου που μπορεί να έχει έκαστος κοινωνικός συνεταιριστής, με βάση τις ειδικές ικανότητές του, και σύμφωνα με τους παράγοντες επιτυχίας για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις, όπως περιγράφονται στο μεταβιβάσιμο εργαλείο¹.

¹ Το μεταβιβάσιμο εργαλείο και οι παράγοντες επιτυχίας μίας Κοινωνικής Επιχείρησης, αποτελούν συνοδευτικό έγγραφο του παρόντος κειμένου.

Εσωτερικό περιβάλλον

Δυνατά σημεία - Πλεονεκτήματα (Strengths)	Αδύνατα σημεία - Αδυναμίες (Weaknesses)
Ανεπτυγμένη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών	Χρηματοοικονομικές αδυναμίες
Εξειδικευμένο και πολυσχιδές ανθρώπινο δυναμικό	Έξοδα κατασκευής του διαδικτυακού χώρου και e-shop κατά την έναρξη
Εμπειρία των μελών στις χειροποίητες κατασκευές	Χαμηλή γνώση χρήσης παγκοσμίου ιστού για εμπορική δραστηριότητα
Εμπειρία στη συνεργασία με ΑμεΑ	Κόστος προβολής και διαφήμισης
Κατάλληλα διαμορφωμένος χώρος δραστηριότητας	Σχετικά μικρή γνώση εισχώρησης και διεκδίκησης μεριδίου της αγοράς

Εξωτερικό περιβάλλον

Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές – Επιχειρηματικοί κίνδυνοι (Threats)
Δυνατότητα ανάπτυξης συνεργασιών	Αβεβαιότητα χρηματοδότησης
Συμμετοχή στα δρώμενα της περιοχής	Απαιτήσεις και ανταγωνισμός της αγοράς
Δικτύωση στην εγχώρια αγορά	Συχνές αλλαγές στη φορολογική πολιτική
Υποστήριξη των φορέων και των μελών της τοπικής κοινωνίας	Τιμές εισαγόμενων ανταγωνιστικών ειδών
Εξέλιξη στον κλάδο	Προσβασιμότητα έδρας και ηλεκτρονικού καταστήματος
Υποστήριξη του κοινωνικού οφέλους και των αλληλέγγυων σκοπών	Προμήθεια και εύρεση ανακυκλώσιμων πρώτων υλών
Μοναδικότητα των προϊόντων με ανταγωνιστικές τιμές	Επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό

5.5 Επιλογή Αγορών και Προϊόντων/Υπηρεσιών και ιεράρχηση προτεραιοτήτων διεόδυσης στις αγορές

Με βάση τη συνεχή παρακολούθηση των αναγκών των καταναλωτών και τις τάσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού, κάθε ξεχωριστή παραγωγική μονάδα ή μέσω κοινής απόφασης, ο κοινωνικός συνεταιρισμός θα τροποποιεί ή θα αναπτύσσει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες προς όφελος δικό της αλλά και των πελατών και συνεργατών της.

Η επιλογή των προϊόντων και υπηρεσιών έχει γίνει με βάση τις ανάγκες που διαπιστώθηκαν από την εμπειρική απασχόληση των μελών της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» στο Κέντρο Ημέρας του Παιδικού Χωριού. Το γεγονός ότι πρόκειται για προϊόντα που ως επί το πλείστον

κατασκευάζονται ήδη στις δομές του Κέντρου Ημέρας για τα οποία δεν υπάρχει άγνοια και δεν επιφυλάσσουν κάποιο απροσδόκητο αποτέλεσμα, μειώνονται στο ελάχιστο τα έξοδα και οι κίνδυνοι από αποτυχημένες δοκιμές ή πρακτικές.

Η εμπορική στρατηγική του συνεταιρισμού, είναι μια συστηματική προσπάθεια διείσδυσης σε αγορές, οι οποίες για πρώτη φορά μπαίνουν στο στόχαστρο της κοινωνικής επιχείρησης. Είναι ευνόητο ότι ο συνεταιρισμός, για να αναπτυχθεί είναι υποχρεωμένος να σχεδιάσει και να αναπτύξει τέτοια προϊόντα και υπηρεσίες που θα είναι επιθυμητά και ελκυστικά από τους πελάτες και θα προάγουν ταυτόχρονα το κοινωνικό της σκοπό.

Για το λόγο αυτό, η Κοιν.Σ.Επ προτίθεται να επιστήσει τη προσοχή της στην ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών της και στην αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική επικοινωνία με την κοινωνία. Στόχος είναι η διάχυση των δράσεων και των σκοπών της και στην αξιοποίηση συγκεκριμένων ειδικών προσφορών ή δέλεαρ, στην αναγνώριση και ανταπόκριση στις προτιμήσεις των πελατών, στην παροχή πληροφοριών και στη προσέλκυση του ενδιαφέροντος του πελάτη με άμεσο τρόπο

Τα αποτελέσματα της παραπάνω στόχευσης θα αναδείξουν και θα κατευθύνουν την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων του συνεταιρισμού για να επιλέξει σε ποιές αγορές θα πρέπει να δώσει έμφαση. Η προτεραιότητα στις αγορές θα δοθεί είτε με προσεκτικές κινήσεις για να διατηρήσει και να σταθεροποιηθεί σε εκείνες που έχει ισχυρή θέση, είτε με μια δυναμικότερη προσέγγιση και την όσο το δυνατόν καλύτερη στρατηγική διείσδυσης για να εισχωρήσει σε αγορές που δεν κατέχει μεγάλο μερίδιο.

Κεφάλαιο 6^ο

Σχέδιο προβολής και προώθησης της Κοιν.Σ.Επ. «ΑΚΤΟΪΔΑ»

Το σχέδιο προβολής και προώθησης, αναφέρεται στο τρόπο και τα μέσα που έχει στη διάθεσή του ο κοινωνικός συνεταιρισμός και σκοπεύει να χρησιμοποιήσει για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών του. Περιλαμβάνει στην ουσία τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ² όπως αυτό έχει οριστεί στην Οικονομική Θεωρία, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως ως εργαλείο από τις επιχειρήσεις με στόχο να αποφασίσουν την στρατηγική τους.

Το εργαλείο αποτελείται από τέσσερα κύρια μέρη.

1. το προϊόν,
2. την τιμή,
3. την προώθηση και
4. τη διανομή.

Τα τέσσερα προαναφερθέντα μέρη του εργαλείου θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να υπάρξει τελικά ένα αρμονικό αποτέλεσμα. Για την αρμονική αυτή σύνδεση μεταξύ των μερών καθιερώθηκε η ορολογία μίγμα. Παρακάτω θα σχεδιαστούν συνοπτικά τα 4 αυτά μέρη για την χάραξη της στρατηγικής της κοινωνικής επιχείρησης «ΑκτοΪδα».

6.1 Σχέδιο προϊόντων

Το αναλυτικό σχέδιο προϊόντων και υπηρεσιών της Κοιν.Σ.Επ προέκυψε με βάση την υπάρχουσα υλικοτεχνική δομή, τις δραστηριότητες που υλοποιούνται στο Κέντρο Ημέρας όπου εργάζονται παράλληλα και συμπληρωματικά τα μέλη και τέλος από μια σχετική έρευνα αγοράς που διενεργήθηκε. Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει προϊόντα και υπηρεσίες για τις διαφορετικές δραστηριότητες που θα αποτελέσουν αντικείμενο του συνεταιρισμού.

Η πρωταρχική μέριμνα δόθηκε - πάντα σε συνδυασμό με τις αρχές και αξίες που διέπουν τις δραστηριότητες της Κοιν.Σ.Επ.- στην ποιότητα των κατασκευών και στην μεταγενέστερη παροχή υπηρεσιών που θα προσφέρονται μέσα από τις δράσεις της Κοιν.Σ.Επ. Η εμπειρία που έχει αποκτηθεί μέχρι τώρα διασφαλίζει την ποιοτική κατασκευή των χειροποίητων αντικειμένων που θα παράγονται. Επακολούθως - και σύμφωνα με τις επιδιώξεις του κοινωνικού συνεταιρισμού - οι κατασκευές που θα πραγματοποιούνται από τους εργαζομένους που σταδιακά θα ενσωματωθούν στην «ΑκτοΪδα», θα διατηρήσουν τις προδιαγραφές υψηλής ποιότητας καθώς η εμπειρία που έχει αναπτυχθεί όλα τα χρόνια της

² McCarthy, J., *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin. 1964

λειτουργίας του Κέντρου Ημέρας από τη συνεργασία με τα ΑμεΑ, εξασφαλίζει ένα αποτέλεσμα άρτιο, συνεπές και εξαιρετικό.

Μία πολύ σημαντική παράμετρος αποτελεί και η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών της Κοιν.Σ.Επ. Η ύπαρξη 5 ανθρώπων που έχουν εκπαιδευτεί και καταρτιστεί σε διαφορετικά γνωστικά και τεχνικά αντικείμενα, εξασφαλίζουν τη ποικιλία και τη πλούσια εναλλακτική δραστηριοτήτων και δράσεων.

Ο σχεδιασμός, τα χαρακτηριστικά, η εικόνα - εμφάνιση και η συσκευασία των προϊόντων θα συμπληρώνουν και θα δίνουν υπεραξία στις παραπάνω παραμέτρους.

Ανάλογα με το που απευθύνονται τα αγαθά, η προώθηση τους θα πρέπει να εστιαστεί στις αντίστοιχες αγορές των δυνητικών πελατών.

6.2. Σχέδιο τιμολογιακής πολιτικής

Η τιμές των προϊόντων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν επίσης την τεχνική της χειροποίητης κατασκευής μπορούν να θεωρηθούν σχετικά υψηλές. Συνάμα, η παροχή επιστημονικών, τεχνικών και εξειδικευμένων υπηρεσιών που θα προσφέρει ο κοινωνικός συνεταιρισμός συγκλίνει στην επιλογή της μέσης προς υψηλής τιμής των προσφερόμενων της αγαθών, όπως αντίστοιχα πράττει και ο ανταγωνισμός. Η προστιθέμενη όμως κοινωνική αξία που προκύπτει από την προσφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών της Κοιν.Σ.Επ. κρίνεται ιδιαίτερα θεμελιώδης για την διάκριση και τελικά επικράτηση της έναντι του ανταγωνισμού.

Κατά συνέπεια των παραπάνω, η τιμολογιακή στρατηγική θα πρέπει καταρχήν να παρακολουθεί τακτικά τις τρέχουσες αγοραίες τιμές και να είναι αναγνωρίσιμη η προσφορά της οποίας είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές ή οι χρήστες των προϊόντων της. Επίσης, σύμφωνα με τον σχεδιασμό της παροχής ποιότητας και κοινωνικής ωφέλειας ταυτόχρονα, τα προϊόντα της θα μπορούν να είναι ανταγωνιστικά με τις αντίστοιχες τιμές της αγοράς, ακόμη και χωρίς κάποια τιμολογιακή έκπτωση.

Με αυτό το σχεδιασμό, σε σχέση με τη τιμολογιακή της πολιτική, προσφέρεται στην ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ Συνεταιριστική ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ η δυνατότητα να αναπτυχθεί σε μεγαλύτερο βαθμό, γρηγορότερα και σε περισσότερο σταθερά θεμέλια.

6.3 Σχέδιο προώθησης

Τα στελέχη του συνεταιρισμού γνωρίζουν ήδη σε ποια σημεία πώλησης και διανομής πρέπει να απευθυνθούν και με ποια εργαλεία τιμολογιακής και πιστωτικής πολιτικής θα

υλοποιήσουν το σχέδιο για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών ώστε αυτά να γίνουν γρήγορα γνωστά στο καταναλωτικό κοινό.

Αποφασίστηκε από κοινού και έπειτα από διεξοδική χάραξη πολιτικής, η απευθείας προσέγγιση στους φορείς και στα αντίστοιχα αρμόδια στελέχη τους για την προβολή και στήριξη του έργου και της αποστολής της.

Θα καταστρωθεί ένα πλάνο προσέγγισης - γνωριμίας του συνεταιρισμού και των προϊόντων του με πρόσωπα και οργανισμούς-κλειδιά στην περιοχή του νομού πρωτίστως και μετέπειτα ολόκληρης της επικράτειας. Η σύναψη προγραμματικών συμφωνιών για τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών της με οργανισμούς και φορείς αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την ανάπτυξη και κατά συνέπεια και για την επιβίωσή της.

Πέρα από τις δημόσιες σχέσεις που θα αξιοποιήσει η «Ακτοΐδα», η δημοσιότητα γύρω από την Κοιν.Σ.Επ. θα θέσει σε λειτουργία ενέργειες "άμεσου" μάρκετινγκ. Σκοπός αυτού του μάρκετινγκ είναι η άμεση επαφή με τους καταναλωτές χωρίς να χρησιμοποιεί ενδιάμεσους φορείς (όπως μέσα μαζικής ενημέρωσης) για την προβολή και την εκδήλωση των στόχων, επιδιώξεων και αξιών που εκπροσωπεί ο κοινωνικός συνεταιρισμός. Απώτερος στόχος είναι να διεγείρει αδιαμεσολάβητα και ευθέως το ενδιαφέρον της τοπικής κοινωνίας για τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της.

Τέλος, η διαφήμιση με στοχευμένες ενέργειες αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό και χρήσιμο μηχανισμό για τη προβολή της Κοιν.Σ.Επ. και ότι αυτή εκπροσωπεί. Η πολιτική που θα ακολουθηθεί θα είναι όσο το δυνατόν πιο σφιχτή οικονομικά ενώ παράλληλα θα είναι ιδιαίτερα επικεντρωμένη στον κοινωνικό της σκοπό και όραμα. Ωστόσο η διαφήμιση δεν θα περιοριστεί σε συγκεκριμένα μέσα αλλά θα λάβει χώρα σε κάθε διαθέσιμο μέσο (διαδικτυακό, κοινωνικό, έντυπο, ραδιοτηλεοπτικό κτλ.) και με κάθε διαθέσιμο τρόπο που να ικανοποιεί τις αρχές που διέπει την Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» γενικότερα και τα μέλη της ειδικότερα.

6.4 Σχέδιο διανομής

Για το σύνολο των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού είναι απαραίτητη η διανομή των προϊόντων προς τους δυνητικούς πελάτες. Για το λόγο ότι ειδικά στην αρχή της λειτουργίας της Κοιν.Σ.Επ. η προώθηση των υλικών προϊόντων της θα γίνεται κατά βάση από το e-shop, είναι απαραίτητη η συνεργασία με κάποια εταιρία ταχυμεταφορών (courier) που θα επιτρέπει την ασφαλή διακίνηση αυτών των προϊόντων. Σημαντικό ρόλο στη συγκράτηση των δαπανών είναι η σύναψη συμφωνίας με εταιρία που θα δώσει την περισσότερο συμφέρουσα προσφορά σε σχέση με το κόστος για τις αποστολές των προϊόντων, τόσο εντός του Νομού, όσο και στην υπόλοιπη επικράτεια.

Η έδρα της Κοιν.Σ.Επ. θα είναι προσβάσιμη από το κοινό, από όπου θα μπορεί να αγοράζει και γενικά να στηρίζει οικονομικά την Κοιν.Σ.ΕΠ. Ωστόσο επειδή η πρόσβαση στο εργαστήριο – έδρα της θα είναι περιορισμένη εξαιτίας της τοποθεσίας στην οποία εδρεύει (διότι βρίσκεται απομακρυσμένη από οποιοδήποτε εμπορικό σημείο), θα πρέπει να διασφαλίζεται η πλήρης προμήθεια του κατάλληλου αποθέματος των προϊόντων της στις φυσικές της παρουσίες σε bazaars, εκθέσεις, δρώμενα και κάθε άλλου είδους εκδηλώσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει επίσης να προβλέπεται η μεταφορά των προϊόντων με όλα τα νόμιμα και κατάλληλα μέσα για τη προστασία τους από φθορές και καταστροφές που θα τα καθιστά μη εμπορεύσιμα. Τέλος, στις τελετές γάμων και βαπτίσεων που θα αναλαμβάνει την προμήθεια των αντίστοιχων αγαθών θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη συνεννόηση για τον έγκαιρο τρόπο και στον σωστό χώρο παράδοσης των παραγγελιών.

6.5 Πελατοκεντρική προσέγγιση

Σύμφωνα με κάποιους μελετητές, η προσέγγιση του πελάτη αποτελεί ξεχωριστό αλλά εξίσου σημαντικό σχέδιο προώθησης μιας επιχείρησης. Όπως ρητά αναφέρεται και με τον καταστατικό σκοπό της η Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» αποσκοπεί στην συλλογική και κοινωνική ωφέλεια. Η ενθάρρυνση για τη συμμετοχή ΑμεΑ στην παραγωγική διαδικασία και η διάδραση με τους κατοίκους της τοπικής κοινωνίας σηματοδοτεί μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση.

Μολονότι η Κοιν.Σ.Επ. διαθέτει ξεκάθαρο κοινωνικό σκοπό, οφείλει να χρησιμοποιεί τα εργαλεία της αγοράς για να επιτύχει τη βιωσιμότητα της. Άλλωστε οι πελάτες αγοράζουν για να καλύψουν προσωπικές τους ανάγκες ή επιθυμίες και όχι μονάχα για να αγοράσουν οτιδήποτε μπορεί να επιστρέφει όφελος στη κοινωνία.

Η επιτυχία εύλογα γίνεται αντιληπτό ότι μπορεί να προκύψει μόνο μέσα από την καλή σχέση με το κοινό. Η πληροφόρηση των καταναλωτών και η επικοινωνία μαζί τους αποτελεί βασικό πυλώνα για 2 λόγους.

- την γνωριμία τους με τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ., το όραμα και τα υπόλοιπα στοιχεία που καθορίζουν τον κοινωνικό σκοπό της και
- την προβολή και παρουσίαση των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Η επιτυχής προσέγγιση συνεπώς δεν ολοκληρώνεται μόνο με την αξία του προϊόντος ή υπηρεσίας της και με την παρουσίαση του κοινωνικού αντίκτυπου που προσδοκά η Κοιν.Σ.Επ., αλλά συμπληρώνεται και επεκτείνεται από μια σειρά άλλων ενεργειών όπως είναι η διάθεση για εξυπηρέτηση, η έμφαση σε αυτή, η ευγένεια, η φιλικότητα κτλ.

Κεφάλαιο 7^ο

Οικονομική κατάσταση και δυνητικές πηγές πόρων

7.1 Οικονομική κατάσταση της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα»

Η παρούσα Κοιν.Σ.Επ. κατά την ίδρυσή της θα έχει ως αρχικό κεφάλαιο το σύνολο της αξίας των υποχρεωτικών συνεταιριστικών μερίδων κατά την εγγραφή της στο Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Και Αλληλέγγυας Οικονομίας, ήτοι τα 500,00 €. Στην συνέχεια και αν αυτό καταστεί αναγκαίο, τα μέλη θα προβούν στην απόκτηση προαιρετικών μερίδων που θα κριθούν απαραίτητες για την κάλυψη τρεχούμενων αναγκών και την αύξηση του κεφαλαίου της Κοιν.Σ.Επ..

Με αφετηρία την παραχώρηση του χώρου του Κέντρου Ημέρας του Παιδικού Χωριού SOS Villages Θράκης και την συνολική υποστήριξη του Οργανισμού σε υλική, λειτουργική, τεχνική και κάθε άλλου είδους στήριξη, τα μέλη επιδιώκουν την οικονομική βιωσιμότητα της Κοιν.Σ.Επ. σε πρώτη φάση μέσα από τη πώληση των αγαθών που θα κατασκευάζουν, με τις ήδη διαθέσιμες πρώτες ύλες που υπάρχουν.

7.2 Οι συνεταιριστικές μερίδες της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα»

Κάθε μέλος της Κοιν.Σ.Επ. εγγράφεται τουλάχιστον με μία υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα, το ύψος της οποίας ορίζεται σε εκατό ευρώ (100,00 €) για κάθε μέλος (κοινωνικό επιχειρηματία).

Τα ιδρυτικά μέλη και όσα στο μέλλον εγγραφούν, υποχρεούνται να εισφέρουν, με την καταβολή μετρητών, το ποσό που αντιστοιχεί στην υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα τους μέσα σε ένα (1) μήνα από την κατά νόμο καταχώριση της Κοιν.Σ.Επ. ή την εγγραφή τους αντιστοίχως.

Η συνεταιριστική μερίδα είναι αδιαίρετη και ίση για όλα τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ.

Εκτός από την υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα, κάθε μέλος επιτρέπεται να αποκτήσει έως πέντε (5) προαιρετικές συνεταιριστικές μερίδες, οι οποίες δεν έχουν δικαίωμα ψήφου.

Η αξία κάθε προαιρετικής μερίδας είναι ίση με την αξία της υποχρεωτικής, (ήτοι 100,00 €) και το ισόποσο αυτών καταβάλλεται από τα μέλη μέσα σε ένα (1) μήνα από την ημέρα που θα δηλώσουν εγγράφως στη Διοικούσα Επιτροπή ότι επιθυμούν την απόκτηση προαιρετικών μερίδων.

Η μεταβίβαση συνεταιριστικής μερίδας μέλους γίνεται μόνο σε νέο μέλος εγγράφως ύστερα από συναίνεση της Διοικούσας Επιτροπής η οποία είναι υποχρεωτική, εφόσον στο πρόσωπο του νέου μέλους συντρέχουν οι όροι που απαιτούνται για την είσοδό του ως μέλους.

Η προαιρετική συνεταιριστική μερίδα μπορεί να μεταβιβάζεται ελεύθερα χωρίς άδεια της Διοικούσας Επιτροπής σε άλλο μέλος της Κοιν.Σ.Επ.. Όλες οι μεταβιβάσεις συνεταιριστικών μερίδων καταχωρούνται στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

7.3 Οι πόροι της Κοιν.Σ.Επ. «Actoΐδα»

- Το ιδρυτικό κεφάλαιο και το κεφάλαιο που προκύπτει από την διάθεση νέων συνεταιριστικών μερίδων.
- Έσοδα από την άσκηση των δραστηριοτήτων της και την εκμετάλλευση των περιουσιακών της στοιχείων.
- Χρηματοδότηση προγραμμάτων και δράσεων για την ενίσχυση των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, από το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας, όπως αυτοί ορίζονται από το νόμο 4430/2016, οι πόροι του οποίου προέρχονται από τον προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων (εθνικό ή/και συγχρηματοδοτούμενο σκέλος), καθώς και από άλλες πηγές χρηματοδότησης.
- Χρηματοδότηση από το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας και το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης.
- Ένταξη σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας και σε προγράμματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) για τη στήριξη της εργασίας.
- Επιχορηγήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων μέσω προγραμμάτων συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται αμιγώς από εθνικούς πόρους, τον Τακτικό Προϋπολογισμό ή άλλα εθνικά ή περιφερειακά προγράμματα, καθώς και από τους προϋπολογισμούς των συμβαλλόμενων φορέων.
- Κεφάλαια από κληροδοτήματα, δωρεές τρίτων και παραχωρήσεις της χρήσης περιουσιακών στοιχείων.

Κεφάλαιο 8^ο

Χρηματοοικονομικό σχέδιο, δαπάνες προετοιμασίας, έναρξης, εκτιμήσεις χρηματορροών και αποτελεσμάτων σε βάθος πενταετίας

Στην εκκίνηση των δραστηριοτήτων της Κοιν.Σ.Επ., παρόλο που οι εγκαταστάσεις είναι έτοιμες και λειτουργικές, θα χρειαστεί ένα περιορισμένο κεφάλαιο ώστε να γίνουν ορισμένες μικρές επενδύσεις για την σωστή διαμόρφωση του χώρου και να διευκολυνθεί η απρόσκοπτη διαδικασία κατασκευής των προϊόντων και παροχής των υπηρεσιών της.

8.1 Δαπάνες ίδρυσης - εγκατάστασης της Κοιν.Σ.Επ.

Η ίδρυση της συγκεκριμένης Κοιν.Σ.Επ. συνεπάγεται με μία σειρά εξόδων – δαπανών για τη σύσταση, ίδρυση και εγκατάστασή της. Τα έξοδα αυτά μπορούν να είναι σχετικά ευέλικτα διότι ο χώρος της κοινωνικής επιχείρησης βρίσκεται ήδη εγκατεστημένος και λειτουργικός στο Κέντρο Ημέρας επί του Παιδικού Χωριού SOS Villages στο Αρίστηνο Αλεξανδρούπολης και παραχωρείται από τον παραπάνω Οργανισμό.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με ενδεικτικά έξοδα εγκατάστασης και λειτουργίας της επιχείρησης. Κάποια από αυτά τα έξοδα δύναται να αυξηθούν ή να περιοριστούν.

ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΩΡΟΥ	100 €
ΑΓΟΡΑ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	200 €
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ	500 €
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	200 €
ΣΥΝΟΛΟ	1.000 €

Σημειώνεται ότι έχει καταργηθεί η υποχρέωση για έκδοση άδειας λειτουργίας των δραστηριοτήτων για την κατασκευή κεραμικών ειδών οικιακής χρήσης και κεραμικών διακοσμητικών ειδών σύμφωνα με το νόμο 4262/2014 (ΦΕΚ Α 114/10.05.2014).

Με βάση τα παραπάνω, το ελάχιστο αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται είναι της τάξεως των 1.000,00 €. Ένα ποσό αυτού του ύψους θεωρείται μάλλον μια συντηρητική προσέγγιση της επένδυσης.

Οπότε, προτείνεται το αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης των πέντε (5) κοινωνικών επιχειρηματιών να είναι 200 €, που αντιστοιχεί σε μία υποχρεωτική και μία προαιρετική συνεταιριστική μερίδα ώστε να καλυφθεί το προβλεπόμενο ύψος των βασικών αρχικών δαπανών της σύστασης και λειτουργίας της Κοιν.Σ.Επ., δαπάνες οι οποίες θα καλυφθούν και

θα επιστραφούν στο αποθεματικό της Κοιν.Σ.Επ. από τη δραστηριοποίηση της κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας της.

8.2 Δαπάνες - έξοδα πρώτου έτους λειτουργίας της Κοιν.Σ.Επ.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με τα ενδεικτικά έξοδα της ετήσιας λειτουργίας της Κοιν.Σ.Επ. Όπως περιγράφηκε στην παραπάνω ενότητα, λόγω της φιλοξενίας του Κοινωνικού Συνεταιρισμού στο Κέντρο Ημέρας του Παιδικού Χωριού SOS Villages Θράκης, δεν δημιουργεί δαπάνες Κοινής Ωφέλειας για τον Κοινωνικό Συνεταιρισμό και συνεπώς δεν περιλαμβάνονται στις πάγιες δαπάνες του. Επίσης, κάποια από αυτά τα έξοδα μπορούν να αυξηθούν ή να περιοριστούν.

ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	
ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ*	0 €
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ - MARKETING	1.000 €
ΑΓΟΡΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ	1.200 €
ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΙΑΝΟΜΩΝ - ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	200 €
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ (web hosting, απρόβλεπτα κ.α.)	100 €
ΣΥΝΟΛΟ	2.500 €

* Οι λογιστικές δαπάνες εκτιμάται ότι θα καλύπτονται στο πλαίσιο της υλοποίησης προγραμμάτων υποστήριξης της Κοιν.Σ.Επ..

Σημειώνεται ότι ο φόρος εισοδήματος για το φορολογικό έτος 2018 είναι 29%. Το τέλος επιτηδεύματος, βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας, για τις Κοιν.Σ.Επ. έχει καταργηθεί για τα πρώτα πέντε (5) έτη λειτουργίας τους.

8.3 Εισροές πενταετίας της Κοιν.Σ.Επ.

Τα προσδοκώμενα έσοδα θα πρέπει να υπολογιστούν με συγκεκριμένη στόχευση ώστε να υπερκαλύπτουν τα παραπάνω έξοδα. Τα ετήσια έσοδα της Κοιν.Σ.Επ. προβλέπεται να αυξάνονται για κάθε έτος εξαιτίας της προσέλκυσης νέων πελατών μέσα από την αναγνώριση, τη διαφήμιση και λόγω της παροχής ποιοτικών προϊόντων, υπηρεσιών και του κοινωνικού αντίκτυπου αυτών.

Κατά το δεύτερο και τρίτο έτος υπολογίζεται μια αύξηση περίπου 25 % για τα προϊόντα και 50 % για τις υπηρεσίες. Στα επόμενα 2 έτη θα σταθεροποιηθούν οι πωλήσεις των χειροποίητων και των άλλων ειδών ενώ τα είδη γάμου – βάφτισης θα διατηρήσουν την

αυξητική τάση για ένα ακόμη έτος. Αντίθετα οι υπηρεσίες θα συνεχίζουν να παρουσιάζουν σταθερή άνοδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΣΡΟΩΝ					
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΕΙΡΟ-ΠΟΙΗΤΩΝ & ΕΙΔΗ ΔΩΡΩΝ	10.200 €	12.800 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΙΔΩΝ ΓΑΜΟΥ – ΒΑΦΤΙΣΗΣ	2.800 €	4.400 €	5.500 €	6.800 €	6.800 €
ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1.000 €	1.500 €	2.200 €	3.400 €	5.200 €
ΣΥΝ. ΕΙΣΡΟΕΣ	14.000 €	18.700 €	23.700 €	26.200 €	28.000 €

8.4 Εκτιμήσεις Χρηματοροών και αποτελεσμάτων της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» σε βάθος πενταετίας

Οι ετήσιες ταμειακές ροές προβλέπονται αυξητικές ανά έτος. Προκύπτουν από την αφαίρεση των εσόδων από τα έξοδα ανά μήνα και συνολικά ανά έτος, καθ' όλη την περίοδο αναφοράς για την οποία γίνεται η σχετική εκτίμηση.

Στα ετήσια έξοδα του πρώτου έτους περιλαμβάνονται και οι απαιτούμενες δαπάνες εγκατάστασης που στα επόμενα έτη μηδενίζονται από τα έξοδα του επόμενων ετών λειτουργίας της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης. Παράλληλα, αυξάνονται οι δαπάνες αγοράς πρώτων υλών, αναλωσίμων και διανομής αναλογικά με την παραγωγική αύξηση.

Κατά το τρίτο έτος και έπειτα, προβλέπεται ότι ο συνεταιρισμός θα βρίσκεται σε ωριμότητα για την επέκταση του ανθρωπίνου δυναμικού του με μια / έναν ακόμη εργαζόμενο, πιθανώς με καθεστώς ημιαπασχόλησης. Φυσικά ο/η προσληφθείς/θείσασα θα γίνει νέο μέλος στον συνεταιρισμό. Το συνολικό κόστος (μισθοδοσία, ασφαλιστικές εισφορές) για αυτή την επένδυση υπολογίζεται περίπου στις 6.000 € κατ' έτος.

Σημειώνεται ότι στις εισροές δεν υπολογίζεται καμία επιχορήγηση ή επιδότηση λόγω αβεβαιότητας στο πλαίσιο εφαρμογής τους κατά την περίοδο σύνταξης του παρόντος επιχειρηματικού πλάνου. Μολοντούτο, η Κοιν.Σ.Επ. προσβλέπει σε χρηματοδοτικά εργαλεία που θα εξασφαλίσουν την ταχύτερη ανάπτυξή της και βεβαιότερη βιωσιμότητα της σε βάθος χρόνου..

ΠΙΝΑΚΑΣ ΡΟΩΝ					
	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
ΣΥΝ. ΕΙΣΡΟΕΣ	14.000 €	18.700 €	23.700 €	26.200 €	28.000 €
ΣΥΝ. ΕΚΡΟΕΣ	3.500 €	3.000 €	9.500 €	10.000 €	11.000 €
ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	10.500 €	15.700 €	14.200 €	16.200 €	17.000 €

Όπως διαφαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, οι καθαρές ταμειακές ροές του συνεταιρισμού, είναι θετικές για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας του. Τα πιο πάνω ποσά είναι τα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων. Έτσι για να υπάρχει η συνολική εικόνα των οικονομικών αποτελεσμάτων του συνεταιρισμού, θα πρέπει κανείς να αφαιρέσει τους προβλεπόμενους κάθε φορά φόρους, αλλά και το ποσό το οποίο και θα διατεθεί στη συνέχεια για την δημιουργία του αποθεματικού του συνεταιρισμού (τουλάχιστον το 5%) το οποίο ωστόσο θα αποτελέσει την βάση για περαιτέρω ανάπτυξη αυτού.

Από την θετική οικονομική πορεία τα πρώτα πέντε έτη, μπορεί να διασφαλιστεί η εύρυθμη μελλοντική της λειτουργία, εξασφαλίζοντας έτσι τόσο τις θέσεις εργασίας των υπαρχόντων αλλά και των μελλοντικών μελών, όσο και τη δυνατότητα ανταπόκρισης της Κοιν.Σ.Επ. στις μελλοντικές υποχρεώσεις της.

Κεφάλαιο 9^ο

Εκτιμήσεις Δεικτών Απόδοσης – Νεκρό Σημείο

9.1 Ανάλυση νεκρού σημείου της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα»

Νεκρό σημείο³ ορίζεται το σημείο εκείνο των πωλήσεων, με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Στόχος κάθε εμπορικής επιχείρησης είναι καταρχήν ο προσδιορισμός του Νεκρού Σημείου και η επιδίωξη να επιτύχει την υπέρβαση αυτού του ορίου για να καταστεί τελικά η επιχείρηση κερδοφόρα, άρα επιτυχής. Συμπερασματικά, η προσδοκία της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» είναι οι πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της να είναι μεγαλύτερες του Νεκρού Σημείου.

Το σταθερό κόστος παραμένει αμετάβλητο και δεν σχετίζεται με τις πωλήσεις και τις δραστηριότητες γενικότερα της Κοιν.Σ.Επ. Είναι δυνατόν ορισμένες δαπάνες να παραμένουν σταθερές μέχρι ενός ορισμένου ύψους πωλήσεων, πέραν του οποίου απαιτούνται πρόσθετες δαπάνες (για παράδειγμα επιπλέον προσωπικό) για τις οποίες θα απαιτηθεί από τα μέλη να λάβουν τις ανάλογες πρωτοβουλίες.

Σύμφωνα λοιπόν με τα οικονομικά δεδομένα που ισχύουν για την Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» (δωρεάν φιλοξενία, κάλυψη παγίων, επιχορηγούμενη λογιστική υποστήριξη κτλ.) τα κόστη (σταθερά και μεταβλητά) είναι ελάχιστα, το νεκρό σημείο στο πρώτο έτος υπολογίζεται ως εξής:

Νεκρό Σημείο = Σταθερό κόστος / (μέση τιμή πώλησης – μέσο μεταβλητό κόστος).

Υπολογίζουμε τη μέση τιμή των προϊόντων στα 5,45 € και το μεταβλητό τους κόστος 0,68 €.

$N.Σ. = 3.000 / (5,45 - 0,68) = 628,9$ τεμάχια

Αντίστοιχα για το δεύτερο (απαλοιφή δαπανών εγκατάστασης) και τρίτο έτος (επέκταση ανθρώπινου δυναμικού) λειτουργίας, το Νεκρό Σημείο διαμορφώνεται στα:

$N.Σ. 2^{ου} \text{ έτους} = 1.100 / 4,77 = 230,6$ τεμάχια,

3 Παπαδόπουλος, Δ., Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων της Επιχείρησης, Θεσσαλονίκη, Εκδοτικός Οίκος Αφοί Κυριακίδη, 1983

Ν.Σ. 3^ο έτους = $7.100 / 4,77 = 1488$ τεμάχια.

Άρα η Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» για το πρώτο έτος λειτουργίας της θα πρέπει να πωλήσει τουλάχιστον **629 τεμάχια** (με 5,45 € μέση τιμή). Αντίστοιχα στο 2^ο έτος 231 και στο 3^ο έτος 1488 τεμάχια για να παραμείνει οικονομικά βιώσιμη.

Κεφάλαιο 10^ο Παράγοντες Επιτυχίας

10.1 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Οι κρίσιμοι παράγοντες⁴ για την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης, είναι οι εξής:

1. Η Ποιότητα

Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και ελκυστικότητας.

2. Η Τιμή

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των τιμών έναντι εφάμιλλων προϊόντων της αγοράς.

3. Η Φήμη

Ο βαθμός ενσωμάτωσης στην αγορά και αναγνώρισης των προϊόντων και υπηρεσιών της.

4. Η Υποστήριξη

Η εξυπηρέτηση των πελατών πριν, κατά και μετά την αγορά.

5. Αξιοπιστία παράδοσης

Η εξασφάλιση της ακέραιης αξιοπιστίας στις υπηρεσίες παράδοσης.

Στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου που η Κοιν.Σ.Επ. θα δραστηριοποιηθεί ενεργά και με μεγάλη προσδοκία, μελέτη από τους Jeffcoate et al. (2002)⁵ έχει αναδείξει τους παρακάτω παράγοντες επιτυχίας:

1. Περιεχόμενο

Η αποτελεσματική παρουσίαση των υπηρεσιών και των προϊόντων.

2. Ευκολία

Η ευκολία χρήσης της ιστοσελίδας από το χρήστη.

3. Έλεγχος

Ο βαθμός ικανότητας διαχείρισης.

4. Διάδραση

Η διαδικασία διάδρασης και ανάπτυξης σχέσης με τον κάθε πελάτη.

5. Ευαισθησία τιμών

Η ευαισθησία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στις τιμές ανταγωνισμού.

6. Η εικόνα

Η ικανότητα να χτίσει η επιχείρηση μία αξιόπιστη εικόνα στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

⁴ Johnson, G, Scholes, K. and Whittington, R. (2005) Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, 7th Edition

⁵ Jeffcoate, J., Chappell, C. and Feindt, S. (2002) 'Best practice in SME adoption of e-commerce', Benchmarking: An International Journal, Vol. 9, No. 2, pp.122-132.

7. Συνεργασίες - Συμμαχίες.

Η ικανότητα να εξασφαλίζουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις για να ενισχύσουν την ηλεκτρονική παρουσία τους και να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους.

8. Βελτίωση διαδικασιών

Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις συνεχών βελτιώνουν και αυτοματοποιούν υπάρχουσες διαδικασίες τους.

Κεφάλαιο 11^ο

Σχέδιο Δράσης 1ου έτους λειτουργίας Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα»

11.1 Προσδιορισμός Σχεδίου Δράσης

Μετά την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και τη λήψη των σχετικών αποφάσεων, τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. θα αναλάβουν τη διαμόρφωση του Σχεδίου Δράσης τους. Μέσα από αυτό το Σχέδιο θα διαπιστώσουν τι πρέπει να διορθωθεί ή να βελτιωθεί και στο πως να βρουν τις ενδεδειγμένες λύσεις κατόπιν της εκτίμησης των πεπραγμένων της.

Τα στοιχεία που πρέπει να προσδιοριστούν στο Σχέδιο Δράσης είναι:

- Οι στόχοι που έχει θέσει η Κοιν.Σ.Επ. για κάθε δράση.

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, να προσδιορίζουν με σαφήνεια το επιθυμητό αποτέλεσμα του σχεδίου δράσης, να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί.

- Τα κριτήρια επιτυχίας για κάθε στόχο, με βάση τα οποία η Κοιν.Σ.Επ. θα αποτιμήσει αν ο στόχος επιτεύχθηκε και σε ποιο βαθμό.

Τα κριτήρια απαιτείται να είναι συγκεκριμένα έτσι ώστε να διευκολύνεται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης του στόχου.

- Η μεθοδολογία της υλοποίησης.

Οι μέθοδοι και οι ενέργειες για την αποτελεσματική υλοποίηση του κάθε στόχου, καθώς και η κατανομή αρμοδιοτήτων για τις αναγκαίες παρεμβάσεις πρέπει να είναι ξεκάθαρες και ευδιάκριτες στο Σχέδιο Δράσης.

- Το χρονοδιάγραμμα.

Ο σχεδιασμός του χρονοδιαγράμματος πρέπει να είναι ρεαλιστικός, να λαμβάνει δηλαδή υπόψη του ορισμένους περιορισμούς.

- Τους πόρους και τα μέσα.

Χρειάζεται να αναγνωρίζουν με σαφήνεια τους πόρους και τα μέσα που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή κάθε δράσης, τα οποία και διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της δράσης. Περιλαμβάνουν:

- το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για την υλοποίηση της δράσης,
- το χρόνο,
- τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό,
- τους οικονομικούς πόρους,

- τα εργαλεία παρακολούθησης και αξιολόγησης της δράσης.

- Τις διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Τέλος, θα πρέπει να εκτιμήσουν τη πρόοδο και τα αποτελέσματα της δραστηριότητας μέχρι εκείνο το σημείο λειτουργίας της επιχείρησης.

Η Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» λοιπόν, θα εκκινήσει τις δραστηριότητές της με βάση την πείρα και την εξειδίκευση της στις κατασκευές, η οποία έχει αποκτηθεί στα χρόνια που προηγήθηκαν της ίδρυσης. Η γνώση τους επίσης επεκτείνεται στα κανάλια προμηθειών των πρώτων υλών, τις ανάγκες σε παραγωγικές εισροές, διαδικασίες, κόστος και χρόνο απασχόλησης.

Αντίθετα, η εμπορική λειτουργία, η χρήση και διεύθυνση ηλεκτρονικού καταστήματος αλλά και η διαδικασία προσέγγισης και σύναψης συμφωνιών με άλλους Φορείς – Οργανισμούς, αποτελεί καινούργια πεδία δράσης για τα μέλη του συνεταιρισμού.

Για το σχεδιασμό και επαναπροσδιορισμό της κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων της καταρτίστηκε το Σχέδιο Δομής και Οργάνωσης Λειτουργίας για την όσο το δυνατόν πιο δομημένη και πολύπλευρα σχεδιασμένη επιχειρηματική κατεύθυνση της Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» (βλέπε κεφάλαιο 4^ο). Μετά από μια εύλογη και από κοινού αποφασισμένη περίοδο, θα πρέπει να επανασυνταχθεί το Σχέδιο Δράσης της Κοιν.Σ.Επ. για την απρόσκοπτη και επιτυχημένη συνέχιση της λειτουργίας και της βιωσιμότητάς της.

Συμπεράσματα

Βασιζόμενοι στην ανάλυση που προηγήθηκε από την μελέτη του επιχειρηματικού σχεδίου, θεωρούμε ότι η Κοιν.Σ.Επ. «Ακτοΐδα» διαθέτει όλες τις προϋποθέσεις για την βιωσιμότητα του επιχειρηματός της.

Σύμφωνα με τα οικονομικά αποτελέσματα από τις πωλήσεις και τις μέσα από τις παροχές του Οργανισμού όπου φιλοξενείται η έδρα της επιχείρησης, προκύπτει ότι η επιχείρηση θα έχει ένα σταθερά ανοδικό ρυθμό ανάπτυξης στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της όπου σε συνδυασμό με τα ελάχιστα έξοδα της, η επένδυση κρίνεται επικερδής και συμφέρουσα.

Η βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι θετική ήδη από το πρώτο έτος. Με την διασφάλιση των ποιοτικών προϊόντων, υπηρεσιών και την αгаστή συνεργασία με του οργανισμούς και τη τοπική κοινωνία προσφέρεται σπουδαία δυνατότητα στο συνεταιρισμό να ευημερήσει και να υλοποιήσει τους στόχους και σκοπούς που έχει θέσει από την ίδρυσή της.

Συμπερασματικά, η Κοιν.Σ.Επ. διαθέτει όλα εκείνα τα εχέγγυα για να διατηρηθεί ενεργή και επιτυχημένη στο χώρο δραστηριοποίησης της και να αναπτύξει μελλοντικά νέες δράσεις οι οποίες και δεν αναφέρονται στην παρούσα μελέτη.

Κομβική σημασία για την συνέχιση της ύπαρξής της είναι η κεφαλαιακή κυρίως υποστήριξη από περισσότερους φορείς, οργανισμούς και δομών υποστήριξης και χρηματοδότησης των κοινωνικών συνεταιρισμών. Ένα τέτοιο ενδεχόμενο θα επιδράσει θετικά λόγω του ότι θα δώσει την δυνατότητα στο συνεταιρισμό να επιβιώσει οικονομικά, να αναπτυχθεί περαιτέρω και να απασχολήσει περισσότερους ανθρώπους και ιδίως άτομα με αναπηρίες, επιτυγχάνοντας τελικά τον σκοπό της συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας.

Παράρτημα

Υπολογισμός των εσόδων από τις πωλήσεις.

Οι όγκοι πωλήσεων κατά το πρώτο έτος λειτουργίας προβλέφθηκαν ως εξής:

	Τεμάχια	Μήνες / παρουσίες	Μέση Τιμή Πώλησης	Έσοδα
Πωλήσεις προϊόντων μέσω e-shop	30	12	15	5400 €
Πωλήσεις ειδών Χριστουγέννων	80	1	15	1200 €
Πωλήσεις ειδών Πάσχα	150	1	8	1200 €
Πωλήσεις προϊόντων σε εκδηλώσεις, bazaar κτλ	40	6	10	2400 €
Πωλήσεις προϊόντων γάμου (2x300 τμχ)	600	1	2	1200 €
Πωλήσεις προϊόντων βάφτισης (2x200 τμχ)	400	2	2	1600 €
Συνολικά Έσοδα				13.000 €

**IOANNIS
TSOUKALIDIS**

Digitally signed by
IOANNIS TSOUKALIDIS
Date: 2019.10.09
14:54:13 +03'00'

Το Έργο χρηματοδοτείται κατά 85% από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και κατά 15% από εθνικούς πόρους της Ελλάδας και της Βουλγαρίας, στο πλαίσιο του διασυνοριακού Προγράμματος Συνεργασίας (ΠΣ) Interreg V-A Greece-Bulgaria 2014-2020.

Η παρούσα Έκθεση έχει εκπονηθεί με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το περιεχόμενο της Έκθεσης αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΧΩΡΙΩΝ SOS ΕΛΛΑΔΟΣ και δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να εκληφθεί ότι εκφράζει τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των συμμετεχουσών χωρών, της Διαχειριστικής Αρχής και της Κοινής Γραμματείας.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

(Εργαλείο Μεταβιβασιμότητας & Παράγοντες Επιτυχίας)

ΣΥΣΤΑΣΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΚΟΙΝ.Σ.Ε.Π.)

Εισηγητικό Σημείωμα

Το παρόν κείμενο, αποτελεί συμπλήρωμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου Σύστασης και Λειτουργίας της ΚοινΣΕπ «ΑCTOΪΔA» στο πλαίσιο του Έργου: «Support of Social Enterprises and Enhancement of Employment» και ακρωνύμιο «SOSEDEE» του Προγράμματος Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας Interreg V-A Greece - Bulgaria 2014 – 2020

Το κείμενο αφορά στη δυνατότητα λειτουργικής προσαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου σε μία ΚοινΣΕπ με άλλο προσανατολισμό ή στην αναβάθμιση / επέκταση / τροποποίηση του φυσικού αντικείμενου της συγκεκριμένης ΚοινΣΕπ.

Επιπλέον, παρατίθενται οι παράγοντες επιτυχίας ενός ανάλογου εγχειρήματος, της σύστασης και λειτουργίας μίας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης.

Περιεχόμενα

Εισηγητικό Σημείωμα	2
Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA».....	4
A' Εργαλείο Μεταβιβασιμότητας.....	6
A1. Για νέα Κοιν.Σ.Επ.	6
A2. Για την υφιστάμενη Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA».....	7
B' Παράγοντες Επιτυχίας	8
B1. Παράγοντες Επιτυχίας γενικώς μίας επιχείρησης	8
B2. Παράγοντες Επιτυχίας μίας επιχείρησης με το φυσικό αντικείμενο της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»	10
B3. Παράγοντες Επιτυχίας μίας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης.....	11
Γ' Ενδεικτική Βιβλιογραφία	13
Δ' Παράρτημα - Ενδεικτικά Εργαλεία Συμβουλευτικής	17

Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»

Η Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA» είναι μια Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας του Ν. 4430/2016.

Όραμα της επιχείρησης είναι να βοηθήσει, μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παρέχει, στην οικονομική και κοινωνική ένταξη των ατόμων που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες πληθυσμού και στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους μέσω δράσεων κοινωνικού αντίκτυπου και ανταπόδοσης.

Ορισμένα από τα προϊόντα που θα κατασκευάζονται από την Κοιν.Σ.Επ. «ΑctοΪδα» είναι χειροποίητες κεραμικές κούπες, κοσμήματα, διακοσμητικά, αναμνηστικά, επεταικά και εορταστικά χειροποίητα δώρα (τουριστικά είδη, είδη δώρων, μπρελόκ, μαγνητάκια, γούρια, χριστουγεννιάτικα, λαμπάδες κ.α.) και πλήθος άλλα προϊόντα με βάση τη κεραμοποιία και τη γλυπτική.

Επίσης θα αναλάβει να ομορφύνει τις σημαντικότερες στιγμές των ανθρώπων-πελατών της προσφέροντάς τους μοναδικές χειροποίητες υφασμάτινες, χάρτινες και κεραμικές κατασκευές για γάμους και βαφτίσεις (προσκλητήρια, μπομπονιέρες, μαρτυρικά κ.α.). Επιπλέον, η Κοιν.Σ.Επ. θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της με την ανάληψη διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων καλλιτεχνικού – πολιτιστικού και επιστημονικού ενδιαφέροντος και δημιουργικής απασχόλησης ΑμεΑ και ατόμων από την τοπική κοινωνία.

Τα μέλη του συνεταιρισμού είναι όλοι ενεργά μέλη του Νομού Έβρου όπου ζουν, εργάζονται, δραστηριοποιούνται και αλληλεπιδρούν με τα υπόλοιπα άτομα της τοπικής κοινωνίας.

Οι συνεργάτες της Κοιν.Σ.Επ. θα είναι Οργανισμοί και Φορείς που διέπονται από τις ίδιες αρχές και αξίες, όπως για παράδειγμα τα Παιδικά Χωριά SOS Θράκης με τα οποία έχουν πολύ ισχυρούς δεσμούς και συνεργασία. Ιδανικότερα, η συνεργασία θα επεκταθεί σε ολόκληρο τον επαγγελματικό κόσμο του Νομού Έβρου όπου με κοινές ενέργειες και συνέργειες θα επιτυγχάνεται η κοινωνική ωφέλεια.

Πελάτες της Κοιν.Σ.Επ. «ΑctοΪδα» θα είναι όλοι οι πολίτες της επικράτειας που επιθυμούν να αποκτήσουν κάτι προσεγμένο, ελκυστικό και φτιαγμένο με αγάπη, μεράκι και αλληλεγγύη αλλά και να προσφέρουν ανταποδοτικά μέσω αυτού στη κοινωνία. Για την ενσάρκωση και

επίτευξη αυτού του σκοπού θα λειτουργεί ηλεκτρονικό κατάστημα όπου θα προβάλλονται προς διάθεση όλα τα προϊόντα της Κοιν.Σ.Επ. και θα κοινοποιούνται τα νέα, οι ενέργειες και οι δράσεις της.

Η φιλοδοξία της Κοιν.Σ.Επ. για το μέλλον είναι να προσφέρει ευκαιρίες στα άτομα ευάλωτων ομάδων που επιθυμούν την επανένταξή τους στις λειτουργίες της κοινωνίας, όπου μέσα από την εργασία τους θα απασχολούνται και θα βοηθούνται σαφώς επαγγελματικά, οικονομικά αλλά και θεραπευτικά.

Μέσα από τη συστηματική εφαρμογή και την διαρκή εξέταση, ανάλυση και βελτίωση του πλάνου και των επιχειρηματικών πρακτικών της θα καταφέρει να εξασφαλίσει καταρχήν την οικονομική της βιωσιμότητα και αφετέρου θα επιτύχει την τελεσφόρηση των κοινωνικών σκοπών της, που είναι η αλληλοβοήθεια και η αλληλεγγύη. Ο σχεδιασμός των δράσεων, ο επανέλεγχος, η επανεκτίμηση της πορείας και η ανατροφοδότηση από τους πελάτες και συνεργάτες αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο αυτής της στόχευσης.

Η οργάνωση, η εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνάμεις, ικανότητες, γνώσεις και στις σχέσεις που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους, καθώς και στις προβλεπόμενες συνεργασίες και την αποδοχή του κόσμου για το προσφερόμενο προϊόν, υπηρεσία και κοινωνικό αντίκτυπο, το μέλλον της επιχείρησης προβλέπεται σπουδαίο.

Α' Εργαλείο Μεταβιβασιμότητας

Ακολούθως δίνονται οι διαδικασίες για την αξιοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου ως δομή, από άλλες Κοιν.Σ.Επ.

Η χρήση του εργαλείου μεταβιβασιμότητας είναι σημαντική για να μπορούν και άλλοι φορείς να αξιοποιούν παραχθέντα παραδοτέα που χρηματοδοτήθηκαν από δημόσιους πόρους. Δεν έχει το ρόλο του αντιγραφικού εργαλείου σε καμία περίπτωση, αλλά του εργαλείου παραδείγματος με ανάδειξη στοιχείων κλειδιών στο σχεδιασμό ενός νέου εγχειρήματος.

A1. Για νέα Κοιν.Σ.Επ.

Η προσέγγιση σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού φορέα, ιδιαίτε για έναν τέτοιο φορέα του τρίτου τομέα της οικονομίας (κοινωνική οικονομία), είναι ένα περίπλοκο εγχείρημα, καθώς περιλαμβάνει στοιχεία αγορών, τάσεων αγορών, ανάλυσης του ευρύτερου περιβάλλοντος, ικανοτήτων, προτεραιοτήτων και προσδοκιών των εμπλεκομένων (στην περίπτωση μας κοινωνικών επιχειρηματιών), κ.λπ.

- Το πρώτο βήμα είναι η Συμβουλευτική Υποστήριξη με ατομικές και ομαδικές συνεδρίες¹, όπου θα καλυφθούν (α) τα θέματα που σχετίζονται τόσο με τις ικανότητες εκάστου υποψήφιου κοινωνικού επιχειρηματία, όσο και με το βαθμό αυτοπεποίθησης, αυτογνωσίας, συνεργατικότητας και ικανότητας αποδοχής της συνεργασίας με άλλους και (β) τα θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη μίας κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης (επιχειρηματικότητα, θεσμικό πλαίσιο για ΚοινΣΕπ αλλά και ασφαλιστικό, εργατικό και φορολογικό δίκαιο, υποχρεώσεις, δυνατότητες, κίνδυνοι, αγορές, κ.α.)
- Το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία πειραματικών σχεδιασμών επί χάρτου για διάφορες εναλλακτικές προτάσεις του φυσικού αντικείμενου ενδιαφέροντος, ώστε να αποφασιστεί το κυρίως φυσικό αντικείμενο της ΚοινΣΕπ και να γίνουν οι βασικές

¹ Κατά μέσο όρο 12 ομαδικές συνεδρίες και 14 ατομικές συνεδρίες, για εκτιμώμενη 7μελή ΚοινΣΕπ.

Στο παράρτημα δίνεται ενδεικτικός κατάλογος εργαλείων συμβουλευτικής, μέρος των οποίων μπορούν κατά περίπτωση να αξιοποιηθούν.

εκτιμήσεις για τη δυνατότητα ανάπτυξης (ύπαρξη κενού στην αγορά, νέο προϊόν/υπηρεσία, ενδεχόμενες συνεργασίες, κ.α.)

- Ακολουθεί μία θεωρητική ανάπτυξη της επιχείρησης (εικονική έναρξη και λειτουργία, με παραδείγματα δυσκολιών κ.α. που πρέπει να αντιμετωπίζονται)
- Έπειτα, αναλύονται πιο ειδικά οι αγορές (προμηθευτές πρώτων υλών / υλικών, δυνατότητες πωλήσεων, τρόπος ανάπτυξης και ανάπτυξη ειδικών εργαλείων (π.χ. eShop) τα αναλυτικά κοστολόγια διοίκησης και παραγωγής) και προχωράει η ανάλυση βιωσιμότητας με παράλληλα εναλλακτικά σενάρια (αρνητικά / θετικά σενάρια)
- Στη συνέχεια αναπτύσσεται το Επιχειρηματικό Σχέδιο, με βάση το υπόδειγμα αναφοράς της ΚοινΣΕπ «ΑCTOΪΔA»², αξιολογείται και οριστικοποιείται έπειτα από ανασκόπηση.
- Αναπτύσσεται το Ετήσιο Σχέδιο Δράσης και προχωράει η σύσταση της ΚοινΣΕπ, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα (καταστατικό, Μητρώο, Εφορία, κλπ).
- Στη διάρκεια λειτουργίας της ΚοινΣΕπ γίνεται τακτική ανασκόπηση και αναθεώρηση, εφόσον κριθεί απαραίτητο, του επιχειρηματικού σχεδίου.

A2. Για την υφιστάμενη Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»

Η δυνατότητα τροποποίησης / επικαιροποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου της ΚοινΣΕπ «ΑCTOΪΔA» είναι μία δυνατότητα που πρέπει να διατηρείται στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης της ΚοινΣΕπ, καθώς για διάφορους λόγους (αστοχία του φυσικού αντικειμένου και ανάγκη για αλλαγή, ανάγκη για μερική αλλαγή του φυσικού αντικειμένου, ανάγκη για επέκταση του φυσικού αντικειμένου ή / και ανάγκη ή δυνατότητα για προσθήκη νέου φυσικού αντικειμένου).

Σε αυτή την περίπτωση οι Κοινωνικοί Συνεταιριστές απαιτείται να κάνουν κατ' ελάχιστο τα ακόλουθα:

- Δημιουργία πειραματικών σχεδιασμών επί χάρτου για τις νέες προτάσεις και διασύνδεση με τις υφιστάμενες διεργασίες της ΚοινΣΕπ, ώστε να αποφασιστεί το

²Η και άλλο υπόδειγμα.

περιεχόμενο της τροποποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου της ΚοινΣΕπ όπως αναφέρεται στο προοίμιο του παρόντος υποκεφαλαίου, και να γίνουν οι βασικές εκτιμήσεις για τη δυνατότητα ανάπτυξης με τη νέα τροποποίηση (ύπαρξη κενού στην αγορά, νέο προϊόν/υπηρεσία, ενδεχόμενες συνεργασίες, κ.α.)

- Ακολουθεί μία θεωρητική ανάπτυξη της επιχείρησης με τα νέα δεδομένα (εικονική τροποποίηση και ανάπτυξη με βάση τα νέα δεδομένα, κ.λπ.)
- Ακολουθεί, η πιο αναλυτική προσέγγιση για τις αγορές (προμηθευτές πρώτων υλών / υλικών, δυνατότητες πωλήσεων, τρόπος ανάπτυξης και ανάπτυξη ειδικών εργαλείων (π.χ. eShop) τα αναλυτικά κοστολόγια διοίκησης και παραγωγής) και προχωράει η ανάλυση βιωσιμότητας με παράλληλα εναλλακτικά σενάρια (αρνητικά / θετικά σενάρια)
- Στη συνέχεια τροποποιείται καταλλήλως το Επιχειρηματικό Σχέδιο, με βάση το αρχικό υπόδειγμα αναφοράς της ΚοινΣΕπ «ΑCTOΪΔA», αξιολογείται και οριστικοποιείται.
- Αναπτύσσεται το νέο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης και προχωράει η ανάπτυξη του φυσικού αντικείμενου της ΚοινΣΕπ, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.
- Στη διάρκεια λειτουργίας της ΚοινΣΕπ γίνεται τακτική ανασκόπηση και αναθεώρηση, εφόσον κριθεί απαραίτητο, του επιχειρηματικού σχεδίου.

B' Παράγοντες Επιτυχίας

Ακολούθως δίνονται οι βασικοί παράγοντες (α) μίας επιχείρησης, (β) μίας επιχείρησης στο φυσικό αντικείμενο ενασχόλησης της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA» και (γ) μίας κοινωνικής επιχείρησης, γενικότερα.

B1. Παράγοντες Επιτυχίας γενικώς μίας επιχείρησης

Οι κρίσιμοι παράγοντες³ για την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης, είναι οι εξής:

³ Johnson, G.and Scholes,K. (1999), “Exploring Corporate Strategy, 5th edition. London. PrenticeHall.

1. Ποιότητα

Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και ελκυστικότητας

2. Τιμή

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των τιμών έναντι εφάμιλλων προϊόντων της αγοράς

3. Φήμη

Ο βαθμός ενσωμάτωσης στην αγορά και αναγνώρισης των υπηρεσιών της

4. Υποστήριξη

Η εξυπηρέτηση των πελατών πριν, κατά και μετά την αγορά

5. Αξιοπιστία παράδοσης

Η εξασφάλιση της ακέραυης αξιοπιστίας στις υπηρεσίες παράδοσης.

Στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου που η Κοιν.Σ.Επ. θα δραστηριοποιηθεί ενεργά και με μεγάλη προσδοκία, μελέτη από τους Jeffcoate et al. (2002) έχει αναδείξει τους παρακάτω παράγοντες επιτυχίας.

1. Περιεχόμενο

Η αποτελεσματική παρουσίαση των υπηρεσιών και προϊόντων

2. Ευκολία

Η ευκολία χρήσης της ιστοσελίδας από το χρήστη

3. Έλεγχος

Ο βαθμός ικανότητας διαχείρισης

4. Διάδραση

Η διαδικασία διάδρασης και ανάπτυξης σχέσης με τον κάθε πελάτη

5. Ευαισθησία τιμών

Η ευαισθησία ενός προϊόντος ή μία υπηρεσίας στις τιμές ανταγωνισμού

6. Η εικόνα

Η ικανότητα να χτίσει η επιχείρηση μία αξιόπιστη εικόνα στο ηλ. εμπόριο

7. Συνεργασίες - Συμμαχίες.

Η ικανότητα να εξασφαλίζουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις για να ενισχύσουν την ηλεκτρονική παρουσία τους και να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους.

8. Βελτίωση διαδικασιών

Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις συνεχών βελτιώνουν και αυτοματοποιούν υπάρχουσες διαδικασίες τους.

B2. Παράγοντες Επιτυχίας μίας επιχείρησης με το φυσικό αντικείμενο της Κοιν.Σ.Επ. «ΑCTOΪΔA»

Οι παράγοντες επιτυχίας που αναφέρονται παραπάνω, πρέπει να βρίσκουν εφαρμογή και στην περίπτωση της ΚοινΣεπ «ΑCTOΪΔA». Συμπληρωματικά, τα ακόλουθα στοιχεία κρίνονται σημαντικά για την εύρρωστη ανάπτυξης της ΚοινΣΕπ:

- Ανάπτυξη δικτύωσης με δίκτυα πωλητών ανάλογων αντικειμένων στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό
- Ανάπτυξη συστήματος διασφάλισης ποιότητας
- Συνεχής βελτίωση – ενημέρωση για τις αγορές, τα ανακυκλώσιμα υλικά, τεχνικές, νέα υλικά, κλπ
- Ανάπτυξη συνεργασιών με Δημοτικά Σχολεία και Γυμνάσια της χώρας, ξεκινώντας από τον Έβρο
- Ανάπτυξη συνεργασιών με Πολιτιστικούς – Μορφωτικούς συλλόγους στη χώρα, ξεκινώντας από τον Έβρο
- Ανάπτυξη συνεργασιών με μεγάλες δομές (οι οποίες μπορούν να δωρίζουν στους εργαζόμενους τους επετειακά, εορταστικά δώρα)

- Ανάπτυξη συνεργασιών με εταιρείες διοργάνωσης εκδηλώσεων
- Ανάπτυξη συνεργασιών με δημόσιες υπηρεσίες και δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς κοινωνικής πρόνοιας και προστασίας, στο πλαίσιο των οποίων, μεταξύ άλλων, θα μπορούν να εξασφαλίζουν υπηρεσίες ελάχιστου έως μηδενικού κόστους (π.χ. χώρους στέγασης, τηλεφωνία-Internet, κ.α.).
- Ανάπτυξη ειδικών συνεργασιών με δομές της Περιφέρειας ΑΜΘ, αλλά και των Δήμων, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται η ΔΙΑΑΜΑΘ ΑΑΕ⁴
- Ανάπτυξη προγραμμάτων ενημέρωσης, επίδειξης και εκπαίδευσης παιδιών σχολείων (πώς μπορούν να παράγουν χρηστικά αντικείμενα από ανακυκλώσιμα υλικά, κ.α.)
- Τακτική επικοινωνία με τους πελάτες και τα δίκτυα πωλήσεων και διατήρηση καλών σχέσεων
- Ανάδειξη του κοινωνικού μηνύματος της ΚοινΣΕπ
- Διατήρηση βέλτιστης σχέσης αποθεμάτων – παραγωγής – πωλήσεων
- Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης
- Συμμετοχή σε θεματικές εκθέσεις
- Συμμετοχή σε προγράμματα συνεργασίας σε Εθνικό και διεθνές επίπεδο
- Ευέλικτα συστήματα πληρωμών (χρεωστική/πιστωτική κάρτα, τραπεζικές μεταφορές, κ.α.)
- Συνέπεια στις υποχρεώσεις απέναντι στις υπηρεσίες του κράτους (ΕΦΚΑ, Εφορία, Μητρώο ΚΑΛΟ, κ.α.)

Β3. Παράγοντες Επιτυχίας μίας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης

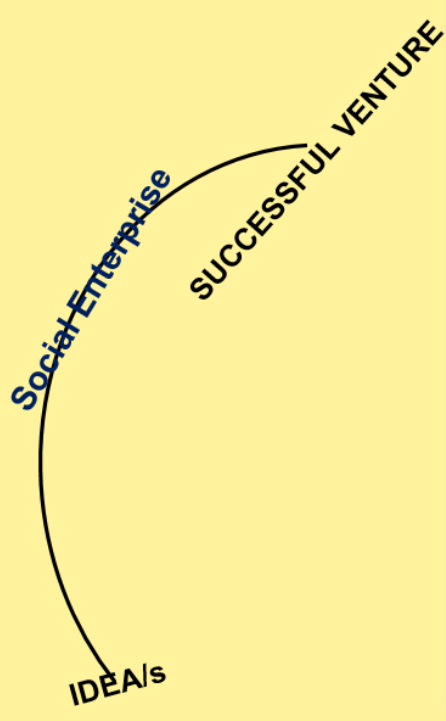
Μία Κοινωνική Επιχείρηση, είναι ένα νέο σπίτι για τους ενδιαφερόμενους, μία σημαντική απόφαση ζωής που επηρεάζει και τους ίδιους και τις οικογένειές του. Η απόφαση αυτή είναι

⁴ ΔΙΑΑΜΑΘ ΑΑΕ: Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία Διαχείρισης Απορριμμάτων Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης

πολύ πιο δύσκολη από την απόφαση για μία «κοινή» επιχείρηση, καθώς απαιτούνται ισότιμες και δίκαιες συνεργασίες με τους εταίρους – Κοινωνικούς συνεταιριστές.

Παρακάτω δίνονται οι παράγοντες επιτυχίας μίας κοινωνικής επιχείρησης, όπως τεκμηριώθηκαν από τη ΔΟΜΗ ΚΟΙΝΕΠ – Δομή Στήριξης Φορέων Κοινωνικής Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας⁵, στο Διεθνές Συνέδριο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας με τίτλο «Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: Ένα εργαλείο για την τοπική ανάπτυξη, την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών και της ανεργίας των νέων», το οποίο διοργανώθηκε από Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, στο πλαίσιο της Ελληνικής Προεδρίας, στο Ηράκλειο Κρήτης (2014).

Social Enterprises: paradigms of Democracy and Progress, for the people and the society



- Idea, Goal/s
- People / Believe in the Goal
- Plan | Intermediate goals, milestones, reviewing / corrections
- Innovation | Continues changes
- Quick Response to Market and Society signals
- Creative Enthusiasm among all venture people
- Trust, Respect, Cooperation and Democracy
- Acceptance of the position/role in the venture with parallel participative contribution
- Personal Development
- Support the personal development of others
- Social Impact: society, local economy, family
- Open to society | solidarity
- Work – insurance { respect the rules and laws }

DOMI KOINEP
Support Structure for Organisations of Social Economy & Entrepreneurship (Heraklion, 2014)

Οι οποίοι είναι:

⁵ Η ΔΟΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΙΚΕ είναι καθολικός διάδοχος της ΔΟΜΗ ΚΟΙΝΕΠ, από το Μάιο 2017.

- Ιδέα, Στόχοι
- Άνθρωποι / Αφοσίωση (να πιστεύουν) στο στόχο
- Σχέδιο | Ενδιάμεσοι στόχοι, ορόσημα, ανασκόπηση | διορθώσεις
- Καινοτομία | Διαρκείς αλλαγές
- Γρήγορα ανταπόκριση στις αγορές και τις ενδείξεις της Κοινωνίας
- Δημιουργικός ενθουσιασμός μεταξύ όλων των κοινωνικών συνεταιριστών
- Εμπιστοσύνη, Σεβασμός, Συνεργασία και Δημοκρατία
- Αποδοχή της θέσης / ρόλου στη σύμπραξη (Κοιν.Σ.Επ.) με παράλληλη συνετοχική συνεισφορά
- Προσωπική Ανάπτυξη
- Υποστήριξη της προσωπικής ανάπτυξης των άλλων (συνεταιριστών της Κοιν.Σ.Επ.)
- Κοινωνικός αντίκτυπος: Κοινωνία, Τοπική Οικονομία, Οικογένεια
- Συνεταιριστές ανοιχτοί στην κοινωνία | Αλληλεγγύη
- Εργασία – Κοινωνική Ασφάλιση (Σεβασμός των κανονισμών και της νομοθεσίας)

Γ' Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Borzaga, C. & Maiello, M. (1998). The Development of Social Enterprises', In C. Borzaga & A. Santuari (eds), *Social Enterprise's and New Employment in Europe*, Trento, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige: European Commission, DG5, pp. 73-92.
- Bornstein, D. & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. New York: Oxford University Press

- Boschee, J. & McClurg, J. (2003). Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions, *Social Enterprise Alliance*, pp. 1-5.
- CICOPA (2013). *Promoting cooperatives and the Social Economy in Greece. How to promote the social economy in Greece through social cooperatives, worker cooperatives, and cooperatives of artisans and of SMEs. International Organisation of Industrial, Artisanal and Service Producers' Cooperatives, Final report to the ILO.* Brussels: International Labour Organisation.
- CIRIEC (2012). *The Social Economy in the European Union. Summary of the Report drawn up for the European Economic and Social Committee.* Brussels: European Economic and Social Committee.
- Dees, J. Gregory, Economy, P., & Emerson, J. (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs.* New York: Wiley.
- Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique.* tome xliii,(3), pp. 9-24.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social co-operatives: When social enterprises meet the co-operative tradition. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity.* Vol. 2, Issue: 2, pp. 11-33.
- Economou, Ch., Altanis, P., Aggelaki, M., Kostas, A. *et al.* (2008). *The Social Care and Solidarity System for the Child in Greece, Action Plan for the Horizontal Networking and the Coordination of the Public Services and the Legal Entities of Social Solidarity to the Children.* NGO “The Smile of the Child” - Ministry of Health, ISBN: 978-960-398-273-9. Athens: Sygchronoi Orizontes Publications.
- European Commission, (2013). *Social economy and social entrepreneurship, Social Europe guide, Volume 4.* Brussels. [Online]. Available at <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7523>. Accessed 2 March 2016.
- European Economic and Social Committee, (2017). *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union,* CIRIEC. [Online]. Available at <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/recent-evolutions-social-economy-study>. Accessed 12 January 2018.

- Κώστας Α. (2018), «Οργάνωση και Διοίκηση Κοινωνικών Υπηρεσιών», στο: Σακελλαρόπουλος Θ. (επιμ.), Εισαγωγή στην Κοινωνική Πολιτική. Ένα Εγχειρίδιο για τη διδασκαλία της, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα (υπό έκδοση)
- Kostas. A., (2016). The Importance and the Role of Social Economy Organizations and Social Cooperative Enterprises in Greece. A case study in the district of Kavala, *Social Cohesion and Development*, Vol. 11, Issue 2, pp. 171-174.
- Kostas, A. (2015). *Development of support structure for social entrepreneurship in the district of Kavala*. Support Structure for Organizations of Social Economy and Entrepreneurship, General Secretariat for Research and Technology, Ministry of Education, Kavala.
- Κώστας Α. (2013), «Οργανώσεις της Κοινωνικής Οικονομίας και Κοινωνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα», στο: Γεώργιος Κ. (επιμ), *Κοινωνική Οικονομία: Θεωρία, Εμπειρία και Προοπτικές*, σειρά Δοκίμιο 20, ISBN: 978-960-427-140-5, Εναλλακτικές Εκδόσεις, Αθήνα, pp. 83-100,
- Kostas, A. and Alevizos, A. (2008), *Guidelines of Implementing Good Practices and Funding Tools for the Support of Social Enterprises*, Action “45-64 Return” of the AS “Social Entrepreneurship” – PRAKSIS. Athens: Dionikos Publications.
- Kostas, A., Tsoukalidis, I., Chainas, I.E. (2015), “Social Enterprises in Greece. Vision, Philosophy, practices and barriers”. Presented at the 5th Conference of the Greek Sociology Association “The Greek Society at the cross-road of crisis – six years after” – to be published (2016). *Proceedings of the 5th regular conference of the Hellenic Sociology Association “The Greek society in the cross-road of crisis - six years after”*, pp. 315-325, ISBN: 978-960-9596-03-9, Hellenic Sociology Association, Athens,
- Kostas, A., Tsoukalidis, I., Chainas, I.E. (2015), “The social economy and the social entrepreneurship as an engine for the development of entrepreneurship and the employment integration of vulnerable and disadvantaged groups. Tools and techniques for the development of social entrepreneurship skills and the professional career support”. Presented at the 5th Conference of the Greek Sociology Association “The Greek Society at the cross-road of crisis – six years after”. *Proceedings of the 5th regular conference of the Hellenic Sociology Association “The Greek society in the cross-road of crisis - six years after”*, pp. 305-314, ISBN: 978-960-9596-03-9, Hellenic Sociology Association, Athens,

- Kostas, A., Tsoukalidis, I., Karasavvoglou, G. A., (2018). Social Cooperative Enterprises in Greece: The Transition from the Law 4019/2011 to the Law 4430/2016. A Process without a Road Map, *EBEEC 2018* (WARSAW 2018: announced in May 12. To be published).
- Kostas, A., Tsoukalidis, I., Karasavvoglou, G. A., Polychronidou, P., Tsourgiannis, L., (2017). ‘The barriers for the development of the Social Cooperative Enterprises in Greece’, In: Karasavvoglou, A., Goić, S., Polychronidou, P., Delias, P. (Eds.), *Economy, Finance and Business in Southeastern and Central Europe, Proceedings of the 8th International Conference on the Economies of the Balkan and Eastern European Countries in the Changing World (EBEEC), Split, Croatia, 2016*, Springer Proceedings in Business and Economics, pp. 513-522.
- Ministry of Labour, Social Insurance and Social Solidarity, (2017a). *Annual report 2017 & Action Plan for the Development of the Ecosystem of Social and Solidarity Economy 2017-2023*, Special Secretariat for Social and Solidarity Economy, Ministry of Labour, Social Insurance and Social Solidarity. [Online]. Available at <http://www.ypakp.gr>.
- Ministry of Labour, Social Insurance and Social Solidarity, (2017b). *Greece Social and Solidarity Economy Report*. Athens: British Council.
- N.4430.2016 (ΦΕΚ 205.Α.31.10.2016). *Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, (2007). *The Social Economy. Building Inclusive Economies*. Paris: OECD.
- Praszquier, R., & Nowak, A. (2012). *Social entrepreneurship: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Τσουκαλίδης, Ι. (2015) ‘Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας σε Περιβάλλον Συνεργασίας’ In ANEΔ ((Eds). *Πρακτικά Συνεδρίου «Ενεργητικές Πολιτικές Κοινωνικής και Επαγγελματικής Απασχόλησης Ανέργων Ατόμων» με έμφαση στην Κοινωνική Οικονομία*, pp. 20-25).(Δράμα, 3 Απριλίου),

- Tsoukalidis, I. and Kostas, A. (2015), ‘Social Entrepreneurship at Local Level’, International Conference of Ministry of Labour and Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs of the European Commission, titled “Social Entrepreneurship: a tool for addressing local development, youth unemployment and social needs”, June 10 to June 11, 2014, Herakleion, Crete, Greece.
- Tsoukalidis, I. and Kostas, A. (2014). Presentation: "Development of Social Economy and Social Entrepreneurship in the Region of Eastern Macedonia and Thrace" in *1st National Conference of Centre for Social Welfare of Region of Eastern Macedonia and Thrace*, Kavala, Greece, October 3 to October 4, 2014.

Δ' Παράρτημα - Ενδεικτικά Εργαλεία Συμβουλευτικής

(α) ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- Δελτίο υποδοχής,
- Εργαλείο Διαδρομής Ζωής,
- Έντυπο Πρώτης Συνέντευξης,
- Εργαλεία (α) Αυτογνωσίας, (β) Αυτοπεποίθησης, (γ) Αυτοεκτίμησης, (δ) Μιλώντας για μένα, (ε) Οι στόχοι μου, (στ) Οργάνωση ζωής και Επαγγελματική σταδιοδρομία,
- Εργαλείο Άσκησης Αυτοαξιολόγησης,
- Εργαλείο Αποδοχής του εαυτού και των άλλων,
- Εργαλείο Αξιολόγησης Γενικών Ικανοτήτων,
- Γενικής Αξιολόγησης Ωφελουμένου,
- Άξονες Σταδιοδρομίας,
- Σχέδιο Αναζήτησης Εργασίας,

- *Εργαλείο Άσκησης Λήψης Απόφασης και Άσκησης Λήψης Απόφασης,*
- *Εργαλείο Επαγγελματικές Αξίες,*
- *Εργαλείο Επικοινωνιακές Δεξιότητες (που χρήζουν βελτίωσης),*
- *Υποδείγματα Τεχνικών Εύρεσης Εργασίας.*

(β) ΕΙΔΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

- *Γενικό ενημερωτικό σημείωμα για τις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.) του Ν. 4430/2016,*
- *Ενημερωτικό σημείωμα για τις Κοιν.Σ.Επ. του Ν. 4430/2016, τις δυνατότητες ανάπτυξης αλλά και κινδύνων,*
- *Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Κοιν.Σ.Επ. (Ν. 4430/2016) – Δικαιώματα και Υποχρεώσεις για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες,*
- *Διάγραμμα διαδικασιών σύστασης Κοιν.Σ.Επ. του Ν. 4430/2016,*
- *Υποδείγματα Αιτήσεων και Υπευθύνων Δηλώσεων μελών των Κοιν.Σ.Επ.,*
- *Υπόδειγμα Καταστατικού Κοιν.Σ.Επ. του Ν. 4430/2016,*
- *Ενδεικτικό Υπόδειγμα Σχεδίου Δράσης Κοιν.Σ.Επ. του Ν. 4430/2016,*
- *Εγχειρίδιο Χρήση Ηλεκτρονικού τρόπου εγγραφής και υποβολής στοιχείων (Ηλεκτρονικό Μητρώο),*
- *Εργαλείο Βασικά Στοιχεία Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan),*
- *Εργαλείο Σχεδίου Προβολής - Προώθησης (Marketingplan),*
- *Εργαλείο Παράγοντες Επιτυχίας Σχεδιασμού, Δημιουργίας και Βιώσιμης Λειτουργίας μίας Κοιν.Σ.Επ.,*
- *Εργαλείο Επικοινωνίας και δικτύωσης με άλλους φορείς ΚΑΛΟ (συνέργειες και συνεργασίες) και θεσμικά όργανα όπως Επιμελητήρια.*

**IOANNIS
TSOUKALIDIS**

Digitally signed by
IOANNIS TSOUKALIDIS
Date: 2019.10.09
14:59:04 +03'00'

Το Έργο χρηματοδοτείται κατά 85% από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και κατά 15% από εθνικούς πόρους της Ελλάδας και της Βουλγαρίας, στο πλαίσιο του διασυνοριακού Προγράμματος Συνεργασίας (ΠΣ) InterregV-AGreece-Bulgaria 2014-2020.

Η παρούσα Έκθεση έχει εκπονηθεί με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το περιεχόμενο της Έκθεσης αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΧΩΡΙΩΝ SOS ΕΛΛΑΔΟΣ και δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να εκληφθεί ότι εκφράζει τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των συμμετεχουσών χωρών, της Διαχειριστικής Αρχής και της Κοινής Γραμματείας.