

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ  
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΠΑΝΤΕΛΗ ΛΑΜΠΡΙΝΟΥ  
ΖΑΝΝΗΣ ΠΕΤΡΟΥ ΧΑΒΙΑΡΑΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ**

**ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ ΝΙΚΗ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2016**

**TECHNOLOGICAL EDUCATIONAL INSTITUTE OF  
WESTERN GREECE**

**SCHOOL OF MANAGEMENT & ECONOMY  
DEPARTMENT OF ACCOUNTING FINANCIAL**



**GRADUATION PROJECT (THESIS)**

**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND PRACTICAL  
APPLICATIONS IN GREECE**

**KONSTANTINA PANTELIS LAMPRINOU (R.N.15019)**

**ZANNIS PETROS CHAVIARAS (R.N. 15161)**

**RAPPORTEUR**

**GEORGIADOU NIKI**

**MESSOLONGHI 2016**

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

**ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΠΑΝΤΕΛΗΣ ΛΑΜΠΡΙΝΟΥ (Α.Μ. 15019)**

**dinaki237@gmail.com**

**ΖΑΝΝΗΣ ΠΕΤΡΟΣ ΧΑΒΙΑΡΑΣ (Α.Μ. 15161)**

**zannisx@gmail.com**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ**

**ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ ΝΙΚΗ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2016**

## **Επισήμανση**

Οι διαπιστώσεις, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι πιθανές προτάσεις της παρούσας πτυχιακής εργασίας –εκτός των αναφορών που σημαίνονται ως λήμματα- αποτελούν προσωπικές θεωρητικές ή εμπειρικές διαπιστώσεις του σπουδαστή (σπουδάστριας ) ή της ομάδας των σπουδαστών που την επιμελήθηκαν και δεν απηχούν κατ' ανάγκη τη γνώμη του εισηγητή εκπαιδευτικού, του Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Τμήματος Λογιστικής ή του Α.Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η προσοχή ολοένα και περισσότερων κυβερνήσεων και πολιτών ανά τον κόσμο προσελκύεται από την έννοια της «κοινωνικής επιχειρηματικότητας». Είναι αναμφίβολο ότι η πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση ανέδειξε ακόμη περισσότερο τον καθοριστικό της ρόλο στη σύγχρονη εποχή. Η «κοινωνική επιχειρηματικότητα» του 21<sup>ου</sup> αιώνα, αποτελεί, για πολλούς σχολιαστές, δημιουργική έκφραση του πάθους των πολιτών για «κοινωνική αποστολή και προσφορά», μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών επιχειρηματικών εγχειρημάτων που αποσκοπούν στην καινοτομία και διαθέτουν υψηλό επίπεδο αποφασιστικότητας.

Πλέον το έδαφος είναι πρόσφορο για εναλλακτικές προσεγγίσεις των κοινωνικών προβλημάτων μέσω της επιχειρηματικότητας. Δυστυχώς, οι κυβερνήσεις, οι φιλανθρωπικές και οι μη-κυβερνητικές οργανώσεις, στην πλειοψηφία τους, έχουν απογοητεύσει τον πολίτη και έχουν αποδειχθεί κατώτερες των προσδοκιών του. Επίσης, οι διάφοροι κοινωνικοί θεσμοί -ως επί το πλείστον- έχουν αποδειχθεί ανεπαρκείς και αναποτελεσματικοί να ανταποκριθούν στα σύγχρονα αιτήματα της κοινωνίας. Οι «κοινωνικοί επιχειρηματίες» έρχονται να καλύψουν αυτά τα κενά ανταποκρινόμενοι με «νέα επιχειρηματικά μοντέλα» σε ένα ευρύ φάσμα σύγχρονων κοινωνικών προκλήσεων-αιχμής, όπως η φτώχεια, η κλιματική αλλαγή, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η εκπαίδευση, οι τέχνες και ο πολιτισμός, τα δικαιώματα των ανέργων, των γυναικών, των μητέρων, των νέων, των παιδιών, των ηλικιωμένων, των οικονομικών μεταναστών. Η «κοινωνική επιχειρηματικότητα» κερδίζει συνεχώς έδαφος, παγκοσμίως, σε διακριτούς τομείς της οικονομίας και αποτελεί, πλέον, κυρίαρχο θέμα σε προγράμματα πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων, σε επιστημονικά άρθρα και σε εκπαιδευτικά συγγράμματα.

Ο όρος της «κοινωνικής επιχειρηματικότητας» μπορεί να είναι νέος για την ΕΕ και ιδιαίτερα για την Ελλάδα, αλλά το φαινόμενο είναι πολύ παλιό. Ανέκαθεν υπήρχαν «κοινωνικοί επιχειρηματίες», αν και δεν αποκαλούνταν πάντα έτσι. Αυτοί οι «κοινωνικοί επιχειρηματίες» ήταν εκείνοι που δημιούργησαν για πρώτη φορά ιδρύματα και θεσμούς που σήμερα θεωρούνται ως δεδομένα, όπως νοσοκομεία, σχολεία, γηροκομεία, ορφανοτροφεία, θέατρα, Τράπεζες. Ωστόσο, έχει ιδιαίτερη σημασία να γίνει κατανοητή η νέα έννοια που αποδίδεται στην «κοινωνική επιχειρηματικότητα» γιατί έτσι γίνεται καλύτερα αντιληπτή η οριζόντια δράση της σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Πέραν των καινοτομικών μη-

κερδοσκοπικών εγχειρημάτων, η «κοινωνική επιχειρηματικότητα» περιλαμβάνει και τη δημιουργία και ανάπτυξη «επιχειρήσεων κοινωνικού σκοπού». Παραδείγματα τέτοιου τύπου επιχειρήσεων αποτελούν οι αναπτυξιακές τράπεζες που λειτουργούν προς όφελος τοπικών κοινοτήτων, καθώς και πλήθος υβριδικών οργανισμών που συνδυάζουν στοιχεία κερδοσκοπικών και μη-κερδοσκοπικών επιχειρήσεων, όπως, για παράδειγμα, οργανισμοί που προσφέρουν καταλύματα σε άστεγους ενώ συγχρόνως αναλαμβάνουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες επιμόρφωσης και απασχόλησης των ενοίκων τους.

Επίσης, η νέα ορολογία της «κοινωνικής επιχειρηματικότητας» βοηθάει στην περαιτέρω διεύρυνση του δημιουργικού πεδίου ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Οι «κοινωνικοί επιχειρηματίες» επιδιώκουν την υιοθέτηση των πιο αποτελεσματικών και αποδοτικών μεθόδων προκειμένου να εξυπηρετήσουν καλύτερα την «κοινωνική αποστολή» τους. Ωστόσο, παρά την διαρκώς αυξανόμενη δημοτικότητα της «κοινωνικής επιχειρηματικότητας», ο όρος εξακολουθεί να ερμηνεύεται ποικιλοτρόπως. Το γεγονός αυτό, όπως είναι φυσικό, δημιουργεί σύγχυση γύρω από το θέμα. Έτσι, ορισμένοι συνδέουν την «κοινωνική επιχειρηματικότητα» αποκλειστικά και μόνον με μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ενώ άλλοι χρησιμοποιούν τον όρο όταν θέλουν να περιγράψουν επιχειρηματίες που έχουν ενσωματώσει στα επιχειρηματικά τους σχέδια δράσεις «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης». Το ερώτημα που εύλογα προκύπτει είναι: ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που κάνουν κάποιον να θεωρείται «κοινωνικός επιχειρηματίας» ή τι είναι και τι δεν είναι «κοινωνική επιχειρηματικότητα. Το σίγουρο είναι ότι η έννοια που τις περισσότερες φορές αποδίδεται στην Ελλάδα στον «κοινωνικό επιχειρηματία» είναι εντελώς εσφαλμένη, μιας και συνδέεται με την προσφορά άμισθης εργασίας και με προσπάθειες που λειτουργούν αγνοώντας τις δυνάμεις της αγοράς.

Στην πράξη, η «κοινωνική επιχειρηματικότητα» είναι ένα ιδιωτικό εγχείρημα που, συνήθως μέσω καινοτομικών πρωτοβουλιών, ασχολείται με άμεσα κοινωνικά προβλήματα και, κατά κανόνα, λειτουργεί μαζί με τις δυνάμεις της αγοράς. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες συνδυάζουν τις καινοτομίες, την επιχειρηματικότητα και τον κοινωνικό σκοπό ενώ, παράλληλα, επιδιώκουν να είναι οικονομικά βιώσιμοι μέσω της δημιουργίας εσόδων από τις εμπορικές τους συναλλαγές. Ταυτόχρονα, εστιάζουν ολοένα και πιο έντονα στα σήματα της αγοράς, χωρίς όμως να παρεκκλίνουν από την βασική αποστολή τους. Κύρια επιδίωξή τους είναι να εξισορροπούν -κατά κάποιο τρόπο- τα σύγχρονα ηθικά αιτήματα με τα κίνητρα για κέρδος.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα βιβλιογραφικά ερευνητική πτυχιακή εργασία είναι «Η Κοινωνική επιχειρηματικότητα και πρακτικές εφαρμογές της στην Ελλάδα».

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο τις «Εισαγωγικές έννοιες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας», αρχικά παρουσιάζονται γενικά στοιχεία (αναγνώριση της ευκαιρίας, ανάπτυξη ιδέας, προσδιορισμός και απόκτηση των πόρων, εκκίνηση και ανάπτυξη του νέου εγχειρήματος, συγκομιδή από την αξία της επιχείρησης), έπειτα δίνεται η έννοια και ο ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (η κοινωνική επιχειρηματικότητα και τα κοινωνικά προβλήματα, το κοινωνικό όφελος και οι δυνάμεις της αγοράς), το τοπίο εφαρμογής και οι θεωρίες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (θεωρία σχετικά με το περιβάλλον, με τους διαθέσιμους πόρους, με την θέση του επιχειρηματία, με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, με την προετοιμασία) και τέλος τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματικών (χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών, ηγεσία και κοινωνικοί επιχειρηματίες).

Το θέμα του 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου είναι η «Κοινωνική επιχειρηματικότητα ως ιδέα». Πραγματοποιείται αναλυτική παράθεση στοιχείων για την δημιουργική διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (το υπόβαθρο και η δημιουργικότητα της ιδέας), την πρόσβαση σε πληροφορίες (εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, εμπειρία ζωής, κοινωνικά δίκτυα), την αξιοποίηση των πληροφοριών (αποθέματα γνώσης, ευφυΐα και εγρήγορση, δημιουργικότητα, ιδέες), την μετάβαση από τις ιδέες στις ευκαιρίες και τέλος για τις πηγές ευκαιριών κοινωνικής επιχειρηματικότητας (τεχνολογική αλλαγή, αλλαγές στη δημόσια πολιτική, αλλαγές στη γνώμη του κοινού, αλλαγή στις προτιμήσεις, κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές).

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο «αναπτύσσοντας την έννοια της κοινωνικής επιχείρησης» καταγράφεται η αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης, τα επιχειρησιακά μοντέλα και τέλος οι απειλές για το επιχειρησιακό μοντέλο

Το θέμα του 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου είναι τα «Επιχειρησιακά σχέδια κοινωνικής επιχείρησης». Πραγματοποιείται η επιτελική σύνοψη του επιχειρησιακού σχεδίου και η

περιγραφή της επιχείρησης. Τέλος δίνονται στοιχεία για την επιχειρηματική ομάδα, την αγορά και τον κλάδο, το μάρκετινγκ και τους τρόπους χρηματοδότησης, το χρηματοοικονομικό σχέδιο, οι στόχοι και οι σκοποί με χρονοδιαγράμματα, η αξιολόγηση του κίνδυνου, τα υποστηρικτικά έγγραφα και τυχόν παγίδες.

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο η «Επιχειρηματική άντληση κεφαλαίων και μάρκετινγκ», αναλύονται οι τύποι άντλησης χρηματοοικονομικών πόρων (προσωπικές σχέσεις, ταχυδρομική αποστολή εντύπου υλικού, εκδηλώσεις με σκοπό την άντληση πόρων/κεφαλαίων, τήλε-χρηματοδότηση, παραδοσιακά μέσα μαζικά επικοινωνίας, μέσα εικονικής πραγματικότητας), η δαπάνη χρημάτων από δωρεές, οι στρατηγικές προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων (στρατηγική «κέρδους», στρατηγική «διατήρησης», στρατηγική «αύξησης», απώλεια δωρητών), η στρατολόγηση εθελοντών και φθορά, το μάρκετινγκ κοινωνικών επιχειρήσεων, τα στάδια ανάπτυξης της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας κοινωνικής επιχείρησης (εξωτερική ανάλυση, εσωτερική ανάλυση) και τέλος η ανάπτυξη της επιχείρησης (επιλογή και αξιολόγηση στρατηγικής, επικοινωνία, τα μηνύματα της κοινωνικής επιχείρησης, τιμολόγηση).

Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο η «Εναρξη, ανάπτυξη και επίτευξη στόχου», καταγράφεται η προετοιμασία για την ανάπτυξη, τα υποκατάστατα μιας υπηρεσίας, οι κοινωνικοοικονομικές και δημογραφικές αλλαγές, οι αλλαγές στη δημόσια πολιτική, η διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών και των αγοραστών, οι στρατηγικές ανάπτυξης της κοινωνικής επιχείρησης, οι μύθοι σχετικά με την ανάπτυξη, οι προκλήσεις της ανάπτυξης και της αλλαγής, η ενδό-επιχειρηματικότητα και η επιχειρηματική ένταση, η ανάπτυξη και το ρίσκο κοινωνικής επιχειρηματικότητας, η διαχείριση κίνδυνου από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες (ζήτηση εξωτερικής βοήθειας, συλλογή και χρησιμοποίηση στοιχείων, προσδιορισμός μέλλοντος, κατανομή κινδύνου, τμηματική δέσμευση, αντιμετωπίστε προκαταβολικά τις αδυναμίες του οργανισμού, αποφυγή επιλογών του τύπου ή του ύψους ή του βάθους) και το τέλος της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (υλοποίηση της αποστολής, ενσωμάτωση σε μια άλλη κοινωνική επιχείρηση, επιτυχία και επέκταση).

Στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο τα «Στοιχεία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα», αρχικά παρουσιάζονται εισαγωγικά στοιχεία και έπειτα στοιχεία με αριθμούς όπως: η απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, η δραστηριότητα στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, η κατανομή των εγγεγραμμένων ΚοινΣΕπ,



και τέλος το εντοπίζεται και καταγράφεται το πεδίο δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων στον Ελλαδικό χώρο.

Στο 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο τα «Παραδείγματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα», δίνεται η συμβολή της κοινωνικής οικονομίας σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και έπειτα ελληνικές πρακτικές εφαρμογές της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Εταιρεία Κοινωνικής Ανάπτυξης, ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ Κρίκος, Άνδρος, ΕΚΑΤΗ, Πράσινες Διαδρομές GREENWAYS).

Τέλος στα συμπεράσματα καταγράφονται τα κύρια σημεία από την διερεύνηση της Κοινωνική επιχειρηματικότητας και των πρακτικών εφαρμογών της στην Ελλάδα.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Επισήμανση .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iiiv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ .....	xiii
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	xiii
ΣΧΗΜΑΤΑ.....	xiii
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	xiv
ΕΙΚΟΝΕΣ .....	xv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	xvi
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ».....	1
1.1 ΓΕΝΙΚΑ .....	1
1.1.1 Επιχειρηματικότητα ως ευκαιρία .....	1
1.1.2 Επιχειρηματική ιδέα .....	2
1.1.3 Επαρκής πόροι.....	2
1.1.4 Επιχειρηματική στρατηγική .....	2
1.1.5 Αποτέλεσμα της επιχείρησης .....	2
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	3
1.2.1 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και τα κοινωνικά προβλήματα.....	3
1.2.2 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και το κοινωνικό όφελος .....	4
1.2.3 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και οι δυνάμεις της αγοράς.....	4
1.2.4 Ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.....	4

1.3	ΤΟ ΤΟΠΙΟ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	8
1.4	ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	11
1.4.1	Θεωρία σχετικά με το Περιβάλλον .....	11
1.4.2	Θεωρία σχετικά με τους διαθέσιμους Πόρους .....	11
1.4.3	Θεωρία σχετικά με την θέση του επιχειρηματία .....	11
1.4.4	Θεωρία σχετικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία .....	12
1.4.5	Θεωρία σχετικά με την προετοιμασία .....	12
1.4.6	Δυνάμεις άσκησης στην κοινωνική επιχειρηματικότητα .....	12
1.5	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ .....	13
1.5.1	Χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών.....	15
1.5.2	Ηγεσία και κοινωνικοί επιχειρηματίες .....	17
2	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΙΔΕΑ».....	20
2.1	Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	20
2.1.1	Το υπόβαθρο της ιδέας.....	20
2.1.2	Η δημιουργικότητα της ιδέας .....	20
2.2	ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ .....	22
2.2.1	Εκπαίδευση.....	22
2.2.2	Εργασιακή Εμπειρία.....	22
2.2.3	Εμπειρία Ζωής.....	22
2.2.4	Κοινωνικά Δίκτυα .....	23
2.3	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ .....	23
2.3.1	Αποθέματα Γνώσης .....	23
2.3.2	Ευφυΐα και Εγρήγορση.....	23
2.3.3	Δημιουργικότητα .....	24

2.3.4	Ιδέες.....	26
2.4	ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΙΔΕΕΣ ΣΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ.....	28
2.5	ΠΗΓΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	31
2.5.1	Τεχνολογική Αλλαγή.....	32
2.5.2	Αλλαγές στη Δημοσία Πολιτική.....	32
2.5.3	Αλλαγές στη Γνώμη του Κοινού.....	32
2.5.4	Αλλαγή στις Προτιμήσεις.....	32
2.5.5	Κοινωνικές και Δημογραφικές Αλλαγές.....	33
3	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ».....	34
3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
3.2	Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	34
3.3	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ.....	35
3.4	ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	37
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ».....	39
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	39
4.2	Η ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	42
4.3	Η ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	42
4.4	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ.....	44
4.5	Η ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ.....	45
4.6	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ.....	46
4.7	ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	48
4.8	ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ ΜΕ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	49
4.9	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	50
4.10	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ.....	52

4.11	ΠΑΓΙΔΕΣ .....	52
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΛΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ».....	54
5.1	ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	54
5.1.1	Προσωπικές σχέσεις.....	54
5.1.2	Ταχυδρομική Αποστολή Εντύπου Υλικού .....	54
5.1.3	Εκδηλώσεις με σκοπό την άντληση πόρων/κεφαλαίων .....	55
5.1.4	Τήλε-Χρηματοδότηση .....	55
5.1.5	Παραδοσιακά μέσα μαζικά επικοινωνίας.....	56
5.1.6	Μέσα Εικονικής Πραγματικότητας.....	56
5.2	ΔΑΠΑΝΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΔΩΡΕΕΣ.....	58
5.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΟΡΩΝ / ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	63
5.3.1	Στρατηγική «Κέρδους» .....	63
5.3.2	Στρατηγική «διατήρησης».....	63
5.3.3	Στρατηγική «αύξησης».....	64
5.3.4	Απώλεια Δωρητών .....	65
5.4	ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΦΘΟΡΑ.....	69
5.5	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	71
5.6	ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΙΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	72
5.6.1	Εξωτερική Ανάλυση.....	72
5.6.2	Εσωτερική Ανάλυση .....	73
5.7	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	74
5.7.1	Επιλογή και Αξιολόγηση Στρατηγικής.....	74
5.7.2	Επικοινωνία .....	75
5.7.3	Τα Μηνύματα της Κοινωνικής Επιχείρησης.....	75

5.7.4	Τιμολόγηση .....	79
6	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΕΝΑΡΞΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΟΥ» .....	82
6.1	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	82
6.2	ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΜΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....	83
6.3	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	84
6.4	ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	84
6.5	Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.....	85
6.6	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	86
6.7	ΜΥΘΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	88
6.8	ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	89
6.9	ΕΝΔΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΤΑΣΗ .....	90
6.10	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΡΙΣΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	95
6.11	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ	99
6.11.1	Ζήτηση εξωτερικής βοήθειας.....	99
6.11.2	Συλλογή και χρησιμοποίηση στοιχείων .....	99
6.11.3	Προσδιορισμός μέλλοντος .....	100
6.11.4	Κατανομή κινδύνου.....	100
6.11.5	Τμηματική δέσμευση.....	100
6.11.6	Αντιμετώπιση προκαταβολικά των αδυναμιών του οργανισμού .....	101
6.11.7	Αποφυγή επιλογών του τύπου ή του ύψους ή του βάθους.....	101
6.12	ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	100
6.12.1	Υλοποίηση της αποστολής.....	100
6.12.2	Ενσωμάτωση σε μια άλλη κοινωνική επιχείρηση.....	100
6.12.3	Επιτυχία και επέκταση.....	102

7	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ».....	103
7.1	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ .....	103
7.2	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ.....	105
7.2.1	Απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας .....	105
7.2.2	Δραστηριότητα στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.....	106
7.2.3	Κατανομή εγγεγραμμένων ΚοινΣΕπ.....	108
7.2.4	Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων .....	109
8	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ».....	111
8.1	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ .....	111
8.2	Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	111
8.3	ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ «ΚΡΙΚΟΣ».....	115
8.4	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	116
8.5	ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. «ΑΝΔΡΟΣ».....	118
8.6	ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. «ΕΚΑΤΗ».....	119
8.7	ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ «Πράσινες Διαδρομές Greenways» .....	121
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	123
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	127

# ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1: Ο συνδυασμός της αποστροφής κινδύνου και της καινοτομικότητας για την υποκίνηση της επιχειρηματικότητας. ....	17
Πίνακας 2.1: Η σχέση ανάμεσα στις ιδέες για κοινωνική επιχειρηματικότητα και τις ευκαιρίες. ....	31
Πίνακας 5.1: Επιλογή μιας στρατηγικής για την προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων. ....	59
Πίνακας 5.2: Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν απώλειες δωρητών. ....	66
Πίνακας 5.3: Στόχευση δημογραφικών στοιχείων. ....	76
Πίνακας 5.4: Η χρήση της αρνητικής πληροφόρησης στο μάρκετινγκ.....	77
Πίνακας 5.5: Τύποι μηνυμάτων.....	78
Πίνακας 5.6: Επιλογές τιμολόγησης. ....	79
Πίνακας 6.1: Στρατηγικές επέκτασης κοινωνικών επιχειρήσεων. ....	87
Πίνακας 6.2: Ποσοστό λήξης εργασιών των οργανισμών μέσα στην πρώτη τετραετία της λειτουργίας τους σε επτά υποτομείς μη κερδοσκοπικών οργανισμών, 2002-2012. ....	103
Πίνακας 1.1: Απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.....	103
Πίνακας 1.2: Κοινωνική Οικονομία και η κατάσταση στην Ελλάδα.....	105
Πίνακας 1.3: Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων.....	107

## ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1.1: Διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.....	8
Σχήμα 1.2: Αύξηση των κοινωνικών επιχειρήσεων. ....	9
Σχήμα 1.3: Οι κατηγορίες πιθανών εγχειρημάτων για έναν κοινωνικό επιχειρηματία.....	10
Σχήμα 1.4: Οι δυνάμεις που ασκούνται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα.....	1



Σχήμα 1.5: Τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού επιχειρηματία.....	1
Σχήμα 2.1: Η διαδικασία της αναγνώρισης των ευκαιριών. ....	1
Σχήμα 2.2: Η απόκτηση και η χρησιμοποίηση πληροφοριών για κοινωνικά επιχειρηματικές ιδέες. ....	1
Σχήμα 2.3: Καινοτομία και Προσαρμογή. ....	1
Σχήμα 2.4: Ιεράρχηση κατά Maslow (ή ιεράρχηση των αναγκών).....	29
Σχήμα 2.5: Παραδείγματα προγραμμάτων που ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες.....	29
Σχήμα 3.1: Σχεδιάγραμμα Επιχειρησιακού Μοντέλου της Boaz & Ruth, Inc.....	1
Σχήμα 4.1: Εξωτερικά ακροατήρια επιχειρησιακού σχεδίου.....	40
Σχήμα 4.2: Εσωτερικά ακροατήρια επιχειρησιακού σχεδίου.....	41
Σχήμα 4.3: Καταγεγραμμένα συστατικά επιχειρησιακού σχεδίου.....	41
Σχήμα 5.1: Ανταποδώσεις δαπανών για την προσέλκυση πόρων κεφαλαίων. ....	1
Σχήμα 5.2: Το οικοσύστημα της προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων.....	1
Σχήμα 5.3: Η διαδικασία της στρατηγικής μάρκετινγκ της κοινωνικής επιχείρησης. ....	73
Σχήμα 6.1: Οι απειλές για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. ....	1
Σχήμα 6.2: Το μοντέλο ενδό-επιχειρηματικότητας.....	1
Σχήμα 6.4: Το μοντέλο επιχειρηματικής έντασης. ....	1
Σχήμα 6.5: Ο κίνδυνος και η επιχειρηματική ένταση. ....	96

## **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Διάγραμμα 5.1: Ποσοστό των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, το 2013.....	57
Διάγραμμα 5.2: Οι διαστάσεις ενός αντιπροσωπευτικού καταλόγου ενεργών δωρητών. ....	61
Διάγραμμα 5.3: Μέγεθος δωρεάς ανάμεσα σε ενεργούς δωρητές.....	62
Διάγραμμα 5.4: Το ποσοστό των δωρητών που διατηρούνται από τον ένα χρόνο στον επόμενο.....	64
Διάγραμμα 5.5: Μέσος αριθμός δωρεών ανά διαφορετικό τύπο δωρητών.....	66

Διάγραμμα 5.6: Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν απώλειες δωρητών. ....	67
Διάγραμμα 6.1: Αποπληθωρισμένη αύξηση των εσόδων σε πολλούς κοινωνικούς τομείς στην περίοδο 2002-14 (σε εκατομμύρια ευρώ). ....	90
Διάγραμμα 1.1: Απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.....	104
Διάγραμμα 1.2: Κοινωνική Οικονομία και η κατάσταση στην Ελλάδα.....	105
Διάγραμμα 1.3: Κατανομή εγγεγραμμένων Κοιν.Σ.Επ.....	107
Διάγραμμα 1.4: Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων.....	108

## **EΙΚΟΝΕΣ**

Εικόνα 8.1: Λογότυπο Κοινωνικού Συνεταιρισμού «Κρίκος». ....	113
Εικόνα 8.2: Λογότυπο Εταιρείας Κοινωνικής Ανάπτυξης.....	114
Εικόνα 8.3: Λογότυπο Κοιν.Σ.Επ. «ΕΚΑΤΗ». ....	120

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται όλο και λιγότερο από τις παλιότερες επιχειρήσεις και όλο και περισσότερο από τις ευέλικτες, νεοϊδρυόμενες εταιρείες (start-ups) που καλύπτουν τις ανάγκες της οικονομίας σε πραγματικό χρόνο. Η ίδια αρχή ισχύει και στον κοινωνικό τομέα, ακόμη κι όταν οι κοινωνικές ευκαιρίες δεν αντικατοπτρίζονται με τόση καθαρότητα στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών. Η επιχειρηματική δεξιότητα και ενέργεια μπορούν να επηρεάσουν θετικά τα κοινωνικά προβλήματα και τις μη ικανοποιηθείσες ανάγκες, μετασχηματίζοντας τα σε αυθεντικές ευκαιρίες για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Δυστυχώς η εξέλιξη των ευκαιριών αυτών δεν ακολουθήθηκε από την επαγγελματική κατάρτιση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρηματιών. Στο μεταξύ, το περιεχόμενο διοίκησης των μη-κερδοσκοπικών και εθελοντικών οργανώσεων έχει διαχωριστεί πλήρως από το διαρκώς αναπτυσσόμενο επιστημονικά πεδίο της επιχειρηματικότητας.

Οι νέοι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθήσει τα πιο σύγχρονα ρεύματα σκέψης για την επιχειρηματικότητα, αλλά κατά τρόπο που να επεκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά εμπορικά σύνορα. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες οφείλουν να κατανοήσουν τις ομοιότητες των στόχων και δραστηριοτήτων τους με εκείνες των επιχειρηματιών των κερδοσκοπικών οργανισμών. Ωστόσο, αντιμετωπίζουν και μοναδικά ζητήματα μέτρησης του κοινωνικού οφέλους, αποκτώντας πόρους που δόθηκαν ως δωρεές και γνωρίζοντας τι σημαίνει «επιτυχία» σε ένα μη κερδοσκοπικό περιβάλλον.

# 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

## 1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Συχνά γίνεται λόγος για την επιχειρηματικότητα σαν να είναι μία σύγχρονη έννοια. Όμως, η έννοια της επιχειρηματικότητας δεν είναι καινούργια. Η λέξη προέρχεται από την γαλλική λέξη *entreprendre*, ή «to undertake» που σημαίνει αναλαμβάνω να φέρω κάτι εις πέρας και η σπουδαιότητά της στην παραγωγική διαδικασία περιγράφηκε από τους οικονομολόγους πριν από 200 χρόνια. Εκείνοι οι πρώτοι οικονομολόγοι επεσήμαναν ότι οι διαδικασίες παραγωγής απαιτούσαν εργασία (πνευματική και σωματική ανθρώπινη προσπάθεια), φυσικό κεφάλαιο (εργοστάσιο και μηχανήματα), ανθρώπινο κεφάλαιο (γνώσεις και εμπειρίες) και έδαφος (φυσικούς πόρους) (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010)<sup>1</sup>.

Στην πορεία του χρόνου, στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν αυτό το μαγικό στοιχείο στη δημιουργία νέων εγχειρημάτων, οι επιχειρηματίες και οι μελετητές προχώρησαν και πέρα από το διοικητικό ταλέντο και τον κίνδυνο σε κάτι που αποτελεί τον πραγματικό πυρήνα της επιχειρηματικότητας: στην αναγνώριση των ευκαιριών, στις καινοτομίες και στην επιδίωξη επίτευξης αποτελεσμάτων.

Ένας εύστοχος ορισμός της επιχειρηματικότητας που συχνά ακούγεται, είναι ότι πρόκειται για τη διαδικασία αξιοποίησης ευκαιριών χωρίς να υφίστανται περιορισμοί από τους διαθέσιμους πόρους. Το κλειδί στην προκειμένη περίπτωση είναι η λέξη διαδικασία. Πολλοί συγγραφείς που ασχολούνται με το θέμα της επιχειρηματικότητας στο χώρο της αγοράς, περιγράφουν αυτή τη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει πέντε μέρη (Thompson, et al., 2010).

### 1.1.1 Επιχειρηματικότητα ως ευκαιρία

Η επιχειρηματικότητα είναι η ευκαιρία για δημιουργία αξίας. Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας μπορεί να θεωρήσει ότι μια ευκαιρία υπάρχει σε μια αλλαγή

---

<sup>1</sup>Όμως η παραγωγή απαιτούσε και κάτι λιγότερο χειροπιαστό: διοικητική δεξιότητα και επιθυμία ανάληψης κινδύνων για κάποιο εγχείρημα. Αυτό ήταν το ανθρώπινο κομμάτι μιας προσπάθειας η οποία θα «απέμενε» αν αφαιρούνταν η καθαρή ανθρώπινη δύναμη και η τεχνική τεχνογνωσία.

δημογραφικής φύσεως, σε μια αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών, σε μια νέα δημόσια πολιτική ή σε μια ανάγκη που έχει μείνει ανεκμετάλλευτη (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **1.1.2 Επιχειρηματική ιδέα**

Μία ευκαιρία αν δεν μετουσιωθεί σε μια επιχειρηματική ιδέα, δεν μπορεί να οδηγήσει σε ένα αξιόλογο επιχειρηματικό εγχείρημα. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στις προτιμήσεις του καταναλωτή μπορεί να ανοίξει την πόρτα σε ένα νέο προϊόν που αποσκοπεί να αλλάξει ή να βελτιώσει μία υπάρχουσα τεχνολογία. Μία ευκαιρία και μια επιχειρηματική ιδέα -με σκοπό το κέρδος ή κάτι άλλο- δεν είναι το ίδιο πράγμα (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **1.1.3 Επαρκής πόροι**

Όταν ένας επιχειρηματίας επιδιώκει να αναπτύξει μια επιχειρηματική ιδέα, το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός και η απόκτηση επαρκών πόρων. Οι πόροι αυτοί κατά κανόνα είναι, φυσικά, το χρήμα, αλλά δεν περιορίζονται μόνο στην οικονομική διάσταση. Ο επιχειρηματίας χρειάζεται και πληροφορίες και ανθρώπινους πόρους. Για παράδειγμα, η απόφαση για να ιδρυθεί μία επιχείρηση απαιτεί χρήματα για την κάλυψη του κόστους εκκίνησης, πληροφορίες σχετικά με την αγορά στην οποία πρόκειται να εισέλθει ο επιχειρηματίας και συνήθως κάποια ανθρώπινη βοήθεια κατά την εκτέλεση του επιχειρηματικού σχεδίου (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **1.1.4 Επιχειρηματική στρατηγική**

Το εγχείρημα μπορεί να ξεκινήσει, αφού αναγνωριστεί η ευκαιρία και αποκτηθούν οι πόροι. Στη συνέχεια, ο επιχειρηματίας αναπτύσσει το εγχείρημα κατά τρόπο ο οποίος θα μεγιστοποιήσει την απόδοσή του. Αυτό συχνά σημαίνει ότι πρέπει να συνεχίσει τις επενδύσεις, να αναπτύξει μια ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική, να εξασφαλίσει (και όχι να αποκτήσει) ανθρώπινους πόρους και να αντιμετωπίσει τις αναπόφευκτες συγκρούσεις (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **1.1.5 Αποτέλεσμα της επιχείρησης**

Ο επιχειρηματίας αποχωρεί από το επιχειρηματικό εγχείρημα, στην ιδανική περίπτωση υιοθετώντας μια στρατηγική εξόδου που μεγιστοποιεί το όφελος του. Η έξοδος μπορεί να σημαίνει μετοχοποίηση της εταιρείας, πώλησή της σε μια άλλη εταιρεία,

ρευστοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων ή μεταβίβαση της επιχείρησης στους κληρονόμους του (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

## **1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η πιο σημαντική δημιουργική δύναμη στο σύστημα των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι ομολογουμένως η επιχειρηματική διαδικασία.

Για παράδειγμα, συχνά ακούγεται ότι κάποιοι μεγάλοι οργανισμοί μειώνουν τις θέσεις εργασίας και είναι αλήθεια ότι πάνω από 5 εκατομμύρια θέσεις εργασίας χάθηκαν στις επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στο Fortune 500 στο διάστημα 1980-2000. Όμως στο ίδιο διάστημα, δημιουργήθηκαν 34 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις και σε γρήγορα αναπτυσσόμενες νέες επιχειρήσεις.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι ένας πολύ πιο πρόσφατος όρος από ό, τι η εμπορική επιχειρηματικότητα και τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ο ορισμός της με πολλούς τρόπους. Οι διαφορές στον τρόπο διατύπωσης των ορισμών ήταν αρκετά σημαντικές με συνέπεια να μην έχει ακόμη διατυπωθεί με σαφήνεια ένα κλασικός ορισμός. Ωστόσο, στην πράξη όλοι οι ορισμοί περιείχαν μία ή περισσότερες από τις παρακάτω έννοιες (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014).

### **1.2.1 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και τα κοινωνικά προβλήματα**

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα ασχολείται με τα κοινωνικά προβλήματα ή τις ανάγκες που δεν ικανοποιούνται από τις ιδιωτικές αγορές ή τις κυβερνήσεις (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014):

- «Η κοινωνική επιχειρηματικότητα δημιουργεί καινοτόμες λύσεις σε άμεσα κοινωνικά προβλήματα και κινητοποιεί τις ιδέες, τις δυνατότητες, τους πόρους και τις κοινωνικές ρυθμίσεις που απαιτούνται για βιώσιμους κοινωνικούς μετασχηματισμούς».
- «Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι άτομα που συνειδητοποιούν πού υπάρχει μια ευκαιρία για να ικανοποιήσει κάποια μη ικανοποιηθείσα ανάγκη που το κράτος πρόνοιας δεν θα ικανοποιήσει ή δεν μπορεί να ικανοποιήσει».
- «Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ιδιωτικοί οργανισμοί αφιερωμένοι στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, στην εξυπηρέτηση των μη ευνοημένων και στην παροχή

κοινωνικά σημαντικών αγαθών τα οποία κατά την κρίση τους δεν παρέχονταν με επαρκή τρόπο από δημόσιους φορείς ή ιδιωτικές αγορές».

### **1.2.2 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και το κοινωνικό όφελος**

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα υποκινείται κυρίως από το κοινωνικό όφελος (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014):

- «Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι ένα πολυδιάστατο δημιούργημα που αφορά την έκφραση της επιχειρηματικά ενάρετης συμπεριφοράς για την επίτευξη μιας κοινωνικής αποστολής».
- «Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι άτομα με νέες ιδέες που μπορούν να αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα και τα οποία δεν εγκαταλείπουν την προσπάθειά τους να υλοποιήσουν τα οράματά τους... Άτομα που δεν θα εγκαταλείψουν την προσπάθεια αν προηγουμένως δεν διαδώσουν τις ιδέες τους όσο περισσότερο μπορούν».

### **1.2.3 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και οι δυνάμεις της αγοράς**

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα κατά κανόνα λειτουργεί μαζί με τις δυνάμεις της αγοράς (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014):

- Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες «δίνουν όλο και πιο μεγάλη προσοχή στα σημάδια της αγοράς χωρίς να χάνουν την επαφή με τη βασική τους αποστολή, με στόχο να εξισορροπήσουν κάπως τις ηθικές επιταγές και τα κίνητρα κέρδους και αυτή η εξισορροπητική ενέργεια είναι η καρδιά και η ψυχή του κινήματος».
- Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες «συνδυάζουν τις καινοτομίες, την επιχειρηματικότητα και τον κοινωνικό σκοπό και επιδιώκουν να είναι οικονομικά βιώσιμοι με τη δημιουργία εσόδων από τις εμπορικές συναλλαγές».

### **1.2.4 Ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας**

Ένας χρήσιμος ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας χρησιμοποιεί αυτές τις έννοιες και τις συνδέει με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η εμπορική επιχειρηματική διαδικασία. Η υπόθεση ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα σχετίζεται με την εμπορική επιχειρηματικότητα με αυτό τον τρόπο, δεν είναι κάτι πρωτόγνωρο. Στην ουσία,

ένα από τα πιο συνηθισμένα επιχειρήματα σχετικά με τους κοινωνικούς επιχειρηματίες είναι ότι υιοθετούν μια «επιχειρηματικού τύπου προσέγγιση» των κοινωνικών καινοτομιών<sup>2</sup>.

Στην ουσία, η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτυπώνεται τέλεια στην παραδοσιακή διαδικασία της εμπορικής επιχειρηματικότητας (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010):

1. Ένας κοινωνικός επιχειρηματίας έχει την κρίση να διαπιστώσει μια ευκαιρία για να δημιουργήσει αξία για το κοινωνικό σύνολο. Αυτό μπορεί να πάρει τη μορφή ενός προφανούς ή όχι και τόσο προφανούς κοινωνικού προβλήματος ή μιας μη ικανοποιηθείσας κοινωνικής ανάγκης. Αξίζει ιδιαίτερα να σημειωθούν δύο πτυχές της αναγνώρισης της κοινωνικής ευκαιρίας.
  - a. Πρώτον, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν την τάση να βλέπουν ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι βλέπουν μόνο απειλές και τραγωδίες. Για παράδειγμα, όπου οι περισσότεροι άνθρωποι βλέπουν μία ερημωμένη βιομηχανική ζώνη, ένας κοινωνικός επιχειρηματίας μπορεί να διακρίνει μια ευκαιρία για συνεταιριστική καλλιέργεια λουλουδιών ή δημιουργία ενός πάρκου.
  - b. Δεύτερον, μία μη ικανοποιηθείσα κοινωνική ανάγκη θα μπορούσε να αφορά μια ορατή μη ικανοποιηθείσα ζήτηση, όπως μια ομάδα από γονείς αστικών κέντρων οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από το δημόσιο σχολείο της περιοχής τους. Εναλλακτικά, όμως, θα μπορούσε να αφορά σε ζήτηση η οποία συνεχίζει να είναι «λανθάνουσα», δηλαδή οι κοινωνικοί δικαιούχοι μπορεί να μη γνωρίζουν το όφελος που θα μπορούσαν να αποκομίσουν. Για παράδειγμα, οι γονείς μπορεί να μη γνωρίζουν ούτε τι είδους εκπαιδευτικές βελτιώσεις θα μπορούσαν να αποκομίσουν τα παιδιά τους ή μπορεί να μην καταλαβαίνουν τη σπουδαιότητα αυτών των βελτιώσεων<sup>3</sup>.
2. Η ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας οφείλεται στην ευκαιρία. Η επιχειρηματική ιδέα έχει πολλές βασικές διαστάσεις.
  - a. Πρώτον, ο κοινωνικός επιχειρηματίας εντοπίζει συγκεκριμένα νέα προϊόντα ή καινούργιες αγορές που πρέπει να εξυπηρετηθούν. Για παράδειγμα, η ευκαιρία

---

<sup>2</sup>Η κύρια διαφορά δεν είναι αυτή καθαυτή η φύση της επιχειρηματικής διαδικασίας, αλλά μάλλον ο ορισμός των επιδιωκόμενων ωφελημάτων.

<sup>3</sup>Είναι σαφές ότι η λανθάνουσα ζήτηση είναι μία πολύ πιο περίπλοκη μορφή ευκαιρίας για έναν κοινωνικό επιχειρηματία από ό, τι η ενεργός ζήτηση επειδή απαιτεί και προσπάθεια πώλησης της ιδέας στους άμεσα επωφελομένους καθώς και επιπλέον στάδια της επιχειρηματικής διαδικασίας.



για να εξυπηρετηθούν οι άστεγοι θα μπορούσε να αφορά τη δημιουργία ενός καινούργιου φορέα παροχής συσσιτίου ή καταλύματος όπου θα συγκεντρώνονται τα άτομα αυτά ή την επέκταση άλλων υφιστάμενων εγκαταστάσεων ανακούφισης των αστέγων ώστε να καλυφθούν τα άτομα που υπάρχουν σε αυτή την περιοχή.

- b. Δεύτερον, ο κοινωνικός επιχειρηματίας εντοπίζει και προσδιορίζει τα πραγματικά κοινωνικά οφέλη που θα προκύψουν από την επιτυχημένη επιχείρηση και θέτει τους επιχειρησιακούς στόχους με βάση αυτά τα οφέλη. Αυτό το δεύτερο βήμα δεν έχει αντίστοιχο του στο χώρο της εμπορικής επιχειρηματικότητας, όπου τα μετρούμενα στοιχεία συνήθως είναι πολύ σαφή: κέρδη ή κάτι συναφές (όπως το μερίδιο της αγοράς). Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν την πρόκληση αποτίμησης της αξίας των επιχειρήσεών τους με τρόπο καθορισμένο, υποστηρίξιμο και μετρήσιμο. Η αδυναμία εντοπισμού και αποτίμησης της κοινωνικής απόδοσης και θέσπισης στόχων σε αυτή τη φάση αποτελεί ένα βασικό λόγο για τον οποίο δεν επιτυγχάνουν πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις<sup>4</sup>.

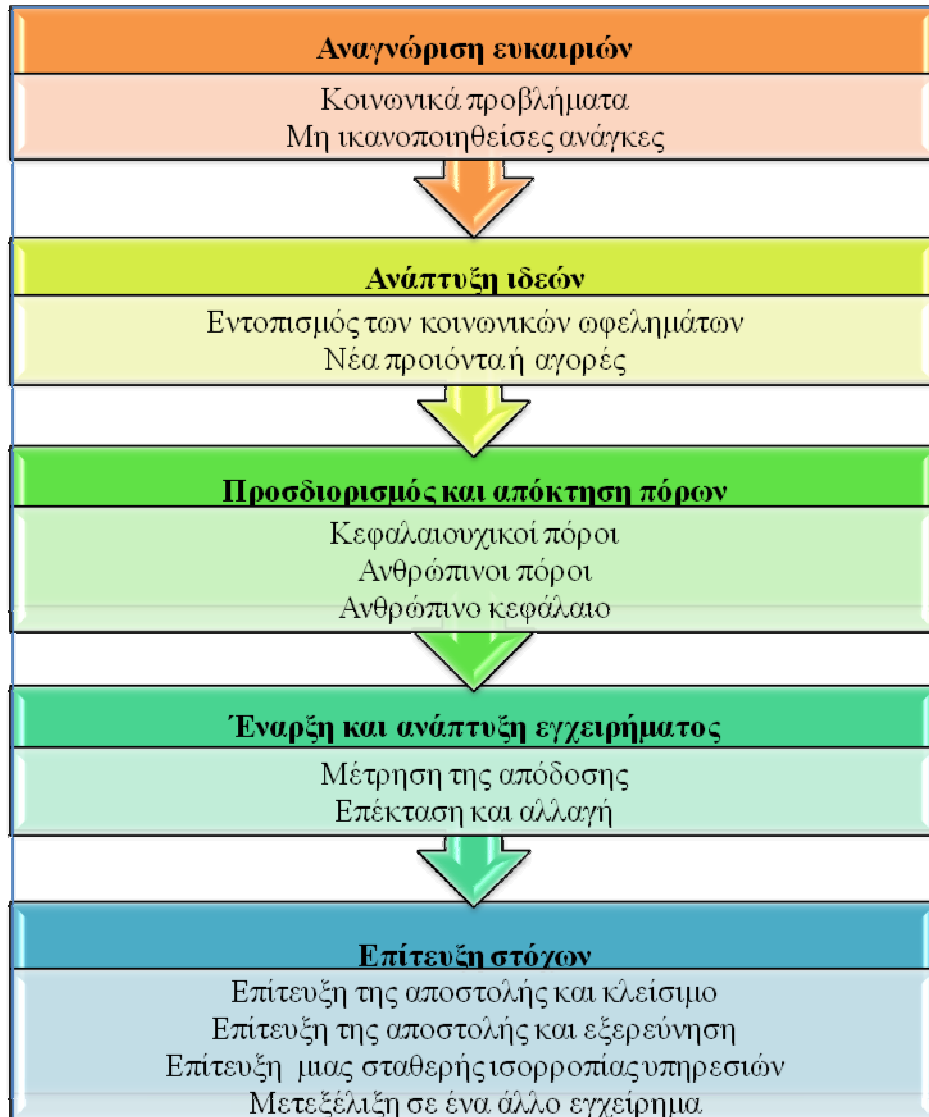
**3.** Προσδιορίζονται οι ανάγκες σε πόρους και αποκτώνται οι απαραίτητοι πόροι. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στηρίζονται σε τρεις βασικούς τύπους πόρων.

- a. Πρώτον, υπάρχουν χρηματοοικονομικές ανάγκες. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι προέρχονται από έσοδα από επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη φιλανθρωπία και το κράτος. Οι δύο τελευταίες πηγές πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντικές σε αυτό το αρχικό στάδιο επειδή συνήθως μία κοινωνική επιχείρηση δεν έχει να πουλήσει τίποτα.
- b. Δεύτερον, υπάρχουν ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους με τη μορφή εθελοντών και επί πληρωμή εργαζομένων. Οι εθελοντικοί πόροι είναι σε επίπεδο εκτελεστικού προσωπικού ή ηγετικών στελεχών, που συχνά αποτελούν το διοικητικό συμβούλιο. Η μεγαλύτερη συνεισφορά σε ανθρώπινο κεφάλαιο συνήθως προέρχεται από τον κοινωνικό επιχειρηματία.

---

<sup>4</sup>Άλλες διαστάσεις της ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας αφορούν τη πληροφορία σχετικά με την αγορά. Ο Campbell αναφέρει τις ακόλουθες διαστάσεις: μέτρηση της αφοσίωσης στην επιχείρηση, ανάπτυξη της υποδομής, δημιουργία και έλεγχος ιδεών προς αξιοποίηση, διεξαγωγή μελετών σκοπιμότητας και σχεδιασμός του επιχειρηματικού εγχειρήματος.

- c. Τρίτον, υπάρχουν πόροι ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτοί αφορούν την εκπαίδευση, την εμπειρία, τη γνώση και την πείρα προκειμένου μία επιχείρηση να γίνει λειτουργική και ικανή. Για παράδειγμα, ένας κοινωνικός επιχειρηματίας που προτίθεται να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα σχολικών κουπονιών πρέπει να βρει όχι μόνο τα χρήματα και το εργατικό δυναμικό που απαιτούνται για να ξεκινήσει το εγχείρημα, αλλά και τις αναγκαίες πολιτικές και τεχνικές γνώσεις σχετικά με αυτό το είδος στόχου.
4. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας ξεκινά και αναπτύσσει το εγχείρημα. Μετά την έναρξη λειτουργίας του εγχειρήματος ακολουθεί η ανάπτυξη, η οποία μπορεί να είναι γρήγορη ή αργή, ενώ συχνά αφορά την επέκταση του μεγέθους του οργανισμού ή του πεδίου των λειτουργιών του. Σε όλες τις περιπτώσεις, όμως, η ανάπτυξη πρέπει να ακολουθεί μια χειροπιαστή επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για την κάλυψη των αυξανόμενων ανθρώπινων αναγκών και αναγκών σε οικονομικούς πόρους, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τον κοινωνικό επιχειρηματία σε άλλους, μια διαδικασία αντιμετώπισης και διαπραγμάτευσης αναπόφευκτων συγκρούσεων, και ένα αξιολογικό σχέδιο για τη μέτρηση της προόδου σε σχέση με μετρήσιμα πρότυπα κοινωνικής αξίας που καθορίστηκαν σε ένα προγενέστερο στάδιο.
5. Επίτευξη στόχων και περαιτέρω ενέργειες. Πρόκειται για ένα τμήμα της κοινωνικής επιχείρησης που συχνά παραμελείται, δηλαδή το επιχειρηματικό σχέδιο επίτευξης στόχων. Αυτό δεν σημαίνει απλώς το σχεδιασμό για την επίτευξη ενός στόχου του εγχειρήματος. Υπάρχουν τέσσερις τουλάχιστον πιθανότητες εξέλιξης μιας κοινωνικής επιχείρησης που, με βάση μετρήσιμα στοιχεία, έχει επιτύχει τους στόχους της: μπορεί να κλείσει, μπορεί να επαναπροσδιορίσει την ταυτότητά της έτσι ώστε να εξυπηρετεί μια νέα κοινωνική αποστολή, μπορεί να περιέλθει σε μια κατάσταση σταθεροποίησης των υπηρεσιών της ή μπορεί να μετεξελιχθεί σε ένα άλλο επιχειρηματικό εγχείρημα. Στο Σχήμα 1-1 παρουσιάζεται συνοπτικά η διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.



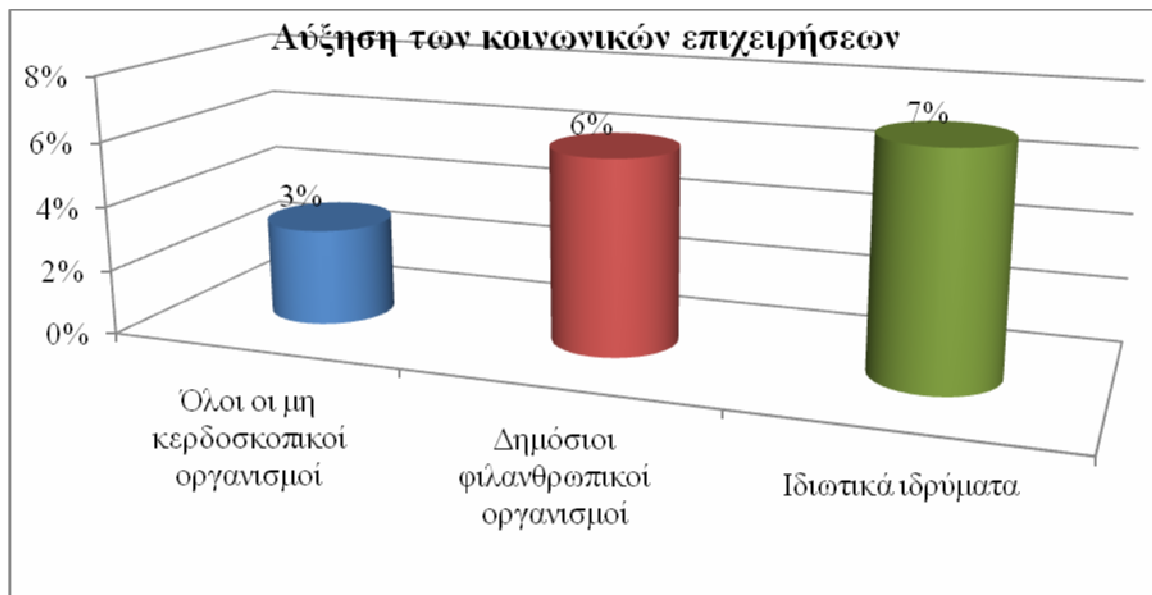
**Σχήμα 1.1:** Διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Πηγή: (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### 1.3 ΤΟ ΤΟΠΙΟ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μέσα από σημαντικά στοιχεία φαίνεται ότι στους νέους οργανισμούς που σχηματίζονται στην ΕΕ, παράλληλα με το κερδοσκοπικό τομέα αναπτύσσεται και η κοινωνική επιχειρηματικότητα. Το Σχήμα 1.2 δείχνει την αύξηση όλων των μη κερδοσκοπικών οργανισμών με ετήσιες ακαθάριστες εισπράξεις που ξεπερνούν τα 25.000 € στο διάστημα 2004-2014. Αυτό δείχνει ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί γενικότερα αυξήθηκαν κατά 3% το χρόνο. Ακόμα πιο εντυπωσιακή αύξηση παρατηρήθηκε ανάμεσα στους δημόσιους φιλανθρωπικούς οργανισμούς (νοσοκομεία, σχολεία, καλλιτεχνικές ομάδες,

φορείς κοινωνικής ευημερίας, κλπ.) και στα ιδιωτικά ιδρύματα. Υπόψη, πάντως, ότι αυτά τα στοιχεία αφήνουν έξω δύο πολύ δυναμικούς τύπους οργανισμών, τους θρησκευτικούς οίκους λατρείας και τις οργανώσεις λαϊκών κινήσεων (Θεοδωρόπουλος, 2010).

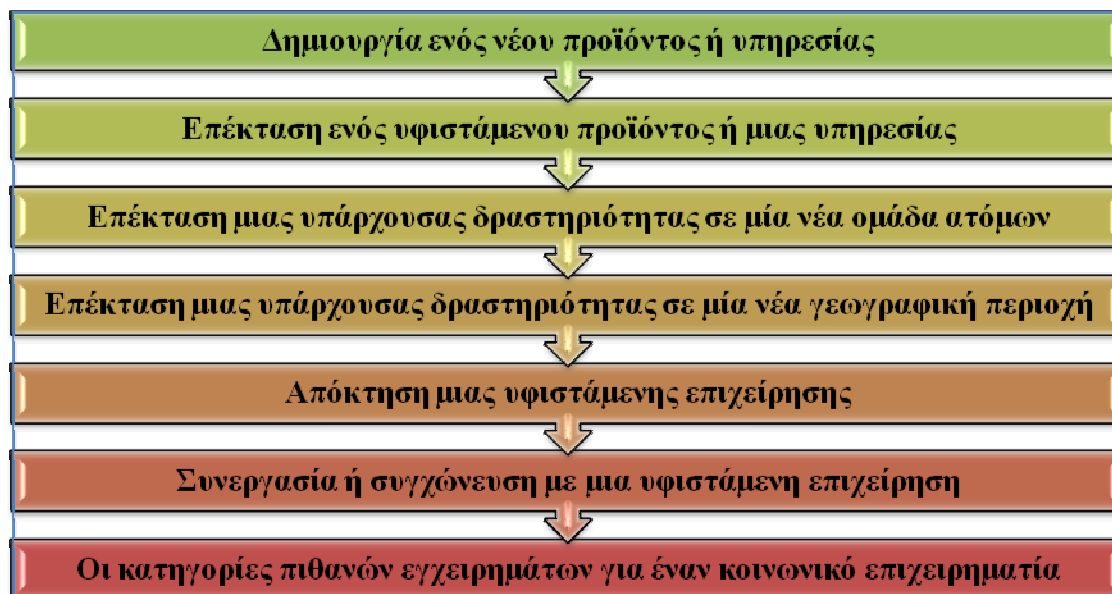


**Σχήμα 1.2:** Αύξηση των κοινωνικών επιχειρήσεων.

**Πηγή:** (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Η εκκίνηση ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος αποτελεί απλώς έναν μόνο τύπο κοινωνικής επιχειρηματικότητας που παρατηρείται στην ΕΕ. Οι μετρήσεις όσον αφορά επιχειρήσεις που είναι «εγγενείς» σε καθιερωμένες δραστηριότητες είναι πιο δύσκολες. Για παράδειγμα, ο συγγραφέας Peter C. Brinckerhoff<sup>5</sup> αναφέρει έξι κατηγορίες πιθανών εγχειρημάτων για έναν κοινωνικό επιχειρηματία (Σχήμα 1.3) (Θεοδωρόπουλος, 2010):

<sup>5</sup> Ο Peter C. Brinckerhoff είναι ένας εμπειρογνώμονας σε μη κερδοσκοπική διαχείριση, βραβευμένος συγγραφέας, εκπαιδευτής και σύμβουλος. Καθ' όλη την καριέρα του, έχει προωθήσει την ιδέα ότι ένας μη-κερδοσκοπικός οργανισμός είναι μια επιχειρηματική αποστολή που βασίζεται, στην επιχείρηση να κάνει την αποστολή του.



**Σχήμα 1.3:** Οι κατηγορίες πιθανών εγχειρημάτων για έναν κοινωνικό επιχειρηματία.

**Πηγή:** (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Η πρώτη κατηγορία κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι εκείνη που είναι πιο γνωστή και η οποία απεικονίζεται στο Σχήμα 1.2. Ωστόσο, η άριστη αντίδραση προς μία κοινωνική ευκαιρία θα μπορούσε να είναι η αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων για τη δημιουργία νέων υπηρεσιών ή την εξυπηρέτηση νέων ατόμων και περιοχών. Για έναν υφιστάμενο οργανισμό ο οποίος διακρίνει μία νέα ευκαιρία ίσως είναι πιο καλά να εξαγοράσει ή να συνεργαστεί με έναν άλλο οργανισμό που κατέχει καλύτερη θέση στην αγορά και μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα την ευκαιρία. Η απουσία ενός ριζικά νέου εγχειρήματος δεν το καθιστά απαραίτητα λιγότερο επιχειρηματικό από κοινωνική άποψη.

Παρόλο που η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να εκδηλωθεί με πολλούς τρόπους, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί κοινωνική επιχειρηματικότητα κάθε δραστηριότητα που εμπίπτει στις κατηγορίες που διέκρινε ο Brinckerhoff. Αντιθέτως, είναι εύκολο να γίνει κατανοητό πόσο εφικτό είναι κάποια από τις κατηγορίες αυτές να αποκλίνει από τη διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Μία καινούργια υπηρεσία δεν βασίζεται απαραίτητα σε κάποια νέα ευκαιρία, ενώ μία νέα ευκαιρία μπορεί να μην εξελιχθεί σε μία χρήσιμη υπηρεσία. Η εξαγορά ή η συνεργασία με μια υπάρχουσα επιχείρηση συχνά δεν έχει επιχειρηματικό χαρακτήρα, εφόσον η ευκαιρία και η ιδέα της επιχείρησης δεν είναι καινούργιες. Το γεγονός αυτό δεν σημαίνει ότι ένα μη επιχειρηματικό εγχείρημα είναι

χειρότερο ή καλύτερο από ένα επιχειρηματικό. Απλώς διαφέρουν με χειροπιαστό τρόπο (Θεοδωρόπουλος, 2010).

## **1.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η εκδήλωση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας οφείλεται στην εμφάνιση μιας ευκαιρίας που γίνεται αντιληπτή. Όμως, αυτός είναι ένας κυκλικός συλλογισμός από την άποψη ότι η ευκαιρία προσδιορίζει την αρχή της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και δεν την προκαλεί.

Υπάρχουν πέντε βασικές θεωρίες επιχειρηματικότητας, οι περισσότερες από τις οποίες αλληλοσυμπληρώνονται:

### **1.4.1 Θεωρία σχετικά με το Περιβάλλον**

Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η επιχειρηματικότητα είναι μία λανθάνουσα κατάσταση στον πληθυσμό που υποκινείται όταν το περιβάλλον τη βοηθάει να αναδειχθεί. Αυτό το περιβάλλον μπορεί να υπάρχει μέσα σε μια επιχείρηση, στο κοινωνικό περίγυρο ενός ατόμου, ή ακόμα και στις δημόσιες πολιτικές και την πολιτική (Ντούλια, 2015).

### **1.4.2 Θεωρία σχετικά με τους διαθέσιμους Πόρους**

Η θεωρία της επιχειρηματικότητας εστιάζεται στη διαθεσιμότητα πόρων για νέα εγχειρήματα. Στην περίπτωση αυτή, η ιδέα είναι ότι η διαθεσιμότητα του χρηματοοικονομικού κεφαλαίου, των ανθρώπινων πόρων και του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελούν το κλειδί για να γίνει σαφές γιατί οι επιχειρηματίες αποφασίζουν να δοκιμάσουν και να εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία (Ντούλια, 2015).

### **1.4.3 Θεωρία σχετικά με την θέση του επιχειρηματία**

Λέγεται και «αλλαγή θέσης». Στη θεωρία αυτή υποστηρίζεται ότι η επιχειρηματικότητα εκδηλώνεται όταν τα άτομα εκτοπίζονται από τις συνήθεις επιχειρηματικές ασχολίες τους εξαιτίας πολιτικών, πολιτισμικών ή οικονομικών παραγόντων (Ντούλια, 2015).

#### **1.4.4 Θεωρία σχετικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία**

Σύμφωνα με αυτή την κατηγορία θεωριών υπάρχουν αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά σε μια «επιχειρηματική προσωπικότητα». Η επιχειρηματικότητα εκδηλώνεται επειδή τα άτομα που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σε θέση να υλοποιήσουν τις κλίσεις τους (Ντούλια, 2015).

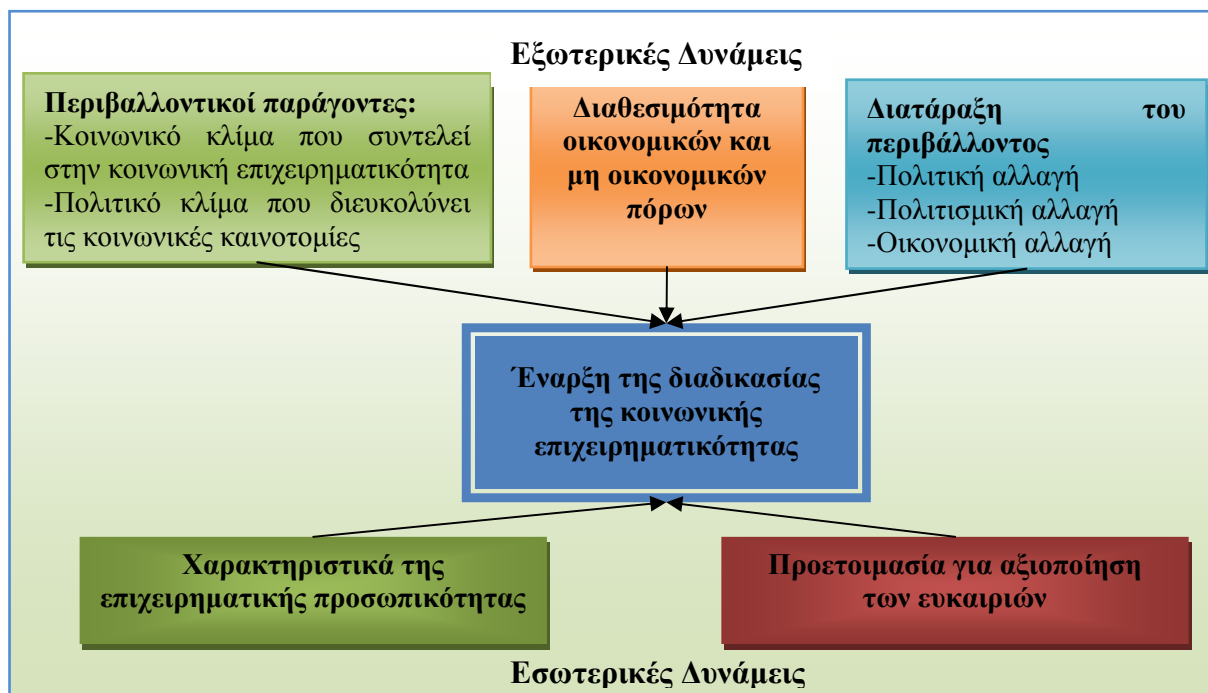
#### **1.4.5 Θεωρία σχετικά με την προετοιμασία**

Σχετική με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι η ιδέα ότι η επιχειρηματικότητα μπορεί να διδαχθεί και ως εκ τούτου εξαρτάται από παράγοντες όπως η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία (Ντούλια, 2015).

#### **1.4.6 Δυνάμεις άσκησης στην κοινωνική επιχειρηματικότητα**

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να γίνει αντιληπτή με την ίδια δέσμη θεωριών. Το Σχήμα 1.4 δείχνει πώς οι δυνάμεις που παρουσιάζονται σε αυτές τις θεωρίες μπορούν να συνδυαστούν για να πυροδοτήσουν την έναρξη της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Οι τρεις πρώτες δυνάμεις είναι εξωτερικές ως προς τους κοινωνικούς επιχειρηματίες, ενώ οι δύο τελευταίες είναι εσωτερικές. Σε συνδυασμό, μπορούν να ενισχύσουν ή να αποδυναμώσουν την πιθανότητα εκκίνησης της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Το συγκεντρωτικό μοντέλο στο Σχήμα 1.4 είναι χρήσιμο όχι μόνο επειδή επιτρέπει τον συνδυασμό και την κατανόηση των διαφόρων τάσεων της θεωρίας της επιχειρηματικότητας, αλλά και για το γεγονός ότι βοηθάει στην πρόβλεψη του πού είναι πιθανό να βρεθεί η κοινωνική επιχειρηματικότητα, ακόμα και πώς μπορεί να υποκινηθεί καλύτερα. Για παράδειγμα, θα πρέπει να προβλεφθεί ένα σχετικά υψηλό επίπεδο δραστηριότητας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας εκεί όπου το κοινωνικό και πολιτικό κλίμα βοηθούν την ιδέα της ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών μέσω των ιδιωτικών πρωτοβουλιών, εκεί όπου οι πόροι είναι διαθέσιμοι για να αναπτυχθούν νέα εγχειρήματα και εκεί όπου συμβαίνουν αλλαγές που κάνουν αντιληπτή μια κοινωνική ανάγκη. Επιπλέον, τα άτομα που υπάρχουν σε αυτό το περιβάλλον και είναι πιθανότερο να ιδρύσουν κοινωνικές επιχειρήσεις είναι εκείνα που διαθέτουν επαρκή εμπειρία και μια «επιχειρηματική προσωπικότητα» (Ντούλια, 2015).



**Σχήμα 1.4:** Οι δυνάμεις που ασκούνται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα.

**Πηγή:** (Ντούλια, 2015).

## 1.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ

Εκτός από πολλούς παλιότερους ορισμούς για την «κοινωνική επιχειρηματικότητα», έχουν γίνει μια σειρά από απόπειρες για να αποδοθεί ο ορισμός του «κοινωνικού επιχειρηματία». Ένας ορισμός προέρχεται από τον Dees, ο οποίος χαρακτηρίζει κοινωνικούς επιχειρηματίες «τους φορείς αλλαγών στον κοινωνικό τομέα», οι οποίοι κάνουν τα ακόλουθα (Ρωσσίδης, 2013):

- Υιοθετούν μια αποστολή για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μία κοινωνική αξία (και όχι απλώς μια ιδιωτική αξία).
- Αναγνωρίζουν και αδιάκοπα επιδιώκουν την αξιοποίηση νέων ευκαιριών που θα εξυπηρετήσουν αυτή την αποστολή.
- Μετέχουν σε μια διαδικασία συνεχών καινοτομιών, προσαρμογών και μάθησης.
- Ενεργούν με αποφασιστικότητα χωρίς να περιορίζονται από τους πόρους που έχουν τώρα στη διάθεσή τους.



- Εκδηλώνουν μία αυξημένη αίσθηση ευθύνης απέναντι στις πληθυσμιακές ομάδες που εξυπηρετούν και σχετικά με τα αποτελέσματα που δημιουργούνται.

Ο ορισμός αυτός λέει περισσότερα για τα όσα μπορούν να κάνουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες παρά για το ποιοι είναι. Όμως, είναι σημαντικό να κατανοηθούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η επιχειρηματική προετοιμασία, δηλαδή οι εσωτερικές δυνάμεις της εμπορικής επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Έχουν διεξαχθεί σημαντικές δημογραφικές και ψυχολογικές έρευνες σχετικά με τους επιχειρηματίες, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό με κάποια ακρίβεια του ορισμού των κοινωνικών επιχειρηματιών.

Κατ' αρχήν, κάποιοι μελετητές έχουν διερευνήσει τα εσωτερικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών, για τα οποία δεν είναι απαραίτητα οι ίδιοι υπεύθυνοι. Μία σειρά από μελέτες, έχουν διαπιστώσει ότι υπάρχουν, πράγματι, μερικές ομάδες με αυξημένη πιθανότητα να ασχοληθούν με κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, ο Saxenian περιγράφει μια διαπίστωση κάποιας έρευνάς του σύμφωνα με την οποία οι μετανάστες τείνουν να έχουν υψηλό επίπεδο επιχειρηματικότητας<sup>6</sup>.

Μερικές μελέτες έχουν ασχοληθεί με τα εγγενή χαρακτηριστικά που προβλέπουν ειδικά την εκδήλωση κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν, για παράδειγμα, ότι παίζει ρόλο το φύλο. Παρόλο που οι περισσότεροι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι γένους αρσενικού, η αναλογία ανδρών-γυναικών είναι πολύ μικρότερη από ό, τι είναι μεταξύ των εμπορικών επιχειρηματιών. Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν υποστεί κάποιο προσωπικό τραύμα στη ζωή τους, όπως μία κατάθλιψη, αλκοολισμό ή εξάρτηση από τα ναρκωτικά

Παρόλο είναι ενδιαφέροντα τα στοιχεία αυτά, δεν βοηθούν πραγματικά στην προσέγγιση και στην κατανόηση της αληθινής επιχειρηματικής ταυτότητας. Τα δημογραφικά στοιχεία δεν καθορίζουν την επιχειρηματικότητα. Απλώς τη συσχετίζουν με τα χαρακτηριστικά που την καθορίζουν. Για παράδειγμα, η μετανάστευση πιθανόν να μην πυροδοτεί την επιχειρηματική συμπεριφορά από μόνη της. Αντίθετα, οι μετανάστες μπορεί να εκδηλώσουν επιχειρηματικότητα λόγω των εμπειριών τους στην προσπάθεια τους να

---

<sup>6</sup> Επίσης, κάποιες μελέτες δείχνουν ότι τα πρωτότοκα παιδιά είναι πιθανότερο να γίνουν επιχειρηματίες και ότι η επιχειρηματικότητα συχνά εκδηλώνεται σε ηλικίες-ορόσημα (π.χ. στα 30, στα 40, στα 50), όταν δηλαδή τα άτομα αυτά νιώθουν ανησυχίες για νέες αναζητήσεις.

υπερνηκίσουν την αρνητική στάση απέναντι τους ή ίσως λόγω μιας επιχειρηματικής προσωπικής επιλογής σε πρώτη φάση να μεταναστεύσουν.

### **1.5.1 Χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών**

Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών είναι πιο χρήσιμα από τα εγγενή χαρακτηριστικά. Υπάρχουν τα παρακάτω τα οποία εντοπίζονται πιο συχνά στις διάφορες μελέτες<sup>7</sup> (Ρωσσίδης, 2013):

#### **1. Καινοτομικότητα**

Δεδομένου ότι η επιχειρηματικότητα συνήθως προϋποθέτει καινοτομίες, δεν πρέπει να εκπλήσσει το γεγονός ότι οι επιχειρηματίες τείνουν να είναι καινοτόμα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι αναπτύσσουν νέες ιδέες για να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες προκλήσεις.

#### **2. Προσανατολισμός στα επιτεύγματα**

Οι επιχειρηματίες είναι σχεδόν πάντα άτομα προσανατολισμένα με ξεχωριστό τρόπο προς τους στόχους. Καθορίζουν με φυσικό τρόπο προσωπικούς στόχους και μετρούν την πρόοδο προς αυτούς τους στόχους.

#### **3. Ανεξαρτησία**

Οι επιχειρηματίες είναι πάρα πολύ ανεξάρτητα άτομα. Οι περισσότεροι στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις δυνάμεις τους και πολλοί προτιμούν με απόλυτη φυσικότητα να εργάζονται μόνοι τους για να επιτύχουν τους στόχους τους.

#### **4. Αίσθηση τον ελέγχου της μοίρας τους**

Οι επιχειρηματίες δε βλέπουν τον εαυτό τους ως θύμα του περιβάλλοντος τους, αλλά θεωρούν ότι ελέγχουν οι ίδιοι τη μοίρα τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην τάση να βλέπουν τις αρνητικές περιστάσεις ως ευκαιρίες αντί ως απειλές.

#### **5. Μικρή αποστροφή προς τον κίνδυνο**

---

<sup>7</sup>Αυτά είναι τα ψυχολογικά συστατικά για έναν επιχειρηματικό προσανατολισμό. Όμως χρειάζεται και κάτι άλλο για έναν κοινωνικά επιχειρηματικό προσανατολισμό. Σύμφωνα με τον Bornstein, ο κοινωνικός επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από «πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, ενέργεια, επίμονη εστίαση της προσοχής στα αποτελέσματα, ικανότητα για αυτοβελτίωση, μοναδική ικανότητα κατανόησης της αγοράς και, πάνω από όλα, μια βαθιά προσήλωση στη δημιουργία ενός δίκαιου και ανθρώπινου κόσμου». Επομένως, στον πιο πάνω κατάλογο θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ένα ακόμα χαρακτηριστικό.

Παρόλο που δεν υπάρχουν στοιχεία που να δείχνουν ότι κάποιο λογικό άτομο επιζητεί τον κίνδυνο για χάρη του κινδύνου και μόνο, υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι επιχειρηματίες είναι πιο ανεκτικοί απέναντι στον κίνδυνο και πιο δημιουργικοί στο να εφευρίσκουν τρόπους μετριασμού του κινδύνου.

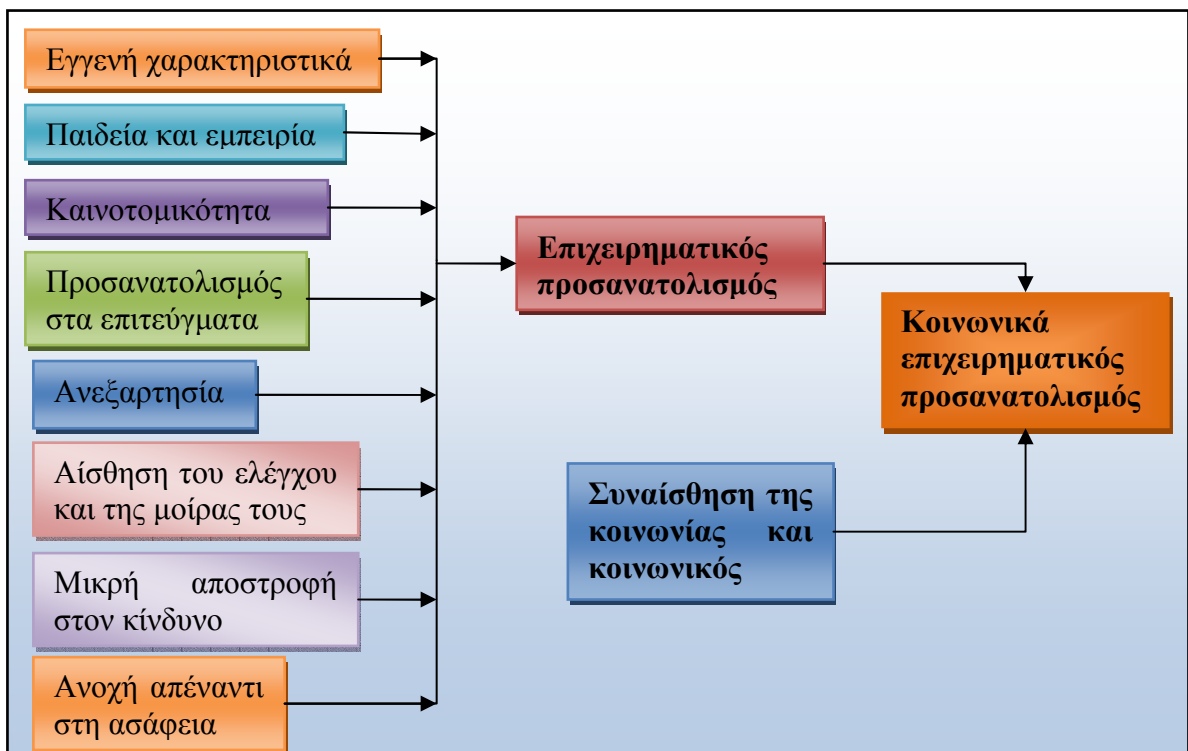
## 6. Ανοχή στην ασάφεια

Οι επιχειρηματίες κατά κανόνα νιώθουν πιο άνετα από ό, τι άλλα άτομα σε καταστάσεις που είναι δυναμικές και όχι ιδιαίτερα ξεκάθαρες.

## 7. Κοινωνική συναίσθηση και κοινωνικός προβληματισμός

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται την αξία του κοινωνικού οφέλους και είναι διατεθειμένοι να αφιερώσουν το ταλέντο τους και την ενεργητικότητά τους για να συσσωρεύσουν αυτά τα οφέλη.

Το Σχήμα 1.5 παρουσιάζει πώς λειτουργούν συνδυαστικά τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά για να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός κοινωνικού επιχειρηματία.



Σχήμα 1.5: Τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού επιχειρηματία.

Πηγή: (Ρωσσίδης, 2013).

Για την περιγραφή και πρόβλεψη του ποιος είναι κοινωνικός επιχειρηματίας, απομένει να γίνει πολλή έρευνα σχετικά με τον εμπορικά επιχειρηματικό και τον κοινωνικά επιχειρηματικό χαρακτήρα.

Ένα σημαντικό ερώτημα είναι: ποια από τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.5 είναι απαραίτητα για να υποκινηθεί η επιχειρηματικότητα και αν και κατά πόσο κάποιος συνδυασμός τους είναι επαρκής. Επιπλέον, ελάχιστα είναι γνωστά σχετικά με τις πιθανές διασυνδέσεις ανάμεσα σε μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά. Ο Morris εξετάζει μία τέτοια διασύνδεση με πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Θέτει το ερώτημα, πώς μπορούν να συνδυαστούν η καινοτομικότητα και η χαμηλή αποστροφή προς τον κίνδυνο και, στη συνέχεια, βρίσκει τέσσερα πιθανά αποτελέσματα από τα οποία όμως μόνο ένα πυροδοτεί την επιχειρηματικότητα. Οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν χαμηλή αποστροφή στον κίνδυνο και είναι πολύ καινοτόμοι. Τα μη καινοτόμα άτομα που είναι ανοιχτά προς τον κίνδυνο είναι παίκτες («τζογαδόροι»). Τα καινοτόμα άτομα που δεν είναι ανοιχτά στον κίνδυνο είναι ονειροπόλοι. Τέλος, τα μη καινοτόμα άτομα που αποστρέφονται τον κίνδυνο είναι άτομα «κολλημένα» (Πίνακας 1.1) (Ρωσσίδης, 2013).

**Πίνακας 1.1:** Ο συνδυασμός της αποστροφής κινδύνου και της καινοτομικότητας για την υποκίνηση της επιχειρηματικότητας.

	<b>Υψηλή αποστροφή στον κίνδυνο</b>	<b>Χαμηλή αποστροφή στον κίνδυνο</b>
Πολύ καινοτομικός	Ονειροπόλος	Επιχειρηματίας
Όχι καινοτομικός	«Κολλημένος»	Παίκτης («τζογαδόρος»)

Πηγή: (Ρωσσίδης, 2013).

## 1.5.2 Ηγεσία και κοινωνικοί επιχειρηματίες

Ένα άλλο θέμα που αφορά τον κοινωνικά επιχειρηματικό χαρακτήρα είναι η σχέση του με την ηγεσία. Σε πολλές περιπτώσεις ο κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να ηγείται, αλλά και να καινοτομεί. Οι ικανότητες αυτές σπάνια συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο, παρόλο που δεν υπάρχουν στοιχεία που να δείχνουν ότι πράγματι συμβαίνει αυτό. Οι Waddock και James κατάρτισαν τον παρακάτω κατάλογο με τα σημαντικά ηγετικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών (Stutely, 2003).

1. Το κοινωνικό πρόβλημα χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα, που ο κοινωνικός επιχειρηματίας είναι κατά κάποιο τρόπο ικανός να το εντάξει σε ένα όραμα που έχει τη δυνατότητα να αναμορφώσει δημόσιες στάσεις όταν υλοποιηθεί.

2. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι άτομα με σημαντική προσωπική αξιοπιστία, την οποία χρησιμοποιούν για να βρίσκουν κρίσιμης σημασίας πόρους και οι οποίοι δημιουργούν το απαραίτητο δίκτυο συμμετεχόντων οργανισμών.
3. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας δημιουργεί την προσήλωση των οπαδών στο πρόγραμμα με το να το πλαισιώνει με βάση τις σημαντικές κοινωνικές αξίες, παρά με βάση αμιγώς οικονομικούς όρους, γεγονός που οδηγεί σε μια αίσθηση του συλλογικού σκοπού ανάμεσα στον κοινωνικό επιχειρηματία και αυτούς που συμμετέχουν στην προσπάθεια.

Η έρευνα έδειξε ότι μια επιχειρηματική προσωπικότητα μπορεί να εκδηλωθεί από μόνη της με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, ο Miner εντόπισε τέσσερις διακριτούς «τύπους» επιχειρηματία. Αυτός «που θέτει προσωπικούς στόχους επίτευξης» καινοτομεί αυτόνομα, ο «υπέρ-πωλητής» καινοτομεί μέσω παροχής υπηρεσιών προς άλλους, ο «πραγματικός μάνατζερ» είναι επιχειρηματίας προερχόμενος από το εσωτερικό ενός εδραιωμένου οργανισμού και ο «δημιουργός άριστων ιδεών» στηρίζεται στην τεχνογνωσία και στη δημιουργικότητά του για καινοτομίες. Αυτοί οι τύποι έχουν τους αντίστοιχούς τους και στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. Αυτοί που θέτουν υψηλούς προσωπικούς στόχους επίτευξης επιδιώκουν να ξεκινήσουν κοινωνικά εγχειρήματα<sup>8</sup>.

Μέχρι στιγμής η συζήτηση αυτή για το χαρακτήρα του επιχειρηματία έχει εστιαστεί στο άτομο. Όμως, αυτό δεν σημαίνει ότι τα άτομα πρέπει να εργάζονται μόνα τους για να επιτύχει μια κοινωνική επιχείρηση. Πράγματι, οι ομάδες και τα δίκτυα είναι συχνά απαραίτητα. Για παράδειγμα, οι ομάδες μπορούν να προσφέρουν συνεργασία ανάμεσα στα άτομα που έχουν συμπληρωματικά ταλέντα και διαφορετικές προοπτικές. Οι ομάδες μπορούν να μετριάσουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο αυξάνοντας τους πόρους και τις πηγές βοήθειας για μια επιχείρηση. Τα ευρύτερα συμφέροντα και οι εμπειρίες μπορούν επίσης να δημιουργήσουν περισσότερες δυνατότητες για ανάπτυξη.

Όμως, υπάρχει και ένα πιθανό κόστος από την εργασία στο πλαίσιο ομάδων. Για παράδειγμα, καθώς αυξάνεται το μέγεθος των ομάδων, οι ελιγμοί και οι κινήσεις της επιχείρησης μπορεί να γίνονται πιο δύσκολα. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι ευάλωτες αν οι ομάδες διαλυθούν ή εμπλακούν σε αντιπαραγωγική «ομαδική σκέψη» (μία

---

<sup>8</sup>Οι υπέρ-πωλητές συνήθως εντοπίζονται σε προσπάθειες για συγκέντρωση χρηματικών πόρων και ανάπτυξης και καινοτομούν στον τρόπο που εντοπίζουν και εξυπηρετούν τους δωρητές. Οι πραγματικοί μάνατζερ οδηγούν τις εδραιωμένες κοινωνικές επιχειρήσεις σε νέα ύψη. Οι δημιουργοί άριστων ιδεών κατορθώνουν την εκπλήρωση κοινωνικών αποστολών με νέους και καινοτομικούς τρόπους.

συμμόρφωση στις επικρατούσες απόψεις των μελών της ομάδας η οποία δεν βοηθάει καθόλου) (Stutely, 2003).

## **2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΙΔΕΑ»**

### **2.1 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας παρουσιάζει την αναγνώριση των ευκαιριών ως ένα αρκετά απλό βήμα: ένας πιθανός κοινωνικός επιχειρηματίας διακρίνει ένα κοινωνικό πρόβλημα ή μία μη ικανοποιηθείσα ανάγκη ως μια ευκαιρία για δράση. Στην πραγματικότητα, η αναγνώριση της ευκαιρίας είναι λίγο πιο περίπλοκη. Η αναγνώριση της ευκαιρίας αξίζει να γίνει καλύτερα κατανοητή επειδή βρίσκεται στην αρχή της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και ως εκ τούτου μπορεί να σηματοδοτήσει τη διαφορά ανάμεσα σε μια επιτυχημένη και μία αποτυχημένη κοινωνική επιχείρηση (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

Η αναγνώριση της ευκαιρίας εμφανίζεται στο τέλος πολλών βημάτων, όπου μία ιδέα αναδεικνύεται ως πυρήνας της δημιουργίας κοινωνικής αξίας.

#### **2.1.1 Το υπόβαθρο της ιδέας**

Η ιδέα μιας ευκαιρίας δεν γίνεται πάντα με αγνές προθέσεις. Τα άτομα που συλλαμβάνουν νέες μεθόδους για να δημιουργήσουν κοινωνική αξία πρέπει πρώτα να κατανοήσουν ποιες πραγματικά είναι οι μη ικανοποιηθείσες ανάγκες του πληθυσμού (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

#### **2.1.2 Η δημιουργικότητα της ιδέας**

Το αναγκαίο υπόβαθρο θέτει και το σκηνικό για τις σημαντικές ιδέες, οι οποίες εξαρτώνται από τη δημιουργική διαδικασία της γέννησης ιδεών και της μετατροπής τους σε ευκαιρίες. Αυτή περιλαμβάνει δύο μέρη (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

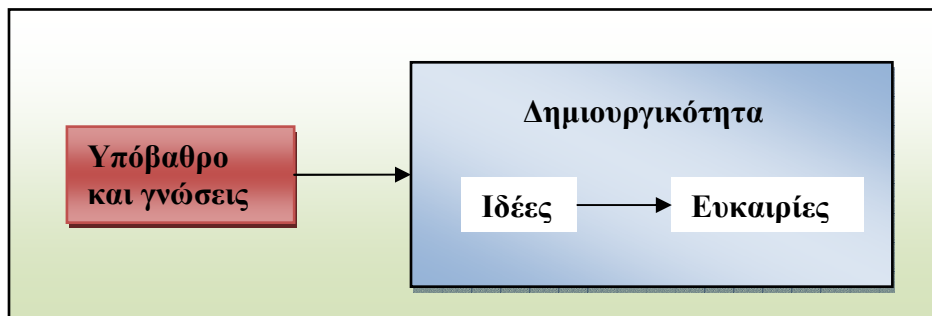
##### **1. Ιδέες**

Η βάση μιας ευκαιρίας είναι μια λαμπρή ιδέα για κάτι καινούργιο.

##### **2. Ευκαιρίες**

Για το ξεκίνημα ενός κοινωνικού εγχειρήματος απαιτείται μια χρήσιμη ιδέα, αλλά αυτή μόνο δεν είναι αρκετή, καθώς πρέπει να υπάρχει προθυμία και ικανότητα στον πληθυσμό-στόχο να συνδεθεί με την ιδέα.

Το Σχήμα 2.1 εξηγεί τη διαδικασία μετάβασης από το υπόβαθρο, μέσω της δημιουργικής διαδικασίας των ιδεών, στις ευκαιρίες.



**Σχήμα 2.1:** Η διαδικασία της αναγνώρισης των ευκαιριών.

**Πηγή:** (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

Η διάκριση ανάμεσα στις ιδέες και τις ευκαιρίες είναι κάθε άλλο παρά ακαδημαϊκή. Απεναντίας, μπορεί να σηματοδοτήσει τη διαφορά ανάμεσα σε μια ιδέα που ικανοποιεί μια ζήτηση και μία η οποία δεν την ικανοποιεί. Ο τομέας των μη κερδοσκοπικών οργανισμών παρέχει πολλά παραδείγματα ατόμων με διάθεση για βοήθεια, οι οποίοι όμως δεν καταλαβαίνουν αυτή τη διάκριση. Συνεπώς, εργάζονται σε προγράμματα που δεν μπορούν τελικά να αποδώσουν καρπούς<sup>9</sup>.

Για τη δημιουργία ιδεών πρέπει να υπάρχει ένα κατάλληλο υπόβαθρο. Αυτό δεν περιορίζεται σε ένα ορισμένο τύπο ή έκταση εκπαίδευσης (παρόλο που μπορεί να περικλείει την επίσημη εκπαίδευση). Επίσης αφορά εμπειρίες, δίκτυα ατόμων και προσωπικά χαρακτηριστικά. Κατά κανόνα, το υπόβαθρο χωρίζεται σε δύο μέρη: την πρόσβαση σε πληροφορίες και την χρησιμοποίηση των πληροφοριών (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

---

<sup>9</sup> Σε μερικές περιπτώσεις, υπάρχει μια πραγματική έλλειψη ζήτησης επειδή τα άτομα δεν χρειάζονται πραγματικά ή δεν θέλουν μια υπηρεσία. Σε άλλες περιπτώσεις, ένας υποψήφιος κοινωνικός επιχειρηματίας δεν κατορθώνει να δείξει στον κόσμο γιατί χρειάζονται κάποια υπηρεσία και, συνεπώς, η λανθάνουσα ζήτηση δεν εκδηλώνεται ποτέ.



## **2.2 ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

Οι ιδέες δεν προκύπτουν από το τίποτα. Το κατάλληλο υπόβαθρο για τις κοινωνικά επιχειρηματικές ιδέες απαιτεί πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τα πιθανά προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η πρόσβαση σε πληροφορίες μπορεί να προκύψει από πολλές πηγές, που ταξινομούνται σε τέσσερις τύπους: εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, εμπειρία από τη ζωή και κοινωνικά δίκτυα (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010).

### **2.2.1 Εκπαίδευση**

Εάν κάποιος διαβάσει ένα κείμενο με θέμα την κοινωνική επιχειρηματικότητα συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικές με το θέμα. Η επίσημη εκπαίδευση είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για την εξασφάλιση αυτής της πρόσβασης. Σήμερα, η επίσημη εκπαίδευση για έναν κοινωνικό επιχειρηματία μπορεί να προέλθει από πολλά επιστημονικά πεδία: δημόσια πολιτική, διοίκηση επιχειρήσεων, νομική, κοινωνική εργασία, εκπαίδευση και πολλά άλλα. Καθένα από τα πεδία αυτά εκθέτει τους πιθανούς κοινωνικούς επιχειρηματίες σε χρήσιμο πληροφοριακό υλικό (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010).

### **2.2.2 Εργασιακή Εμπειρία**

Ωστόσο υπάρχουν κάποια πράγματα που δεν μπορούν εύκολα να διδαχθούν από την επίσημη εκπαίδευση. Κυρίως, οι δεξιότητες που αποκτώνται στην πράξη ή από την εργασία σε συγκεκριμένο κλάδο της οικονομίας, δεν μπορούν να αντιπροσωπευθούν εύκολα σε ακαδημαϊκά προγράμματα σπουδών (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010).

### **2.2.3 Εμπειρία Ζωής**

Σε πολλές περιπτώσεις, η πρόσβαση στις καλύτερες πληροφορίες για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες προέρχεται και εκτός της αίθουσας διδασκαλίας και από τον χώρο εργασίας, μέσα από τις καθημερινές εμπειρίες. Για παράδειγμα, υπάρχουν κάποια στοιχεία που δείχνουν ότι τα τραυματικά γεγονότα ή τα γεγονότα της ζωής που προκαλούν ψυχική κάθαρση μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010).

## **2.2.4 Κοινωνικά Δίκτυα**

Έρευνες έχουν δείξει ότι επιτυχημένοι επιχειρηματίες τείνουν να έχουν κοινωνικά δίκτυα μεγαλύτερα του μέσου όρου από ό, τι οι μη επιχειρηματίες. Στην ουσία, οι κοινωνικές επαφές είναι μία βασική πηγή για τη συγκέντρωση πληροφοριών και τον έλεγχο των ιδεών. Κατά ένα ενδιαφέροντα τρόπο, οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι ο πλέον αποτελεσματικός τύπος δικτύου για την απόκτηση πληροφοριών είναι εκείνος που έχει μεγαλύτερο εύρος παρά βάθος<sup>10</sup>. Το αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι φιλόδοξοι κοινωνικοί επιχειρηματίες τα καταφέρνουν ικανοποιητικά στην προσπάθειά τους να καλλιεργήσουν διαφορετικές και ευρέως φάσματος φιλίες (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010).

## **2.3 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

Αφού οι κοινωνικοί επιχειρηματίες εξασφαλίσουν πρόσβαση σε πληροφορίες, καλούνται να τις χρησιμοποιήσουν σωστά για να δημιουργήσουν τις ιδέες που αποτελούν τον πυρήνα μιας κοινωνικής επιχείρησης. Η χρησιμοποίηση των γνώσεων έχει δύο συνιστώσες: αποθέματα γνώσεων και γνωστική ικανότητα (Σιώμοκος, 2013).

### **2.3.1 Αποθέματα Γνώσης**

Τα συστατικά που δίνουν πρόσβαση σε πληροφορίες βοηθούν επίσης να σχηματιστεί ένα απόθεμα πληροφοριών σχετικών με τη δημιουργία των κοινωνικών ιδεών. Για παράδειγμα, καθώς η εκπαίδευση, η κατάρτιση στη θέση εργασίας και οι εμπειρίες ζωής εκθέτουν ένα άτομο σε νέες πληροφορίες, αυτές οι πηγές πληροφόρησης κάνουν το άτομο όλο και πιο ενημερωμένο (Σιώμοκος, 2013).

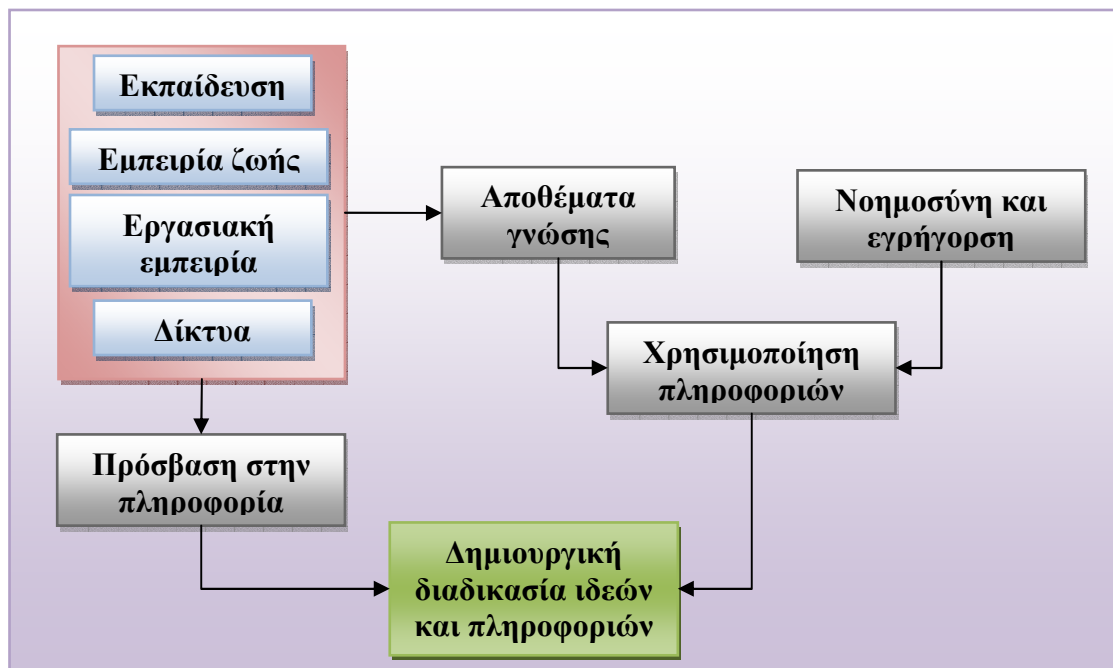
### **2.3.2 Ευφυΐα και Εγρήγορση**

Τα αποθέματα γνώσης είναι χρήσιμα για την χρησιμοποίηση νέων πληροφοριών, όταν υπάρχει το κατάλληλο «λογισμικό» για την ταξινόμησή τους. Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται η πληροφόρηση. Πρόσφατα έγινε μια έρευνα που έδειξε καθαρά ότι οι επιχειρηματίες είχαν την τάση να αντιλαμβάνονται με ιδιαίτερα εύστοχο τρόπο την ευκαιρία, γεγονός που στη βιβλιογραφία αναφέρεται με τον όρο «επιχειρηματική εγρήγορση».

---

<sup>10</sup> Δηλαδή, μία μεγάλη ομάδα τυχαίων γνωριμιών είναι πιο χρήσιμη για έναν επιχειρηματία από ό, τι μία μικρότερη ομάδα στενών συνεργατών. Αυτό συμβαίνει επειδή «οι αδύναμοι κρίκοι» παρέχουν ένα ευρύτερο φάσμα εμπειριών, επειδή τα άτομα που απέχουν πολύ περισσότερο κοινωνικά έχουν λιγότερες κοινές εμπειρίες.

Το σύστημα της συλλογής πληροφοριών για τη δημιουργία κοινωνικά επιχειρηματικών ιδεών, παρουσιάζεται συνοπτικά στο Σχήμα 2.2 (Σιώμοκος, 2013).



Σχήμα 2.2: Η απόκτηση και η χρησιμοποίηση πληροφοριών για κοινωνικά επιχειρηματικές ιδέες.

Πηγή: (Σιώμοκος, 2013).

### 2.3.3 Δημιουργικότητα

Δημιουργικότητα είναι η δημιουργία ιδεών οι οποίες βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος. Στην περίπτωση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, η δημιουργικότητα αρχίζει με ιδέες και κορυφώνεται με τις ευκαιρίες.

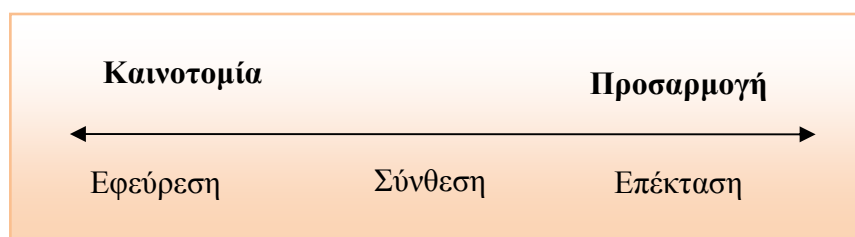
Η στερεότυπη άποψη για τη δημιουργικότητα ενός κοινωνικού επιχειρηματία συνήθως εμπερικλείει την «καθαρή» καινοτομία: κάτι από το τίποτα. Θεωρείται λιγότερο εποικοδομητικό ένας κοινωνικός επιχειρηματίας να είναι προσαρμοστικός αντί καινοτομικός.

Η έρευνα έδειξε ότι η επιχειρηματική δημιουργικότητα μπορεί να εκδηλωθεί είτε με τη μορφή της προσαρμογής, είτε με τη μορφή της καινοτομίας, ανάλογα με το στυλ επίλυσης των προβλημάτων του επιχειρηματία. Μία μελέτη αντιπαραθέτει τα δύο στυλ επίλυσης προβλημάτων είτε μέσω διάλυσης των περιορισμών (καινοτομία), είτε μέσω λειτουργίας εντός των περιορισμών, αλλά με νέους τρόπους (προσαρμογή). Κι όπως χαρακτηριστικά δήλωσε ένας ερευνητής, ο καινοτόμος «επαναπροσδιορίζει το πρόβλημα υπερνικώντας υπάρχοντες προκαθορισμένους περιορισμούς και στοχεύει σε λύσεις για να

κάνει τα πράγματα καλύτερα». Αντίθετα, αυτός που κάνει προσαρμογή παίρνει «ένα πρόβλημα ως δεδομένο και εφευρίσκει τρόπους για να αναπτύξει καλύτερες λύσεις για άμεση, υψηλή αποτελεσματικότητα». Η έρευνα αυτή αποδεικνύει, μία φυσιολογική ένταση ανάμεσα στους δύο τύπους επιχειρηματιών. Οι καινοτόμοι βλέπουν αυτούς που κάνουν προσαρμογές ως άτομα που «συμμορφώνονται, που είναι προβλέψιμα και περιορίζονται από το σύστημα». Αυτοί που κάνουν προσαρμογές θεωρούν τους καινοτόμους «επιπόλαιους, όχι πρακτικούς, ριψοκίνδυνους, άτομα που προκαλούν παραφωνία, και άτομα που φέρονται με απότομο τρόπο».

Η έρευνα γύρω από τους επιχειρηματίες-προσαρμογής και τους καινοτόμους επιχειρηματίες απέδειξε ότι έλκονται φυσιολογικά προς διαφορετικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, ενώ οι καινοτόμοι αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους (22%) στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, οι υπέρμαχοι της προσαρμογής αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο τους (45%) στη διαχείριση των υπό εξέλιξη δραστηριοτήτων. Είναι σαφές ότι και οι δύο αυτές λειτουργίες είναι σημαντικές. Αυτό σημαίνει ότι, παρά την ένταση που τείνει να υπάρχει ανάμεσα στους καινοτόμους και τους υπέρμαχους της προσαρμογής, ένας κοινωνικά επιχειρηματικός οργανισμός συνήθως χρειάζεται και τους δύο (Χαλικιάς, 2010).

Όλα τα παραπάνω κάνουν την καινοτομία και την προσαρμογή να φαίνονται ότι απέχουν πάρα πολύ η μία από την άλλη. Στην πραγματικότητα όμως, είναι απλώς τα διαφορετικά άκρα του ίδιου δημιουργικού φάσματος της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Εντοπίζονται διάφοροι τύποι επιχειρηματικών ιδεών που εντάσσονται σε αυτό το πλαίσιο, το οποίο απεικονίζεται στο Σχήμα 2.3.



**Σχήμα 2.3:** Καινοτομία και Προσαρμογή.

**Πηγή:** (Χαλικιάς, 2010).

## 1. Εφεύρεση

Πρόκειται για τον πλέον καινοτομικό τύπο ιδέα. Είναι μία τελείως διαφορετική υπηρεσία ή προϊόν. Για παράδειγμα, ένα πανεπιστήμιο θα μπορούσε να καθιερώσει ένα ολοκαίνουργιο πρόγραμμα και περιεχόμενο σπουδών για φοιτητές που βρίσκονται στο μέσο της σταδιοδρομίας τους.

## **2. Σύνθεση**

Πρόκειται για το συνδυασμό της καινοτομίας και της προσαρμογής. Για παράδειγμα, το πανεπιστήμιο θα μπορούσε να συνδυάσει τα υφιστάμενα προγράμματα για να δημιουργήσει ένα καινούργιο πρόγραμμα σπουδών για υψηλόβαθμα στελέχη.

## **3. Επέκταση**

Είναι ο πιο προσαρμόσιμος τύπος ιδέας. Μία νέα εφαρμογή ενός υφιστάμενου προϊόντος ή μιας σειράς πόρων. Για παράδειγμα, το πανεπιστήμιο θα μπορούσε να βοηθήσει τους φοιτητές που βρίσκονται στο μέσο της σταδιοδρομίας τους δελεάζοντάς τους να συμμετάσχουν σε υφιστάμενα προγράμματα σπουδών.

### **2.3.4 Ιδέες**

Αν και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες τείνουν να είναι πολύ δημιουργικά άτομα, οι ιδέες τους για κοινωνικά εγχειρήματα δεν συλλαμβάνονται αυθόρμητα. Κατ' αρχήν είναι απαραίτητο να υπάρχει το αναγκαίο υπόβαθρο που θα διευκολύνει τη δημιουργική διαδικασία. Ακόμα περαιτέρω, υπάρχουν και τεχνικές για την ανάπτυξη ιδεών που χρησιμοποιούν ταχτικά οι πιο επιτυχημένοι κοινωνικοί επιχειρηματίες. Οι πιο συνηθισμένες είναι ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), οι εστιασμένες ομάδες (focus groups) και οι έρευνες πεδίου (Τσιότρα, 2012).

- **Καταιγισμός Ιδεών - Brainstorming**

Ο καταιγισμός ιδεών είναι μία διαδικασία για γρήγορη δημιουργία ιδεών ανάμεσα σε μία ομάδα ατόμων. Όμως υπάρχουν μία σειρά από συγκεκριμένους κανόνες που κάνουν τον καταιγισμό ιδεών όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό, γεγονός που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά για να αναδειχθεί σε ένα σημαντικό κεφάλαιο της ανάπτυξης και του σχεδιασμού μιας κοινωνικής επιχείρησης.

Πρώτα από όλα, ο καταιγισμός ιδεών θα πρέπει να αφορά ένα ευρύ φάσμα ατόμων που θα μεγιστοποιήσουν την ποικιλία των αναπτυσσόμενων ιδεών. Δεύτερον, θα πρέπει να στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο θέμα που δεν είναι γνωστό εξ αρχής σε αυτούς που

συμμετέχουν στη συνεδρία. Τρίτον, η κριτική δεν είναι τέτοια που να εμποδίζει την ελεύθερη ροή ιδεών. Τέταρτον, η συνεδρία καταγισμού ιδεών πρέπει να διατηρεί μία υψηλή ταχύτητα έτσι ώστε οι ιδέες να μην σκοντάφτουν στις λεπτομέρειες. Πέμπτον, το άτομο που διευθύνει τη συνεδρία πρέπει να τηρεί προσεχτικά πρακτικά της συνεδρίας, έτσι ώστε να μην χάνονται ιδέες είτε είναι καλές, είτε είναι κακές.

- **Ομάδες Εστίασης της Προσοχής**

Ο καταγισμός ιδεών συνήθως σημαίνει δημιουργία ιδεών από την «πλευρά της προσφοράς» μιας κοινωνικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σωστό να προκύπτουν ιδέες και από την «πλευρά της ζήτησης», ανάμεσα δηλαδή από τους πιθανούς χρήστες και τους πελάτες μιας κοινωνικής επιχείρησης. Οι ομάδες εστίασης της προσοχής είναι μία καλή μέθοδος για εξασφάλιση αυτών των ιδεών. Συνήθως μία ομάδα εστίασης της προσοχής απαρτίζεται από μερικά άτομα (5-10) τα οποία θα μπορούσαν να έχουν μία σχέση με μια πιθανή επιχείρηση και μπορούν επομένως να αντιδρούν προς ιδέες και να δημιουργούν καινούργιες έχοντας κατά νου τις απόψεις των ομάδων συμφερόντων της επιχείρησης. Ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί μια αίσθηση της λανθάνουσας ζήτησης για κάποια μορφή εγχειρήματος. Ο κίνδυνος που υπάρχει στην περίπτωση των ομάδων εστίασης της προσοχής είναι ότι ένα τόσο μικρό -και όχι τυχαία επιλεγμένο- δείγμα ατόμων μπορεί να οδηγήσει σε μη αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Αυτός ο κίνδυνος μπορεί να αυξηθεί αν ο διευθύνων της διαδικασίας έχει συμφέρον από τις απαντήσεις της ομάδας. Η λειτουργία των ομάδων εστίασης της προσοχής συνήθως διευκολύνεται καλύτερα από κάποιον ο οποίος έχει επενδύσει συναισθηματικά ελάχιστα στις ιδέες.

- **Έρευνες Πεδίου**

Αντίθετα, με τις ομάδες εστίασης της προσοχής, οι έρευνες πεδίου στοχεύουν στη διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας ενός πληθυσμού- στόχου. Σε μία όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομάδα από τον πληθυσμό που εξετάζεται, τίθενται ερωτήματα που έχουν σχέση με την ιδέα της επιχείρησης. Η εμπειρική έρευνα μπορεί να διεξαχθεί προσωπικά με απευθείας επαφή, τηλεφωνικώς ή μέσω Διαδικτύου. Για παράδειγμα, ένας κοινωνικός επιχειρηματίας που ενδιαφέρεται να ξεκινήσει ένα μετά-σχολικό πρόγραμμα για παιδιά, θα μπορούσε να θέσει στους κατοίκους των σημαντικότερων γειτονιών μια σειρά από ερωτήματα σχετικά με τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους για ένα τέτοιου τύπου πρόγραμμα.

Όμως, το κέρδος των εμπειρικών ερευνών από άποψη ακρίβειας των αποτελεσμάτων τους, το χάνουν από άποψη βάθους. Για παράδειγμα, σε μία ομάδα εστίασης της προσοχής μία ενδιαφέρουσα απάντηση μπορεί να διερευνηθεί περαιτέρω, ενώ αυτό δεν καθίσταται δυνατό στο πλαίσιο των περισσότερων εμπειρικών ερευνών. Ένας κίνδυνος που υπάρχει σε αντίστοιχες έρευνες είναι «το σφάλμα λόγω μη απάντησης» στο οποίο όσα άτομα δεν απαντούν στην έρευνα έχουν ένα κοινό σημαντικό χαρακτηριστικό<sup>11</sup>. Οι έρευνες μέσω Διαδικτύου είναι ιδιαίτερα ανακριβείς γι' αυτό ακριβώς τον λόγο επειδή οι δεξιότητες χειρισμού υπολογιστών και η πρόσβαση σε υπολογιστή συναντούν το κοινωνικό-δημογραφικό εμπόδιο.

## **2.4 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΙΔΕΕΣ ΣΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

Η μετάβαση από τις ιδέες στις ευκαιρίες είναι στην ουσία μία μετάβαση από την προσφορά προς τη ζήτηση. Το ερώτημα που πρέπει να τεθεί είναι το εξής: Η σχεδιαζόμενη να προσφερθεί υπηρεσία είναι κάτι που θέλει ή χρειάζεται σήμερα ο κόσμος ή τουλάχιστον μπορεί να θελήσει ή να χρειασθεί στο μέλλον; Έχει ιδιαίτερη σημασία να απαντήσουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αυτό το ερώτημα πριν να αρχίσουν τη διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Ένας εύκολος τρόπος για να αποδειχθεί η σπουδαιότητα αυτού του σημείου -και ένα εργαλείο για να κατευθυνθεί η δημιουργική διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας- προέρχεται από την εργασία του διάσημου ψυχολόγου Abraham Maslow (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

Ο Maslow επιχειρήσε να ομαδοποιήσει ένα μεγάλο όγκο γνώσεων σχετικά με τα ανθρώπινα κίνητρα και τη συμπεριφορά. Πριν από το έργο του, οι περισσότεροι ψυχολόγοι εξέταζαν τη συμπεριφορά από μία μόνο διάσταση, δηλαδή ως μια βιολογική ανάγκη ή επιθυμία για εξουσία. Ο Maslow όμως είδε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως κάτι που υποκινείται από μια ιεράρχηση αναγκών. Αυτή η ιεράρχηση, από τις «κατώτερες» ανάγκες μέχρι τις «ανώτερες», έχει ως εξής: φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, κλπ.), ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς, κοινωνικές ανάγκες (οικογένεια και κοινότητα), ανάγκες αυτοεκτίμησης (επιτυχία και αναγνώριση), ανάγκες νοητικές και πνευματικές, αυτοπραγμάτωσης (αυτοεκπλήρωση), ανάγκες αυτό-υπέρβασης (εστίαση της προσοχής σε

---

<sup>11</sup> Πράγματι, αυτός είναι ο λόγος που οι πολιτικές δημοσκοπήσεις συχνά είναι πολύ ανακριβείς. Τα άτομα που ψηφίζουν με συγκεκριμένο τρόπο τείνουν να μην απαντούν σε αυτούς που διεξάγουν τις δημοσκοπήσεις.

άλλα θέματα) (Σχήμα 2.4). Σύμφωνα με τον Maslow, οι άνθρωποι δεν ασχολούνται με την ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης, αν δεν ικανοποιήσουν προηγουμένως τις κατώτερες ανάγκες τους.



Σχήμα 2.4: Ιεράρχηση κατά Maslow (ή ιεράρχηση των αναγκών).

Πηγή: (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010).



Σχήμα 2.5: Παραδείγματα προγραμμάτων που ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες.



**Πηγή:** (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

Είναι σαφές ότι κάθε επίπεδο της ιεράρχησης κατά Maslow μπορεί να υποκινήσει ιδέες για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες και πραγματικά αυτό συμβαίνει. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες εστιάζουν την προσοχή τους στη σίτιση των πεινασμένων, στη βελτίωση της ασφάλειας στο να φέρουν τη μία κοινότητα κοντά στην άλλη, να αυξήσουν την αυτοεκτίμηση, να μορφώσουν, να προάγουν τις αισθητικές εμπειρίες, να βοηθήσουν τα άτομα να πετύχουν όσα τους επιτρέπουν οι δυνατότητές τους και να διδάξουν στα άτομα να εξυπηρετούν άλλα. Η πολύ σημαντική συνέπεια από την πλευρά του Maslow για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες είναι ότι οι κοινωνικές ανάγκες ή οι λανθάνουσες κοινωνικές ανάγκες που μπορούν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικό τρόπο εξαρτώνται από το πώς έχουν ικανοποιηθεί οι κατώτερες ανάγκες και από το αν όντως έχουν ικανοποιηθεί<sup>12</sup>.

Ένας τρόπος για να γίνει κατανοητή η σχέση ανάμεσα στις ιδέες και τις ευκαιρίες είναι αυτό που οι ψυχολόγοι αποκαλούν Θεωρία Αναγνώρισης Ενδείξεων (Signal Detection Theory). Η συγκεκριμένη θεωρία περιγράφει τη σχέση ανάμεσα στην αντίληψη και την πραγματικότητα σε ό, τι αφορά την ευκαιρία, αναγνωρίζοντας ότι οι άνθρωποι μερικές φορές διακρίνουν ευκαιρίες που δεν υφίστανται ή δεν βλέπουν κάποιες που υπάρχουν. Όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται μια ευκαιρία που υπάρχει όντως, αυτό ονομάζεται «επιτυχία». Όταν κάποιος δεν αντιλαμβάνεται μια ευκαιρία που υπάρχει πράγματι, αυτό λέγεται «αποτυχία». Αν το άτομο αντιλαμβάνεται μια ευκαιρία που πραγματικά δεν υπάρχει, τότε αυτό λέγεται «λανθασμένος συναγερμός». Τέλος, όταν το άτομο δεν αντιλαμβάνεται μια ευκαιρία επειδή δεν υπάρχει, αυτό ονομάζεται «σωστή απόρριψη» (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

Ο Πίνακας 2.1 παρουσιάζει συνοπτικά τη σχέση ανάμεσα στις ιδέες και τις ευκαιρίες χρησιμοποιώντας τη Θεωρία Αναγνώρισης Ενδείξεων. Όταν ένας κοινωνικός επιχειρηματίας έχει μια ιδέα για κάποιο εγχείρημα και υπάρχει ζήτηση (ή λανθάνουσα ζήτηση), αυτό είναι ένα κοινωνικό εγχείρημα που έχει πιθανότητα επιτυχίας. Αντίθετα, μία ιδέα για μια υπηρεσία που οι άνθρωποι δεν θέλουν ή δεν χρειάζονται είναι ένα εγχείρημα που δεν έχει τη δυνατότητα επιτυχίας. Οι ευκαιρίες χάνονται όταν δεν υπάρχει ιδέα (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010).

---

<sup>12</sup> Αυτό βοηθάει στην εξήγηση του γεγονότος γιατί ορισμένες άριστες ιδέες δεν είναι βιώσιμες ευκαιρίες και, συνεπώς, όχι παραγωγικές κοινωνικές καινοτομίες. Οι πληθυσμοί-στόχοι δεν είναι έτοιμοι γι' αυτές.

**Πίνακας 2.1:** Η σχέση ανάμεσα στις ιδέες για κοινωνική επιχειρηματικότητα και τις ευκαιρίες.

	<b>Ευκαιρία</b>	<b>Καμία ευκαιρία</b>
<b>Ιδέα</b>	Έχει συλληφθεί μια ιδέα για ένα εγχείρημα που έχει δυνατότητες	Έχει συλληφθεί η ιδέα για ένα εγχείρημα που δεν έχει δυνατότητες
<b>Καμία ιδέα</b>	Χαμένη ευκαιρία	Σωστή απόρριψη μιας ιδέας

**Πηγή:** (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010).

Ο Πίνακας 2.1 δείχνει ότι υπάρχουν πολλές πιθανές στρατηγικές για επιτυχία στην αρχή της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010).

- Πρώτον, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν να ασχοληθούν με την αμιγή γέννηση ιδεών στο πλαίσιο μιας προσπάθειας για μεγιστοποίηση του αριθμού των επιτυχιών.
- Δεύτερον, μπορούν να ασχοληθούν με το διαχωρισμό των ιδεών σε μια προσπάθεια ελαχιστοποίησης των ιδεών που δεν έχουν δυνατότητα μετασχηματισμού τους σε εγχείρημα.
- Τρίτον, μπορούν πρώτα να αναζητήσουν γόνιμους τομείς δραστηριοποίησης και στη συνέχεια να εστιάσουν την προσοχή τους στη δημιουργία ιδεών, σε μια προσπάθεια να αποφευχθούν οι χαμένες ευκαιρίες και να μείνουν έξω από περιβάλλοντα με μικρό αριθμό ευκαιριών.

Η έρευνα για τους επιχειρηματίες δείχνει ότι η πιο επιτυχημένη στρατηγική είναι εκείνη που αφιερώνει τον περισσότερο χρόνο της στην πρώτη και στη δεύτερη στρατηγική. Δηλαδή, οι επιτυχημένοι εμπορικοί επιχειρηματίες -και κατά συνέπεια, και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες- εργάζονται σκληρά για να δημιουργούν πολλές ιδέες και, στη συνέχεια, τις εξετάζουν εξονυχιστικά για το αν αντιστοιχούν ρεαλιστικά στις ευκαιρίες.

## **2.5 ΠΗΓΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες πηγές ευκαιριών για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες. Δηλαδή, ποια είναι η ζήτηση και η λανθάνουσα ζήτηση που μπορούν να δημιουργήσουν πρόσφορο έδαφος για μια λαμπρή ιδέα.

### **2.5.1 Τεχνολογική Αλλαγή**

Συχνά γίνεται συσχετισμός της τεχνολογικής αλλαγής με την παραδοσιακή εχθρική επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη του Διαδικτύου δημιούργησε μια έκρηξη των προϊόντων και των υπηρεσιών που έχουν τη βάση τους στο Διαδίκτυο. Όμως, η τεχνολογική αλλαγή μπορεί επίσης να καλλιεργήσει το έδαφος και για κοινωνικά επιχειρηματικές ιδέες (Θεοδωρόπουλος, 2010).

### **2.5.2 Αλλαγές στη Δημοσία Πολιτική**

Οι αλλαγές στις δημόσιες πολιτικές μπορούν να γίνουν υποκινητές (και το κάνουν πράγματι) της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, καθώς δημιουργούν νέες κοινωνικές ανάγκες ή δίνουν τη δυνατότητα στους κοινωνικούς επιχειρηματίες να καλύψουν ανάγκες με νέες μεθόδους (Θεοδωρόπουλος, 2010).

### **2.5.3 Αλλαγές στη Γνώμη του Κοινού**

Όταν αλλάζουν οι απόψεις του κοινού σε ορισμένους τομείς, μπορεί να δημιουργηθεί μια κοινωνική ευκαιρία. Για παράδειγμα, όταν αυξάνεται το ενδιαφέρον του κοινού για τη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες (στον κυβερνητικό τομέα και τον τομέα των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων) μπορεί να έχουν μια ευκαιρία να ξεκινήσουν μια κίνηση για «την επανεφεύρεση της κυβέρνησης». Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν να βοηθήσουν στην διαμόρφωση της κοινής γνώμης, δημιουργώντας τη δική τους ζήτηση (Θεοδωρόπουλος, 2010).

### **2.5.4 Αλλαγή στις Προτιμήσεις**

Ανάλογα προς τις αλλαγές της κοινής γνώμης, κάποιες κοινωνικές καινοτομίες γίνονται δυνατές λόγω των μικρών αλλαγών που σημειώνονται στις προτιμήσεις του κοινού. Για παράδειγμα, τα ιδιωτικά και τα δημόσια πανεπιστήμια θεωρούν ότι πρέπει να αλλάξουν τα προγράμματα σπουδών που προσφέρουν για να παραμείνουν σε επαφή με τις επιθυμίες

και τις ανάγκες των φοιτητών και να συνεχίσουν να έχουν υψηλό αριθμό εγγραφών μέσα σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να κάνει πολύτιμη την ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα, καθώς οι νέες ιδέες μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομίες που ανταμείβονται με υψηλότερα επίπεδα εφαρμογών και περισσότερα δίδακτρα. Όμως σε πολλές περιπτώσεις, οι αλλαγές στις προτιμήσεις είναι «λανθάνουσες» από την άποψη τι ένας πληθυσμός που έχει συγκεκριμένες ανάγκες δεν παρουσιάζει μια σαφή ζήτηση για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά οι συνθήκες δίνουν τη δυνατότητα προκλήσεις αυτών των προτιμήσεων (Θεοδωρόπουλος, 2010).

### **2.5.5 Κοινωνικές και Δημογραφικές Αλλαγές**

Σε μια δυναμική κοινωνία, οι γρήγορες δημογραφικές και κοινωνικές αλλαγές είναι σε μεγάλο βαθμό ο κανόνας παρά η εξαίρεση. Και πάντα αποτελούν τη βάση για τις κοινωνικές καινοτομίες (Θεοδωρόπουλος, 2010).

### **3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»**

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι τρεις σημαντικότερες αποστολές του προγράμματος μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010):

1. να παρέχει εργασιακή κατάρτιση, δεξιότητες επιβίωσης, συναισθηματικές ικανότητες και ευκαιρίες επιχειρηματικότητας για άτομα που επιδιώκουν να ξεφύγουν από το φάσμα της φτώχειας,
2. να παίζει ρόλο οικονομικού καταλύτη για φθίνουσα εμπορική περιοχή που αντιμετωπίζει έντονα προβλήματα, και
3. να παρέχει μια ευκαιρία σε όλους τους κατοίκους να ξεπεράσουν τα οικονομικά, πολιτισμικά και γεωγραφικά εμπόδια που χαρακτηρίζουν την πόλη μας.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό όλων αυτών των αποστολών είναι η πίστη ότι η αλλαγή είναι πιο επιτυχημένη στο πλαίσιο των σχέσεων παρά μόνον μέσα από υποδείξεις<sup>13</sup>.

#### **3.2 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο πρώτος στόχος κατά την ανάπτυξη της φιλοσοφίας μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι η επικοινωνία, δηλαδή η περιγραφή της επιχείρησης κατά τρόπο που να μπορούν οι άλλοι να την καταλάβουν και να την στηρίξουν. Αυτό όμως δεν είναι και τόσο εύκολο όσο ακούγεται. Στην ιδανική περίπτωση, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι σε θέση να εκφράσουν την επιχειρηματική ιδέα τους με σαφή και εύστοχο τρόπο, με τρόπο δηλαδή που να μπορεί ο καθένας να καταλάβει τι θα κάνει η επιχείρηση, από ποια άποψη αποτελεί ένα επιχειρηματικό εγχείρημα και γιατί είναι σημαντικό. Επιπλέον, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να είναι σε θέση να εκφράσουν αυτά που δεν είναι η επιχείρηση, πώς

---

<sup>13</sup> Φυσικά κάθε αποστολή ενός οργανισμού είναι εύκολη στα λόγια αλλά πολύ πιο δύσκολη στην πράξη.

θα μετρήσουν την αξία, και πώς θα διαπιστώσουν αν η επιχείρηση είναι επιτυχημένη. Συνολικά οι πληροφορίες αυτές αποτελούν την αποστολή μιας κοινωνικής επιχείρησης.

Συχνά παραλείπεται από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες το στάδιο της διατύπωσης μιας δήλωσης της αποστολής στο ξεκίνημα της διαδικασίας του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Αυτό είναι λάθος για δύο λόγους (Thompson, et al., 2010).

1. Πρώτον, μια δήλωση αποστολής εστιάζει την προσοχή των κοινωνικών επιχειρηματιών σε αυτά που προτίθενται να επιτύχουν και στο πώς μετριέται η πρόοδος προς τον δηλωθέντα στόχο. Η έλλειψη της εστίασης στα αρχικά στάδια μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι προφανώς επιζήμια για την πιθανότητα επιτυχίας του έργου / προγράμματος.
2. Δεύτερον, μια δήλωση της αποστολής παρέχει ένα εργαλείο μάρκετινγκ για να προσελκυστούν στην επιχείρηση και άλλες ενδιαφερόμενες πλευρές.

Αφού προσδιοριστεί με θετικό τρόπο μια κοινωνική ευκαιρία, το επόμενο στάδιο για τον κοινωνικό επιχειρηματία πρέπει να είναι η σύνταξη του κειμένου μιας δήλωσης της αποστολής. Τα κριτήρια γι' αυτή την περίπτωση μπορούν να συνοψιστούν με τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Τι θα κάνει η επιχείρηση και τι δεν θα κάνει;
- Ποιο νόημα έχει η «αξία» γι' αυτή την επιχείρηση και πώς μετριέται;
- Ποια είναι η «ξεχωριστή» καινοτομία ή προσαρμογή της επιχείρησης αυτής;
- Τι θεωρείται «επιτυχία» γι' αυτή την επιχείρηση;

### **3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ**

Αφού περιγραφεί, δημοσιοποιηθεί και επαναπροσδιοριστεί η κοινωνική αποστολή, είναι καιρός να διαμορφωθεί το επιχειρησιακό μοντέλο. Το επιχειρησιακό μοντέλο είναι ένα προσχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο προτίθεται ένας οργανισμός να δημιουργήσει αξία. Είναι ένα χειροπιαστό περίγραμμα του τρόπου με τον οποίο θα τεθεί σε λειτουργία η αποστολή. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό όσο και η ίδια η αποστολή για την μετουσίωση μιας ευκαιρίας του κοινωνικού επιχειρηματία σε μια λειτουργική κοινωνική επιχείρηση με σάρκα και οστά.

Η προέλευση της ιδέας του επιχειρησιακού μοντέλου είναι από τις Κοινωνικές Επιστήμες οι οποίες αναλύουν σύνθετα φαινόμενα. Οι κοινωνικές δυνάμεις υποθετικά λειτουργούν με βάση κάποιο μοντέλο, το οποίο στη συνέχεια υπόκειται σε διάφορες χειραγωγήσεις προκειμένου να ελεγχθούν ερωτήσεις του τύπου «τι θα συμβεί, εάν;» Σε γενικές γραμμές, τα επιχειρησιακά μοντέλα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ακολουθούν την ίδια περίπου ιδέα. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν την αποστολή, ένα σχέδιο της ιδέας λειτουργίας και του τρόπου με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους τα διάφορα μέρη, καθώς και μία σύντομη περιγραφή του όλου εγχειρήματος. Συνήθως ένα επιχειρησιακό μοντέλο έχει τέσσερις συγκεκριμένες συνιστώσες (Thompson, et al., 2010).

### **1. Τη βασική αποστολή**

Πρόκειται για τη δήλωση της αποστολής που εξετάστηκε στην προηγούμενη ενότητα. Περιλαμβάνει μία σύντομη περίληψη των δραστηριοτήτων του οργανισμού, τον ορισμό της αξίας, τους στόχους και τα μέτρα της επιτυχίας, και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση είναι καινοτομική ή προσαρμοστική.

### **2. Τους στρατηγικούς πόρους**

Πρόκειται για μία περιγραφή του τρόπου με τον οποίο μία κοινωνική επιχείρηση αποκτά τους πόρους της, μεταξύ των οποίων είναι μια ιδέα για την εξασφάλιση χρηματικών πόρων και στρατηγικές για είσπραξη εσόδων. Επίσης περιλαμβάνει ένα κατάλογο των «μοναδικών» ικανοτήτων της επιχείρησης και των στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων.

### **3. Το δίκτυο συνεργασιών**

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν δημιουργούνται μέσα σε ένα τελείως κενό περιβάλλον. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες χρειάζονται συνεργασίες και το επιχειρησιακό μοντέλο πρέπει να αποσαφηνίσει αυτές τις συνεργασίες. Το δίκτυο περιλαμβάνει τους δωρητές, τους εθελοντές, τις κυβερνήσεις, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της επιχείρησης.

### **4. Τις υπηρεσίες διασύνδεσης με τους αποδέκτες (επωφελούμενους)**

Πρόκειται για μία περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση συνδέεται με τις ομάδες συμφερόντων της, αυτούς για τους οποίους η επιχείρηση προτίθεται να δημιουργήσει αξία. Αυτές οι ομάδες συμφερόντων περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τους

πελάτες-στόχους, την κοινωνία, τα στελέχη της επιχείρησης, τους δωρητές και τους εθελοντές, που όλοι λαμβάνουν θετικά, μη χρηματικής μορφής οφέλη, από την σχέση τους με την επιχείρηση.

### **3.4 ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ**

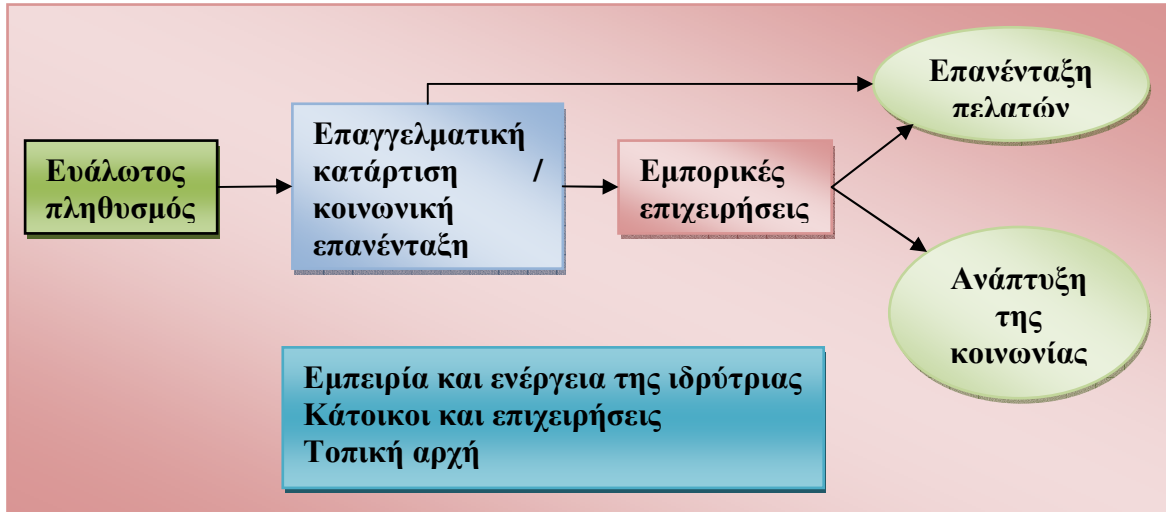
Η βιωσιμότητα των επιχειρησιακών μοντέλων της κοινωνικής επιχείρησης απειλείται για δυο λόγους. Η πρώτη περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο: μια ιδέα που δεν είναι ευκαιρία ή τουλάχιστον μια λανθάνουσα (δυνητική) ευκαιρία. Η δεύτερη είναι η μη οικονομική εφαρμοσιμότητα που οφείλεται στο κόστος που δεν είναι δυνατόν να καλυφθεί από τα δίδακτρα, τις δωρεές ή άλλες μορφές επιδότησης (όπως π.χ. από την κυβέρνηση). Με άλλα λόγια, οι απειλές κατά του επιχειρησιακού μοντέλου μπορούν να προέλθουν από την «πλευρά της ζήτησης» ή από την «πλευρά της προσφοράς»<sup>14</sup>.

Από την πλευρά της προσφοράς, ένα παράδειγμα αποτυχίας είναι κάποιο το οποίο θα οδηγούσε σε πολλά έσοδα, αλλά η συνεχής λειτουργία του είναι πολύ δαπανηρή. Αυτό συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις που είναι εντάσεως κεφαλαίου. Για παράδειγμα, η υλοποίηση προγραμμάτων από οργανισμούς χωρίς μεγάλο ιστορικό στην συγκέντρωση οικονομικών πόρων. Για μία ακόμη φορά αυτό δεν σημαίνει ότι η αποτυχία από την πλευρά της προσφοράς σηματοδοτεί ότι οι ιδέες είναι κακές, απλώς φαίνεται ότι οι ιδέες δεν είναι οικονομικά εφικτές (Ντούλια, 2015).

---

<sup>14</sup> Ένα παράδειγμα αποτυχίας από την πλευρά της ζήτησης είναι κάθε προϊόν το οποίο τα άτομα απλώς δεν το θέλουν. Επιπλέον, η ύπαρξη επαρκών πληροφοριών σχετικά με το προϊόν δεν είναι ικανή για να τους αλλάξει τη γνώμη. Αυτή η άρνηση δεν έχει σχέση με την ποιότητα του προϊόντος ή την εσωτερική αξία μιας υπηρεσίας. Υπάρχουν πολλά εγχειρήματα υψηλής ποιότητας και υψηλής αξίας που δεν βρίσκουν πελάτες ή δωρητές. Δυστυχώς, χωρίς πελάτες και δωρητές, δεν θα έχουν καμία απολύτως επιτυχία.





**Σχήμα 3.1:** Σχεδιάγραμμα Επιχειρησιακού Μοντέλου της Boaz & Ruth, Inc.

**Πηγή:** (Ντούλια, 2015).

να  
την  
πλευρά της ζήτησης (αν τα έσοδα είναι πολύ λίγα). Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο το πρώτο πράγμα που πρέπει να ελεγχθεί για την ερμηνεία της αποτυχίας είναι ένα λανθασμένο επιχειρησιακό μοντέλο.

## **4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»**

### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το επιχειρησιακό μοντέλο που περιγράφηκε παραπάνω είναι το εσωτερικό σχέδιο μιας επιχείρησης. Όμως, ο κοινωνικός επιχειρηματίας χρειάζεται μια μέθοδο για να αναπαραστήσει και τον έξω κόσμο. Το εργαλείο με το οποίο θα το κάνει αυτό είναι το επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο είναι ένα έγγραφο που περιγράφει αναλυτικά την επιχείρηση. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν συνήθως την τάση να πιστεύουν ότι μπορούν κάλλιστα να εκφράζουν προσωπικώς την επιχείρηση, με όλο τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία που υποκινεί η επιχείρηση από μόνη της (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014).

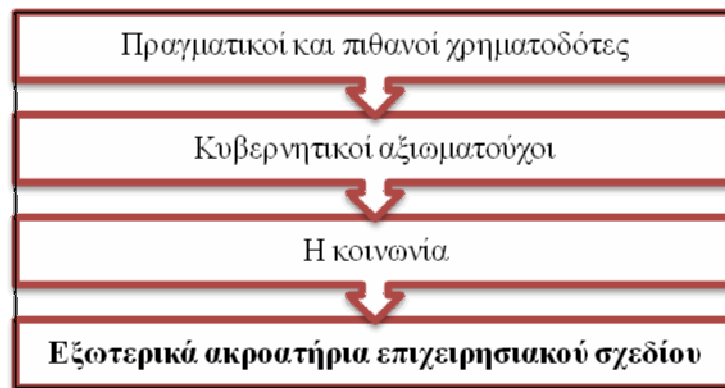
1. Πρώτον, ένα επίσημο επιχειρησιακό σχέδιο χρειάζεται για να καλύψει επαρκώς όλες τις λεπτομέρειες που είναι απαραίτητες ώστε να κατανοήσουν το εγχείρημα και οι βασικές ομάδες συμφερόντων της επιχείρησης τόσο καλά όσο ο επιχειρηματίας.
2. Δεύτερον, προσδίνει στον επιχειρηματία μεγαλύτερη απήχηση από την άποψη ότι μπορεί να πάρει μεγάλη δημοσιότητα.
3. Τρίτον, παρακινεί τα άτομα που εμπλέκονται στο εγχείρημα με το να παρουσιάζει συνοπτικά ιδέες, ευκαιρίες, στόχους και σκοπούς.
4. Τέλος, πιέζει τον κοινωνικό επιχειρηματία να καλύψει όλα τα κενά της επιχείρησης πριν να θέσει σε λειτουργία το εγχείρημα.

Άρα, το επιχειρησιακό σχέδιο έχει δυο είδη ακροατηρίου, το εξωτερικό και το εσωτερικό. Τα ακροατήρια αυτά περιλαμβάνουν πολλές ομάδες-κλειδιά.

Τα εξωτερικά ακροατήρια (Σχήμα 4.1) είναι:

- Οι πραγματικοί και πιθανοί χρηματοδότες. Τα άτομα αυτά χρειάζονται ολοκληρωμένες πληροφορίες για ένα κοινωνικό εγχείρημα, όπως οι επενδυτές στην περίπτωση μιας εμπορικής επιχείρησης. Τις πληροφορίες αυτές τις παρέχει το επιχειρησιακό σχέδιο.

- Οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι. Στην περίπτωση επιχειρήσεων που επιδιώκουν να συνεργαστούν με την κυβέρνηση ή θέλουν την κυβερνητική υποστήριξη, οι αξιωματούχοι πολιτικής είναι ένας σημαντικός καταναλωτής του επιχειρησιακού σχεδίου.
- Η κοινωνία. Παρόλο που ένα επιχειρησιακό σχέδιο σπάνια παίρνει ευρεία δημοσιότητα, οι ηγέτες της κοινωνίας και οι εκπρόσωποι της μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς συμμάχους (ή αντιπάλους) και ένα επιχειρησιακό σχέδιο μπορεί και πρέπει να είναι στη διάθεσή τους. Λόγω του κοινωνικού χαρακτήρα των αποδόσεων, είναι ένας εύκολος τρόπος ώστε να γίνει η κοινωνία μία ομάδα που έχει πραγματικά συμφέροντα από ένα κοινωνικό εγχείρημα.



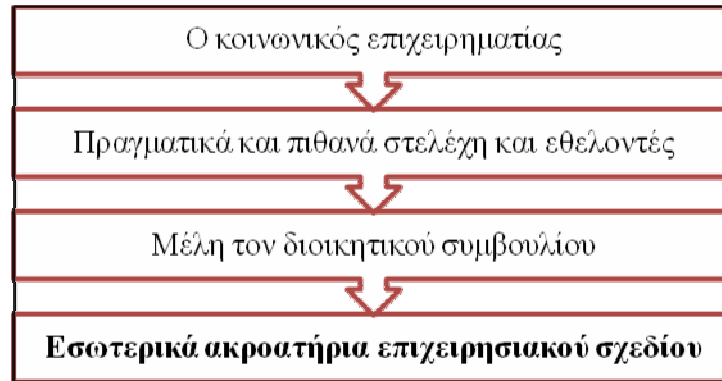
**Σχήμα 4.1:** Εξωτερικά ακροατήρια επιχειρησιακού σχεδίου.

**Πηγή:** (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014).

Τα εσωτερικά ακροατήρια είναι (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014):

- Ο κοινωνικός επιχειρηματίας. Το επιχειρησιακό σχέδιο αποσαφηνίζει και κωδικοποιεί όλα τα σημαντικά στοιχεία της επιχείρησης, αποκαλύπτοντας τα δύσκολα και τα αδύνατα σημεία πριν να τους δοθεί η ευκαιρία να ασκήσουν αρνητικό αντίκτυπο στο εγχείρημα.
- Τα πραγματικά και πιθανά στελέχη και εθελοντές. Άτομα που εργάζονται σε μια κοινωνική επιχείρηση είναι επενδυτές χρόνου και ενέργειας και πρέπει να τους μεταχειρίζονται ως επενδυτές σε κάθε προσπάθεια. Αυτό σημαίνει ότι έχουν πρόσβαση στο επιχειρησιακό σχέδιο.
- Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Τα διοικητικά συμβούλια των μη κερδοσκοπικών οργανισμών σε πολλές άλλες χώρες έχουν νομική και ηθική ευθύνη να βοηθούν τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να εξυπηρετούν τα συμφέροντα του κοινού και να

χρησιμοποιούν πόρους με σύνεση. Πριν να είναι σε θέση τα υπεύθυνα άτομα να πάρουν μια λογική απόφαση και να συμμετάσχουν σε ένα διοικητικό συμβούλιο, πρέπει να κατέχουν το επιχειρησιακό σχέδιο.



Σχήμα 4.2: Εσωτερικά ακροατήρια επιχειρησιακού σχεδίου.

Πηγή: (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014).

Πολλοί συγγραφείς έχουν καταγράψει και περιγράψει τα συστατικά ενός πραγματικού επιχειρησιακού σχεδίου. Όλες σχεδόν οι περιγραφές σχεδίων είναι παρόμοιες και αναφέρουν τα εξής συστατικά (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014):



Σχήμα 4.3: Καταγεγραμμένα συστατικά επιχειρησιακού σχεδίου.

Πηγή: (Κυριακίδου & Σαλαβού, 2014).

## **4.2 Η ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Παρακάτω παρατίθεται ένα απόσπασμα του ολοκληρωμένου σχεδίου που συνήθως είναι μία περίπου σελίδα και δίνει απαντήσεις μόνο στα κυριότερα ερωτήματα (Χαλικιάς, 2010):

- Ποιο είναι το εγχείρημα;
- Γιατί είναι καινούργιο και σημαντικό;
- Ποιος θα ωφεληθεί από αυτό και με ποιο τρόπο;
- Πώς θα εφαρμοστεί (σε γενικές γραμμές) αυτή η ιδέα;
- Ποιος είναι ο κοινωνικός επιχειρηματίας και ποιες μοναδικές δεξιότητες, υπηρεσίες ή υπόβαθρο φέρνει στην επιχείρηση αυτό το άτομο;
- Τι είδους υποστήριξη απαιτείται για την επιχείρηση και πόση;
- Τι θεωρείται επιτυχία;

Η περίληψη είναι το πρώτο κομμάτι του επιχειρησιακού σχεδίου. Όμως, κατά κανόνα, διατυπώνεται φραστικά τελευταίο, αφού έχουν διατυπωθεί τα υπόλοιπα μέρη.

## **4.3 Η ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στο κυρίως μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου περιέχονται οι πιο σημαντικές πληροφορίες και για τον κοινωνικό επιχειρηματία και για τις ομάδες συμφερόντων. Αυτή περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία (Χαλικιάς, 2013):

### **1. Την ιδέα και γιατί πρόκειται για μια πραγματική ευκαιρία**

Πρόκειται για την ευκαιρία του κοινωνικού επιχειρηματία να πείσει ότι αυτή η λαμπρή ιδέα μπορεί να ικανοποιήσει μια πραγματική ή λανθάνουσα κοινωνική ανάγκη. Αυτό σημαίνει ότι θα εξηγήσει τη γέννηση της ιδέας και θα δικαιολογήσει τον ισχυρισμό του ότι αποτελεί μια πραγματική ευκαιρία. Αυτή είναι η κατάλληλη στιγμή να αναφερθούν μερικές λεπτομέρειες για τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για να πειστεί ο επιχειρηματίας ότι η ιδέα είναι βιώσιμη.

### **2. Η δήλωση της αποστολής**

Σε αυτό το σημείο μπορεί να συμπεριληφθεί η δήλωση αποστολής της επιχείρησης, η οποία δεσμεύει τον οργανισμό, περιγράφει την έννοια της αξίας, επισημαίνει την καινοτομία του εγχειρήματος και δίνει τον ορισμό της επιτυχίας.

### **3. Ο ορισμός της αξίας και του τρόπου μέτρησής της**

Μετά την αναφορά στην αξία της δήλωσης της αποστολής, μπορεί να αναπτυχθεί ο ορισμός, δίνοντας τις διαστάσεις της αξίας (οικονομικής και μη οικονομικής), και δικαιολογώντας γιατί καθεμία είναι σημαντική. Στη συνέχεια, περιγράφεται η μέθοδος αξιολόγησης της αξίας.

### **4. Βασικές καινοτομίες ή προσαρμογές**

Σε αυτή την ενότητα δίνονται περισσότερες λεπτομέρειες για το πώς και το γιατί η επιχείρηση αποτελεί μια καινοτομία ή προσαρμογή που δημιουργεί με μοναδικό τρόπο την αξία που περιγράφηκε παραπάνω.

### **5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Στο χώρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας συχνά παρερμηνεύεται ο ανταγωνισμός. Ένα κοινωνικό εγχείρημα σπάνια αντιμετωπίζει τον σκληρό ανταγωνισμό της αγοράς που αντιμετωπίζουν οι εμπορικοί οργανισμοί επειδή συνήθως δεν υπάρχουν πραγματικά οικονομικά κίνητρα. Όμως, δεν είναι αληθές ότι δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Απεναντίας, ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι σκληρός από δύο απόψεις, και γι' αυτό αυτές πρέπει να αποσαφηνιστούν στο επιχειρησιακό σχέδιο.

- i. **Τα βραβεία.** Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στηρίζονται σε πόρους που προέρχονται από δωρεές και δίδακτρα, αλλά μερικές φορές και από κρατικές επιδοτήσεις. Σε γενικές γραμμές τα βραβεία αυτά τα διεκδικούν πολλοί. Το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να είναι συγκεκριμένο σχετικά με την υποστήριξη που επιδιώκει και τον ανταγωνισμό γι' αυτή την υποστήριξη.
- ii. **Αδράνεια.** Πρόκειται για τον πιο έντονο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις όταν πρόκειται να εξυπηρετήσουν πελάτες από την πλευρά των πελατών. Η αρχή αυτή ισχύει για τους περισσότερους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι μη κερδοσκοπικοί και οι εθελοντικοί οργανισμοί, ενώ οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να εξηγούν με ποιο τρόπο θα καταπολεμήσουν την απραξία.

## **6. Η νομική δομή της κοινωνικής επιχείρησης**

Αυτή είναι μία σύντομη περιγραφή της νομικής υπόστασης του εγχειρήματος. Για παράδειγμα, η επιχείρηση θα είναι καθαρά ένας εθελοντικός οργανισμός ή θα εμπεριέχει κάποια στοιχεία μη κερδοσκοπικών οργανισμών; Όσο πιο επίσημη είναι η περιγραφή της νομικής υπόστασης της επιχείρησης, τόσο πιο πολλές λεπτομέρειες χρειάζονται στο επιχειρησιακό σχέδιο για να δουν οι υποστηρικτές ότι ο κοινωνικός επιχειρηματίας είναι εξοικειωμένος με τις απαιτήσεις του νόμου.

## **7. Η σημερινή κατάσταση της επιχείρησης**

Σε ποια φάση της σχεδιαζόμενης ανάπτυξής της βρίσκεται η επιχείρηση; Σε αυτό το σημείο πρέπει να δοθεί μια εξελικτική πορεία που οδηγεί προς τους στόχους του κοινωνικού επιχειρηματία για το εγχείρημα.

## **4.4 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ**

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας θέλει να αποδείξει ότι μία έμπειρη, ικανή και ενθουσιώδης επιχειρηματική ομάδα κρατάει το τιμόνι της επιχείρησής του. Η επιχειρηματική ομάδα αυτή περιλαμβάνει τέσσερις αυτόνομες υποομάδες (Χαλικιάς, 2013):

### **1. Το Μάνατζμεντ**

Ποιος θα διευθύνει τον οργανισμό σε καθημερινή βάση; Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτός είναι ο κοινωνικός επιχειρηματίας, αλλά συχνά με τη βοήθεια άλλων. Περιγράφονται τα προσόντα και η εμπειρία της ομάδας μάνατζμεντ, εστιάζοντας ειδικότερα στην εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία, την εμπειρία ζωής, και τα δίκτυα.

### **2. Το Διοικητικό Συμβούλιο**

Αν η επιχείρηση είναι οργανωμένη ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, στις περισσότερες χώρες πρέπει να υπάρχει ένα Διοικητικό Συμβούλιο. Όμως πέρα από τη νομική πλευρά του θέματος, είναι θετικό να υπάρχει ένα Διοικητικό Συμβούλιο, επειδή παρέχει την ευκαιρία στον κοινωνικό επιχειρηματία να προσελκύσει αξιοσέβαστους ηγέτες στο

εγχείρημα. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να επιλέγονται λαμβάνοντας υπόψη ότι πρέπει να μπορούν να προσφέρουν μία ή περισσότερες από τις παρακάτω υπηρεσίες<sup>15</sup>:

- Εποπτεία της επιχείρησης
- Επιτέλεση διοικητικών λειτουργιών
- Εμπειρία / γνώσεις
- Προσφορά και προσέλκυση χρηματικών πόρων
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης

### **3. Τους συμβούλους**

Μία βιώσιμη κοινωνική επιχείρηση έχει συμβούλους οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες και πέραν του νόμιμου Διοικητικού Συμβουλίου. Σε αυτό το σημείο αναφέρονται τα άτομα που δίνουν στην επιχείρηση τις κατευθυντήριες γραμμές.

### **4. Τους αρχικούς δωρητές**

Ιδανικά, κάποια άτομα έχουν ήδη πεισθεί για το συγκεκριμένο εγχείρημα. Αυτό είναι σημαντικό να τονισθεί στο επιχειρησιακό σχέδιο, αφού βρίσκει απήχηση στα άτομα εκτός του άμεσου δικτύου του κοινωνικού επιχειρηματία, παρέχοντας μερικές χειροπιαστές αποδείξεις για το ότι αξίζει να υποστηριχθεί αυτό το εγχείρημα.

## **4.5 Η ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ**

Σε αυτό το σημείο περιγράφεται ο κλάδος, η αγορά-στόχος της επιχείρησης και η προσδοκώμενη θέση σε αυτή την αγορά (Χαλικιάς, 2013):

### **1. Περιγραφή τον κλάδου**

Οι πιθανοί υποστηρικτές οι οποίοι δεν είναι πολύ εξοικειωμένοι με την επιχείρηση μπορεί να μην περιγράφουν αναλυτικά την αγορά και / ή τον κλάδο στον οποίο αυτή ανήκει. Για παράδειγμα, ένας κοινωνικός επιχειρηματίας που θα ιδρύσει ένα επιμορφωτικό οργανισμό χρειάζεται να εξηγήσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούσαν

---

<sup>15</sup> Αυτό το κομμάτι του επιχειρησιακού σχεδίου αναφέρει τη συγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου από άποψη μελών και περιγράφει το συλλογικό υπόβαθρο του και την εμπειρία του.



παραδοσιακά οι υπηρεσίες κατάρτισης, όπως μέσα σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και όχι μέσα σε άλλους φορείς παροχής κοινωνικών υπηρεσιών.

## **2. Αγορά-στόχος**

Πρόκειται για την πρώτη ευκαιρία να εξηγηθεί ποιος ακριβώς θα επωφεληθεί από τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Πιο πάνω περιγράφηκε η ευκαιρία. Εδώ προσωποποιείται η ευκαιρία. Το σχέδιο πρέπει να είναι συγκεκριμένο όσον αφορά το ποιος ακριβώς ωφελείται από την κάθε μία παρεχόμενη υπηρεσία. Υπάρχουν δύο τρόποι για να περιγραφεί η αγορά:

- i. Τα προφίλ των ατόμων που ήταν αποδέκτες των υπηρεσιών ή αναμένεται να επωφεληθούν από τις υπηρεσίες ή αναμένεται να λάβουν τις υπηρεσίες.
- ii. Συνοπτικά δεδομένα για την αγορά-στόχο, μεταξύ των οποίων τον αριθμό των ατόμων που υπάρχουν στη δεξαμενή των πιθανών πελατών, και τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών, αν είναι δυνατόν.

## **3. Προσδοκώμενη θέση και μερίδιο στην αγορά-στόχο**

Σε αυτό το σημείο πρέπει να περιγραφούν πλήρως τα αποδεικτικά στοιχεία που δείχνουν ότι η κοινωνική ευκαιρία είναι αυθεντική και βιώσιμη. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας πραγματοποίησε έρευνα αγοράς; Καθόρισε τις ομάδες εστίασης της προσοχής; Ερεύνησε την επιτυχία παρόμοιων οργανισμών σε παρόμοιες περιστάσεις; Με βάση αυτά τα δεδομένα, ποιες είναι οι ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την αρχική θέση της επιχείρησης στην αγορά και, τη θέση της μετά από ένα, δύο ή περισσότερα χρόνια;

## **4.6 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ**

Στη συνέχεια, το επιχειρησιακό σχέδιο περιγράφει τα σχέδια του κοινωνικού επιχειρηματία για να εξασφαλίσει πόρους και να καταστήσει γνωστό το εγχείρημα (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010):

### **1. Στόχοι και στρατηγικές για τη χρηματοδότηση.**

Είναι βασικό να εκτεθούν με σαφήνεια τα σχέδια της επιχείρησης για εξασφάλιση κεφαλαίων που να είναι επαρκή για την κάλυψη των βασικών δραστηριοτήτων της. Το σχέδιο δεν χρειάζεται να δείξει ότι η επιχείρηση έχει συγκεντρώσει ήδη ολόκληρο το χρηματικό ποσό που χρειάζεται, αλλά απλώς ότι διαθέτει ένα λογικό σχέδιο για να το πράξει.

Για τα περισσότερα νέα εγχειρήματα αρκεί η περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση θα αποκτήσει ιδιωτικά κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να αναφέρει όλες τις διαστάσεις της χρηματοδότησης, όπως οι παρακάτω.

- i. **Προσωπικές σχέσεις.** Περιγράφεται το προσωπικό και το επαγγελματικό δίκτυο στο οποίο θα στηριχτεί ο κοινωνικός επιχειρηματίας για οικονομική υποστήριξη και γίνεται αναγωγή με βάση το αρχικό επίπεδο υποστήριξης.
- ii. **Ταχυδρομική αποστολή έντυπου υλικού (Direct mail).** Υπολογίζεται εάν συμφέρει η χρήση ταχυδρομικής αποστολής του έντυπου υλικού για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στη συνέχεια, πρέπει να αναφερθεί ποιο είναι το σχέδιο για την κατάρτιση μιας λίστας ταχυδρομικών αποστολών, για την υλοποίησή της, αλλά και τα στοιχεία που δείχνουν ότι αυτή η μέθοδος θα μπορούσε να επιτύχει.
- iii. **Μαζικά μέσα.** Μελετάται εάν υπάρχουν ρεαλιστικές ευκαιρίες για χρηματοδότηση που προκύπτουν από τη χρήση των μαζικών μέσων. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα πληρωμένες διαφημίσεις, αλλά μάλλον οι ευκαιρίες αυτές θα μπορούσαν να προέλθουν από δημόσιες ανακοινώσεις ή άλλες μορφές δωρεάν χρήσης των μαζικών μέσων.
- iv. **Μέσα εικονικής πραγματικότητας (Virtual means).** Κατά τη δεκαετία του 2000 οι περισσότεροι ειδικοί σε θέματα χρηματοδότησης προέβλεπαν ότι η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και η χρήση των διαδικτυακών διευθύνσεων θα έφερνε την επανάσταση στον κλάδο της χρηματοδότησης και θα οδηγούσε σε μια νέα εποχή με πολλές εισφορές χρηματοδότησης. Όμως δεν συνέβη κάτι τέτοιο, αφού η χρηματοδότηση με τα μέσα εικονικής πραγματικότητας ήταν απογοητευτική. Παρόλα αυτά, κάθε κοινωνική επιχείρηση θα έπρεπε να καταρτίσει ένα σχέδιο για να επικοινωνεί με τους πιθανούς δωρητές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και να δέχεται δωρεές μέσω του Διαδικτύου για όσους δωρητές επιθυμούν να προσφέρουν χρήματα με αυτή τη μέθοδο. Αυτή η μορφή άντλησης χρηματοδότησης απαιτεί ένα βαθμό εξοικείωσης με την επικρατούσα τεχνολογία και είναι σχετικά φθηνή στην εφαρμογή της.

## 2. Σχέδια που εξασφαλίζουν επιδοτήσεις

Μερικές επιχειρήσεις μπορεί να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση από κρατικούς φορείς και ιδρύματα. Το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να περιγράψει ποιες δραστηριότητες της επιχείρησης θα είναι υποψήφιες για επιδότηση.

### **3. Σχέδιο τιμολόγησης**

Θα πρέπει να μελετηθεί εάν η επιχείρηση θα χρεώνει κάποιες τιμές για τις υπηρεσίες της. Αυτό ισχύει για μερικούς οργανισμούς, αλλά για κάποιους άλλους όχι. Είναι σημαντικό για το επιχειρησιακό σχέδιο να προβλέπεται ο ρόλος των εσόδων και η αιτιολόγησή τους.

### **4. Δραστηριότητες με σκοπό το κέρδος**

Συναφής προς την απόκτηση εισοδήματος από έσοδα για παρεχόμενες υπηρεσίες είναι και η ιδέα της πραγματοποίησης ορισμένων δραστηριοτήτων που έχουν κύριο στόχο την απόκτηση εισοδήματος για χρηματοδότηση της κοινωνικής αποστολής. Αν αυτό αποτελεί μέρος της επιχείρησης, πρέπει να περιγραφεί με σαφήνεια στο επιχειρησιακό σχέδιο. Ειδικότερα, ο κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να εξηγήσει πώς σχετίζεται αυτό με την κοινωνική αποστολή και γιατί δεν θα αποπροσανατολίσει από την βασική αποστολή.

### **5. Μάρκετινγκ**

Δεν υπάρχει μία ουσιαστική σχέση ανάμεσα στη χρηματοδότηση και το μάρκετινγκ στον κόσμο των κοινωνικών επιχειρήσεων. Πράγματι, οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις μάρκετινγκ προσπαθούν να πείσουν τους πελάτες τους ότι κάθε προσπάθεια χρηματοδότησης είναι μια ευκαιρία για προβολή της επιχείρησης και κάθε προσπάθεια μάρκετινγκ πρέπει να βοηθάει για την συγκέντρωση κεφαλαίων. Το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει ένα περίγραμμα της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης.

## **4.7 ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ**

Σε αυτό το σημείο θα γίνει αναφορά σε αυτό που πολλοί κοινωνικοί επιχειρηματίες θεωρούν καρδιά του επιχειρησιακού σχεδίου: τα χρηματοοικονομικά. Το σχέδιο πρέπει να καλύπτει πολλούς τομείς των χρηματοοικονομικών, μεταξύ των οποίων τους παρακάτω (Μπακούρος & Καραγιάννης, 2010):

- Τις χρηματοοικονομικές ανάγκες για τα επόμενα 3-5 χρόνια
- Τις χρηματοοικονομικές προβλέψεις

- Τις αναλύσεις εσόδων και εξόδων
- Τις προβλέψεις των ταμιακών ροών
- Τους ισολογισμούς

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν την τάση να υποθέτουν ότι αυτό το τμήμα του επιχειρησιακού σχεδίου είναι σαφώς το πιο σημαντικό. Στο κάτω-κάτω, χωρίς χρηματοοικονομικό σχέδιο δεν υπάρχει τρόπος κάποιος που ασχολείται με φιλανθρωπίες ή εθελοντική εργασία να αξιολογήσει αν το εγχείρημα είναι μια πραγματική ευκαιρία ή σπατάλη χρόνου.

#### 4.8 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ ΜΕ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ο ορισμός της αξίας και πώς αυτή θα μετρηθεί έχει ήδη δοθεί από το επιχειρησιακό σχέδιο. Οι υποψήφιοι υποστηρικτές πρέπει να γνωρίζουν τι σημαίνει επιτυχία με βάση αυτό το μέτρο (Ρωσσίδης, 2013):

- **Ορισμός της επιτυχίας.** Αρχικά δηλώνεται ξεκάθαρα ο τελικός στόχος της επιχείρησης. Αν φαίνεται ιδιαίτερα εξωπραγματικός στα χαρτιά, τότε μάλλον είναι. Ένας στόχος πρέπει να παρακινεί, αλλά να μην είναι ανέφικτος. Και το σημαντικότερο, πρέπει να είναι πιστευτός. Επομένως, πρέπει να έχει όρια όσον αφορά το πεδίο, τον χρόνο και τη γεωγραφική έκταση.
- **Ενδιάμεσοι στόχοι και μέτρα της επιτυχίας.** Ενδιαφέρον δεν παρουσιάζει μόνο ο απώτερος στόχος. Οι επιχειρήσεις που δημιουργούν κοινωνικό όφελος πρέπει να έχουν και ενδιάμεσους στόχους, οι οποίοι είναι σημαντικοί από μόνοι τους, αλλά και οι οποίοι πρέπει να οδηγούν με έναν προφανή τρόπο προς τον απώτερο στόχο της επιχείρησης.
- **Αποδεικτικά στοιχεία που δείχνουν ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.** Για τους υπέρμαχους χρειάζονται περισσότερα στοιχεία από μια διασφάλιση του κοινωνικού επιχειρηματία ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αυτά τα στοιχεία θα μπορούσαν να είναι αντίστοιχα εγχειρήματα και η επιτυχία του ίδιου του κοινωνικού επιχειρηματία σε αυτά τα εγχειρήματα.
- **Χρονοδιάγραμμα.** Το σχέδιο πρέπει να παρέχει ένα αναμενόμενο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης που θα καλύπτει από τρία έως πέντε χρόνια τουλάχιστον, αν εκτιμάται ότι το

εγχείρημα θα διαρκέσει τόσο διάστημα. Αυτό το χρονοδιάγραμμα πρέπει να περιέχει κομβικά σημεία:

- Ίδρυση της επιχείρησης
- Ημερομηνία επίσημης έναρξης εργασιών
- Πρόσληψη προσωπικού, εξασφάλιση χώρων και απόκτηση μηχανημάτων
- Έναρξη παροχής υπηρεσιών
- Έναρξη ταμιακών ροών από δίδακτρα, επιδοτήσεις και δωρεές
- Ορόσημα για την ανάπτυξη της επιχείρησης
- Επίτευξη στόχων

## **4.9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Όλα όσα επώθησαν παραπάνω εστιάζουν γύρω από τα όσα θα επιτύχει ο κοινωνικός επιχειρηματίας, με την προϋπόθεση ότι όλα θα εξελιχθούν όπως σχεδιάστηκαν. Το επιχειρησιακό σχέδιο έχει δώσει στοιχεία που δείχνουν ότι το εγχείρημα είναι ρεαλιστικό, αλλά όλοι γνωρίζουν ότι τίποτα δεν είναι ποτέ σίγουρο. Σε κάθε δραστηριότητα υπάρχουν και κίνδυνοι. Σε αυτή την ενότητα θα εκτεθούν οι κίνδυνοι της επιχείρησης με ένα ρεαλιστικό τρόπο (Ρωσσίδης, 2013):

**1. Χρηματοοικονομικός κίνδυνος.** Είναι αναμφίβολα ο πλέον προφανής κίνδυνος για ένα οποιοδήποτε επιχειρησιακό σχέδιο. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας θα πρέπει να αναρωτηθεί τα εξής:

- Πόσο εκτεθειμένη θα είναι η επιχείρηση στα διάφορα χρονικά σημεία της προγραμματισμένης ανάπτυξης.
- Πόσα χρήματα από αυτά που δόθηκαν ως δώρο και από αυτά που αποκτήθηκαν θα είναι ευάλωτα στον κίνδυνο.
- Ποια είναι τα πιο επικίνδυνα από χρηματοοικονομική άποψη σημεία του σχεδίου. Τι κίνδυνος αποτυχίας υπάρχει σε κάθε περίπτωση.
- Ποιο είναι το χειρότερο σενάριο από χρηματοοικονομική άποψη. Αν αυτό είναι ιδιαίτερα απίθανο, θα κληθεί να εξηγήσει το λόγο.

2. **Νομικής φύσεως κίνδυνος.** Οι νομικής φύσεως κίνδυνοι για πολλές επιχειρήσεις είναι ελάχιστοι. Όμως, υπάρχουν πάντα και πρέπει να αναγνωρίζονται. Για παράδειγμα, ο κοινωνικός επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι ενήμερος για το τι θα συμβεί αν η φορολογική θέση του οργανισμού δεν γίνεται αποδεκτή ή αν καθυστερήσει, με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα προστατεύσει τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου από την νομική ευθύνη και μήπως δεν θα υπάρξει η παραμικρή προστασία.
3. **Κίνδυνος όσον αφορά τα ταλέντα.** Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως και κάθε επιχειρηματικό εγχείρημα, στηρίζονται σε κρίσιμο βαθμό στη συμμετοχή του επιχειρηματία και της ομάδας. Ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους, ειδικότερα στα πρώτα βήματα του εγχειρήματος, είναι ότι η ομάδα δέχεται κάποιο πλήγμα όποτε αποχωρεί κάποιος.
4. **Περιβαλλοντικός κίνδυνος.** Υπάρχουν πολλές ανεξέλεγκτες πλευρές του περιβάλλοντος ενός κοινωνικού επιχειρηματία. Ο περιβαλλοντικός κίνδυνος μπορεί συνήθως να χωριστεί σε τρεις τομείς:
  - Πολιτικός και κυβερνητικός κίνδυνος. Ένα πολιτικό ή ρυθμιστικό καθεστώς επηρεάζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να λειτουργήσει όπως ήταν προγραμματισμένο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από δημόσιες πηγές εισοδήματος.
  - Οικονομικός κίνδυνος. Ο επιχειρησιακός κύκλος επηρεάζει την επιχείρηση λόγω της συμπεριφοράς του καταναλωτή, της ζήτησης υπηρεσιών ή της ικανότητας των δωρητών να δίνουν.
  - Δημογραφικός κίνδυνος. Οι πληθυσμοί αλλάζουν, και αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις κοινωνικής πρόνοιας στις μεγάλες πόλεις που εξυπηρετούν τους φτωχούς επηρεάζονται συχνά από την αλλαγή της δημογραφικής δομής, όπου οι αστικές περιοχές αναγεννιούνται και οι φτωχοί εξαναγκάζονται να αποχωρήσουν από την περιοχή παροχής υπηρεσιών ενός οργανισμού.
5. **Άλλοι κίνδυνοι.** Υπάρχουν και άλλοι κίνδυνοι που είναι πιο συγκεκριμένοι για κάθε μεμονωμένη επιχείρηση. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που στηρίζεται στην υψηλή τεχνολογία μπορεί να αντιμετωπίσει κινδύνους στη λειτουργία βασικών τεχνολογιών.

Για την εκτίμηση όλων αυτών των κινδύνων πρέπει να περιλαμβάνονται προγραμματισμένες εναλλακτικές λύσεις και τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων ώστε να είναι εφικτή η άμβλυση των επιπτώσεων σε περίπτωση που παρουσιαστούν αναπόφευκτα προβλήματα.

#### **4.10 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ**

Υποστηρικτικά έγγραφα που είναι «προαιρετικό κείμενο προς ανάγνωση» για το σχέδιο πρέπει να περιέχονται ως παράρτημα στο επιχειρησιακό σχέδιο. Αυτά τα έγγραφα συχνά περιλαμβάνουν τα παρακάτω<sup>16</sup> (Θεοδωρόπουλος, 2010):

- Βιογραφικό σημείωμα των βασικών συντελεστών της επιχείρησης που μεταξύ άλλων είναι ο κοινωνικός επιχειρηματίας, άλλα στελέχη του ανώτατου κλιμακίου διοίκησης, ο επικεφαλής του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Πηγές δεδομένων που αναφέρονται στο σχέδιο για να δώσουν στοιχεία για τη βιωσιμότητα του σχεδίου.
- Παραπομπές για τη βιβλιογραφία που αναφέρονται στο σχέδιο, αν υπάρχουν.

#### **4.11 ΠΑΓΙΔΕΣ**

Κατά την κατάρτιση ενός συμβατικού επιχειρησιακού σχεδίου εμφανίζονται ορισμένες συνηθισμένες παγίδες, όπως η αδυναμία να παράσχουν ρεαλιστικούς στόχους, να προβλέψουν προβλήματα, να διαθέτουν την απαιτούμενη αφοσίωση ή προσήλωση στο εγχείρημα, να μην έχουν εμπειρία, και να μη μπορούν να εντοπίσουν τις «φωλιές» της αγοράς (niche market). Οι παγίδες αυτές είναι εξίσου σημαντικές στην περίπτωση των επιχειρησιακών σχεδίων της κοινωνικής επιχείρησης. Οι εξωπραγματικοί στόχοι και η έλλειψη μιας «φωλιάς αγοράς» κατά κανόνα σχετίζονται με την έλλειψη επαρκούς ζήτησης και υποδηλώνουν ένα προβληματικό επιχειρησιακό μοντέλο.

---

<sup>16</sup>Τα επιχειρησιακά σχέδια της κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να είναι ανιαρά, χωρίς ζωή έγγραφα που δεν εκφράζουν τίποτα περισσότερο από στοιχεία και προβλέψεις σχετικά με ένα κοινωνικό εγχείρημα. Αυτό είναι ένα πρόβλημα επειδή προορίζονται να εκπροσωπήσουν το εγχείρημα στον έξω κόσμο, και το εγχείρημα πρέπει να είναι κάτι που δίνει ζωή στον κοινωνικό επιχειρηματία στο βαθύτερο συναισθηματικό επίπεδο. Πράγματι, ένα κοινωνικό εγχείρημα είναι πολύ προσωπικό, και εκφράζει τον ορισμό που δίνει στην κοινωνική αξία ο επιχειρηματίας και την προσπάθειά του να την επιτύχει.

Η αδυναμία για την πρόβλεψη των προβλημάτων και των εμποδίων προέρχεται από μια συνολική έλλειψη εμπειρίας και την αδυναμία αναζήτησης βοήθειας από κάποιον που να μπορεί να καλύψει αυτό το κενό. Η έλλειψη της προφανούς προσήλωσης είναι πιθανότατα η χειρότερη παγίδα για ένα κοινωνικό εγχείρημα επειδή η απόδοση για τις μη εμπορικές επιχειρήσεις συνήθως εκφράζεται με μη χρηματοοικονομικούς όρους. Οι ομάδες συμφερόντων (stakeholders) προσδοκούν ότι μία από αυτές τις μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα αποδόσεις είναι το να νιώσει ο κοινωνικός επιχειρηματίας εκπλήρωση των στόχων του, ή ακόμα και ευχαρίστηση. Ως εκ τούτου, η έλλειψη προφανούς προσήλωσης ισοδυναμεί με την παραδοχή ότι η επιχείρηση θα αποκομίσει μικρή απόδοση. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να εκφράζει ενθουσιασμό και συνολική προσήλωση στο εγχείρημα (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Μερικές ακόμα παγίδες που ενέχει το επιχειρησιακό σχέδιο είναι και οι παρακάτω (Θεοδωρόπουλος, 2010):

1. Πρώτον, σημαντικό ρόλο παίζει η εμφάνισή του. Επισημαίνεται ότι οι ομάδες συμφερόντων τείνουν να αποθαρρύνονται από τα επιχειρησιακά σχέδια που είναι φτωχά ή πολύ «ανιαρά».
2. Δεύτερον, οι πιθανοί υποστηρικτές ενός εγχειρήματος χάνουν το ενδιαφέρον για ένα επιχειρησιακό σχέδιο που δεν θέτει το ρόλο ύπαρξης της επιχείρησης εύστοχα ή δεν αποσαφηνίζει γιατί θα έπρεπε κάποιος να το υποστηρίξει.
3. Τρίτον, οι ομάδες συμφερόντων μπορούν να αντιληφθούν τότε οι οικονομικές προβλέψεις είναι εξωπραγματικές ή αδικαιολόγητα αισιόδοξες.
4. Τέταρτον, πρέπει να αποσαφηνιστεί σε ποια θέση βρίσκεται ένα εγχείρημα από άποψη ανάπτυξης.
5. Τέλος, οι υποστηρικτές πρέπει να κατανοήσουν τα προσόντα των ηγετών του εγχειρήματος πριν να αναμιχθούν.



## **5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΛΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»**

### **5.1 ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων είναι μια προσπάθεια που έχει σχεδιαστεί για να υποκινήσει τα δωριζόμενα έσοδα. Έχει αναδειχτεί σε σημαντικό τμήμα των λειτουργιών πολλών κοινωνικών επιχειρήσεων και άλλων μη κερδοσκοπικών οργανισμών και σήμερα αποτελεί ένα ολόκληρο επαγγελματικό κλάδο.

Η προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων εμπεριέχει σε γενικές γραμμές έξι ευρείες κατηγορίες δραστηριοτήτων:

#### **5.1.1 Προσωπικές σχέσεις**

Οι προσωπικές σχέσεις είναι η πιο σημαντική οδός για την προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων από τους περισσότερους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ένας από τους σημαντικότερους δείκτες της επιτυχίας στην προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων είναι η ικανότητα των ατόμων σε μια κοινωνική προσπάθεια να προσελκύσουν και άλλους στο όραμά τους, πράγμα το οποίο συνήθως απαιτεί μια προσωπική επαφή. Οι προσωπικές σχέσεις παίζουν ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες, επειδή ένα νέο εγχείρημα συνήθως εμπεριέχει πολύ περισσότερο όραμα και ιστορία. Με άλλα λόγια, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να μοιράζονται με άλλους - τους επιχειρηματικούς φιλόανθρωπους, τους τακτικούς δωρητές, τους μικρούς υποστηρικτές της κοινωνίας και όλους τους άλλους ενδιαμέσους- όσα «βλέπουν». Και υπόψη ότι μια επιστολή που αποσκοπεί στην άντληση πόρων / κεφαλαίων μπορεί να μην είναι αρκετά προσωπική για να πετύχει αυτό τον σκοπό. Οι προσωπικές σχέσεις περιλαμβάνουν τα πάντα, από τις προσωπικές συνομιλίες με τους δωρητές μέχρι και τις οργανωμένες περιοδείες (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

#### **5.1.2 Ταχυδρομική Αποστολή Εντύπου Υλικού**

Για κάποιους κοινωνικούς επιχειρηματίες μπορεί φαίνονται οι επιστολές που αποσκοπούν στην άντληση πόρων / κεφαλαίων ως ένα απαρχαιωμένο φαινόμενο. Όμως στην ουσία η μέθοδος αυτή όχι μόνο συνεχίζει να εφαρμόζεται, αλλά είναι και πολύ αποδοτική για

πολλούς οργανισμούς, ενώ είναι και μια μέθοδος που συχνά υιοθετούν και οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί όταν θέλουν να αντλήσουν πόρους / κεφαλαία. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες που δεν διαθέτουν μία δεδομένη βάση άντλησης πόρων / κεφαλαίων, συχνά δυσκολεύονται περισσότερο με αυτή την τεχνική, επειδή η αποδοτικότητα εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το αν κάποιο άτομο έδωσε χρήματα και στο παρελθόν. Για παράδειγμα, ένα συνήθης πρακτικός κανόνας για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό είναι ότι 1-3% των ατόμων με τα οποία υπήρξε επαφή για πρώτη φορά, ανταποκρίνονται στην μέθοδο της επαφής με αλληλογραφία. Ανάμεσα σε αυτά τα άτομα, το 20% περίπου θα ξαναδώσουν χρήματα στο μέλλον. Με άλλα λόγια, η αποδοτικότητα για ένα κατάλογο παγιωμένων δωρητών είναι πιθανότατα σχεδόν δεκαπλάσια από εκείνη του καταλόγου με νέα ονόματα (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **5.1.3 Εκδηλώσεις με σκοπό την άντληση πόρων/κεφαλαίων**

Πολλοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που έχουν εδραιωθεί στηρίζονται σε εκδηλώσεις που αποσκοπούν στην άντληση πόρων / κεφαλαίων για να αυξήσουν την εγρήγορση, την φήμη και τα χρηματικά ποσά. Οι εκδηλώσεις αυτές μπορεί να είναι από συνεστιάσεις για την απονομή βραβείων μέχρι και πάρτι ή και δημοπρασίες. Το βασικό χαρακτηριστικό σε όλες αυτές τις εκδηλώσεις είναι να συγκεντρωθούν στον ίδιο χώρο οι δωρητές. Θεωρητικά αυτή η πρακτική θα οδηγήσει στην δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου και στην παρότρυνση από τρίτους. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν να σκεφτούν στα σοβαρά την στήριξή τους σε αυτές τις εκδηλώσεις. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένοι ειδικοί σε θέματα άντλησης πόρων / κεφαλαίων αμφισβητούν την αναλογία του κόστους και του οφέλους σε αυτή τη στρατηγική άντλησης πόρων, επειδή οι εκδηλώσεις κατά κανόνα απαιτούν πολύ χρόνο και μέριμνα από την πλευρά των στελεχών (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **5.1.4 Τήλε-Χρηματοδότηση**

Λίγα είναι εκείνα τα άτομα που επιθυμούν να συμμετάσχουν στην τήλε-χρηματοδότηση, ενώ οι περισσότεροι λένε ότι δεν τους αρέσει να γίνεται αυτό το τηλεμάρκετινγκ, ακόμη κι όταν προέρχεται από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Παρόλα αυτά αυτή είναι μία τεχνική η οποία αποδίδει αρκετά καλά. Υπάρχουν αρκετά διαφορετικά είδη τήλε-χρηματοδότησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συγκέντρωση χρημάτων. Ένα πρώτο είδος απαιτεί από τους μη δωρητές να συνεισφέρουν μικρά χρηματικά

ποσά. Το δεύτερο είναι η τήλε-χρηματοδότηση σε πρώην δωρητές με στόχο να ξαναδώσουν χρήματα. Όπως συμβαίνει στην περίπτωση του έντυπου υλικού, το δεύτερο είδος δεν είναι απαραίτητα πρακτικό για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες, ειδικότερα στην αρχή, όταν όλοι οι δωρητές είναι καινούργιοι. Επιπλέον, η τηλέ-χρηματοδότηση απαιτεί την ύπαρξη μιας ορισμένης υποδομής για άντληση πόρων / κεφαλαίων -άτομα που θα κάνουν τις επαφές και τα μέσα για την πραγματοποίηση των επαφών- γεγονός που δεν διαθέτουν οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις τηλέ- χρηματοδότησης ξεκίνησαν πρόσφατα να παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες έναντι προμηθείας. Ωστόσο, είναι προφανές ότι υπάρχουν σημαντικοί κίνδυνοι όταν επιτρέπεται σε χαμηλά αμειβόμενα στελέχη τηλέ-χρηματοδότησης να προβάλλουν (ή να μην προβάλλουν σωστά) την πολύ σημαντική κοινωνική αποστολή μιας κοινωνικής επιχείρησης (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **5.1.5 Παραδοσιακά μέσα μαζικά επικοινωνίας**

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αντλούν σημαντικούς πόρους / κεφάλαια από το ραδιόφωνο, την τηλεόραση και τον Τύπο. Το ραδιόφωνο ειδικότερα ήταν ανέκαθεν ένα παραδοσιακά καλό μέσο για προσέλκυση ορισμένων ακροατών με αποτελεσματικό ως προς το κόστος τρόπο. Προφανώς, αυτό το μέσο προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων θα είναι πιο αποτελεσματικό για μερικούς οργανισμούς αντί για κάποιους άλλους. Όμως, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν πρέπει να αποκλείσουν τα παραδοσιακά μέσα (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **5.1.6 Μέσα Εικονικής Πραγματικότητας**

Πολλοί κοινωνικοί επιχειρηματίες θεωρούν ως μια πιθανή ενιαία λύση τα μέσα εικονικής πραγματικότητας, όπως η ηλεκτρονική φιλανθρωπία, οι δωρεές μέσω διαδικτυακής διεύθυνσης, και η αποστολή έντυπου υλικού. Μέχρι στιγμής τα πράγματα δεν έχουν εξελιχθεί με αυτό τον τρόπο: Οι δωρητές (ακόμα και οι μικρότερης ηλικίας δωρητές) δεν έχουν σπεύσει να στραφούν προς τις ηλεκτρονικές δωρεές. Τα μηνύματα για δωρεές έχουν εμπλακεί στη δίνη των γενικών διαφημιστικών μηνυμάτων, γεγονός που ταλαιπωρεί τους παραλήπτες (πράγμα που σε γενικές γραμμές δεν συμβαίνει με την ταχυδρομική αποστολή έντυπου υλικού). Επίσης οι διαδικτυακές σελίδες δεν εγγυώνται την αύξηση της «κίνησης» στο πλαίσιο των εκατομμυρίων διαδικτυακών διευθύνσεων. Παρόλο που οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν πρέπει να παραμελούν τα μέσα εικονικής πραγματικότητας, δεν πρέπει να στηρίζουν πολλές ελπίδες τους σε αυτά για σημαντικού ύψους υποστήριξη (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).



**Διάγραμμα 5.1:** Ποσοστό των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, το 2013.

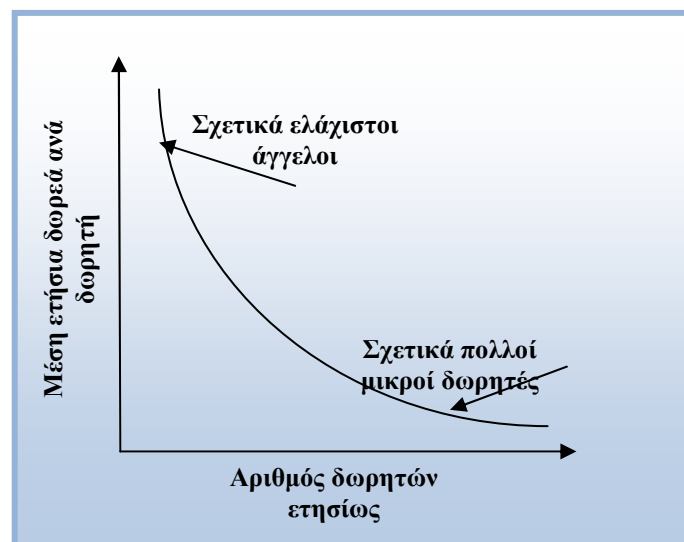
**Πηγή:** (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010).

Ένα στοιχείο που προκαλεί έκπληξη όσον αφορά τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς γενικότερα είναι η καθυστέρηση της υιοθέτησης των σχετικά ανέξοδων τεχνολογιών της εικονικής πραγματικότητας. Σε πολλές περιπτώσεις το πρόβλημα της προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων μέσω της εικονικής πραγματικότητας δεν είναι ότι μια κοινωνική επιχείρηση που την δοκιμάζει, την βρίσκει αναποτελεσματική, αλλά μάλλον ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν διαθέτουν την απαιτούμενη «γνώση» να χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μηνύματα και το Διαδίκτυο με τον άριστο τρόπο. Υπάρχουν στοιχεία από τα πρώτα χρόνια αυτής της δεκαετίας που δείχνουν ότι το ένα τρίτο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών δεν διαθέτουν ούτε διαδικτυακή διεύθυνση, και ένα μικρό μόνο ποσοστό διαθέτει τα μέσα για να αποδέχεται δωρεές μέσω της διαδικτυακής διεύθυνσης, ακόμη κι όταν διαθέτει. Ο ασχολούμενος με θέματα μη κερδοσκοπικών οργανισμών, ο Eric Zimmer, εκτίμησε ότι το 2013 πάνω από το 88% των μη κερδοσκοπικών οργανισμών δεν χρησιμοποιούσαν ούτε τα ηλεκτρονικά μηνύματα, ούτε καν σε μια εποχή κορύφωσης του ηλεκτρονικού εμπορίου (Πίνακας 5.1). Αναμφίβολα, αυτή η κατάσταση βελτιώθηκε από το 2001 και μετά, αλλά απομένει να γίνει μεγάλη τεχνολογική πρόοδος στο χώρο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Ένα γενικό συμπέρασμα που εξάγεται, είναι ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να εστιάζουν την προσοχή τους αρχικά σε μια μέθοδο προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων που εστιάζεται στις σχέσεις και να συμμετέχουν στον τομέα των μέσων εικονικής πραγματικότητας για την άντληση πόρων / κεφαλαίων. Η αποστολή έντυπου υλικού είναι μία μέθοδος που είναι η πλέον ενδεδειγμένη καθώς μια επιχείρηση ωριμάζει αν έχει πρόσβαση στη βάση χρηματοδότησης ενός εδραιωμένου μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Τα παραδοσιακά μαζικά μέσα πρέπει να αξιολογούνται για την αποτελεσματικότητά τους ως προς το κόστος, αλλά δεν πρέπει να αποκλείονται (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

## 5.2 ΔΑΠΑΝΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΔΩΡΕΕΣ

Οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις δαπανούν λιγότερα χρήματα από όσα θα έπρεπε για δραστηριότητες που αποσκοπούν στην προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι αποδόσεις για κάθε δολάριο είναι «πολύ υψηλές». Θα μπορούσαν να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα και να προσελκύσουν πολύ περισσότερα. Αυτό όμως δεν λέει κάτι για το πώς θα έπρεπε να δαπανούν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες τα χρήματα τους για την προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).



**Σχήμα 5.1:** Ανταποδόσεις δαπανών για την προσέλκυση πόρων κεφαλαίων.

**Πηγή:** (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Παρόλο που η πετυχημένη επιχειρηματικότητα σημαίνει «την αναζήτηση ευκαιριών χωρίς περιορισμό με βάση ήδη διαθέσιμους πόρους», οι κοινωνικοί επιχειρηματίες

συνεχίζουν να παίρνουν αποφάσεις και χρησιμοποιούν σπάνιους πόρους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Ο πρώτος συμψηφισμός για την προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων είναι ανάμεσα στο πλήθος των δωρητών και το ύψος των δωρεών. Συχνά, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν στο μυαλό τους μια εικόνα για τους δωρητές. Κάποιοι φαντάζονται ένα μεμονωμένο εκατομμυριούχο ο οποίος προτίθεται να καλύψει πλήρως ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα. Άλλοι φαντάζονται μεγάλο αριθμό δωρητών μικρών ποσών που θα υποστηρίξουν το εγχείρημα από την αρχική του φάση. Αυτό αποτελεί ένα συμψηφισμό όσον αφορά την εστίαση της προσπάθειας για προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων. Ενέργεια και πόροι μπορούν να δαπανηθούν προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση.

Το Σχήμα 5.1 απεικονίζει αυτό τον συμψηφισμό. Η σωστή στρατηγική εξαρτάται από τη λειτουργία των προσπαθειών που αποσκοπούν στην προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων και την ομάδα των υποψηφίων δωρητών. Πολλοί εθνικοί οργανισμοί στηρίζονται σε σημαντικό βαθμό στην ανέξοδη αποστολή έντυπου υλικού και στον μεγάλο αριθμό μικρών επιταγών για να στηρίζουν σημαντικού μεγέθους οργανισμούς. Αντίθετα, ένα νέο εγχείρημα μέσα σε ένα εδραιωμένο μη κερδοσκοπικό οργανισμό θα μπορούσε να στραφεί προς μια υφιστάμενη βάση δωρητών. Σε μερικά είδη οργανισμών, αυτό θα μπορούσε να σημαίνει την υποστήριξη σημαντικών δωρητών ή φιλανθρωπικών επιχειρηματιών (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Οι εναλλακτικές στρατηγικές προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 5.2.

**Πίνακας 5.1:** Επιλογή μιας στρατηγικής για την προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων.

	<b>Εστίαση της προσοχής: Νέοι δωρητές</b>	<b>Εστίαση της προσοχής: Υφιστάμενοι δωρητές</b>
<b>Σκοπός: Συγκέντρωση χρημάτων</b>	Στρατηγική: μίγμα μεγάλων και μικρών ποσών δωρεών	Στρατηγική: Μεγαλύτερου ύψους, αλλά λιγότερες δωρεές
<b>Σκοπός: Αύξηση της πληροφόρησης του κοινού</b>	Στρατηγική: μικρότερου ύψους και πολύ περισσότερες δωρεές	Στρατηγική: μίγμα μεγάλων και μικρών δωρεών

**Πηγή:** (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

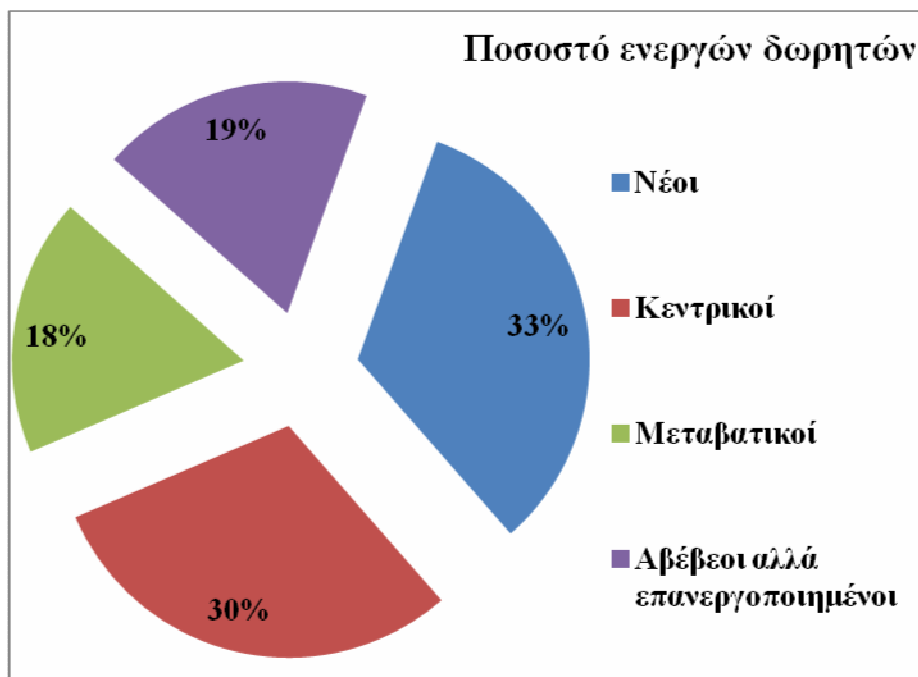
Ένας δεύτερος συμψηφισμός αφορά τη διαφοροποίηση των δωρητών. Ένα συχνό και σοβαρό σφάλμα που κάνουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες όταν δεν διαθέτουν εμπειρία

στην προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων είναι να εστιάζουν την προσοχή τους μόνο στην προσέλκυση νέων δωρητών.

Στην ουσία υπάρχουν έξι βασικά είδη δωρητών, και η αποτελεσματική προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων σημαίνει ενασχόληση με καθένα από αυτά (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007):

- 1. Δυνητικοί δωρητές.** Αυτοί είναι πιθανοί δωρητές οι οποίοι δεν έχουν κάνει καμία δωρεά, αλλά έχει διαπιστωθεί ότι μπορεί να προσφέρουν. Για παράδειγμα, το όνομά τους βρίσκεται στον κατάλογο με τις διευθύνσεις για ταχυδρομική αποστολή υλικού. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες σχεδόν πάντα πρέπει να ξεκινούν εστιάζοντας την προσοχή τους σε αυτούς τους πιθανούς δωρητές, επειδή τα κοινωνικά εγχειρήματα δεν έχουν παλιότερους δωρητές, παρά μόνο όταν το εγχείρημα προέρχεται από μια παλιότερη προσπάθεια.
- 2. Νέοι δωρητές.** Είναι δωρητές που έδωσαν χρήματα για πρώτη φορά.
- 3. Μεταβατικοί δωρητές.** Μετά από ένα δεύτερο χρόνο δωρεών, τα άτομα θεωρούνται μεταβατικοί δωρητές, που μετακινούνται από την κατηγορία των «νέων» προς τον «κεντρικό πυρήνα» της κοινωνικής επιχείρησης.
- 4. Κεντρικοί δωρητές.** Αυτοί είναι οι πλέον αφοσιωμένοι δωρητές. Αυτοί έχουν δωρίσει χρήματα επί τρία ή περισσότερα συνεχόμενα χρόνια.
- 5. Αβέβαιοι δωρητές.** Είναι οι δωρητές που έχουν δώσει στο παρελθόν χρήματα, αλλά δεν έδωσαν τον περασμένο χρόνο. Όταν περάσουν δύο χρόνια χωρίς να δώσουν χρήματα, τότε κατατάσσονται στην κατηγορία «πολύ αβέβαιοι δωρητές».
- 6. Αβέβαιοι, αλλά επανενεργοποιημένοι δωρητές.** Αυτοί είναι οι δωρητές που έδωσαν χρήματα στο παρελθόν, και σταμάτησαν για ένα ή περισσότερα χρόνια, αλλά άρχισαν να δίνουν πάλι.

Τα στοιχεία που υπάρχουν για καθένα από αυτά τα είδη δωρητών είναι πολύ αποκαλυπτικά σχετικά με τις διαφορές τους και τη σπουδαιότητα στα διάφορα είδη δωρητών. Τα στοιχεία σχετικά με τους καταλόγους με διευθύνσεις και ονόματα για ταχυδρομική αποστολή έντυπου υλικού, αποσαφηνίζουν πλήρως αυτό το θέμα (Διάγραμμα 5.2).

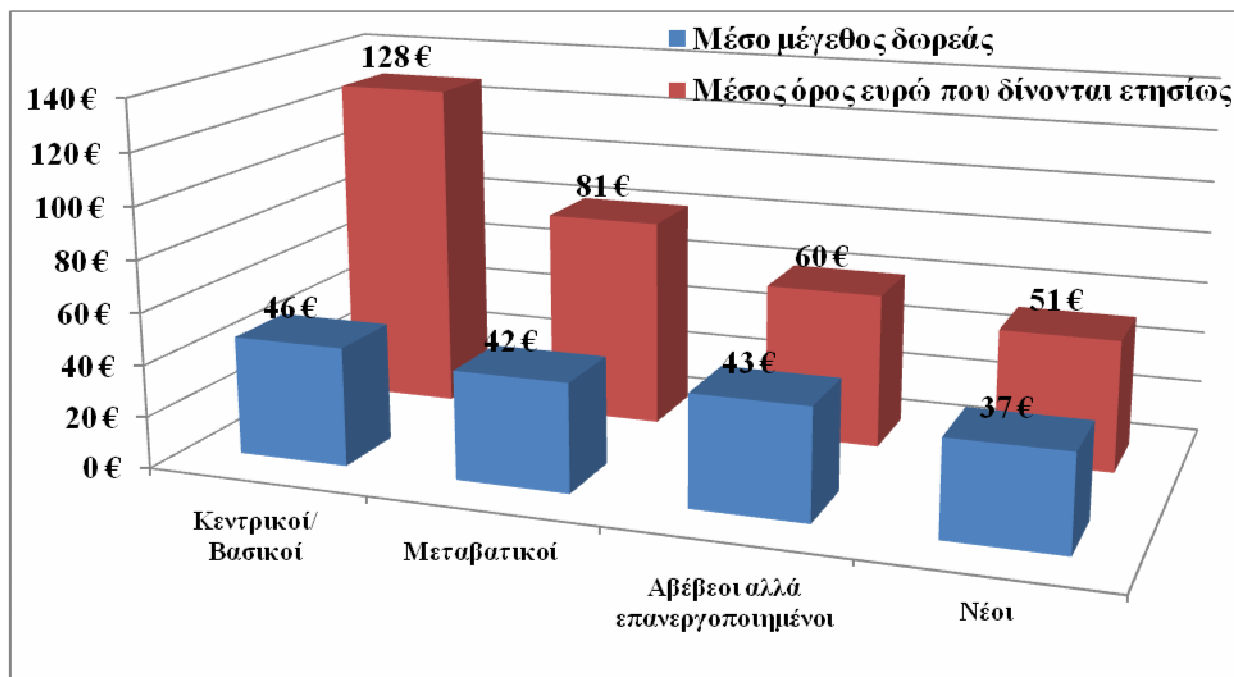


**Διάγραμμα 5.2:** Οι διαστάσεις ενός αντιπροσωπευτικού καταλόγου ενεργών δωρητών.

**Πηγή:** (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Αρχικά, ένας συνήθης κατάλογος με ονόματα και διευθύνσεις περιέχει κυρίως ανενεργούς δωρητές, δηλαδή αυτούς που είναι αβέβαιοι, πολύ αβέβαιοι, ή αυτούς που δεν έκαναν ποτέ καμία δωρεά. Το ποσοστό των δωρητών που είναι ανενεργοί μπορεί να φτάνει μέχρι και το 80%. Οι ενεργοί δωρητές ενός οργανισμού εντάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες -νέοι, αβέβαιοι αλλά επανενεργοποιημένοι, μεταβατικοί και κεντρικοί δωρητές- παρόμοιου μεγέθους. Παρά τις παρόμοιες αναλογίες σε αριθμούς, τα έσοδα από κάθε ομάδα δεν μοιάζουν καθόλου (Διάγραμμα 5.3).





Διάγραμμα 5.3: Μέγεθος δωρεάς ανάμεσα σε ενεργούς δωρητές.

Πηγή: (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Οι κεντρικοί δωρητές, συνεισφέρουν το 50% τουλάχιστον των εσόδων και συχνά ένα πολύ μεγαλύτερο από αυτό το ποσοστό. Οι κεντρικοί δωρητές κάνουν ατομικά δώρα που κατά μέσο όρο είναι λίγο μεγαλύτερα από εκείνα άλλων ομάδων, ενώ συνολικά δίνουν πολύ περισσότερα χρήματα κάθε χρόνο από άλλες ομάδες. Τα βασικά στοιχεία στην προκειμένη περίπτωση είναι τα εξής (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007):

- **Οι κεντρικοί δωρητές**, είναι οι πλέον παραγωγικοί από ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να δαπανούν χρόνο για την προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων καθώς και ενέργεια για τη δημιουργία αυτού του κεντρικού πυρήνα.
- **Οι νέοι**, οι αβέβαιοι αλλά **επανεργοποιημένοι** δωρητές καθώς και οι μεταβατικοί δωρητές παίζουν κρίσιμης σημασίας ρόλο σε μεγάλο βαθμό, επειδή έχουν τη δυνατότητα για να εισέλθουν στον κεντρικό πυρήνα.
- Οι πραγματικά **αβέβαιοι δωρητές** δεν είναι μια πολύ παραγωγική ομάδα για τις περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά παρόλα αυτά πολλοί οργανισμοί «καταδιώκουν» τους παλιότερους δωρητές τους για χρόνια και διατηρούν τα ονόματά τους στους σχετικούς καταλόγους τους. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι πραγματικά αβέβαιοι δωρητές δεν είναι

καθόλου πιθανότερο ότι θα δώσουν περισσότερα χρήματα από ό, τι τα άτομα που δεν έδωσαν ποτέ.

### **5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΟΡΩΝ / ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

Με τρεις στρατηγικές οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δύνανται να προσελκύσουν νέους δωρητές, για να τους αναδείξουν σε κεντρικούς δωρητές και να αυξήσουν τα ποσά που δωρίζουν. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να παρουσιαστούν συνοπτικά ως προσέλκυση, διατήρηση, και αύξηση.

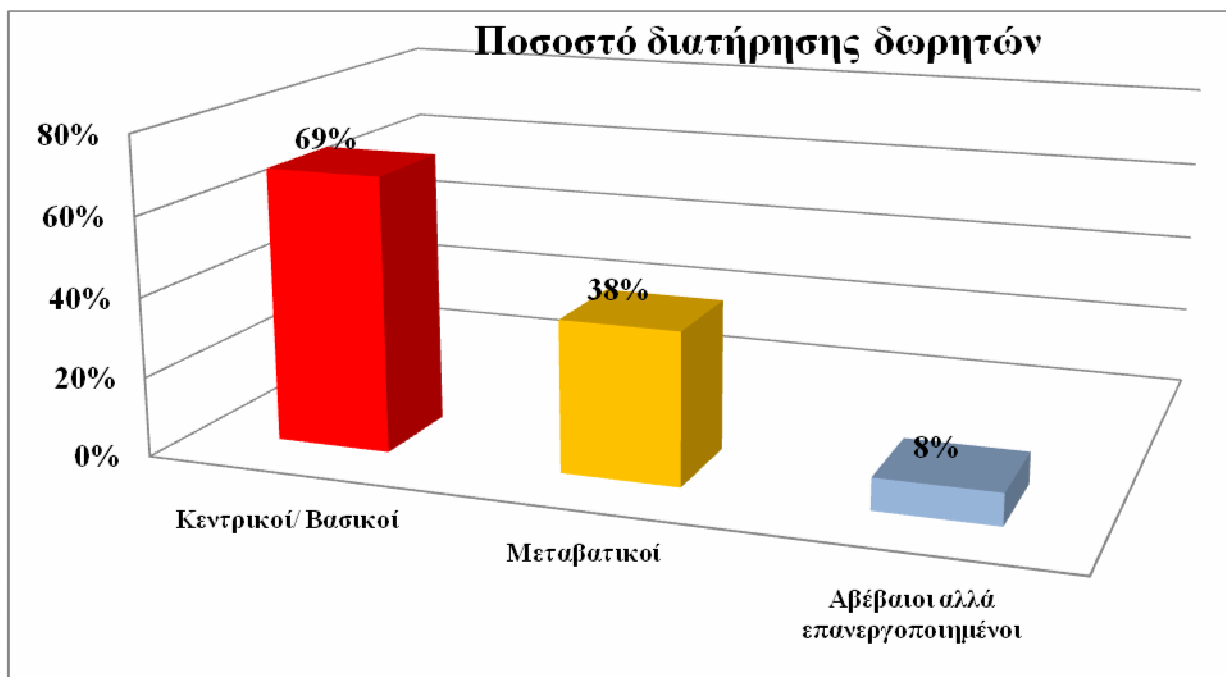
#### **5.3.1 Στρατηγική «Κέρδους»**

Ο σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να οδηγήσει στην προσέλκυση νέων δωρητών ή την επανάκτηση αβέβαιων δωρητών. Τα επιχειρήματα που θα χρησιμοποιηθούν μπορούν να είναι απλά ή εντυπωσιακά καινοτομικά (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

#### **5.3.2 Στρατηγική «διατήρησης»**

Η προσέλκυση δωρητών είναι σημαντική, αλλά μόνο εάν παραμείνουν οι δωρητές αυτοί ενεργοί. Είναι απλά αδύνατο να δημιουργηθούν ουσιαστικές χρηματικές δωρεές έχοντας ως αποκλειστικό στήριγμα μόνο τους νέους δωρητές. Κάθε επιτυχημένο από φιλανθρωπική άποψη εγχείρημα πρέπει να διαθέτει έναν «κεντρικό πυρήνα». Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διατηρηθούν οι δωρητές που προσελκύστηκαν.

Σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό πρέπει το περισσότερο από τα δύο τρίτα των κεντρικών δωρητών να δίνουν χρήματα και τον επόμενο χρόνο. Όμως συνήθως χρήματα και τον επόμενο χρόνο δίνει μόλις το ένα τρίτο από τους μεταβατικούς δωρητές, και μόλις το 8% των αβέβαιων, αλλά επανενεργοποιημένων δωρητών. Αυτό φαίνεται στο παρακάτω Διάγραμμα 5.4 (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).



**Διάγραμμα 5.4:** Το ποσοστό των δωρητών που διατηρούνται από τον ένα χρόνο στον επόμενο.

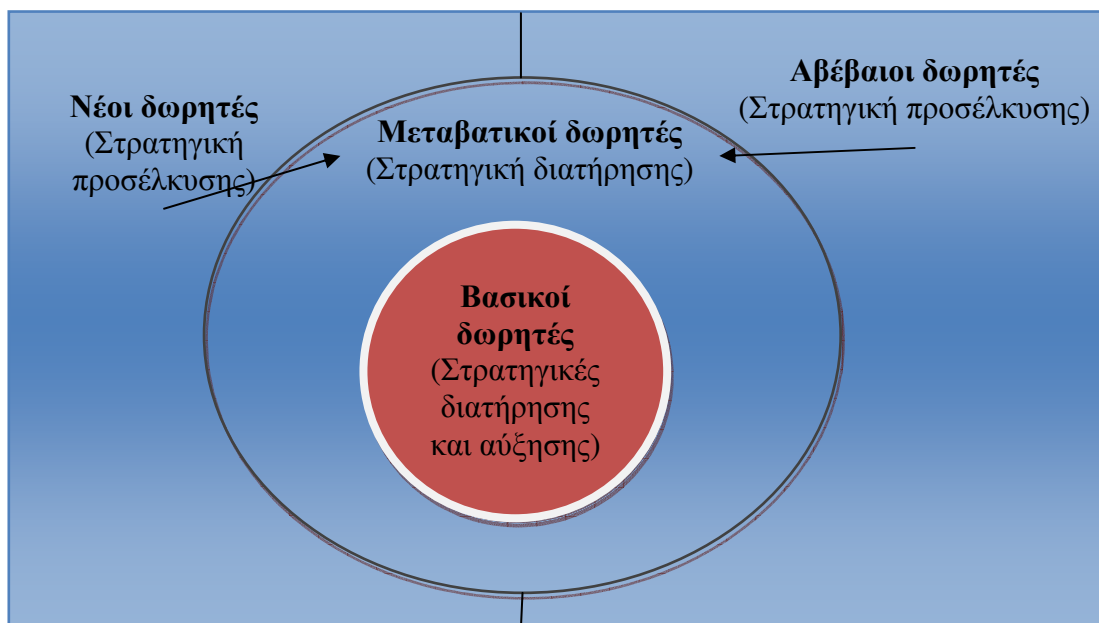
**Πηγή:** (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### 5.3.3 Στρατηγική «αύξησης»

Οι κεντρικοί δωρητές όχι μόνο δίνουν χρήματα πιο συχνά και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, αλλά δίνουν και τα μεγαλύτερα ποσά.

Η στρατηγική προσέλκυσης-διατήρησης-αύξησης προσδιορίζει, μαζί με τα τέσσερα είδη δωρητών, ένα οικοσύστημα προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων που απεικονίζεται στο Σχήμα 5.2.

Μόλις προσελκυστούν οι νέοι υποψήφιοι που δίνουν χρήματα, αλλά και οι αβέβαιοι δωρητές, μετατρέπονται σε μεταβατικούς δωρητές. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει προσπάθεια διατήρησης τους για να ενταχθούν στον κεντρικό πυρήνα. Η προσέγγιση του πυρήνα δεν αποσκοπεί μόνο στην διατήρηση αυτών των δωρητών, αλλά και στην αύξηση του ύψους των δωρεών τους. Συνήθως οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ξεκινούν με την στρατηγική της προσέλκυσης, αλλά γρήγορα πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγική της διατήρησης και της αύξησης του ύψους της δωρεάς, αν θέλουν να ευημερήσουν (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).



**Σχήμα 5.2:** Το οικοσύστημα της προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων.

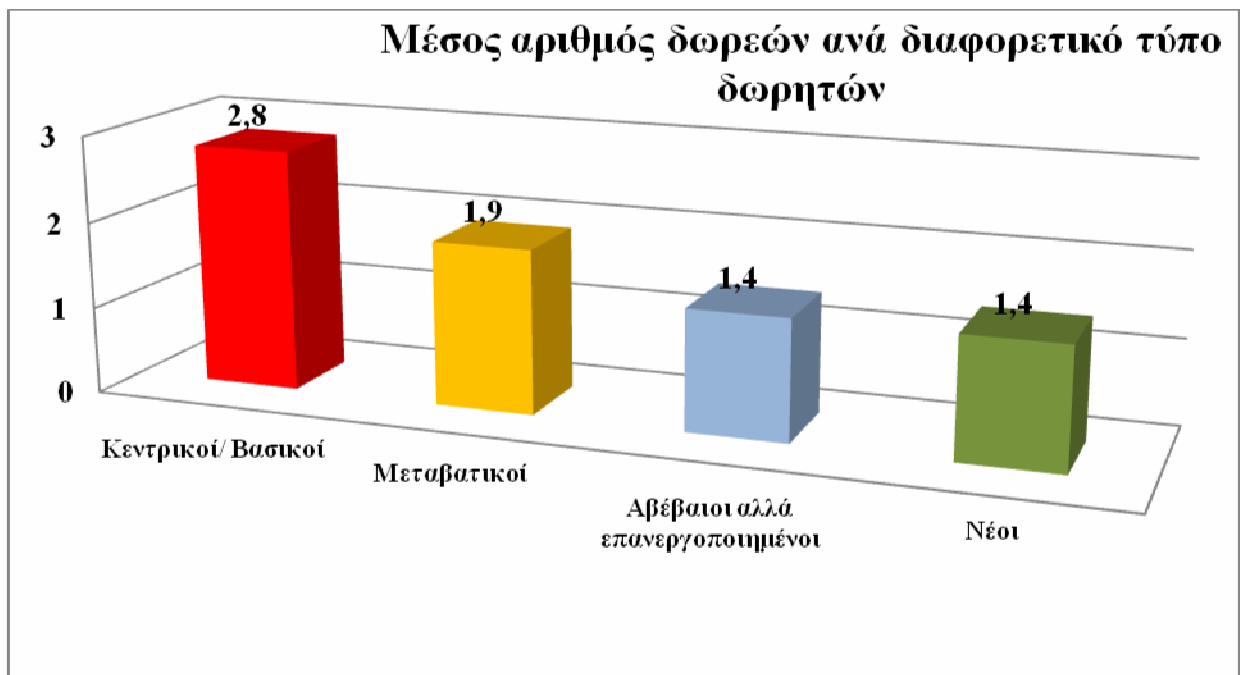
**Πηγή:** (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010).

### 5.3.4 Απώλεια Δωρητών

Θα ήταν σίγουρα προτιμότερο αν, από τη στιγμή που γινόταν η προσέλκυση ενός δωρητή, μπορούσε να αναδειχθεί σε έναν από τους κεντρικούς δωρητές, αυτούς δηλαδή που θα υποστηρίζουν την κοινωνική επιχείρηση για πολύ καιρό. Όμως, οι δωρητές μπορεί να χαθούν.

Αρχικά, ένας από τους μύθους γύρω από αυτή την τακτική είναι η φθορά των δωρητών, ότι δηλαδή οι δωρητές έχουν την τάση να «κουράζονται» μετά από τα πολλά που ζητάει ένας οργανισμός. Οι περισσότεροι κοινωνικοί επιχειρηματίες ανησυχούν μην τυχόν και αποταθούν πολύ συχνά στις ίδιες πηγές για να πάρουν υποστήριξη και εξαιτίας αυτού αποξενώσουν τους κεντρικούς δωρητές τους. Αυτό οδηγεί σε υποβολή αιτημάτων κατά αραιά χρονικά διαστήματα, που μερικές φορές μπορεί να φτάσουν και τον ένα χρόνο. Είναι γεγονός ότι γι' αυτό τον λόγο μερικοί δωρητές έχουν σταματήσει να υποστηρίζουν τους οργανισμούς, αλλά δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι αυτό είναι ένα φυσιολογικό ή συχνό φαινόμενο. Για παράδειγμα, ορισμένα στοιχεία δείχνουν ότι οι κεντρικοί δωρητές που δωρίζουν χρήματα σε οργανισμούς κοινωνικής ευημερίας / προνοίας δίνουν, κατά μέσο όρο, 2,8 φορές ετησίως και ακόμα και οι νέοι δωρητές περισσότερες από

μία φορά, κατά μέσο όρο (Διάγραμμα 5.5). Πράγματι, τα άτομα αντιδρούν σε πολλά αιτήματα χαρίζοντας πολλά δώρα (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010).



**Διάγραμμα 5.5:** Μέσος αριθμός δωρεών ανά διαφορετικό τύπο δωρητών.

**Πηγή:** (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010).

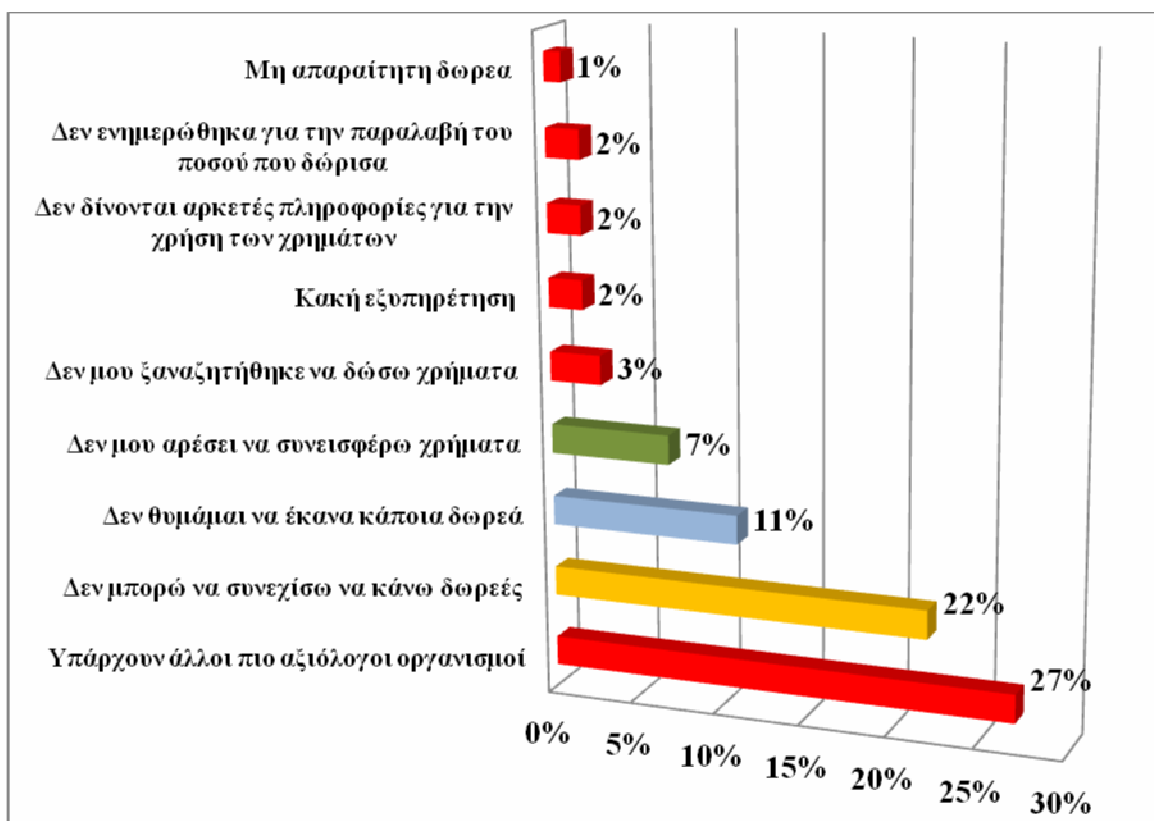
Επομένως δεν είναι γνωστοί οι πραγματικοί λόγοι για τους οποίους οι δωρητές «λιποτακτούν» από ένα στόχο που είχαν υποστηρίξει στο παρελθόν. Υπάρχει μια εκπληκτική έλλειψη στοιχείων πάνω σε αυτό το θέμα εκ μέρους των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, παρόλο που ο Βρετανός Adrian Sargeant που έχει ασχοληθεί εκτενώς με τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς έχει διεξάγει έρευνες οι οποίες είναι διαφωτιστικές. Στο πλαίσιο της έρευνας του Sargeant ρωτήθηκαν αβέβαιοι δωρητές και κατάρτισαν ένα κατάλογο με τους πιο συνήθεις λόγους για τους οποίους σταμάτησαν οι δωρεές (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010). Οι λόγοι παρουσιάζονται συνοπτικά στο Διάγραμμα 5.6 και αντίστοιχο πίνακα 5.2.

**Πίνακας 5.2:** Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν απώλειες δωρητών.

Λόγοι για την απώλεια δωρητών	Ποσοστό ερωτηθέντων
Υπάρχουν άλλοι πιο αξιόλογοι οργανισμοί	27%

Δεν μπορώ να συνεχίσω να κάνω δωρεές	22%
Δεν θυμάμαι να έκανα κάποια δωρεά	11%
Δεν μου αρέσει να συνεισφέρω χρήματα	7%
Δεν μου ξαναζητήθηκε να δώσω χρήματα	3%
Κακή εξυπηρέτηση	2%
Δεν δίνονται αρκετές πληροφορίες για την χρήση των χρημάτων	2%
Δεν ενημερώθηκα για την παραλαβή του ποσού που δώρισα	2%
Μη απαραίτητη δωρεά	1%

Πηγή: (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).



Διάγραμμα 5.6: Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν απώλειες δωρητών.

Πηγή: (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

Μερικοί λόγοι για την απώλεια δωρητών μπορεί να είναι εκτός του ελέγχου του κοινωνικού επιχειρηματία. Για παράδειγμα, το 27% των απολεσθέντων δωρητών λένε ότι

βρήκαν πιο ενδιαφέροντες τους στόχους κάποιων άλλων οργανισμών. Ομοίως, το 22% λένε ότι απλά δεν μπορούσαν να συνεχίσουν την στήριξη του οργανισμού. Όμως, ένας αξιόλογος κοινωνικός επιχειρηματίας δεν πρέπει ποτέ να θεωρεί αυτά ως πράγματα που είναι εκτός του ελέγχου του. Άλλωστε όλοι σχεδόν μπορούν να υποστηρίξουν έναν οργανισμό σε κάποιο βαθμό ή με κάποιο πόρο, ακόμα κι αν αυτός ο πόρος δεν είναι τα χρήματα. Αν κάποιοι δωρητές σταματήσουν να δίνουν χρήματα επειδή δεν μπορούν να δίνουν, αυτό πιθανότατα σημαίνει ότι δεν γνώριζαν αν υπήρχε μία αρκετά ευρεία γκάμα επιλογών για να υποστηρίξουν το εγχείρημα.

Κάποιοι άλλοι λόγοι για την απώλεια δωρητών είναι άστοχοι. Το 11% δεν θυμάται να έδωσε χρήματα, πράγμα που σημαίνει ότι οι οργανισμοί δεν εξασφάλισαν μαζί τους μια διαρκή σχέση. Ομοίως, το 3% σταματούν να δίνουν χρήματα επειδή δεν τους ξαναζήτησαν να δώσουν. Στον κόσμο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας οι προσωπικές σχέσεις οφείλουν να παίζουν κεντρικό ρόλο.

Οι παραπάνω τεχνικές και στρατηγικές που αναφέρονται προϋποθέτουν ότι θα υπάρχει ορισμένο ύψος διαχειριστικής δυναμικότητας. Ένας λόγος για τον οποίο οι κοινωνικοί επιχειρηματίες και οι μάνατζερ μη κερδοσκοπικών οργανισμών συχνά νιώθουν απροθυμία να διαθέσουν τους απαραίτητους πόρους για τη διαχείριση είναι ότι φοβούνται τα αντίποινα εκ μέρους των δωρητών. Πράγματι, ένα συνηθισμένο παράπονο των κοινωνικών επιχειρηματιών είναι ότι νιώθουν την ανάγκη να παραμελήσουν το λειτουργικό κόστος για να ικανοποιήσουν τους δωρητές, τους κυβερνητικούς αξιωματούχους και άλλες ομάδες που είναι επαρκώς αποτελεσματικές<sup>17</sup>.

Η έρευνα έχει δείξει ότι είναι αβάσιμοι οι φόβοι για την αντίδραση των δωρητών και άλλων ατόμων όσον αφορά τις διαχειριστικές δαπάνες. Οι Peter Frumkin και Mark Kim που έχουν ασχοληθεί εκτενώς με τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς διαπίστωσαν ότι οι δαπάνες που αποσκοπούν στην προσέλκυση δωρεών σχετίζονται στενά με τις υψηλότερες δωρεές προς όλα τα είδη μη κερδοσκοπικών οργανισμών, ενώ άλλα είδη διαχειριστικών δαπανών δεν σχετίζονται με το ύψος των δωρεών. Η πιο πιθανή ερμηνεία γι' αυτό το φαινόμενο είναι ότι η πλειοψηφία των δωρητών δεν έχει ιδέα για το πόσα χρήματα δαπανά ένας κοινωνικός επιχειρηματίας ή ο μάνατζερ ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού για γενικά

---

<sup>17</sup> Υπάρχει ο φόβος ότι οι διαχειριστικές δαπάνες θα «απωθήσουν» τις δωρεές, επειδή θεωρούνται αναποτελεσματικές. Το αποτέλεσμα είναι να γίνονται ανεπαρκείς επενδύσεις σε δυναμικότητα.

έξοδα εκτός αν είναι πολύ ανοιχτός, και ότι οι δαπάνες που αποσκοπούν στην προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων οδηγούν πραγματικά σε περισσότερες και καλύτερες νύξεις από δωρητές. Η συνέπεια για τους μανάτζερ μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος να φοβούνται τις δαπάνες που γίνονται με υπευθυνότητα.

## 5.4 ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΦΘΟΡΑ

Όσοι δωρίζουν χρόνο μοιάζουν με αυτούς που δωρίζουν χρήματα, επειδή πρέπει να προσελκυστούν, να διατηρηθούν και να αυξηθεί το ποσό που συνεισφέρουν. Η διαφορά όσον αφορά τους εθελοντές είναι οι τεχνικές που χρειάζεται να εφαρμοστούν πρώτα απ' όλα για την προσέλκυσή τους. Η αρθρογραφία γύρω από θέματα στρατολόγησης εθελοντών αναφέρει ότι υπάρχουν τρία βασικά είδη νύξεων προς εθελοντές που πρέπει να καταλάβουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις και οι άλλοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί: γενική στρατολόγηση, στοχευόμενη στρατολόγηση, και στρατολόγηση των ομόκεντρων κύκλων.

Η γενική στρατολόγηση είναι η δημιουργία μιας πολυάριθμης ομάδας εθελοντών χωρίς να δίνεται έμφαση σε συγκεκριμένες δεξιότητες. Η τεχνική αυτή είναι ιδανική αν ο κερδοσκοπικός οργανισμός αναζητάει υποστήριξη διοργανώνοντας σημαντικές εκδηλώσεις ή προσπάθειες συνεχούς στελέχωσης με άτομα με λίγες δεξιότητες<sup>18</sup>.

Στη συνέχεια, η στοχευόμενη στρατολόγηση έχει ως πυρήνα της μικρότερο αριθμό ατόμων που διαθέτουν ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη λειτουργία του οργανισμού. Για παράδειγμα, αν κάποιος οργανισμός επιθυμεί να διδάξει σε παιδιά μεταναστών την ελληνική γλώσσα, πρέπει να στρατολογήσει εθελοντές οι οποίοι διαθέτουν μερικές δεξιότητες για να διδάξουν ελληνικά σε αλλοδαπούς. Ως γενικός κανόνας, η στοχευόμενη στρατολόγηση είναι καλή για την προσέλκυση εθελοντών για περισσότερο χρονικό διάστημα.

Τέλος, η στρατολόγηση των ομόκεντρων κύκλων εστιάζεται στην διατήρηση μιας σταθερής ροής εθελοντών που θα ασχοληθούν με κάποιο οργανισμό. Συνήθως οι σημερινοί εθελοντές θεωρούνται τα άτομα που θα αναζητήσουν καινούργιους εθελοντές όταν αυτοί θα αποχωρήσουν από έναν οργανισμό. Μια τέτοια πολιτική, είναι προφανές,

---

<sup>18</sup> Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο συνήθως λειτουργούν μέσω άλλων οργανισμών που συσπειρώνουν μεγάλες ομάδες ατόμων.



μπορεί να δρομολογηθεί μόνο όταν είναι εδραιωμένος ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός και μέχρι τώρα ήταν αρκετά πετυχημένες οι προσπάθειές του για στρατολόγηση.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις εκτός από δωρητές, χάνουν και εθελοντές και συνεπώς είναι αναπόφευκτη η «φθορά» των εθελοντών. Πολλοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν τους εθελοντές ως έναν «δωρεάν» πόρο, πράγμα που αναπόφευκτα οδηγεί σε κακή χρήση του χρόνου των εθελοντών και σε μείωση της επιθυμίας για υποστήριξη του οργανισμού. Η βασική αρχή που πρέπει να έχει κατά νου για να αποφευχθεί η φθορά των εθελοντών είναι ότι, ακόμη κι αν ένας μάνατζερ δεν αναγνωρίζει την αξία των εθελοντών, οι εθελοντές την αναγνωρίζουν ή τουλάχιστον νομίζουν ότι την αναγνωρίζουν. Σε γενικές γραμμές οι εθελοντές αναζητούν τρία στοιχεία για να υπολογίσουν την αξία τους, δηλαδή να διαπιστώσουν αν αυτά που παίρνουν ως αντάλλαγμα για την εθελοντική εργασία που προσφέρουν είναι περισσότερα ή λιγότερα από ό, τι το κόστος της εθελοντικής προσφοράς τους (Ντούλια, 2015).

Αυτά είναι τα συστατικά που πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τους οι κοινωνικοί επιχειρηματίες καθώς στρατολογούν και συνεργάζονται με εθελοντές (Ντούλια, 2015):

- 1. Η αγοραία αξία της εργασίας.** Πρόκειται για εκείνα που θα κέρδιζαν οι εθελοντές αν αφιέρωναν την ενέργειά τους στην αγορά εργασίας. Όταν οι εθελοντές ασχοληθούν με καθήκοντα με μια αγοραία αξία πολύ κάτω από τον μισθό που θυσιάζουν, αναγνωρίζουν ότι το κόστος ευκαιρίας από την παροχή εθελοντικής εργασίας είναι υψηλότερο από το όφελος
- 2. Η επόμενη άριστη εθελοντική προσπάθεια.** Για πολλούς εθελοντές δεν υπάρχει στην αγορά αντίστοιχη της εργασίας που προσφέρουν. Όμως, ουσιαστικά όλοι έχουν εναλλακτικές εθελοντικές ευκαιρίες. Όταν αυτές οι εναλλακτικές ευκαιρίες είναι συγκριτικά ελκυστικότερες, υποβαθμίζουν την αξία των εθελοντικών εργασιακών καθηκόντων με τα οποία ασχολούνται.
- 3. Η αξία του ελεύθερου χρόνου.** Οι εθελοντές αποτιμούν τον ελεύθερο χρόνο τους, με τον οποίο σε γενικές γραμμές ανταγωνίζεται η εθελοντική εργασία. Συνεπώς, ακόμη κι αν δεν έχουν σχέση μεταξύ τους η εργασία στην αγορά και οι εναλλακτικές εθελοντικές ευκαιρίες, ο χρόνος ενός εθελοντή συνεχίζει να έχει κάποια αξία.

## 5.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι προσπάθειες για προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων αποτελούν μέρος μιας πολύ ευρύτερης κατηγορίας δραστηριοτήτων της κοινωνικής επιχείρησης, δηλαδή του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει σχεδιασμό, τιμολόγηση, προώθηση και διανομή των προγραμμάτων και των προϊόντων μιας επιχείρησης.

Ενώ οι επιχειρηματίες των κερδοσκοπικών οργανισμών έχουν μια εμμονή με το μάρκετινγκ, συχνά οι κοινωνικοί επιχειρηματίες το παραμελούν κατά τις προσπάθειές τους για προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων ή τις προσπάθειές τους για να αυξήσουν τη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Αυτό γίνεται επειδή για πολλούς φαίνεται κάτι πολύ «ξένο» προς την έννοια της κοινωνικής αποστολής. Ωστόσο, το μάρκετινγκ προχωρεί πέρα από τη διαφήμιση και περιλαμβάνει πολλά καθήκοντα. Δεύτερον, είναι γεγονός ότι όταν δεν είναι γνωστές στο κοινό οι υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση, καμία αποστολή δεν μπορεί να επιτευχθεί. Το μάρκετινγκ, όταν γίνει σωστά αντιληπτό, είναι σημαντικό (Ντούλια, 2015).

Τα καθήκοντα του μάρκετινγκ είναι να δοθεί ο ορισμός των αγορών- στόχων και να έρθουν σε επαφή τα άτομα με αυτές τις αγορές (Ντούλια, 2015):

- Πρέπει να δοθεί ο ορισμός των αγορών-στόχων. Το κεντρικό ερώτημα για το μάρκετινγκ κοινωνικών επιχειρήσεων είναι το ποιοι πρέπει να είναι οι πελάτες (ή οι δωρητές). Για παράδειγμα, το σχέδιο μάρκετινγκ για μια εκπαιδευτική κοινωνική επιχείρηση πρέπει να αποσαφηνίζει ποιους προτίθεται και ελπίζει να προσεγγίσει: τα παιδιά που ζουν σε φτωχές γειτονιές.
- Είναι απαραίτητη η σύνδεση με τους πελάτες (ή δωρητές). Τα κεντρικά ερωτήματα για το μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι:
  - Πώς προσεγγίζονται οι πελάτες
  - Ποια «τιμή» θα τους προσελκύσει
  - Πώς γίνεται η επικοινωνία μαζί τους

Το μάρκετινγκ στον εμπορικό τομέα δεν είναι κάτι αμφιλεγόμενο. Θεωρείται δεδομένο ότι το μάρκετινγκ είναι απαραίτητο αν κάποιο προϊόν πρέπει να έχει κάποιους πελάτες. Στον κοινωνικό τομέα, όμως, συχνά υπάρχουν πολιτισμικά εμπόδια προς το

μάρκετινγκ. Πρώτον, συχνά υπάρχει κάποια μεροληπτική στάση στον κόσμο των κοινωνικών επιχειρήσεων και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών κατά της «εμπορικοποίησης» και άλλων φαινομένων της «ελεύθερης αγοράς». Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες συχνά αντιδρούν κατά της ιδέας ότι πρέπει να ανταγωνιστούν για να προσελκύσουν πελάτες, δωρεές ή επιδοτήσεις στις ελεύθερες αγορές, ενώ είναι απρόθυμοι να εφαρμόσουν πρακτικές μάρκετινγκ. Δεύτερον, πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν ανθρώπινους πόρους που χρησιμοποιούνται δύσκολα στο πλαίσιο μιας αποτελεσματικής εκστρατείας μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που είναι στελεχωμένη ως επί το πλείστον από εθελοντές μπορεί να μην είναι κατάλληλα εξοπλισμένη για να αναλάβει μια εκστρατεία μάρκετινγκ.

Αρχικά, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να καταλάβουν ότι αποτελούν ένα χαρακτηριστικό των οικονομιών της αγοράς και όχι ως κάτι που αντιτίθεται προς αυτές. Ως εκ τούτου, η αντίδραση προς τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης παραμελώντας το μάρκετινγκ είναι από τη φύση της αυτοκαταστροφική. Έπειτα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις που δεν είναι σωστά στελεχωμένες με ανθρώπινους πόρους για την υλοποίηση ενός σχεδίου μάρκετινγκ μπορούν να αναζητήσουν βοήθεια κάπου έξω από τον οργανισμό τους. Σήμερα υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών και σύμβουλοι και παρέχουν τις υπηρεσίες σε λογικές τιμές.

## **5.6 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΙΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

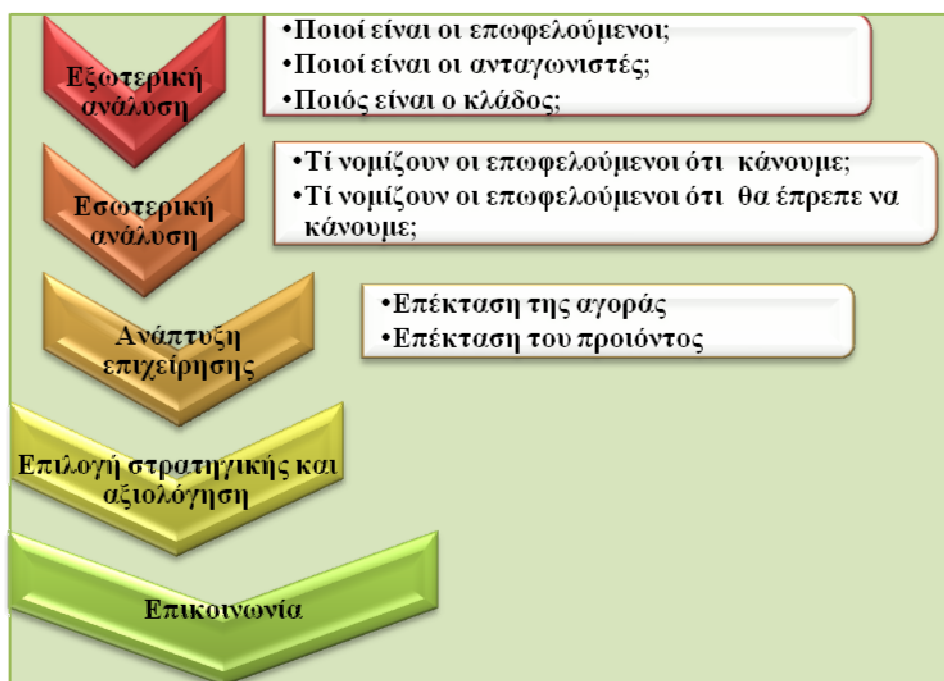
Στη διαδικασία κατάστροφωσης της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνονται πέντε στάδια (Σχήμα 5.3).

### **5.6.1 Εξωτερική Ανάλυση**

Αρχικά, εξετάζοντας το περιβάλλον έξω από την επιχείρηση, θέτονται πολλά ερωτήματα από εκείνα που βοήθησαν να μετουσιωθούν οι ιδέες σε ευκαιρίες σε προηγούμενα στάδια της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Ντούλια, 2015):

- Ποιο είναι το «κοινό» μας. Ένα σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να είναι εστιασμένο στους πελάτες, στους δωρητές, στους κυβερνητικούς αξιωματούχους ή όποιο άτομο από το οποίο ζητούνται πόροι / κεφάλαια. Ο εντοπισμός τους βοηθάει να γίνει το μάρκετινγκ εστιασμένο και αποτελεσματικό.

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές. Συχνά οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν έχουν ιδέα για το ποιοι είναι οι ανταγωνιστές τους, ειδικότερα όταν δεν υπάρχει ένα σαφές κίνητρο κέρδους και η επιχείρηση δημιουργείται ως αντίδραση προς μία μη ικανοποιηθείσα κοινωνική ανάγκη. Παρόλα αυτά ο ανταγωνισμός συνεχίζει να υφίσταται. Σε πολλές περιπτώσεις οι άνθρωποι δεν απολαμβάνουν κοινωνικές υπηρεσίες λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος ή άγνοιας. Όλες οι πηγές ανταγωνισμού πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη ως προς τον χρόνο και τους πόρους των πελατών και των δωρητών.
- Ποιος είναι ο κλάδος. Το ερώτημα αυτό μπορεί να φαίνεται απλοϊκό και η απάντηση εύκολη. Ένα πρόγραμμα εξεύρεσης θέσεων εργασίας ανήκει στον χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης ή στον τομέα πρόνοιας για τους φτωχούς; Εντοπίζοντας τον κλάδο στον οποίο ανήκει πραγματικά η επιχείρηση εντοπίζονται οι ανταγωνιστές καθώς και οι πηγές των πόρων.



Σχήμα 5.3: Η διαδικασία της στρατηγικής μάρκετινγκ της κοινωνικής επιχείρησης.

Πηγή: (Ντούλια, 2015).

### 5.6.2 Εσωτερική Ανάλυση

Εξετάζοντας το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, θέτονται τρία ερωτήματα (Ντούλια, 2015):

1. Ποιο είναι το αντικείμενο; Δεν υπάρχει πιο θανάσιμο σφάλμα για μια κοινωνική επιχείρηση από το να διστάζει να απαντήσει στο ερώτημα: «Τελικά ποιο είναι το αντικείμενο του οργανισμού σας;» Κάθε επιχείρηση έχει περίπλοκες και ασαφείς πτυχές, αλλά ο κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να περιγράψει το αντικείμενο του στο κοινό του. Αυτό αποσαφηνίζεται πλήρως στη συζήτηση σχετικά με το θέμα του επιχειρησιακού σχεδιασμού, αλλά γίνεται ακόμα πιο χειροπιαστό καθώς αναζητούνται μικρότεροι δωρητές οι οποίοι θα προσφέρουν απλά μερικά δευτερόλεπτα από το χρόνο τους και την προσοχή τους.
2. Ποιο είναι κατά τη γνώμη του κοινού το αντικείμενο; Αυτό είναι ένα ερώτημα με κρίσιμη σημασία. Είναι ουσιαστικά αδύνατο να επιτύχει κάποιος όταν δεν είναι εναρμονισμένη η αντίληψη για την αποστολή με την πραγματική αποστολή.
3. Τι νομίζει το κοινό ότι θα έπρεπε να κάνει η κοινωνική επιχείρηση. Το πρόβλημα είναι ακόμη πιο δύσκολο όταν υπάρχει αναντιστοιχία ανάμεσα σε αυτό που νομίζει ότι κάνει και αυτό που το κοινό νομίζει ότι θα έπρεπε να κάνει. Αυτό καθιστά το αποτελεσματικό μάρκετινγκ ουσιαστικά αδύνατο επειδή οι προσπάθειες θα δημοσιοποιήσουν κάτι που οι πελάτες και / ή οι δωρητές θεωρούν ότι είναι λάθος προϊόν. Προφανώς η κατάσταση αυτή προχωρεί και πέρα από τα όρια ενός προβλήματος μάρκετινγκ.

## **5.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Παρακάτω θα εξεταστεί το γεγονός ότι η ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους: μια ανάπτυξη στις αγορές ή μια ανάπτυξη στα προϊόντα. Η πρώτη είναι μία επέκταση της πελατειακής βάσης ή της βάσης των δωρητών. Η δεύτερη είναι μια επέκταση στο εύρος των προτάσεων / προσφορών προϊόντων. Και οι δυο αυτές στρατηγικές ανάπτυξης πρέπει να αποτελούν μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης.

### **5.7.1 Επιλογή και Αξιολόγηση Στρατηγικής**

Πρώτα, επιλέγεται μια στρατηγική μάρκετινγκ και κατόπιν πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος μέτρησης της αποτελεσματικότητάς της (Θεοδωρόπουλος, 2010).

### **5.7.2 Επικοινωνία**

Μόλις στο τελευταίο στάδιο μιας στρατηγικής μάρκετινγκ γίνεται αναφορά στις επικοινωνίες: στο στάδιο την πραγματικής επαφής με το κοινό. Υπάρχουν δύο είδη επικοινωνίας: η φανερή και η σιωπηρή. Η φανερή επικοινωνία παίρνει πολλές μορφές. Οι επιχειρήσεις επικοινωνούν με το κοινό χρησιμοποιώντας μπροσούρες, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, το άμεσο μάρκετινγκ, τις ειδικές εκδηλώσεις, και φυσικά την αποστολή έντυπου υλικού μέσω ταχυδρομείου, αλλά υπάρχουν και πολλά άλλα μέσα. Κάθε επαφή με το κοινό πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια ευκαιρία για επικοινωνία και ως μια βελτίωση της σχέσης με το κοινό. Αυτό περιλαμβάνεται στις ετήσιες εκθέσεις, στα ενημερωτικά φυλλάδια και στις ανακοινώσεις στον Τύπο.

Η σιωπηρή επικοινωνία με το κοινό μπορεί να είναι λιγότερο ανοιχτή, αλλά όχι απαραίτητα λιγότερο αποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση περιλαμβάνονται η τιμολόγηση προϊόντων, η προσφορά των πραγματικών προϊόντων και η διανομή τους, που όλα επικοινωνούν με το κοινό με πολλούς τρόπους. Όσο προφανή κι αν φαίνονται όλα αυτά, συχνά διαφεύγουν της προσοχής του κοινωνικού επιχειρηματία ο οποίος δεν αφιερώνει λίγο χρόνο για να σκεφτεί ποιο μήνυμα στέλνει με αυτά τα σιωπηρά μέσα (Θεοδωρόπουλος, 2010).

### **5.7.3 Τα Μηνύματα της Κοινωνικής Επιχείρησης**

Τα μηνύματα πρέπει να προσαρμόζονται προς ένα πελάτη ή δωρητή με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η νύξη προς ένα νεαρό άτομο δεν είναι απαραίτητα η ίδια με τη νύξη προς κάποιον μεγαλύτερης ηλικίας. Η ιδέα αυτή προφανώς δεν είναι επαναστατική· αλλά ο κόσμος των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων συχνά παραμελεί αυτό το σημείο.

Το στοχευόμενο μάρκετινγκ είναι η καρδιά των αποτελεσματικών μηνυμάτων της κοινωνικής επιχείρησης. Δίνει έμφαση στα οφέλη της κοινωνικής επιχείρησης που είναι πιο σημαντικά για διάφορες ομάδες του πληθυσμού. Ένας μεγάλος όγκος στατιστικής έρευνας αποδεικνύει ότι το κοινό ανταποκρίνεται σε διάφορα είδη νύξεων. Σε ένα περιβάλλον στο οποίο εξασφαλίζεται πρόσβαση σε υποψήφιους δωρητές με υψηλό εισόδημα, σε γυναίκες, σε συντηρητικούς πολιτικούς ή ουσιαστικά σε οποιαδήποτε άλλη ειδική ομάδα μέσω ενοικίασης από άλλους οργανισμούς καταλόγων με ονόματα και ταχυδρομικές διευθύνσεις ή καταλόγων με ηλεκτρονικές διευθύνσεις, δεν έχει νόημα η αδιαφορία για την στοχευόμενη αποστολή μηνυμάτων.

Ο Πίνακας 5.3 δείχνει πώς μπορεί να λειτουργήσει η αποστολή στοχευόμενων μηνυμάτων για την προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων. Με βάση μία μεγάλη έρευνα, η μήτρα αυτή αντιστοιχίζει τους λόγους παροχής βοήθειας σε αυτά τα άτομα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Δείχνει ότι οι νύξεις που στηρίζονται στον φόρο («Οι δωρεές που κάνετε απαλλάσσονται πλήρως από την φορολόγηση») είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην περίπτωση των ατόμων με υψηλό εισόδημα, των νεαρής ηλικίας δωρητών, των έγγαμων, και των γυναικών (Θεοδωρόπουλος, 2010).

**Πίνακας 5.3:** Στόχευση δημογραφικών στοιχείων.

Στοχευόμενη δημογραφική ομάδα	Αίσθηση της κοινότητας	Οι φιλανθρωπικές οργανώσεις είναι αποτελεσματικότερες από την κυβέρνηση	Αίσθηση του καθήκοντος	Σας βοήθησε σε εποχές που είχατε ανάγκη	Φορολογικά οφέλη	Θρησκευτικοί λόγοι
Υψηλά εισοδήματα					X	
Χαμηλά εισοδήματα			X	X		
Νεότερης ηλικίας άτομα	X					
Θρησκευόμενα άτομα						X
Έγγαμους					X	
Άγαμους	X					
Μειονότητες/ Μετανάστες			X	X		
Γυναίκες			X	X	X	X
Συντηρητικούς						
Εθελοντές	X	X	X	X		X

**Πηγή:** (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Οι επιχειρηματολογίες σύμφωνα με τις οποίες οι φιλανθρωπικοί σκοποί είναι πιο αποτελεσματικοί από τα κυβερνητικά προγράμματα -και συνεπώς αξίζουν την ιδιωτική φιλανθρωπική υποστήριξη- είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές ανάμεσα σε μειονότητες, γυναίκες, συντηρητικά άτομα και τα άτομα που παρέχουν εθελοντική υπηρεσία για φιλανθρωπικούς σκοπούς. Οι νύξεις για το καθήκον / υποχρέωση («Δεν θα κάνετε το χρέος σας απέναντι σε αυτούς που χρειάζονται βοήθεια;») αποδίδουν καλύτερα στα άτομα που

έχουν μικρότερο εισόδημα, στα θρησκευόμενα άτομα, στις μειονότητες, στις γυναίκες και στους εθελοντές.

Τα στοχευόμενα μηνύματα του Πίνακα 5.3 είναι θετικά, αφού αναζητούν τους λόγους για τους οποίους το κοινό δίνει ή θα μπορούσε να δώσει. Όμως τα στοχευόμενα μηνύματα μπορούν επίσης να εκμεταλλευτούν αρνητικές πληροφορίες, επιδιώκοντας να ανασκευάσουν τους λόγους για τους οποίους το κοινό δεν κάνει δωρεές.

Ο Πίνακας 5.4 δείχνει πώς μπορεί να συμβεί αυτό. Μια έρευνα που έγινε σε Ισπανούς πολίτες ρωτούσε όσους δεν συνεισέφεραν χρήματα σε φιλανθρωπίες γιατί το έκαναν αυτό. Εκτός του ότι ισχυρίζονταν ότι δεν είχαν χρήματα για να δώσουν, η πιο συνήθης απάντηση ήταν ότι αμφέβαλαν αν η βοήθεια βοηθούσε πραγματικά αυτούς που τη χρειαζόνταν. Επίσης υποστήριζαν ότι αμφέβαλαν αν η βοήθεια κατέληγε τελικά σε όσους τη χρειαζόνταν. Επίσης αμφέβαλαν κατά πόσο είχε νόημα και αποτέλεσμα το να δίνει κάποιος μικρή βοήθεια. Ακόμα, υποστήριζαν, ότι δεν γνώριζαν τις ευκαιρίες που υπήρχαν για να προσφέρουν βοήθεια. Στη συνέχεια συγκρίνονταν αυτές οι πληροφορίες με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όσων συμμετείχαν στην έρευνα και με τα έμμεσα στοχευόμενα μηνύματα. Τα νεαρά άτομα έπρεπε να ενημερωθούν καλύτερα για τις ευκαιρίες που τους δίνονταν να προσφέρουν κάτι. Στα μεγαλύτερης ηλικίας άτομα έπρεπε να δείξουν ότι η βοήθεια έχει ουσιαστικά αποτελέσματα για όσους τη χρειάζονται, και ούτω καθεξής (Θεοδωρόπουλος, 2010).

**Πίνακας 5.4:** Η χρήση της αρνητικής πληροφόρησης στο μάρκετινγκ.

Ομάδα-στόχος	Δείξτε πως η βοήθεια στηρίζει αυτούς που τη χρειάζονται	Δείξτε πως η βοήθεια φτάνει σε αυτούς που τη χρειάζονται	Δείξτε ότι ακόμα και οι μικρές δωρεές είναι χρήσιμες	Βελτιώστε την ενημέρωση του κοινού για τον οργανισμό
Νέοι				X
Μεγαλύτερης ηλικίας άτομα				
Άντρες	X			X
Ανύπαντροι			X	
Χαμηλού μορφωτικού επιπέδου		X		X
Ολιγομελής				X



οικογένεια				
Καμιά θρησκευτική προσήλωση	X	X		
Μεγάλη πόλη			X	

Πηγή: (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Η επικοινωνία της κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να ταξινομηθεί με δύο τρόπους: με την σύγκριση της αφηρημένης και της συγκεκριμένης και με τη σύγκριση της προωθητικής και της ανασκευαστικής. Η κατανόηση των διαστάσεων αυτών είναι σημαντική για τον σχεδιασμό των άριστων νύξεων.

Οι ασαφείς αναφορές δεν εστιάζουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένες περιπτώσεις ή συγκεκριμένα θέματα. Όταν μια επιστολή που αποσκοπεί στην προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων ζητάει «να κάνετε το χρέος σας», αυτή η αναφορά είναι ασαφής. Αντίθετα, η προσοχή σε κάτι συγκεκριμένο προσελκύεται από συγκεκριμένες αναφορές. «Βοηθήστε μας να προσφέρουμε τροφή σήμερα σε 100 συνανθρώπους μας». Η αναφορά αυτή είναι προφανώς μια συγκεκριμένη αναφορά. Οι προωθητικές αναφορές ζητούν προκαταβολικά από το κοινό να κάνει κάτι. «Βοηθήστε μας να χτίσουμε ένα σπίτι». Είναι μία προωθητική αναφορά. Οι ανατρεπτικές αναφορές έχουν σχεδιαστεί να υπερπηδήσουν έμμεσα εμπόδια, και ως εκ τούτου έχουν κάποια σχέση με μηνύματα που περιγράφηκαν νωρίτερα. «Ξέρουμε ότι είστε πολυάσχολος, αλλά δεν μπορείτε να αφιερώσετε ένα απόγευμά σας για να μας βοηθήσετε να χτίσουμε ένα σπίτι;» Αυτή είναι μία ανατρεπτική αναφορά.

Στον Πίνακα 5.5 παρουσιάζονται συνοπτικά τα τέσσερα είδη αναφορών: ασαφής/προωθητική, συγκεκριμένη / προωθητική, ασαφής / ανατρεπτική, και συγκεκριμένη / ανατρεπτική. Η έρευνα σχετικά με την προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων δείχνει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις τα καταφέρνουν καλύτερα όταν χρησιμοποιούν νύξεις συγκεκριμένες / προωθητικές και ασαφείς / ανατρεπτικές (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Πίνακας 5.5: Τύποι μηνυμάτων.

	<b>Προωθητικά</b>	<b>Ανατρεπτικά</b>
<b>Ασαφή</b>	Η δωρεά έχει ζωτική σημασία για την κοινωνία	Μπορεί η δωρεά σας να είναι μικρή, αλλά εσείς κάνετε το καθήκον σας
<b>Συγκεκριμένα</b>	Με τα 10 ευρώ που δωρίσατε, θα έχει φαγητό ένα παιδί για 10 ημέρες.	Τα 10 ευρώ μπορεί να τα θεωρείτε ασήμαντο ποσό, αλλά θα εξασφαλίσουν φαγητό για ένα παιδί για 10 ημέρες

Πηγή: (Θεοδωρόπουλος, 2010).

- Συγκεκριμένες / προωθητικές. Μία αντιπροσωπευτική συγκεκριμένη / προωθητική νύξη αποσκοπεί να δώσει σε έναν υποψήφιο υποστηρικτή ή πελάτη μια ιδέα που δεν θα είχε κάτω από διαφορετικές συνθήκες.
- Ασαφής / ανατρεπτική. Η κλασική ασαφής / ανατρεπτική νύξη έχει σε γενικές γραμμές την εξής μορφή: «Μπορεί η δωρεά σας να είναι μικρή, αλλά μπορεί να κάνει σημαντικά πράγματα».

#### 5.7.4 Τιμολόγηση

Το ερώτημα με ποιο τρόπο θα έπρεπε να τιμολογεί μια κοινωνική επιχείρηση τις υπηρεσίες της, είναι περίπλοκο, επειδή -σε αντίθεση με τις περισσότερες εμπορικές επιχειρήσεις- τα καθαρά έσοδα δεν είναι ο κύριος στόχος για τις περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις. Γενικά, οι οικονομολόγοι παρουσιάζουν πέντε συστήματα τιμολόγησης για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, που παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 5.6 (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Πίνακας 5.6: Επιλογές τιμολόγησης.

Στρατηγική	Περιγραφή
Μεγιστοποίηση κέρδους	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μεγιστοποίηση καθαρών εσόδων</li><li>• Σταυροειδής επιδότηση των ευνοούμενων πελατών με έσοδα από χρεώσεις άλλων</li></ul>
Κλασικές διακρίσεις τιμών	Χρέωση τιμών που ποικίλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του πελάτη (ηλικία, φυλή, εισόδημα, κλπ.)
Εκούσιες διακρίσεις τιμών	Χρέωση μιας χαμηλής τιμής, αλλά αύξηση των τιμών στις εθελοντικές δωρεές που επιτυγχάνονται τη στιγμή της πώλησης
Χρονικές διακρίσεις τιμών	Η χρέωση της τιμής γίνεται ανάλογα με την ώρα ή την ημέρα

Πηγή: (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί τείνουν να καθορίζουν τις τιμές ώστε να μεγιστοποιούνται τα κέρδη. Μια αεροπορική εταιρεία αναζητάει ένα επίπεδο τιμής στο οποίο ελπίζει ότι το γινόμενο του αριθμού των επιβατών επί την μέση τιμή εισιτηρίου (συνολικά έσοδα) υπερβαίνει το κόστος μεταφοράς τους. Αυτό δεν σημαίνει μεγιστοποίηση του

αριθμού των πελατών, σε γενικές γραμμές, και ακόμα περισσότερο δεν σημαίνει ότι η τιμή πρέπει να είναι όσο το δυνατόν υψηλότερη<sup>19</sup>.

Μια κοινωνική επιχείρηση να καθορίζει τις τιμές της για να μεγιστοποιήσει το ύψος των παρεχόμενων υπηρεσιών ή την ποιότητα των υπηρεσιών με διάφορες τακτικές. Μία συνήθης τεχνική είναι να εφαρμόσει μία «φθίνουσα κλίμακα» τιμών, όπου μερικοί πελάτες πληρώνουν την τιμή που μεγιστοποιεί τα κέρδη, έτσι ώστε κάποιιοι άλλοι να μπορούν να πληρώνουν λιγότερα, χωρίς να δημιουργούνται χρέη για την επιχείρηση.

Ένα σύστημα τιμών το οποίο διαφέρει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά ενός πελάτη ονομάζεται «κλασική διάκριση τιμών» και είναι μία συνήθης πρακτική όχι μόνο ανάμεσα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, αλλά και στους κερδοσκοπικούς. Τα παιδιά και οι ενήλικες πληρώνουν διαφορετική τιμή εισιτηρίου στον κινηματογράφο. Οι επιβάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και για αναψυχή πληρώνουν διαφορετική τιμή εισιτηρίου στα μέσα μεταφοράς, και ούτω καθεξής. Όμως, ενώ η διάκριση τιμών στον εμπορικό κόσμο έχει σχεδιαστεί να εισπράξει τα περισσότερα χρήματα από κάθε τμήμα της αγοράς, οι κοινωνικές επιχειρήσεις τη χρησιμοποιούν για να επιδοτήσουν με τα χρήματα άλλων κάποιους πελάτες, που θα ήθελαν μεν να τους έχουν, αλλά συνήθως δεν διαθέτουν χρήματα.

Αυτές είναι δύο παραλλαγές της κλασικής διάκρισης τιμών είναι χρήσιμες για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Η πρώτη είναι «εκούσια διάκριση τιμών», όπου στους πελάτες προσφέρεται μια τιμή που οδηγεί σε ζημίες, αλλά ζητείται μια εκούσια δωρεά. Αυτή είναι μία πολύ συνηθισμένη στρατηγική στον χώρο των Τεχνών: η τιμή του εισιτηρίου σε μια εκδήλωση του χώρου των Καλών Τεχνών είναι χαμηλή, αλλά ζητείται και ό, τι θέλει να δώσει κάποιος πέραν της τιμής του εισιτηρίου<sup>20</sup>.

Μία δεύτερη καινοτομία είναι η «χρονική διάκριση τιμών» όπου η τιμή εξαρτάται από την ώρα ή την ημέρα της παροχής της υπηρεσίας. Οι περισσότεροι μη

---

<sup>19</sup> Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί κατά καιρούς καθορίζουν την τιμή με αυτό τον τρόπο που μεγιστοποιεί το κέρδος. Όμως οι περισσότεροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί επιδιώκουν την επίτευξη ενός στόχου που αποκλείει σαφώς την μεγιστοποίηση του κέρδους. Είναι πολύ πιο συνηθισμένο φαινόμενο να μεγιστοποιείται το πλήθος των πελατών που εξυπηρετούνται ή η ποιότητα της υπηρεσίας.

<sup>20</sup> Έχει αποδειχθεί ότι είναι μία ιδιαίτερα αποτελεσματική στρατηγική προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων για πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις επειδή επιτρέπει στα άτομα να κάνουν από μόνα τους διακρίσεις σύμφωνα με τις πληροφορίες που ενδεχομένως δεν διαθέτει ο κοινωνικός επιχειρηματίας: την προθυμία και την ικανότητα να πληρώσουν. Παρόλο που υπάρχει η άποψη ότι ο κόσμος συνήθως αποκρύπτει την ικανότητά του να πληρώσει και πληγώνει λιγότερα, στην πράξη δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο.

κερδοσκοπικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν διαχρονικά ανομοιόμορφη ζήτηση. Η ζήτηση της υπηρεσίας που παρουσιάζει κάμψη αποτελεί μια ευκαιρία για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες: να τονώσουν τη ζήτηση κατά τις περιόδους με χαμηλή ζήτηση -όταν δεν υπάρχει ανταγωνισμός για την υπηρεσία με άλλους- επιβάλλοντας μειωμένη τιμή (Θεοδωρόπουλος, 2010).

## 6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΕΝΑΡΞΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΟΥ»

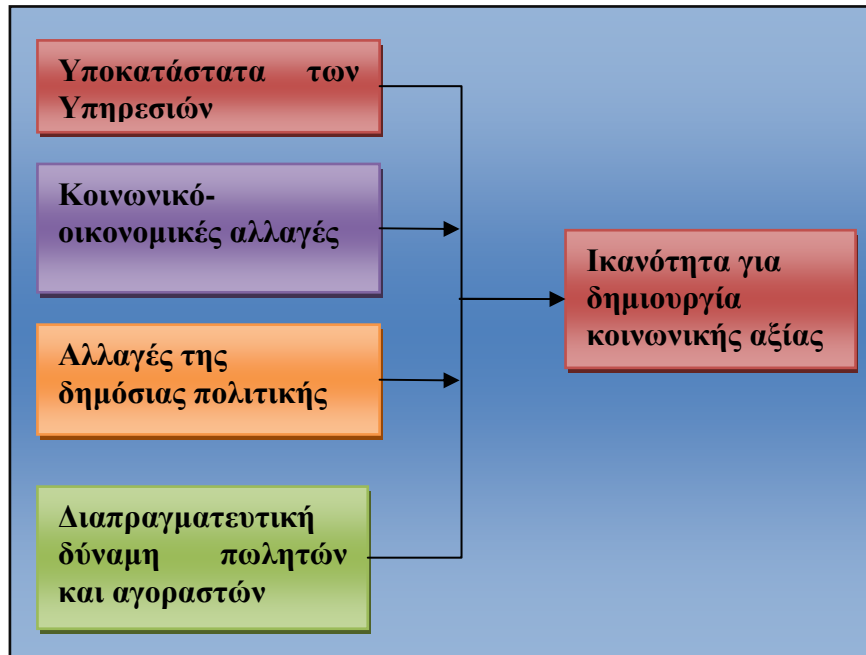
### 6.1 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Πριν από το ξεκίνημα ενός εγχειρήματος ο κοινωνικός επιχειρηματίας αξιολογεί την πιθανότητα να υπάρξει μια υψηλή κοινωνική απόδοση. Όμως τι είναι αυτό που επηρεάζει την πιθανότητα αυτής της απόδοσης. Ένα δημοφιλές εννοιολογικό πλαίσιο στην αρθρογραφία που αφορά τις εμπορικές επιχειρήσεις είναι γνωστό ως Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού.

Το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι οι εμπορικές επιχειρήσεις που μπορούν να περιορίσουν αυτές τις δυνάμεις έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αποκομίσουν θετικά κέρδη (Σινανιώτη – Μαρούδη, 2010):

- **Υποκατάστατα.** Οι επιχειρήσεις που έχουν ένα προϊόν που διαθέτει μερικά υποκατάστατα θα τα καταφέρουν καλύτερα, κατά μέσο όρο, από ό, τι εκείνες που το προϊόν τους έχει πολλά υποκατάστατα.
- **Ευκολία εισόδου.** Αν είναι δύσκολη η είσοδος σε ένα κλάδο, τα περιθώρια κέρδους μπορούν να προστατευτούν. Η εύκολη είσοδος σημαίνει ότι οι ανταγωνιστές θα έχουν την τάση να αποσπών μέρος των διαθέσιμων κερδών
- **Ισχύς των αγοραστών.** Σε μερικούς κλάδους ο καταναλωτής έχει πολλή δύναμη ώστε να καθορίζει τις τιμές, είτε επειδή υπάρχουν ελάχιστοι αγοραστές, είτε επειδή οι πωλητές είναι τόσο ανταγωνιστικοί μεταξύ τους. Μεγαλύτερη ισχύς για τους αγοραστές σημαίνει λιγότερα κέρδη για τους πωλητές.
- **Ισχύς των πωλητών.** Σε άλλους κλάδους ο μικρός αριθμός πωλητών ή ο μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ αγοραστών σημαίνει ότι οι πωλητές μπορούν να ωθήσουν προς τα πάνω τις τιμές και τα κέρδη τους.
- **Ανταγωνιστικές πιέσεις.** Οι τέσσερις πρώτες δυνάμεις καθορίζουν τον βαθμό του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο. Αν υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, ο ανταγωνισμός με βάση τις τιμές θα τείνει να συμπίπτει τα κέρδη.

Είναι δυνατόν να επινοηθεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο αξιολογούνται οι μεγαλύτερες απειλές για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας, δηλαδή απειλές που πρέπει να αξιολογήσουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πριν από την έναρξη, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τους εμπορικούς επιχειρηματίες που αξιολογούν τις ανταγωνιστικές απειλές. Οι απειλές για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας έχουν τέσσερις κυρίως μορφές (Σχήμα 6.1).



Σχήμα 6.1: Οι απειλές για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Πηγή: (Σινανιώτη – Μαρούδη, 2010).

## 6.2 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΜΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Υπάρχουν κοινωνικές επιχειρήσεις που ενώ βασίζονται σε μια συγκεκριμένη αποστολή συχνά ανησυχούν ελάχιστα μην τυχόν και κάποιος νέος οργανισμός αναλάβει να εξυπηρετήσει τους πελάτες τους. Για παράδειγμα, ένα φτηνό εστιατόριο που εξυπηρετεί μια περιοχή μιας κομμόπολης σπάνια αισθάνεται να απειλείται επειδή θα εμφανιστεί και κάποιο άλλο εστιατόριο που θα απευθύνεται σε άτομα με μειωμένο εισόδημα. Όμως κάποιες άλλες επιχειρήσεις νιώθουν έντονα έναν συγκεκριμένο ανταγωνισμό από ενεργούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όσον αφορά τις δωρεές, τα έσοδα ή τους πελάτες.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις εκτός από τον ανταγωνισμό για τα έσοδα και τους πελάτες συχνά ανταγωνίζονται απέναντι σε κάτι που είναι λιγότερο καλά προσδιορισμένο:

την αδράνεια των πελατών. Η μεγαλύτερη απειλή που αντιμετωπίζουν πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις είναι η απόφαση να θυσιάσουν υπηρεσίες (Stutely, 2003).

### **6.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ**

Μία από τις σημαντικότερες πηγές ευκαιριών για έναν κοινωνικό επιχειρηματία είναι η δημογραφική αλλαγή. Εκεί όπου πολλοί διακρίνουν προβλήματα, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες βλέπουν ευκαιρίες, ιδιαίτερα με βάση κοινωνικοοικονομικά κριτήρια: μια γειτονιά που βρίσκεται στο στάδιο της παρακμής, μια αφηνιδιαστική εισροή φτωχών μεταναστών, μια απώλεια εισοδήματος όταν κλείνει κάποιο εργοστάσιο, και ούτω καθεξής. Όμως αυτά τα είδη αλλαγών μπορούν να λειτουργήσουν και σε βάρος του κοινωνικού επιχειρηματία και συνεπώς είναι πιθανές απειλές που πρέπει να αναμένει. Υπάρχουν δύο βασικά είδη κοινωνικοοικονομικών απειλών (Χουβαρδάς, 2008).

- **Ανάγκη.** Οι οικονομικές ή δημογραφικές μεταβολές μπορεί να μειώσουν την ανάγκη για τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης.
- **Ενδιαφέρον.** Όταν αλλάζουν οι οικονομικές ή οι κοινωνικές συνθήκες, οι κοινωνίες ενδιαφέρονται λιγότερο για μια κοινωνική επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί σε απώλεια πελατών ή υποστήριξης.

### **6.4 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Οι αρμόδιοι για τη χάραξη της δημόσιας πολιτικής μπορούν να αλλάξουν ριζικά το τοπίο για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες, προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο. Κοινωνικές ευκαιρίες δημιουργούνται από τις κυβερνήσεις ανά πάσα στιγμή όταν προσφέρουν συμβάσεις για υπηρεσίες ή αυξάνουν τα φορολογικά κίνητρα για όσους κάνουν δωρεές. Όμως οι κυβερνήσεις μπορούν επίσης να απειλήσουν την επιτυχία των κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι πιο συνήθεις απειλές προέρχονται από τις επιβαλλόμενες ρυθμίσεις και από τις μειώσεις της δημόσιας χρηματοδότησης (Χουβαρδάς, 2008).

- ❖ **Ρυθμίσεις.** Οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έναν «πυρετό» κυβερνητικών ρυθμίσεων, από υποχρεώσεις για υποβολή οικονομικών εκθέσεων μέχρι και καθ' υπόδειξη εφαρμοζόμενες εργασιακές πρακτικές. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να καταλάβουν αυτές τις ρυθμίσεις πριν από την έναρξη των δραστηριοτήτων

τους. Όμως πολύ περισσότερο πρέπει να προβλέψουν τις πιο πιθανές απειλές που θα προκύψουν από τις νέες ρυθμίσεις.

- ❖ **Μειώσεις της χρηματοδότησης.** Η κυβέρνηση μπορεί να δίνει, αλλά μπορεί και να παίρνει. Αυτό το συμπέρασμα έχουν βγάλει πολλοί κοινωνικοί επιχειρηματίες. Το ποσοστό χρεοκοπιών είναι πολύ υψηλό σε ορισμένες περιοχές του χώρου των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, και υπάρχουν μερικά στοιχεία που δείχνουν ότι σε πολλές περιπτώσεις αυτό οφείλεται στην αιφνιδιαστική απώλεια της κυβερνητικής χρηματοδότησης. Πράγματι, η έρευνα έδειξε ότι τα δημόσια χρήματα είναι μία λιγότερο σταθερή πηγή χρηματοδότησης σε σχέση με άλλα (τα χρήματα από δωρεές ή από άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας).

## 6.5 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν την απειλή της μεγάλης διαπραγματευτικής δύναμης από εκείνους που τους πωλούν πόρους ή εκείνους που αγοράζουν τα προϊόντα τους. Το ίδιο ισχύει για τις κοινωνικές επιχειρήσεις και άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες, ειδικότερα αυτοί που δραστηριοποιούνται σε μεγάλα αστικά κέντρα, μπορούν να είναι τα θύματα των δυσμενών συνθηκών που επικρατούν στην αγορά (Ρωσσίδης, 2013).

- ❖ **Εργασία.** Συχνά οι κοινωνικές επιχειρήσεις καλούνται να ανταγωνιστούν με τις εμπορικές επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις για τις επαγγελματικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Η αγορά υψηλόβαθμων στελεχών μπορεί να είναι ιδιαίτερα αφιλόξενη για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν έσοδα τα οποία τους δυσκολεύουν να πληρώσουν «την τιμή που ισχύει στην αγορά» για να εξασφαλίσουν τα καλύτερα ταλέντα. Ακόμα χειρότερα, η δημόσια πολιτική και η δημόσια γνώμη συχνά δυσκολεύουν τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να ανταγωνιστούν ακόμη κι όταν έχουν πραγματικά τα απαιτούμενα έσοδα. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που πληρώνουν τις αμοιβές που ισχύουν στην αγορά οδήγησαν σε σκάνδαλα.
- ❖ **Κεφάλαιο.** Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως και οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις απαιτούν φυσικό, ανθρώπινο και οικονομικό κεφάλαιο. Ειδικότερα στην περίπτωση του



οικονομικού κεφαλαίου, συχνά βρίσκονται στο έλεος των χρηματοοικονομικών αγορών που χορηγούν δάνεια με βάση τον κίνδυνο, και όχι με βάση την ανάγκη ή την κοινωνική αξία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι κοινωνικοί επιχειρηματίες να έχουν συχνά μικρή υποστήριξη σε θέματα χρηματοδότησης, ειδικότερα αν έχουν εμπλακεί σε μια προσπάθεια που έχει ελάχιστο προηγούμενο ή δίνει ελάχιστες υποσχέσεις για μια οικονομική απόδοση.

- ❖ **Έδαφος.** Πολλές φορές οι κοινωνικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και ιδιώτες για τον χώρο λειτουργίας όπως τα γραφεία, επειδή πολλές πόλεις είναι ιδιαίτερα ακριβές. Οι ιδιοκτήτες αντιμετωπίζουν ένα τεράστιο κόστος ευκαιρίας αν νοικιάσουν τα ακίνητά τους σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με χαμηλό ενοίκιο και το αποτέλεσμα είναι ότι πολλοί δεν διαθέτουν τα ακίνητά τους προς ενοικίαση. Αυτό όχι μόνο μπορεί να εμποδίσει την είσοδο των κοινωνικών επιχειρήσεων στην αγορά των πόλεων, αλλά αποτελεί και μια σημαντική απειλή για τη βιωσιμότητα, αν υπάρχει η προοπτική να αυξηθούν τα ενοίκια μετά την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης.
- ❖ **Προϊόντα.** Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις που χρειάζονται έσοδα από δίδακτρα και άλλα είδη εσόδων από μισθωτή εργασία, η δύναμη των αγοραστών στην αγορά μπορεί να αποτελέσει μια απειλή. Σε περίπτωση που αυτοί οι «πελάτες» ασκήσουν πιέσεις για να μειωθεί το κόστος τους, αυτό μπορεί να επηρεάσει δραματικά τα θεμέλια των κοινωνικών επιχειρήσεων.

## **6.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Σε μια ιδανική περίπτωση, η επιχείρηση αναπτύσσεται, αφού αξιολογήσει τις απειλές για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας και την έναρξη των λειτουργιών της, σύμφωνα με την πορεία που έχει χαράξει στο επιχειρησιακό της σχέδιο. Καμία επιχείρηση δεν ξεκινάει έχοντας το μέγιστο μέγεθος ή τη μέγιστη κλίμακα. Απαιτείται χρόνος και πόροι για να οδηγηθεί εκεί. Αυτός είναι ο λόγος που είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητή η επέκταση στο πλαίσιο της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ανάπτυξης μιας κοινωνικής επιχείρησης: η ανάπτυξη του προϊόντος και η ανάπτυξη της αγοράς (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010):

**1. Ανάπτυξη του προϊόντος.** Ο όρος αυτός αφορά μια επέκταση των μορφών του προϊόντος, δηλαδή στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση επεκτείνει το πεδίο (φάσμα) των δραστηριοτήτων της.

**2. Επέκταση της αγοράς.** Αυτό το είδος επέκτασης στηρίζεται στην βασική υπηρεσία της επιχείρησης, αλλά αναζητεί και νέους καταναλωτές. Η ανάπτυξη προϊόντος και αγοράς μπορούν να συνδυαστούν με τέσσερις τρόπους (Πίνακας 6.1): τα υφιστάμενα προϊόντα στις υφιστάμενες αγορές, τα υφιστάμενα προϊόντα σε νέες αγορές, τα νέα προϊόντα σε υφιστάμενες αγορές και τα νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν αποκλείει τις υπόλοιπες. Αντίθετα, είναι πολύ συμπληρωματικές μεταξύ τους.

**Πίνακας 6.1:** Στρατηγικές επέκτασης κοινωνικών επιχειρήσεων.

	<b>Υφιστάμενες αγορές</b>	<b>Νέες αγορές</b>
<b>Υφιστάμενα προϊόντα</b>	Διείσδυση στην αγορά	Επέκταση αγοράς
<b>Νέα προϊόντα</b>	Ανάπτυξη προϊόντος	Διαφοροποίηση προϊόντος

Πηγή: (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010).

- **Υφιστάμενα προϊόντα / υφιστάμενες αγορές.** Πρόκειται για μία κλασική περίπτωση διείσδυσης στην αγορά.
- **Υφιστάμενα προϊόντα / νέες αγορές.** Πρόκειται για την επέκταση προϊόντος.
- **Νέα προϊόντα / υφιστάμενες αγορές.** Αυτή είναι μια στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος.
- **Νέα προϊόντα / νέες αγορές.** Εδώ πρόκειται για διαφοροποίηση προϊόντος.

Μία άλλη συνήθης στρατηγική επέκτασης που αποκτά όλο και μεγαλύτερη εφαρμογή προέρχεται από τις συγχωνεύσεις, δηλαδή την συνένωση δύο ή περισσότερων κοινωνικών επιχειρήσεων. Η συγχώνευση επιχειρήσεων δεν γίνεται πάντα χωρίς προβλήματα. Πολλές φορές οι συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν και μία έρευνα επεχείρησε να διαγνώσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες μια συγχώνευση είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό να επιτύχει.

Το συμπέρασμα αυτής της έρευνας είναι ότι οι επιτυχημένες συγχωνεύσεις κοινωνικών επιχειρήσεων απαντούν καταφατικά σε όλα ή στα περισσότερα από τα παρακάτω ερωτήματα (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010):

1. Οι εσωτερικές αντιλήψεις είναι ευνοϊκές για την συνεργασία; Όταν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στις συγχωνεύμενες επιχειρήσεις τάσσονται κατά της συγχώνευσης, η συγχώνευση συνήθως είναι αποτυχημένη.
2. Υπάρχει κάποιος «κυρίαρχος παίκτης» στη συγχώνευση; Μία επιχείρηση συνήθως πρέπει να έχει ηγετικό ρόλο στη συνεργασία.
3. Υπάρχει η αντίληψη ότι με τη συγχώνευση διακυβεύονται πολλά; Σπάνια συγχωνεύονται επιχειρήσεις όταν το διακύβευμα είναι μικρό.
4. Υπάρχει κάποιος ηγέτης που παίζει καταλυτικό ρόλο; Ένα άτομο πρέπει να παίζει ηγετικό ρόλο για να είναι επιτυχημένη μια συγχώνευση. Εκτός από τον ηγέτη υπάρχει και μια ομάδα υποστηρικτών της συγχώνευσης; Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να καθιερώσει ένα σκληρό πυρήνα υποστηρικτών που διαθέτουν δύναμη επιρροής, όπως οι δωρητές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
5. Υπάρχει παρατεταμένη περίοδος συζητήσεων; Είναι σημαντικό να υπάρχει αρκετός χρόνος για να συζητηθούν οι λεπτομέρειες της συνεργασίας. Κατά ένα ενδιαφέροντα τρόπο ο πάρα πολύς χρόνος μπορεί επίσης να μειώσει τις πιθανότητες για μια επιτυχημένη συγχώνευση.
6. Υπάρχει σύγκλιση αποστολών; Οι δύο κοινωνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να γίνουν μία, αν οι αποστολές τους διαφέρουν δραματικά.
7. Υπάρχει πιθανότητα να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη και διαπροσωπικές σχέσεις; Είναι σημαντικό να μην υποτιμάται ο ρόλος των προσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα πρόσωπα της κάθε επιχείρησης.

## **6.7 ΜΥΘΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Ένα σημαντικό εμπόδιο στην επέκταση της κοινωνικής επιχείρησης είναι οι παρακάτω δύο συνηθισμένοι μύθοι (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010):

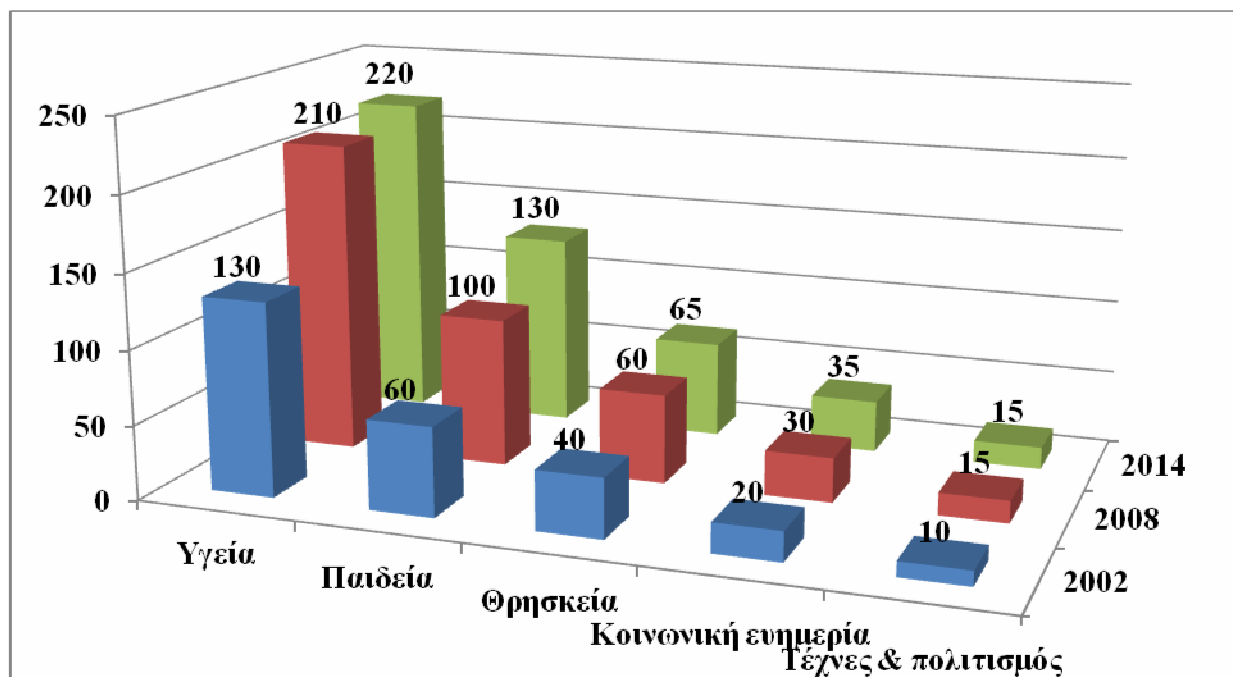
- **Μύθος 1<sup>ος</sup>:** Μια κοινωνική επιχείρηση δεν πρόκειται να επεκταθεί γρήγορα, παρά μόνο αν βρίσκεται σε έναν τομέα με υψηλό ρυθμό επέκτασης. Ο κοινωνικός τομέας με τον

υψηλότερο ρυθμό επέκτασης είναι των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων υγειονομικής περίθαλψης, ο οποίος έχει υπερδιπλασιάσει τα έσοδά του κατά τα είκοσι τελευταία χρόνια και παράλληλα δεν δείχνει κανένα σημάδι κάποιας επιβράδυνσης. Άλλοι τομείς, όπως των τεχνών και του πολιτισμού, επεκτείνονται με πολύ πιο αργό ρυθμό. Συνεπώς ένας οργανισμός υγείας πρέπει να τείνει να αυξάνεται πολύ γρηγορότερα από ένα οργανισμό του τομέα των τεχνών. Αυτό δεν ισχύει. Αντίθετα, η γρήγορη επέκταση εξαρτάται πολύ περισσότερο από την τοπική ζήτηση, την σωστή διαχείριση και την επαρκή χρηματοδότηση, από ό, τι συμβαίνει σε ολόκληρο τον τομέα από άποψη τάσεων.

- **Μύθος 2<sup>ος</sup>:** Η γρήγορη επέκταση προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα είναι πρώτη στον χώρο της. Αυτό είναι πολύ πιο αληθές στον χώρο των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων από ό, τι στον κοινωνικό τομέα, όπου τα κοινωνικά προβλήματα και οι μη ικανοποιημένες ανάγκες μπορεί να απαιτούν ή και να μην απαιτούν ένα εντελώς διαφορετικό είδος υπηρεσίας για την ικανοποίηση τους, και ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να μην υφίσταται λόγω της παντελούς έλλειψης ευκαιριών κέρδους.

## **6.8 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν επεκταθεί πολύ γρήγορα. Το Διάγραμμα 6.1 δείχνει την αποπληθωρισμένη αύξηση των εσόδων σε πολλούς κοινωνικούς τομείς στην περίοδο 2002-14 (Ντούλια, 2015).



**Διάγραμμα 6.1:** Αποπληθωρισμένη αύξηση των εσόδων σε πολλούς κοινωνικούς τομείς στην περίοδο 2002-14 (σε εκατομμύρια ευρώ).

**Πηγή:** (Ντούλια, 2015).

Η επέκταση προϋποθέτει απαραίτητα την αλλαγή μιας επιχείρησης και αυτό μπορεί να έχει δύσκολη διαχείριση. Στον κόσμο των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων έχουν γραφτεί ένα σωρό άρθρα σχετικά με τις προκλήσεις που αφορούν την αλλαγή. Όμως είναι λιγότερες οι πληροφορίες που υπάρχουν για τα ειδικά προβλήματα της αλλαγής στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Υπάρχουν έξι βασικοί τομείς προβλημάτων σχετικά με την αλλαγή στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Αυτές είναι οι προκλήσεις που πρέπει να αναμένουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες στη διαδικασία της επέκτασης (Ντούλια, 2015):

1. Το ερέθισμα για την αλλαγή είναι συνήθως διαφορετικό για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες από ό, τι είναι για άλλα άτομα που ανήκουν στους οργανισμούς τους. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι άτομα που έχουν έντονα προσανατολισμένη την προσοχή τους στις ευκαιρίες. Η αλλαγή είναι ένα καταφατικό φαινόμενο. Αντίθετα, όσοι δεν είναι επιχειρηματίες, μεταξύ των οποίων πολλά στελέχη και μέλη του διοικητικού συμβουλίου των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, τείνουν να θεωρούν την αλλαγή ως αναγκαία μόνο σε περιόδους κρίσης. Το αποτέλεσμα αυτής της διαφοράς είναι ότι ο κοινωνικός

επιχειρηματίας μπορεί να δυσκολευτεί να πείσει τους άλλους που μετέχουν σε μια επιχείρηση ότι η αλλαγή είναι χρήσιμη ή επωφελής.

2. Τα άτομα που ασχολούνται στις κοινωνικές επιχειρήσεις συχνά προβάλλουν αντιρρήσεις στις αλλαγές που βασίζονται στην αγορά. Κατά την περασμένη δεκαετία, μία από τις πιο συνήθεις καινοτομίες που έχουν κάνει οι κοινωνικοί επιχειρηματίες, είναι η συνεισφορά μεθόδων προσανατολισμένων στην αγορά στον χώρο των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, το εισόδημα που βασίζεται στην είσπραξη διδάκτρων / τελών είναι μια όλο και πιο συνήθης στρατηγική υποστήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων. Όμως, μερικοί κοινωνικοί επιχειρηματίες βρίσκουν μια «νοοτροπία» στον χώρο των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων που αντιστέκεται στις καινοτομίες που έχουν ως βάση τους την αγορά, πιστεύοντας ότι υποβαθμίζουν τη διαφορά ανάμεσα στους μη εμπορικούς και τους εμπορικούς οργανισμούς.
3. Το διοικητικό συμβούλιο είναι από νομική άποψη επικεφαλής μιας μη κερδοσκοπικής επιχείρησης και μπορεί να εμποδίσει την ανάληψη κινδύνων και την αλλαγή. Στις εμπορικές επιχειρήσεις οι επιχειρηματίες διαθέτουν πολύ μεγαλύτερη ευελιξία και άνεση από ό, τι συμβαίνει στις κοινωνικές επιχειρήσεις λόγω της μορφής των κοινωνικών επιχειρήσεων, που νομικά δίνει εξουσία στο διοικητικό συμβούλιο. Τα διοικητικά συμβούλια μπορούν να αποστρέφονται περισσότερο τον κίνδυνο από ό, τι ο κοινωνικός επιχειρηματίας, πράγμα που δυσκολεύει την εισαγωγή καινοτομιών.
4. Η κοινωνία συχνά αισθάνεται σαν ομάδα που έχει συγκεκριμένα συμφέροντα από την κοινωνική επιχείρηση και μπορεί να επηρεάσει την αλλαγή. Υπάρχει ένα παλιό αξίωμα σύμφωνα με το οποίο η αποτυχία είναι το κόστος άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στον χώρο του εμπορίου. Στον χώρο της κυβέρνησης ονομάζεται «σπατάλη, απάτη, κατάχρηση». Επειδή το κοινό έχει ελάχιστη ανοχή για τις αποτυχημένες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν χρήματα των φορολογουμένων. Σε κάποιο βαθμό οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν το ίδιο πρόβλημα στον τομέα των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων επειδή οι κοινωνίες συχνά θεωρούν ότι έχουν εμπλακεί σε όλα τα είδη μη κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων.
5. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων από μία αλλαγή σε μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα δύσκολη.

6. Οι αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους μπορεί να γίνονται δύσκολα λόγω της φιλοσοφίας που ασπάζονται πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι πετυχημένες επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν ευστροφία και αυτό σημαίνει να μπορούν να κάνουν αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους όταν είναι εγγυημένες. Τίποτα δεν δείχνει πιο ξεκάθαρα έναν δυσκίνητο, μη επιχειρηματικό οργανισμό από ό, τι οι αναποτελεσματικοί εργαζόμενοι ή οι εργαζόμενοι που δεν ταιριάζουν αρμονικά με τα εργασιακά καθήκοντά τους. Η φιλοσοφία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών συχνά κάνει πολύ δύσκολες τις αλλαγές σε ανθρώπινους πόρους.

## **6.9 ΕΝΔΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΤΑΣΗ**

Δε χρειάζεται όλες οι κοινωνικές επιχειρήσεις να αναπτύσσουν νέους οργανισμούς, ενώ μια βασική έννοια για την ανάπτυξη και την επέκταση της κοινωνικής επιχείρησης είναι το πώς οι εδραιωμένες επιχειρήσεις μπορούν να συνεχίσουν να συμπεριφέρονται με επιχειρηματικό τρόπο. Πράγματι, έχει αρκετά κρίσιμη σημασία να συμβαίνει αυτό το πράγμα. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται κοινωνική ενδό-επιχειρηματικότητα, όπου το συνθετικό «ενδό» οφείλεται στο γεγονός ότι η συμπεριφορά αυτή παρατηρείται μέσα στην ήδη εδραιωμένη επιχείρηση.

Ένα σύνολο κανόνων για την ενθάρρυνση ενός ενδό-επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι κατάλληλοι για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, αλλά και για τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (Ρωσσίδης, 2013):

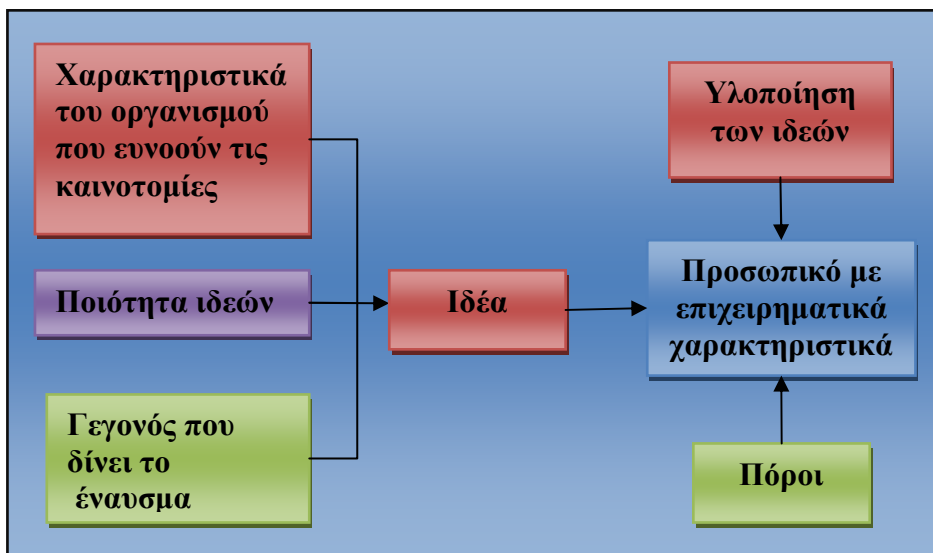
- 1. Ενθάρρυνση της δράσης.** Καμία κοινωνική επιχείρηση δεν προοδεύει από μια δραστηριότητα χωρίς σκοπό, αλλά μια φιλοσοφία στην οποία η δράση ενθαρρύνεται τείνει να είναι η πλέον ενδό-επιχειρηματική.
- 2. Οι ανεπίσημες συσκέψεις είναι προτιμότερες από τις επίσημες.** Οι επίσημες συσκέψεις μπορούν να καταπνίξουν το πνεύμα του αυθορμητισμού και της καινοτομικότητας.
- 3. Η αποτυχία ως μέρος της μαθησιακής διαδικασίας.** Ο κίνδυνος είναι μέρος της επιχειρηματικότητας, όπως είναι και κομμάτι της σωστής διαχείρισής του. Όπως ένας οργανισμός που απεχθάνεται τον κίνδυνο είναι μη επιχειρηματικός, έτσι και οι εργαζόμενοι που απεχθάνονται τον κίνδυνο είναι μη ενδο-επιχειρηματικοί.

4. **Επιμονή στην υλοποίηση ιδεών.** Το προσωπικό συναντάει αντικίνητρα για την εισαγωγή καινοτομιών, όταν δεν υλοποιούνται οι ιδέες.
5. **Ανάδειξη των καινοτομιών σε στόχο.** Αυτό έρχεται σε αντίθεση με εκείνο που φαντάζεται κανείς, επειδή ακούγεται αντίθετο με την αποστολή μιας κοινωνικής επιχείρησης. Ωστόσο, είναι σημαντικό για λόγους φιλοσοφίας και ο όρος φιλοσοφία είναι ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων της αποστολής.
6. **Ευκολότερη η ανεπίσημη επικοινωνία στο χώρο εργασίας.** Οι καινοτομίες είναι δύσκολες όταν τα άτομα είναι απομονωμένα και δεν μοιράζονται μεταξύ τους τις ιδέες. Ο υλικός και εικονικός χώρος εργασίας μπορεί να σχεδιαστεί κατά τρόπο που να διευκολύνει την επικοινωνία.
7. **Ενθάρρυνση της ανάπτυξης νέων ιδεών που δεν σχετίζονται με τα τρέχοντα προγράμματα.** Αυτό συχνά λέγεται «ιδεοκινητική συνεδρία» στο πλαίσιο της οποίας τα άτομα χρησιμοποιούν χρόνο της εταιρείας και χρόνο προσωπικό για να αναπτύξουν νέες ιδέες. Η ενθάρρυνση αυτή εξυπηρετεί αυτό καθαυτό τον σκοπό της καινοτομίας.
8. **Ανάθεση σε συγκεκριμένα άτομα να σκέφτονται σχετικά με μελλοντικά θέματα.** Τα σημερινά προβλήματα δεν είναι πάντα το πλέον γόνιμο έδαφος για καινοτομικές σκέψεις.
9. **Ενθάρρυνση των ατόμων να βρουν τρόπους να παρακάμψουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.** Καινοτομία δεν συμβαίνει μόνο όσον αφορά την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών, αλλά και σε ό, τι αφορά τις διαδικασίες. Ενθαρρύνοντας τα άτομα να παρακάμπτουν την γραφειοκρατία, δημιουργούνται κίνητρα για καινοτομίες.
10. **Ανταμοιβή όσων εισάγουν καινοτομίες.** Η δομή του συστήματος των αμοιβών είναι ένα σημαντικό σημάδι της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Είναι η διαφορά ανάμεσα στο να λέει κανείς ότι οι καινοτομίες είναι σημαντικές και να το αποδεικνύει.

Ο κατάλογος αυτός δείχνει ότι η ενδό-επιχειρηματικότητα στηρίζεται στα χαρακτηριστικά του οργανισμού αλλά και στα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως φαίνεται στο μοντέλο του Σχήματος 6.2. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας δημιουργεί ένα οργανισμό με κίνητρα για να προσελκύσει, να διατηρήσει, να καλλιεργήσει και να ανταμείψει καινοτομικούς ανθρώπους. Κάποιο περιστατικό συνήθως αποτελεί το έναυσμα για τη διαδικασία της ενδό-επιχειρηματικότητας και την προθυμία και την ικανότητα του προσωπικού να συμπεριφέρεται με ενδό-επιχειρηματικό πνεύμα. Η δεκτική επιχείρηση



παίρνει τις ιδέες που προκύπτουν, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων και την ικανότητα για την υπερνίκηση εμποδίων και -ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των πόρων και την ποιότητα των ιδεών- εφαρμόζει τις ιδέες.



Σχήμα 6.2: Το μοντέλο ενδό-επιχειρηματικότητας.

Πηγή: (Ρωσσίδης, 2013).

Μέσα σε μια κοινωνική επιχείρηση οι καινοτομίες δεν χρειάζεται να είναι ριζικές ή να αλλάζουν δραματικά τον οργανισμό, αλλά μπορεί να είναι μικρές. Επιπλέον, δεν χρειάζεται να είναι ξαφνικές και ασυνήθιστες, αλλά σταθερές. Η ενδό-επιχειρηματικότητα και η κοινωνική επιχειρηματικότητα γενικότερα, είναι θέμα βαθμού. Ο ειδικός σε θέματα επιχειρηματικότητας, ο Michael Morris, εξηγεί τους βαθμούς και τις διαστάσεις της επιχειρηματικότητας κάτω από το πρίσμα της ιδέας της «επιχειρηματικής έντασης», που μπορεί να προσαρμοστεί ώστε να περιγράφει τις παραλλαγές της κοινωνικής ενδό-επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Ρωσσίδης, 2013).

- **Βαθμός κοινωνικής επιχειρηματικότητας.** Μια καινοτομία μπορεί να είναι ριζοσπαστική ή να εφαρμοστεί με σταδιακές αυξήσεις. Για παράδειγμα, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος αποφεύγει ξαφνικά τα υψηλά επίπεδα κυβερνητικής χρηματοδότησης για να στραφεί προς τις ιδιωτικές φιλανθρωπίες κάνει μια ριζοσπαστική αλλαγή, ενώ κάποιος που αναζητεί μικρές τεχνικές για να εξυπηρετήσει τους δωρητές του, κάνει καινοτομίες με σταδιακό τρόπο.

- **Συχνότητα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.** Οι κοινωνικές καινοτομίες μπορούν να είναι συνεχείς ή περιοδικές. Για παράδειγμα, μερικές κοινωνικές επιχειρήσεις κάνουν μία κίνηση, ενώ άλλες επιδιώκουν να κάνουν συνεχείς καινοτομίες.

Οι δύο αυτές διαστάσεις δίνουν τη δυνατότητα για μία ταξινόμηση 2x2 της κοινωνικής ενδό-επιχειρηματικότητας (Σχήμα 6.3):

1. οργανισμοί οι οποίοι καινοτομούν όχι συχνά και με σταδιακές αλλαγές,
2. οργανισμοί που καινοτομούν με σταδιακές αλλαγές, αλλά συνεχόμενα,
3. οργανισμοί στους οποίους οι καινοτομίες δεν γίνονται συχνά, αλλά με ριζοσπαστικό τρόπο, και
4. οργανισμοί που κάνουν συχνά ριζοσπαστικές καινοτομίες.



Σχήμα 6.3: Το μοντέλο επιχειρηματικής έντασης.

Πηγή: (Ρωσσίδης, 2013).

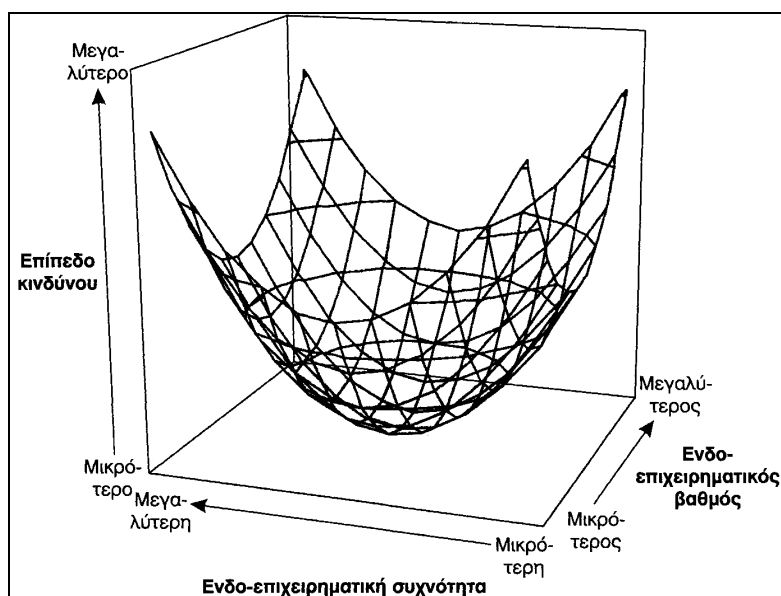
## 6.10 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΡΙΣΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Κατά την περίοδο της ανάπτυξης ο κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να επιδιώξει να αναπτύξει ένα περιβάλλον στο οποίο να είναι συχνή και ριζοσπαστική η ενδό-επιχειρηματικότητα και όχι ένα πιο σταθερό περιβάλλον εξυπηρέτησης, ενδεχομένως μία από τις ενδιάμεσες περιπτώσεις (συχνή, αλλά σταδιακή ή όχι συχνή αλλά ριζική). Υπάρχει

κάποιος λόγος για να μην επιδιώξει την πιο έντονη από επιχειρηματική άποψη επιλογή ως μια αντανακλαστική αντίδραση και αυτό έχει να κάνει με τον κίνδυνο. Σε γενικές γραμμές, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες νιώθουν πιο άνετα απέναντι στον κίνδυνο από ό, τι όσοι δεν είναι επιχειρηματίες.

Αντίθετα, ένα μη ενδό-επιχειρηματικό περιβάλλον είναι το πιο επικίνδυνο από κάθε άλλο, επειδή συχνά σημαίνει στασιμότητα και ότι γίνεται δύσκολη ή αδύνατη η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτό εκθέτει τις επιχειρήσεις σε κινδύνους κατά τη χρηματοδότηση, και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες σε γενικές γραμμές το διαισθάνονται αυτό (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010).

Όμως, και οι συχνές ριζοσπαστικές αλλαγές είναι επικίνδυνες. Υπάρχουν κίνδυνοι ότι οι καινοτομίες κι οι αλλαγές θα αποσταθεροποιήσουν έναν οργανισμό ή ότι δεν θα τους αποδεχθεί το κοινό. Για παράδειγμα, οι συχνές ριζικές αλλαγές θα μπορούσαν να σημαίνουν ευκαιρίες για εισόδημα που προέρχεται από αμοιβές και μάλιστα με γρήγορο ρυθμό στην φάση της επέκτασης, γεγονός που απαιτεί κεφαλαιουχικές επενδύσεις και την αμέριστη προσοχή εκ μέρους των στελεχών. Είναι εύκολο να φανταστεί κανείς περιπτώσεις στις οποίες η στρατηγική αυτή δεν αποδίδει καρπούς, αλλά αντίθετα αποσπά την προσοχή από τις βασικές λειτουργίες. Αυτός ο συμψηφισμός ανάμεσα στον κίνδυνο και στην ενδό-επιχειρηματικότητα απεικονίζεται σχηματικά στο Σχήμα 6.4.



Σχήμα 6.4: Ο κίνδυνος και η επιχειρηματική ένταση.

Πηγή: (Χασσιδ & Φαφαλιού, 2010).

Όταν γίνεται λόγος για κίνδυνο σε μία κοινωνική επιχείρηση, είναι οι συζητήσεις γύρω από την καταστροφική αποτυχία, δηλαδή την χρεοκοπία. Όμως ο κίνδυνος μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα εμφανής. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μην ανταποκρίνονται επαρκώς στην αποστολή τους ή να ανταποκρίνονται σε διαφορετικό χρόνο από εκείνο που είχαν προγραμματίσει. Είναι σαφές ότι δεν είναι όλοι οι κίνδυνοι ίδιοι.

Φυσικά, ο βαθμός και η συχνότητα της ενδό-επιχειρηματικότητας δεν είναι οι μόνες θεσμικές δυνάμεις στη φάση της ανάπτυξης που επηρεάζουν τον κίνδυνο. Υπάρχουν και πολλές άλλες μεταβλητές που σχετίζονται άμεσα με τον κίνδυνο του οργανισμού που οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να λάβουν υπόψη τους (Χασσίδ & Φαφαλιού, 2010).

### **1. Ηγεσία**

Σε μια κοινωνική επιχείρηση, ο ιδρυτής είναι ένας σημαντικός παράγοντας κινδύνου επειδή το μάνατζμεντ και η ηγεσία παίρνουν τις αποφάσεις που μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν τον κίνδυνο. Επιπλέον, το διοικητικό συμβούλιο ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού μπορεί να ενθαρρύνει ή να εμποδίσει τις καινοτομίες και μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να αποφύγει παράλογους κινδύνους.

### **2. Υπαλληλικό Προσωπικό και εθελοντές**

Υπεύθυνοι για μεγάλο μέρος του κινδύνου που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, είναι τα στελέχη και οι εθελοντές. Στο κάτω-κάτω, όταν ενθαρρύνεται ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει να δοθεί δύναμη στα άτομα που ανήκουν στον οργανισμό για να καινοτομήσουν. Επιπλέον, τα μη καινοτομικά στελέχη μπορούν να ωθήσουν την επιχείρηση στην κατηγορία υψηλού κινδύνου που περιγράψαμε νωρίτερα.

### **3. Χρηματοδότηση**

Ο πιο προφανής τομέας κινδύνου είναι αυτός που σχετίζεται με την ικανότητα υλοποίησης της αποστολής λόγω χρημάτων. Ο κίνδυνος χρηματοδότησης έχει πολλές πηγές:

- a. **Χρηματοοικονομική βάση:** Μία δύσκολη κατάσταση χρηματοδότησης σήμερα είναι σχεδόν σίγουρο ότι αυξάνει τον κίνδυνο αποτυχίας. Φυσικά ένα βασικό συστατικό της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι να αγωνίζεται κάποιος να επιτύχει χωρίς να έχει σήμερα στη διάθεση του όλους τους πόρους, και συνεπώς δεν είναι απαραίτητα κάτι κακό.

- b. **Πιθανότητα μελλοντικής χρηματοδότησης.** Μία σωστή αξιολόγηση της μελλοντικής χρηματοδότησης είναι σχεδόν συνώνυμη με την αξιολόγηση του κινδύνου χρηματοδότησης.
- c. **Διαφοροποίηση.** Αυτή είναι μία βασική έννοια σε όλες τις συζητήσεις περί διαχείρισης του χρηματοοικονομικού κινδύνου. Οι επιχειρήσεις που δεν διαφοροποιούν τη χρηματοδότηση τους μπορεί να εκτεθούν σε πολύ μεγαλύτερο κίνδυνο από ό, τι εκείνες που στηρίζονται σε πολλές πηγές χρηματοδότησης. Από στατιστική άποψη το πιο επικίνδυνο χαρτοφυλάκιο είναι εκείνο που στηρίζεται αποκλειστικά ή σε μεγάλο βαθμό στην κυβερνητική χρηματοδότηση. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαφοροποιήσει τη χρηματοδότηση τους δεν μπορούν να γίνουν πολύ μεγάλες. Όμως ο μετριασμός του κινδύνου δεν είναι το ίδιο πράγμα με το να γίνει ένας οργανισμός πολύ μεγάλος.

#### **4. Ποιότητα της φιλοσοφίας της επιχείρησης**

Μία καλή ιδέα δημιουργεί καλύτερες κοινωνικές ευκαιρίες, γεγονός που σημαίνει υψηλότερη ζήτηση για τις υπηρεσίες μιας κοινωνικής επιχείρησης και συνεπώς μικρότερο κίνδυνο.

#### **5. Αστάθεια της αγοράς**

Μερικές κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικό κίνδυνο στην αγορά επειδή οι συνθήκες ζήτησης ή άλλες συνθήκες είναι από τη φύση τους ασταθείς. Παραδείγματος χάριν, οι οργανισμοί που έχουν σχέση με τις τέχνες και τον πολιτισμό συχνά ισχυρίζονται ότι είναι «προ-κυκλικοί», από την άποψη ότι η ζήτηση για τις υπηρεσίες τους άλλοτε είναι μεγάλη και άλλοτε μικρή ανάλογα με τις διακυμάνσεις της οικονομίας. Αντίθετα, οι υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας που αποσκοπούν να βοηθήσουν τους ηλικιωμένους, δεν έχουν την τάση να σημειώνουν πολλές ξαφνικές αλλαγές της ζήτησης.

Ο κίνδυνος είναι σύμφυτος σε όλες τις επιχειρηματικές προσπάθειες και ότι οι επιχειρηματίες -μεταξύ των οποίων και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες- τείνουν να εκδηλώνουν μια σχετικά υψηλή ανοχή απέναντι στον κίνδυνο. Όμως αυτό δεν σημαίνει ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι άτομα που επιζητούν τον κίνδυνο. Υπάρχει μια μεγάλη διαφορά ανάμεσα σε ένα άτομο που επιδεικνύει ανοχή για ένα συγκεκριμένο κίνδυνο και έχει την ικανότητα να τον διαχειριστεί αφενός και, αφετέρου, κάποιο άτομο το οποίο απλά είναι

παίκτης. Ο κίνδυνος αυτός καθαυτός δεν είναι μία ανταμοιβή ή μια επιβράβευση για τους επιχειρηματίες.

## **6.11 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ**

Είναι αξιοσημείωτο να επισημανθεί κατά πόσο οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν να μετριάσουν και να διαχειριστούν τον κίνδυνο. Στη συνέχεια παρατίθεται ένας κατάλογος με στρατηγικές διαχείρισης του κινδύνου που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις και να αποκομίσουν διδάγματα από αυτές.

### **6.11.1 Ζήτηση εξωτερικής βοήθειας**

Μια από τις στρατηγικές είναι να ζητηθεί εξωτερική βοήθεια από ειδικούς και να δημιουργηθούν δίκτυα με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις.

Μία από τις μεγαλύτερες απειλές για τη βιωσιμότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων προέρχεται από την έλλειψη επαφής με τις συμβουλές, τις εμπειρίες και την πείρα των ατόμων που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό. Υπάρχει μια τάση από πολλούς επιχειρηματίες να τα κάνουν όλα μόνοι τους ή να «μαζεύονται στο καβούκι τους» όταν οι καιροί είναι δύσκολοι, αλλά αυτές οι αντιδράσεις είναι λανθασμένες. Υπάρχουν πολλοί ειδικοί σε όλους τους τομείς δραστηριότητας των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, πολλοί από τους οποίους είναι πρόθυμοι να σας βοηθήσουν αφιλοκερδώς. Επιπλέον, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να μοιραστούν εμπειρίες που μπορούν να τις βοηθήσουν να αποφύγουν λάθη και να ωφεληθούν η μία από τις επιτυχίες της άλλης (Thompson, et al., 2010).

### **6.11.2 Συλλογή και χρησιμοποίηση στοιχείων**

Πολλοί κοινωνικοί φιλόανθρωποι, ιδρύματα και υπεύθυνες κυβερνήσεις απαιτούν όλο και περισσότερες αποδείξεις για την φερεγγυότητα των αποδεκτών των χρημάτων που δίνουν, επειδή θέλουν αποδείξεις για τον κίνδυνο. Τα κριτήρια για την απόδοση και την επιτυχία -οι δείκτες που έχουν καθιερωθεί για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας- παρέχουν επίσης στοιχεία και για την αξιολόγηση του κινδύνου. Ένας παραδοσιακός δείκτης μέτρησης του κινδύνου στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης είναι η διακύμανση της απόδοσης των επενδύσεων. Για παράδειγμα, μία μετοχή είναι «επικίνδυνη» αν η απόδοσή

της μεταβάλλεται σημαντικά από χρόνο σε χρόνο. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να χρησιμοποιούν με τον ίδιο τρόπο τα στοιχεία που έχουν για την αποτελεσματικότητα: οι διαχρονικά περισσότερες αυξομειώσεις σημαίνουν περισσότερο κίνδυνο (Thompson, et al., 2010).

### **6.11.3 Προσδιορισμός μέλλοντος**

Ο προσδιορισμός του μέλλοντος με ρεαλισμό και συχνά, η ταχτική προσαρμογή της στρατηγικής κάνουν πιο σαφή τα σχέδια αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών. Τίποτα δεν επιδεινώνει περισσότερο ένα επικίνδυνο περιβάλλον από το να μην έχεις ιδέα τι σου επιφυλάσσει το μέλλον, επειδή δεν μπορούν να γίνουν προετοιμασίες για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών στην αγορά, για την αντιμετώπιση των δημογραφικών αλλαγών και την αντιμετώπιση των τροποποιήσεων στο περιβάλλον της δημόσιας πολιτικής (Thompson, et al., 2010).

### **6.11.4 Κατανομή κινδύνου**

Κατανομή του κινδύνου μέσω μιας διαφοροποιημένης βάσης υποστήριξης. Η διαφοροποίηση της χρηματοδότησης δεν είναι απαραίτητα η μέθοδος για να γίνει μεγάλη μια επιχείρηση, αλλά είναι σημαντική για την λογική διαχείριση του κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η πορεία επέκτασης μιας επιχείρησης πρέπει να εκσυγχρονίζει συνεχώς τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης και να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες τη στιγμή που εμφανίζονται. Είναι επικίνδυνη η στρατηγική να αφοσιώνεται κάποιος σε ένα μόνο χρηματοδότη (για παράδειγμα, την κυβέρνηση) και να αδιαφορεί για τις εναλλακτικές πηγές υποστήριξης (Thompson, et al., 2010).

### **6.11.5 Τμηματική δέσμευση**

Όταν καταρτίζεται ένα επιχειρησιακό σχέδιο μιας κοινωνικής επιχείρησης, ο κοινωνικός επιχειρηματίας περιγράφει απαραίτητα τις δραστηριότητες και τις δεσμεύσεις του οργανισμού στο μέλλον. Όμως, αυτό δεν αποκλείει το να αναλαμβάνει έμμεσες δεσμεύσεις, που σημαίνει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες εξαρτώνται από τις συνθήκες και την υποστήριξη. Με άλλα λόγια, το επιχειρησιακό σχέδιο μπορεί να περιγράφει την επέκταση των υπηρεσιών ακολουθώντας πολλές πιθανές πορείες και προχωρώντας με διαφορετικές πιθανές ταχύτητες, ανάλογα με την απόκτηση των πόρων. Όλοι οι ικανοί επιχειρηματικοί φιλόνθρωποι κατανοούν ότι αυτό είναι κάτι λογικό (Thompson, et al., 2010).

### **6.11.6 Αντιμετώπιση προκαταβολικά των αδυναμιών του οργανισμού**

Σε κάθε κοινωνική επιχείρηση κάποιες αδυναμίες που δεν είναι αρχικά ορατές, παρουσιάζονται κατά την διαδικασία της επέκτασης. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να ανακαλύψει ότι το διοικητικό συμβούλιο του δεν είναι επαρκώς δεσμευμένο για την επέκταση της επιχείρησης ή ότι οι πόροι έχουν υψηλότερο κόστος από εκείνο που είχαν σχεδιάσει. Ή ότι η φθορά στελεχών μπορεί να είναι μεγαλύτερη από όση είχε υπολογιστεί. Ο συνεχής και προκαταβολικός εντοπισμός των αδυναμιών και η αντιμετώπισή τους μπορεί να βοηθήσει στην εξουδετέρωσή τους ως μιας πηγής κινδύνου που απειλεί την επιχείρηση (Thompson, et al., 2010).

### **6.11.7 Αποφυγή επιλογών του τύπου ή του ύψους ή του βάθους**

Υπάρχει μία πολύ συχνή τάση στους κοινωνικούς επιχειρηματίες να δίνουν τον ορισμό της επιτυχίας με ένα διαζευκτικό τρόπο: ή του ύψους ή του βάθους. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την πλήρη χρηματοδότηση ή κάποιους πολύ φιλόδοξους στόχους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και οτιδήποτε λιγότερο το θεωρούν αποτυχία. Αυτή η συλλογιστική συνάδει με την ιδέα των πολύ υψηλών ανταμοιβών, αλλά δεν συμβάλλει στην καλή διαχείριση του κινδύνου. Μία καλύτερη μέθοδος είναι να τίθενται φιλόδοξοι μακροχρόνιοι στόχοι, αλλά και εφαρμόσιμοι μεσοπρόθεσμοι στόχοι που αναβαθμίζονται σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν και τις συνθήκες που επικρατούν (Thompson, et al., 2010).

## **6.12 ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι η επίτευξη του στόχου. Στον κόσμο της εμπορικής επιχειρηματικότητας αυτό είναι γνωστό ως «αξιοποίηση του μέλλοντος», δηλαδή το να γίνεται η εταιρεία μετοχική, να πουληθεί σε μια άλλη εταιρεία, να ρευστοποιηθούν τα περιουσιακά στοιχεία της ή να μεταβιβαστεί η επιχείρηση σε κάποιο κληρονόμο της. Η διαδικασία της επιχειρηματικότητας είναι από τη φύση της προσανατολισμένη στους στόχους και οι ειδικοί στον χώρο αυτό τονίζουν τη σπουδαιότητα του «τελικού σημείου» για να εστιάσουν τις προσπάθειες ενός επιχειρηματία. Προφανώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν το μέλλον με διαφορετικούς τρόπους και όχι μόνο με στόχο την απόκτηση κέρδους. Επειδή στην περίπτωση των περισσότερων κοινωνικών επιχειρήσεων δεν υπάρχει «ιδιοκτησία» -και ειδικότερα στην περίπτωση των μη



κερδοσκοπικών επιχειρήσεων- η μετοχοποίησή τους ή η μεταβίβαση τους σε κάποιο κληρονόμο τους δεν είναι πιθανές στρατηγικές. Επιπλέον, το άριστο σενάριο για μερικές κοινωνικές επιχειρήσεις δεν μπορεί ποτέ να θεωρηθεί ότι έχει κάποιο τέλος.

Ως εκ τούτου, τα τρία είδη στόχων της κοινωνικής επιχείρησης για τους οποίους αξίζει μια επιχείρηση να αγωνιστεί είναι (Ντούλια, 2015):

### **6.12.1 Υλοποίηση της αποστολής**

Επίτευξη μιας σταθερής και επαρκούς ισορροπίας υπηρεσιών για την υλοποίηση της αποστολής. Ένας κοινωνικός επιχειρηματίας μπορεί να οραματίζεται την επίτευξη του στόχου με βάση ένα ορισμένο ύψος υπηρεσιών.

### **6.12.2 Ενσωμάτωση σε μια άλλη κοινωνική επιχείρηση**

Μία άλλη στρατηγική είναι η συνένωση με ένα άλλο ίδρυμα. Μία κοινωνική επιχείρηση θα μπορούσε να επιδιώκει να γίνει μέρος μιας άλλης κοινωνικής προσπάθειας, όπως στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών συγχωνεύσεων. Μερικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν στόχο τους να δημιουργούν κοινωνικό όφελος που είναι τόσο προφανές που οι δραστηριότητές τους γίνονται αποδεκτές -και αναλαμβάνονται- από το κράτος. Πράγματι, υπάρχει μία σημαντική αντιστοιχία στο σημείο αυτό με τον τομέα των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Οι εμπορικοί επιχειρηματίες επιδιώκουν κατά καιρούς να επεκταθούν σε σημείο που να τους εξαγοράσουν μεγαλύτεροι ανταγωνιστές.

### **6.12.3 Επιτυχία και επέκταση**

Σε μερικές περιπτώσεις μια κοινωνική επιχείρηση επιχειρεί να λύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Για παράδειγμα, να εξαλείψει κάποια ασθένεια ή να ψηφιστεί κάποιος συγκεκριμένος νόμος. Η πραγματική επίτευξη του στόχου προχωρεί πιο πέρα από την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου. Δύο κύρια ενδεχόμενα είναι τα εξής:

1. Να δοθεί ένας καινούργιος ορισμός για την επίτευξη μιας νέας κοινωνικής αποστολής. Μία κοινωνική επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εστιάσει την προσοχή της σε μια καινούργια, σχετική πρόκληση.
2. Τερματισμός της δραστηριότητας. Σπάνια ένας κοινωνικός επιχειρηματίας σκέφτεται ότι ο στόχος του θα μπορούσε να είναι να διακόψει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Παρόλα αυτά, όταν επιτευχθεί ένας κοινωνικός στόχος, μερικές φορές είναι καλύτερα να

αποδεδειγμένως τα περιουσιακά στοιχεία -ανθρώπινα, υλικά, φιλανθρωπικά· για να αξιοποιηθούν για άλλους καλούς σκοπούς, με επικεφαλής άλλους κοινωνικούς επιχειρηματίες.

Η επίτευξη του σκοπού είναι η σχεδιασμένη ευτυχής κατάληξη για μια κοινωνική επιχείρηση. Φυσικά υπάρχει πάντα ο κίνδυνος αποτυχίας. Πράγματι, οι μη κερδοσκοπικές και εθελοντικές επιχειρήσεις εξαφανίζονται με σχετικά υψηλά ποσοστά σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την ίδρυση τους, όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.2.

**Πίνακας 6.2:** Ποσοστό λήξης εργασιών των οργανισμών μέσα στην πρώτη τετραετία της λειτουργίας τους σε επτά υποτομείς μη κερδοσκοπικών οργανισμών, 2002-2012.

<b>Υπό-τομέας μη κερδοσκοπικών οργανισμών</b>	<b>Ποσοστό</b>
Υγεία	27%
Διεθνής	28%
Υπηρεσίες προς τον άνθρωπο	29%
Παιδεία	36%
Τέχνες και Πολιτισμός	38%
Θρησκεία	49%
Περιβάλλον	51%

Πηγή: (Ντούλια, 2015).

Η φυσική τάση της σκέψης όσον αφορά την αποτυχία μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι η μεταμέλεια και η ενστικτώδης αντίδραση είναι να προσφερθεί βοήθεια για να επιβιώσει.

## **7 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

### **7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ**

Στην Ελλάδα η Κοινωνική Οικονομία θεσμοθετήθηκε επισήμως στις 30 Σεπτεμβρίου 2011 με το Ν. 4019/201, αν και υπάρχουν κοινωνικές επιχειρήσεις ήδη από προηγούμενα χρόνια.

Έτσι, πλέον στην Ελλάδα υπάρχει το κατάλληλο νομικό πλαίσιο για να αναγνωριστούν και να δημιουργηθούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα με το «Σχέδιο Δράσης για την ενίσχυση της Απασχόλησης και της Επιχειρηματικότητας των

Νέων» (Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Πρόνοιας), παρέχεται το κατάλληλο χρηματοδοτικό πλαίσιο, για όσους νέους θέλουν να ξεκινήσουν μια τέτοιου είδους επιχείρηση (Startup Greece, 2012).

Ως άξονα της Κοινωνικής Οικονομίας ο Νόμος και το «Σχέδιο Δράσης» αναφέρουν την Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (ΚοινΣΕπ) , η οποία έχει κοινωνικό σκοπό.

Οι περισσότερες ΚοινΣΕπ που έχουν συσταθεί στην Ελλάδα, παρέχουν κυρίως αγαθά και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας. Από την άλλη όμως οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν εργαλείο για να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές συνέπειες της επίμονης κρίσης.

Η παροχή υπηρεσιών και η συνεργασία των ΚοινΣΕπ με Δήμους και ΟΤΑ, μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά καλύπτοντας ελλείψεις που έχουν προκληθεί στις δημόσιες υπηρεσίες λόγω της κρίσης.

Η εμφάνιση των ΚοινΣΕπ συμπίπτει με μια περίοδο κατά την οποία ο περιορισμός των προσλήψεων στους Δήμους οδηγεί στην αναζήτηση νέων τρόπων, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες τους σε προσωπικό.

Στην Ελλάδα το ισχύον θεσμικό και νομικό πλαίσιο δεν είναι επαρκές ώστε να στηρίξει την Κοινωνική Οικονομία. Εκτός από τους Κοινωνικούς Συνεταιρισμούς Περιορισμένης Ευθύνης του Ν. 4019/2011 που αφορά ειδικές ομάδες πληθυσμού, υπάρχουν και άλλες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να ιδρυθούν από οποιονδήποτε πολίτη, χωρίς να ανήκει αναγκαστικά σε κάποια ευπαθή κοινωνική ομάδα.

Επίσης, άλλα παραδείγματα κοινωνικών επιχειρήσεων είναι οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες, οι αγροτουριστικοί συνεταιρισμοί, τα κοινωφελή σωματεία κλπ , που αν και ανήκουν στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας δεν συμπεριλαμβάνονται στο Ν. 4019/2011, αλλά ιδρύονται με βάση τον Αστικό Κώδικα (άρθρα 78-101 και 741-784).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν διπλό ρόλο σε περίοδο κρίσης: την παροχή θέσεων εργασίας και την κάλυψη αναγκών που δεν προσελκύουν το ενδιαφέρον ούτε του δημόσιου ούτε του ιδιωτικού τομέα επειδή θεωρούνται μη κερδοσκοπικές.

Όμως τα μέλη τους σημειώνουν ότι ένα από τα πιο ακανθώδη προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν είναι η μη ευνοϊκή φορολογική πολιτική, οι μη επαρκείς πολιτικές

χρηματοδότησης και η ελλιπής πληροφόρηση των δημόσιων φορέων για τη λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων (Σταυρουλάκης, 2015).

## 7.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ

### 7.2.1 Απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

Στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας στην Ελλάδα η απασχόληση υπολογίζεται ότι αντιπροσωπεύει μόλις το 1,8% της συνολικής απασχόλησης και το 2,9% της μισθωτής εργασίας<sup>21</sup> (Νασιούλας, 2015).

**Πίνακας 7.1: Απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.**

	Στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας	Στον ευρύτερο οικονομικό τομέα των επιχειρήσεων
Απασχόληση	1,8	98,2
Μισθωτή εργασία	2,9	97,1

---

<sup>21</sup>Φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας, που δεν αποβλέπουν στο κέρδος και δεν κυριαρχούνται από τους ανταγωνιστικούς κανόνες της αγοράς, είναι ενδεικτικά:

- Οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΑμΚΕ, ΜΚΟ κλπ.)
- Οι εθελοντικές οργανώσεις
- Οι συνεταιρισμοί (αγροτικοί, πιστωτικοί, οικοδομικοί κλπ.)
- Οι συλλογικοί φορείς των καταναλωτών
- Μικτά εταιρικά σχήματα με συμμετοχή φορέων της αυτοδιοίκησης, ινστιτούτων, πανεπιστημίων κ.λπ.
- Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Πηγή: (Νασιούλας, 2015).



Διάγραμμα 7.1: Απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.

Πηγή: (Νασιούλας, 2015).

Πρόκειται για κάποια από τα μικρότερα ποσοστά μεταξύ των κρατών μελών της Ε.Ε. Μέχρι πρότινος, στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο δεν υπήρχε καμία αναγνώριση του τομέα της κοινωνικής οικονομίας και κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Τα εμπόδια που υπάρχουν είναι η έλλειψη θεσμικού πλαισίου, η γραφειοκρατία, η έλλειψη επιχειρηματικής τεχνογνωσίας και ανάλογης εκπαίδευσης, οι δυσκολίες δικτύωσης και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών κ.ά.

### 7.2.2 Δραστηριότητα στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

Μια από τις πιο καινοτόμες και ανθεκτικές στο χρόνο επινοήσεις της σύγχρονης Ελλάδας αποτελεί η κοινωνική πρόνοια, σημαδεύοντας βαθιά τη σχέση Κράτους και αγοράς (Σταυρουλάκης, 2015).

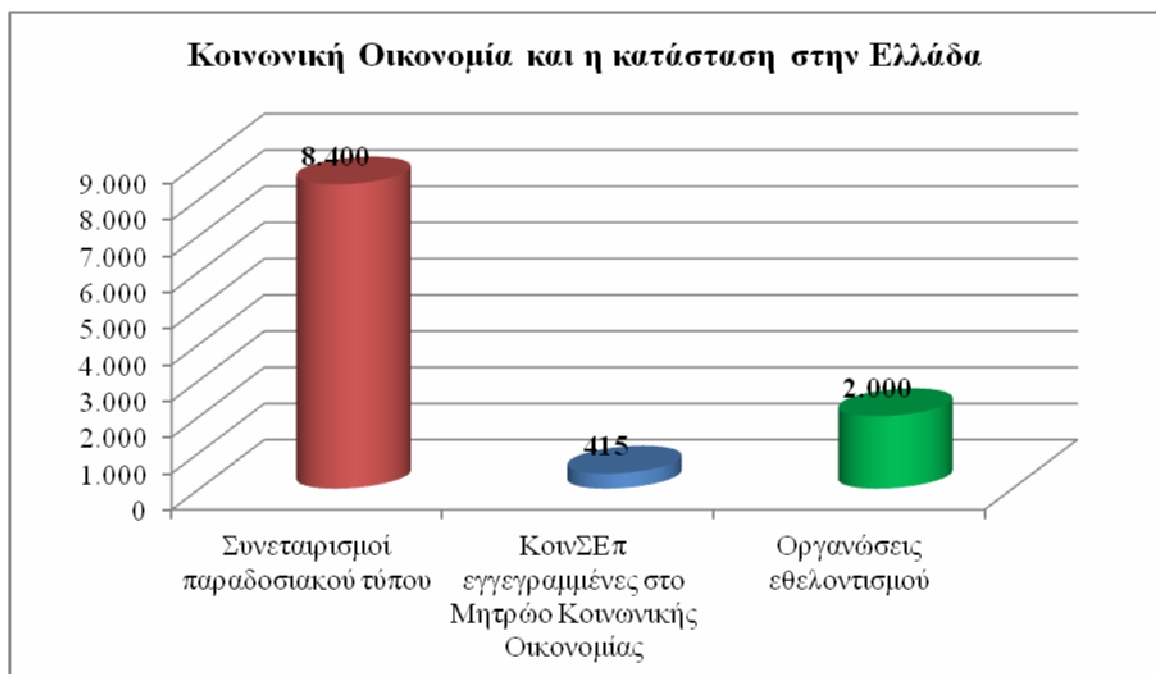
Στην Ελλάδα υπολογίζεται ότι δραστηριοποιούνται περίπου 8.400 συνεταιρισμοί παραδοσιακού τύπου, με περισσότερα από 950.000 μέλη. Ακόμη υπολογίζεται ότι δραστηριοποιούνται 8.400 συνεταιρισμοί παραδοσιακού τύπου και 71 γυναικείοι συνεταιρισμοί, με αντικείμενο την παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων και τροφίμων ή και λειτουργία τουριστικών καταλυμάτων. Επίσης, έχουν ιδρυθεί 17 ΚοινΣΕπ με αντικείμενο την

ένταξη ψυχικά ασθενών στην αγορά εργασίας, αλλά και την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και τέλος περίπου 1.500-2.000 οργανώσεις εθελοντισμού, από τις οποίες 200-300 έχουν ενεργό δράση. Αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμη και σήμερα είναι άγνωστος ο αριθμός των μικτών οργανώσεων, των εθελοντικών οργανώσεων, των σωματείων ειδικών αναγνωρισμένων ως φιλανθρωπικών, αστικών μη κερδοσκοπικών εταιρειών, ιδρυμάτων κλπ. ενώσεων προσώπων, οργανώσεις ή και εταιρικά. Τέλος υπάρχουν 415 ΚοινΣΕπ εγγεγραμμένες στο Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας (Νασιούλας, 2015).

**Πίνακας 7.2: Κοινωνική Οικονομία και η κατάσταση στην Ελλάδα.**

	<b>Κοινωνική Οικονομία και η κατάσταση στην Ελλάδα</b>
<b>Συνεταιρισμοί παραδοσιακού τύπου</b>	8.400
<b>ΚοινΣΕπ εγγεγραμμένες στο Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας</b>	415
<b>Οργανώσεις εθελοντισμού</b>	2.000

Πηγή: (Νασιούλας, 2015).



**Διάγραμμα 7.2: Κοινωνική Οικονομία και η κατάσταση στην Ελλάδα.**

### 7.2.3 Κατανομή εγγεγραμμένων ΚοινΣΕπ

Κατά κανόνα μια κοινωνική επιχείρηση δημιουργείται όταν ένας κοινωνικός επιχειρηματίας ή μια ιδρυτική ομάδα πολιτών μοιράζονται έναν συγκεκριμένο και σαφώς καθορισμένο κοινωνικό σκοπό και αποφασίζουν να τον επιδιώξουν μέσω ενός νέου οργανισμού με ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι η δραστηριότητά του να είναι γενικού συμφέροντος και να διοικείται με επιχειρηματικό τρόπο, πασχίζοντας ακατάπαυστα να διατηρεί μια ισορροπία ανάμεσα στην κοινωνική και την οικονομική διάσταση. Η καινοτομία που εισάγουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις έγκειται στην ικανότητά τους να κομίζουν μια επιχειρηματική και εμπορική διάσταση στην παροχή υπηρεσιών γενικού συμφέροντος και την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Με την ικανότητα αυτή επιτρέπεται στους εν λόγω οργανισμούς να δραστηριοποιούνται σε ένα χώρο, ο οποίος σε πολλές χώρες θεωρείται ως αποκλειστικό πεδίο του δημόσιου τομέα. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν καταστήσει δυνατή την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών γενικού συμφέροντος με έναν τρόπο οικονομικά βιώσιμο και από πολλές απόψεις πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό από ό, τι θα μπορούσε να κατορθώσει μόνος του ο δημόσιος τομέας (Σταυρουλάκης, 2015).

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις υπάρχουν οργανωτικές δομές που προάγουν τη συμμετοχή ενός φάσματος ενδιαφερόμενων μερών, περιλαμβανομένων εκείνων που εμπλέκονται άμεσα στις δραστηριότητες της επιχείρησης ως εργαζόμενοι, χρήστες ή εθελοντές. Αντίθετα, οι παραδοσιακοί οργανισμοί κοινωνικής οικονομίας (π.χ. συνεταιρισμοί και ενώσεις) έχουν σε γενικές γραμμές συσταθεί ως οργανισμοί με έναν μόνο τύπο παραγόντων, πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις περικλείουν συνδυασμό διαφορετικών τύπων ενδιαφερόμενων μερών στο σύνολο των μελών τους ή στις δομές λήψης αποφάσεων.



Διάγραμμα 7.3: Κατανομή εγγεγραμμένων ΚοινΣΕπ.

Πηγή: (Σταυρουλάκης, 2015).

## 7.2.4 Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις εμφανίζεται εξαιρετική ποικιλομορφία, ανάλογα με την ανάπτυξη του συστήματος πρόνοιας, της κοινωνίας των πολιτών, της κοινωνικής χρηματοπιστωτικής αγοράς και των συναφών δημόσιων πολιτικών κάθε χώρας. Ως αποτέλεσμα, υφίστανται σημαντικές διαφορές μεταξύ χωρών από την άποψη των πεδίων του κοινωνικού και του επιχειρηματικού τομέα στα οποία δραστηριοποιούνται οι κοινωνικές επιχειρήσεις. (Σταυρουλάκης, 2015).

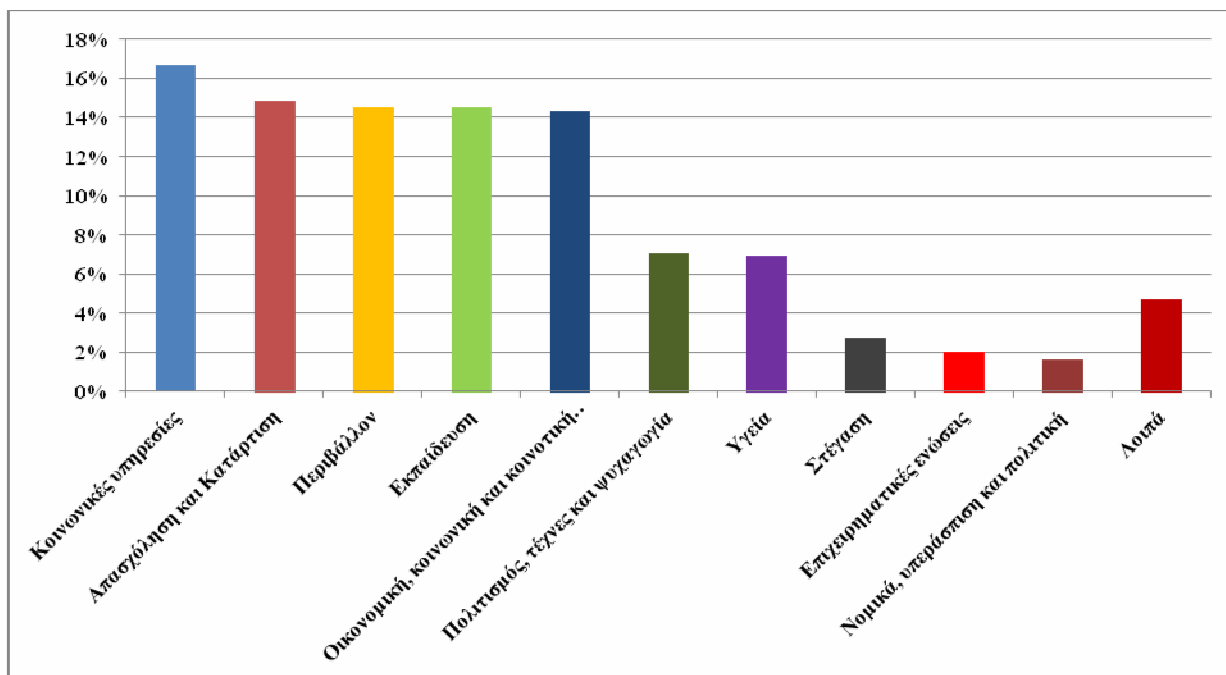
Πίνακας 7.3: Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων.

Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων	Ποσοστό
Κοινωνικές υπηρεσίες	16,7
Απασχόληση και Κατάρτιση	14,88
Περιβάλλον	14,52 %
Εκπαίδευση	14,52 %
Οικονομική, κοινωνική και κοινοτική ανάπτυξη	14,34 %
Πολιτισμός, τέχνες και ψυχαγωγία	7,08 %
Υγεία	6,90 %



Στέγαση	2,72 %
Επιχειρηματικές ενώσεις	2,00 %
Νομικά, υπεράσπιση και πολιτική	1,63 %
Λοιπά	4,72 %

Πηγή: (Σταυρουλάκης, 2015).



Διάγραμμα 7.4: Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων

Πηγή: (Σταυρουλάκης, 2015).

## **8 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: «ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

### **8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ**

Στο Φόρουμ Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, το Νοέμβριο του 2014, στην Αθήνα, συμμετείχαν και συνεργάστηκαν πολλοί φορείς της κοινωνικής οικονομίας και επιχειρηματικότητας εκπροσωπώντας την διαφορετικότητα της κοινωνικής οικονομίας, και εδραίωσαν την πεποίθησή τους ότι μία διαφορετική, κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία είναι υπαρκτή και αποτελεί την απάντηση στην πολύπλευρη ελληνική και ευρωπαϊκή κρίση (Ιδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδα, 2015).

### **8.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

Σε όλη την Ευρώπη, η κοινωνική οικονομία και η κοινωνική επιχειρηματικότητα αναγνωρίζονται ως παράγοντες κοινωνικής και οικονομικής συνοχής, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην οικοδόμηση μίας πλουραλιστικής και ανθεκτικής κοινωνικής οικονομίας. Επίσης, πρόκειται για τις κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής, αναπτύσσοντας καινοτόμες λύσεις για τις μεγάλες προκλήσεις που υπάρχουν σήμερα. Με γνώμονα το κοινό συμφέρον, δημιουργούν θέσεις εργασίας, παρέχουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και προωθούν τη διαμόρφωση μιας πιο βιώσιμης οικονομίας, προωθώντας παράλληλα την ενσωμάτωση της δημοκρατίας στην οικονομία αλλά και στην προστασία του περιβάλλοντος. Με κριτήριο τις αξίες της αλληλεγγύης και την ενίσχυση της αυτενέργειας, δημιουργούνται νέες προοπτικές και ελπίδες για το μέλλον και βοηθούνται οι πολίτες να ανακτήσουν τον έλεγχο στην λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τη ζωή τους.

Με τις κοινωνικές επιχειρήσεις παρέχεται ένα πρότυπο ισόρροπου συνδυασμού οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών και περιβαλλοντικών αναγκών. Ως άτομα και ως ομάδες, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες, είναι φορείς αλλαγής με βασική επιδίωξη τη βελτίωση της ζωής των συνανθρώπων και των τοπικών κοινοτήτων τους.

Οι επιχειρήσεις της κοινωνικής οικονομίας είναι προσοδοφόρες, αποτελεσματικές και ιδιαίτερα ανθεκτικές στη διάρκεια της κρίσης. Στην εποχή της οικονομικής κρίσης, η Ευρώπη και η Ελλάδα, χρειάζονται δυναμικές και αποτελεσματικές κοινωνικές επιχειρήσεις εξαιτίας των προκλήσεων της γήρανσης του πληθυσμού, της ανεργίας των νέων, της κλιματικής αλλαγής και της αύξησης των ανισοτήτων (Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδας, 2015).

Μέσα από την κοινωνική οικονομία, λοιπόν:

- δημιουργούνται νέες ποιοτικές θέσεις εργασίας
- καλύπτονται περιβαλλοντικά και κοινωνικά κενά, μέσω οικολογικής, τεχνολογικής και κοινωνικής καινοτομίας
- ενσωματώνεται η δημοκρατία στην οικονομία και δημιουργούνται νέα μοντέλα επιχειρηματικότητας
- προσανατολίζονται στο δημόσιο συμφέρον
- αναζωογονείται η οικονομική δραστηριότητα, ιδιαίτερα η τοπική οικονομία.

Κοινό πεδίο αρχών, αξιών και αιτημάτων (Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδας, 2015):

- ➔ Η ανάπτυξη της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας οφείλεται στην οικοδόμησή της από τα κάτω, και στη δημιουργία θεσμών συμβουλευτικής και υποστήριξης από τις ίδιες τις πρωτοβουλίες κοινωνικής οικονομίας.
- ➔ Την Ελλάδα μπορούν να βοηθήσουν στην κοινωνική οικονομία ,οι καλές πρακτικές και η τεχνογνωσία από άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, σε αυτή την κρίσιμη στιγμή που επειγόντως χρειάζεται αλλαγή του παραγωγικού της μοντέλου και τόνωση της πραγματικής οικονομίας με δίκαιο και βιώσιμο τρόπο. Η αξιοποίηση κάθε ειλικρινούς διάθεσης ανταλλαγής καλών πρακτικών και εμπειριών μπορεί να βοηθήσει τη χώρα να περάσει από την κρίση σε μια αποτελεσματική ανασυγκρότηση της οικονομίας, με βασικό πυλώνα τη συνεργατική / κοινωνική οικονομία.
- ➔ Είναι ανάγκη να αναβαθμιστεί και να δοθεί ένα νέο περιεχόμενο στην έννοια του συνεταιρισμού και της συνεργασίας, καθώς και της διαχείρισης και οργάνωσής τους. Είναι απαραίτητη, λοιπόν, η διαμόρφωση μιας νέας μεθοδολογίας αξιολόγησης καθώς

και ενσωμάτωσης κοινωνικών κριτηρίων στις χρηματοδοτικές προτάσεις. Είναι, επίσης, απαραίτητη η αξιοποίηση σε εθνικό επίπεδο των κοινοτικών και εθνικών πόρων που αφορούν την κοινωνική οικονομία και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με τρόπο όμως αποτελεσματικό και διαφανή, που θα αποκλείει φαινόμενα πελατειακών σχέσεων, διαφθοράς και σπατάλης που κυριάρχησαν στο παρελθόν.

- ➔ Στο χώρο της κοινωνικής οικονομίας πρέπει να προάγονται και να διασφαλίζονται οι βασικές αρχές της δημοκρατίας, ισότητας και κοινωνικής ωφέλειας, μέσα από δομές και πρακτικές των ίδιων των δικτύων κοινωνικής επιχειρηματικότητας, αξιοποιώντας την υπάρχουσα ευρωπαϊκή εμπειρία.
- ➔ Μέσα από τις εθνικές, περιφερειακές και τοπικές αρχές πρέπει να ενθαρρύνεται η συνεργασία των κοινωνικών επιχειρήσεων πέραν ορίων και συνόρων, για ανταλλαγή γνώσεων και ορθών πρακτικών. Με ανάλογο, τρόπο οι διάφορες δημόσιες αρχές πρέπει να βελτιώσουν τη μεταξύ τους συνεργασία και να αυξήσουν την ικανότητά τους να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων.
- ➔ Οι δημόσιες αρχές, κεντρική διοίκηση και αυτοδιοίκηση, πρέπει να ενσωματώσουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά στις δημόσιες συμβάσεις τους για έργα, προϊόντα και υπηρεσίες, με βάση πάντα την ευρωπαϊκή νομοθεσία και τις καλές πρακτικές. Χρειάζεται περισσότερη ενημέρωση του προσωπικού που ασχολείται με τις συμβάσεις, αλλά και των κοινωνικών επιχειρήσεων και των παραγόντων της αγοράς, καθώς και συγκροτημένη στρατηγική τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο που θα υλοποιείται.
- ➔ Χρειάζεται η ανάπτυξη μίας ευρύτερης θεώρησης της οικονομικής ευημερίας, συμπεριλαμβάνοντας κοινωνικούς δείκτες και αναδεικνύοντας τον κοινωνικό αντίκτυπο στις όποιες εκθέσεις και δεδομένα σχετικά με την κοινωνική και οικονομική πρόοδο.
- ➔ Είναι απαραίτητη η ανάληψη ισχυρότερης δέσμευσης σε ευρωπαϊκό, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο για συνεργασία με τους φορείς της κοινωνικής οικονομίας, με στόχο τη αναδιαμόρφωση νέων πολιτικών στήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων, ανάλογα με το τοπικό πλαίσιο.
- ➔ Όλα τα εμπόδια και οι διακρίσεις που υπάρχουν σε σχέση με την δυνατότητα πρόσβασης των επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας πρέπει να αρθούν από τα υπουργεία αλλά και τις περιφερειακές αρχές, ανεξαρτήτως νομικής μορφής, στις προσκλήσεις

χρηματοδοτικών προγραμμάτων της επόμενης προγραμματικής περιόδου 2014-2020 και για όλα τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία, τις πολιτικές βιωσιμότητας και κοινωνικής συνοχής.

- ➔ Χρειάζεται να ανοίξει ένας ουσιαστικός διάλογος για ένα νέο φορολογικό σύστημα που προωθεί την κοινωνική δικαιοσύνη και την περιβαλλοντική προστασία.
- ➔ Ως φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας, οι συνεταιριστικές τράπεζες, οφείλουν να εργαστούν για την ανάπτυξη κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης των επιχειρηματικών σχεδίων των κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι μεθοδολογίες αυτές θα πρέπει να αναδεικνύουν και να αποτυπώνουν κατάλληλα τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια που διαφοροποιούν τόσο τις συνεταιριστικές τράπεζες όσο και τις κοινωνικές επιχειρήσεις από τον ανταγωνισμό. Είναι όμως απαραίτητο να διαμορφωθούν και εναλλακτικά χρηματοδοτικά εργαλεία κατάλληλα για την προώθηση και ενίσχυση της κοινωνικής οικονομίας και επιχειρηματικότητας.
- ➔ Σε όλες τις πολιτικές πρέπει να ενσωματωθεί η δέσμευση για τη δημιουργία ενός οικοσυστήματος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις που θα βασίζεται στην αυτό-οργάνωση των ίδιων των κοινωνικών / συνεργατικών επιχειρήσεων.
- ➔ Η ανάπτυξη δομών κοινωνικής αλληλεγγύης και κοινωνικών επιχειρήσεων δεν αναιρεί την υποχρέωση να υπάρχει επαρκής δημόσια χρηματοδότηση για την διασφάλιση των υπηρεσιών δημόσιου συμφέροντος, όπως ενδεικτικά είναι η υγεία, η παιδεία και η κοινωνική πολιτική.
- ➔ Στο ευρύ κοινό πρέπει να γνωστοποιείται από τις επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας ότι διαθέτουν ένα διαφορετικό/εναλλακτικό μοντέλο επιχειρηματικής δραστηριότητας, το οποίο δημιουργεί εγγενώς μεγαλύτερη οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η ανάδειξη της συνεταιριστικής ταυτότητας και η διάδοση του συνεταιριστικού μηνύματος με παραδοσιακά και εναλλακτικά μέσα επικοινωνίας είναι απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου ο κάθε πολίτης της χώρας να καταλάβει τη συνεταιριστική διαφορά και την υπεροχή του συνεργατισμού.
- ➔ Είναι σκόπιμη η προώθηση ενός συμμετοχικού διαλόγου, προκειμένου να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι διαδικασίες αποτύπωσης του κοινωνικού αντίκτυπου, με απαραίτητο συντελεστή το χώρο της κοινωνικής οικονομίας.

### 8.3 ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ «ΚΡΙΚΟΣ»

Παράδειγμα Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα είναι και ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός «Κρίκος», ο οποίος αποτελείται από επαγγελματίες ψυχικής υγείας που προσφέρουν υπηρεσίες σε ατομικό, οικογενειακό και ομαδικό επίπεδο, με σεβασμό και εκτίμηση στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες όσων απευθύνονται σε αυτόν (ΚΡΙΚΟΣ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ, 2015).



Εικόνα 8.1: Λογότυπο Κοινωνικού Συνεταιρισμού «Κρίκος».

Η δραστηριότητά του εμπνέεται από τις αρχές της Κοινωνικής Οικονομίας, δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες του ατόμου και της κοινότητας. Βάσεις της λειτουργίας του, επομένως, είναι η ισοτιμία και η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους, ενώ οι απολαβές προκύπτουν από τις δράσεις, που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον. Επειδή είναι Συνεταιριστική Επιχείρηση, δεν αποβλέπει στο κέρδος, αλλά στη βιώσιμη αλληλεπίδραση ανθρώπου, φύσης και οικονομικών πόρων, πέρα από κάθε είδους διαφορές και διαχωρισμούς, με στόχο μια καλύτερη ζωή, σε έναν καλύτερο κόσμο.

Πρόκειται για μια απόπειρα πρόσβασης των υπηρεσιών ψυχικής υγείας στην κοινότητα, αφενός για την κάλυψη των ολοένα αυξανόμενων κι επιτακτικότερων ζητημάτων που προκύπτουν στη σύγχρονη πραγματικότητα, αφετέρου ως ρήξη με τα υπάρχοντα κοινωνικά στερεότυπα και ταμπού, γύρω από τα θέματα που αφορούν στην ψυχική υγεία, την εσωτερική αναζήτηση και την επιδίωξη της ισορροπίας.

Ο «Κρίκος» στα πλαίσια της λειτουργίας του και ανάλογα με τις απαιτήσεις, τη δυναμική και τα χαρακτηριστικά της κάθε περίπτωσης, προσφέρει υπηρεσίες ενδυνάμωσης, ενημέρωσης, αξιολόγησης, ψυχολογικής υποστήριξης, συμβουλευτικής και θεραπείας.

Οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι οι εξής:

#### 1. Για ενήλικες

- Ατομικές συνεδρίες
- Ομαδικές συνεδρίες

## 2. Για εφήβους

- Ατομικές και ομαδικές συνεδρίες

## 3. Για παιδιά

- Αξιολόγηση μαθησιακών δυσκολιών
- Ειδική διαπαιδαγώγηση
- Ψυχοπαιδαγωγική παρέμβαση
- Δημιουργικές ομάδες

## 4. Για την οικογένεια

- Συμβουλευτική γονέων
- Ομάδες γονέων

## 8.4 ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η Εταιρεία Κοινωνικής Ανάπτυξης είναι ένας θεσμός κοινωνικής καινοτομίας, με επιδίωξη ένα ευρύ αλλά συνεκτικό και επίκαιρο σύνολο σκοπών (Εταιρεία Κοινωνικής Ανάπτυξης, 2015).



Εικόνα 8.2: Λογότυπο Εταιρείας Κοινωνικής Ανάπτυξης.

Βασική επιδίωξη είναι η εξασφάλιση ευκαιριών για ποιοτική απασχόληση σε νέους, άριστους επιστήμονες και τεχνικούς σε αντικείμενα δραστηριότητας που διασώζουν και αναπτύσσουν το πλούσιο συμβολικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, και ανθρώπινο κεφάλαιο των κοινοτήτων. Κεντρικό ζήτημα είναι η ανάσχεση της διαρροής εγκεφάλων (brain-drain)

στο εξωτερικό, η δημιουργία ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και αριστείας σε κλάδους με χαμηλή απασχολησιμότητα και κακή αντιστοιχία εξειδίκευσης-αμοιβών, που πλήττονται έντονα από την οικονομική κρίση, αλλά έχουν ανεκτίμητη αξία για τον παγκόσμιο και εθνικό πολιτισμό, την ιστορία, την ιδιαιτερότητα και την προοπτική της Ελλάδας.

Σκοπός της Εταιρείας Κοινωνικής Ανάπτυξης είναι να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται δράσεις κοινωνικής οικονομίας και κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από ένα υπόδειγμα κοινωνικού πλουραλισμού, με την παροχή πληροφόρησης, πρακτικής κατάρτισης και υποστήριξης σε ομάδες πολιτών και ιδίως στους περισσότερο ευάλωτους για την ανάληψη πρωτοβουλιών με πρωταρχικό μέλημα την υλοποίηση συλλογικών, κοινωνικών και δημόσιων σκοπών, που να έχουν θετικό και μετρήσιμο όφελος για την κοινωνία και τους ανθρώπους.

Στόχος είναι η οικοδόμηση μιας σοβαρά οργανωμένης και μακρόπνοης εταιρικής σχέσης με τους φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, καθώς και δημόσιους ή συλλογικούς οργανισμούς σε ευρωπαϊκό επίπεδο που εκπροσωπούν τις δυνάμεις της κοινωνικής καινοτομίας. Βασική επιδίωξη είναι η εξασφάλιση τεχνογνωσίας και υποστήριξης, η ευρεία επικοινωνία των πρωτοβουλιών της Εταιρίας, ο συγχρονισμός με τις πολιτικές που αναπτύσσονται στην Ευρώπη, η υιοθέτηση καλών πρακτικών και η πρόσβαση σε ποιοτική χρηματοδότηση για την υλοποίηση πρωτοβουλιών κοινωνικής ανάπτυξης.

Οι Υπηρεσίες της Εταιρείας Κοινωνικής Ανάπτυξης είναι:

- Πρωτογενής, πειραματική, εφαρμοσμένη και βιομηχανική έρευνα και ανάπτυξη, σε ένα ευρύ πεδίο επιστημονικών εξειδικεύσεων και συγκεκριμένα στις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες, των οποίων οι πτυχιούχοι πλήττονται από χαμηλά επίπεδα απορρόφησης από την αγορά εργασίας στην Ελλάδα.
- Προσφορά συμβουλευτικών και τεχνικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών με κοινωνική ανταποδοτικότητα, προς ιδιώτες και νομικά πρόσωπα στην Ελλάδα και το εξωτερικό, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην τεκμηρίωση και την άρθρωση του επιστημονικού παραδείγματος της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ως συντελεστών για τη βιώσιμη τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.



- Διοργάνωση εκδηλώσεων ενημέρωσης, συνεργασίας, επιστημονικής, κοινωνικής και εμπορικής ανάπτυξης, όπως συνεδρίων και θεματικών εκθέσεων.
- Παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης, για την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων και του επιχειρηματικού αλφαριθμητισμού, με έμφαση σε ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού και κυρίως σε όσους δε βρίσκονται σε προγράμματα κατάρτισης, στην εκπαίδευση ή την εργασία επί μακρό χρονικό διάστημα.
- Έκδοση και εμπορική διάθεση επιστημονικών και συμβατικών έργων σε ψηφιακή και έντυπη μορφή, με ιδιαίτερη έμφαση σε υλικό κατάλληλο για χρήση από άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Παραγωγή και εμπορική διάθεση καινοτόμων ψηφιακών εφαρμογών.

## **8.5 ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. «ΑΝΔΡΟΣ»**

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση με την επωνυμία «ΑΝΔΡΟΣ ΚοινΣΕπ» (ΑΜΚΕ Δ00556) ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2014, με έδρα τον Δήμο Άνδρου (ΑΝΔΡΟΣ ΚοινΣΕπ, 2015).

Ο σκοπός της επιχείρησης είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός του Συνεταιρισμού είναι η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών της συλλογικότητας (πολιτισμός, περιβάλλον, οικολογία, εκπαίδευση, παροχές κοινής ωφέλειας, αξιοποίηση τοπικών προϊόντων, διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων και επαγγελμάτων κ.ά.), ώστε να προαχθεί το τοπικό και συλλογικό συμφέρον, η προώθηση της απασχόλησης, η ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και η ενδυνάμωση της τοπικής ή περιφερειακής ανάπτυξης.

Για την ευόδωση των σκοπών της η επιχείρηση μπορεί να ασκήσει οποιασδήποτε μορφής οικονομική δραστηριότητα παραγωγικού, καταναλωτικού, εμπορικού, μεταφορικού, τουριστικού, οικοδομικού, αναπτυξιακού, κοινωνικού, εκπαιδευτικού ή πολιτιστικού χαρακτήρα.

Ειδικότερα, οι σκοποί του Συνεταιρισμού εξειδικεύονται στην άσκηση των ακόλουθων δραστηριοτήτων:

- Πολιτιστικών, στις οποίες ενδεικτικά αναφέρονται οι: Διοργάνωση σεμιναρίων, εκθέσεων, λειτουργία χώρων πολιτισμού, αναψυκτηρίου, ανάδειξη τουριστικών προϊόντων, κλπ.
- Παραγωγικών ,στις οποίες ενδεικτικά αναφέρονται οι: Μεταποίηση, τυποποίηση και διακίνηση τοπικών προϊόντων, ανάπτυξη-προώθηση της πρωτογενούς παραγωγής, ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, π.χ. αγροτουρισμού, πεζοπορικού, με λειτουργία καταλυμάτων, σήμανση μονοπατιών, έκδοση εντύπων, η λειτουργία καταστημάτων υγειονομικού ελέγχου για προώθηση και ανάδειξη των ως άνω δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού, κλπ.
- Η συμμετοχή σε δίκτυα ομοειδών επιχειρήσεων.

Οι ακόλουθες βασικές αρχές διέπουν τους σκοπούς και τη λειτουργία της Επιχείρησης:

- Η προαγωγή της κοινωνικής ωφέλειας μέσω της παραγωγής αγαθών, ή της παροχής υπηρεσιών συλλογικού και κοινωνικού χαρακτήρα,
- Η πρόταξη του άτομου και της εργασίας έναντι του κεφαλαίου,
- Η χρησιμοποίηση των κερδών του για την ανάπτυξη της απασχόλησης και την διεύρυνση των εργασιών του,
- Η προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης.

Η καθιέρωση της «Άνδρος ΚοινΣΕπ» ως κεντρικού και ρυθμιστικού φορέα συντονισμού της ζωής της Άνδρου, συμβάλλει ενεργά στη βιώσιμη ανάπτυξη του νησιού, στην προσέλκυση δημιουργικών ανθρώπων από όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό, στην ενίσχυση της απασχόλησης και στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας ζωής των κατοίκων με έμφαση στους νέους.

## **8.6 ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. «ΕΚΑΤΗ»**

Η Κοιν.Σ.Επ. «ΕΚΑΤΗ» συστάθηκε με βάση το ειδικό νομοθετικό πλαίσιο του Ν.4019/2011 για την «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα», από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, με Α.Μ.Κ.Ε του Μητρώου Κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Κοιν.Σ.Επ Η ΕΚΑΤΗ, 2015).

Ο σκοπός της είναι Συλλογικός – Παραγωγικός και επιδιώκει την προώθηση:

- της απασχόλησης και καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού
- της συλλογικότητας και εξυπηρέτησης του συλλογικού οφέλους
- της τοπικής ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής
- της παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών σε τομείς όπως: Περιβάλλον, Οικολογία, Πολιτισμός, Εκπαίδευση, Παροχές Κοινής Ωφέλειας, κ.ά.



Εικόνα 8.3: Λογότυπο Κοιν.Σ.Επ. «ΕΚΑΤΗ».

Η «ΕΚΑΤΗ» έχει τη δυνατότητα να ασκήσει οποιασδήποτε μορφής οικονομική δραστηριότητα παραγωγικού, καταναλωτικού, εμπορικού, μεταφορικού, τουριστικού, οικοδομικού, αναπτυξιακού, κοινωνικού, εκπαιδευτικού ή πολιτιστικού χαρακτήρα.

Η λειτουργία της διέπεται 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, σε δημιουργική βάση
3. τη χρησιμοποίηση των κερδών του για την ανάπτυξη της απασχόλησης και την διεύρυνση των εργασιών του
4. την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης.

## 8.7 ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ «Πράσινες Διαδρομές Greenways»

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Πράσινες Διαδρομές Greenways» αφορά την Βιώσιμη Αστική Κινητικότητα, τον Αειφόρο Θεματικό Τουρισμό και τις Πράσινες Μεταφορές

Οι «Πράσινες Διαδρομές Κοιν.Σ.Επ.», είναι αστικός συνεταιρισμός κοινωνικού σκοπού με περιορισμένη ευθύνη των μελών του και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα. Είναι μια επιχείρηση, η οποία διοικείται ισότιμα από τα μέλη της και η λειτουργία της βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους, ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον.

Οι «Πράσινες Διαδρομές Κοιν.Σ.Επ.», είναι Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού εγγεγραμμένη στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, με αριθμό Μητρώου Δ00094. Αποσκοπεί στην προαγωγή του τοπικού και συλλογικού συμφέροντος, στην προώθηση της απασχόλησης, στην ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και της τοπικής ή περιφερειακής ανάπτυξης μέσω της βιώσιμης αστικής κινητικότητας, του αειφόρου θεματικού τουρισμού και των πράσινων μεταφορών.

Οι ακόλουθες βασικές αρχές διέπουν τους σκοπούς και τη λειτουργία του Συνεταιρισμού:

- a) η προαγωγή της κοινωνικής ωφέλειας μέσω της παραγωγής αγαθών ή της παροχής υπηρεσιών συλλογικού και κοινωνικού χαρακτήρα,
- b) η πρόταξη του ατόμου και της εργασίας έναντι του κεφαλαίου,
- c) η χρησιμοποίηση των κερδών του για την ανάπτυξη της απασχόλησης και την διεύρυνση των εργασιών του,
- d) η προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης.

Προσφερόμενες υπηρεσίες από τις «Πράσινες Διαδρομές» είναι οι ακόλουθες:

- Υπηρεσίες σχεδιασμού, μελέτης και χάραξης ποδηλατικών διαδρομών στην πόλη και την ύπαιθρο, δημοτικές, περιφερειακές και ευρωπαϊκές ποδηλατικές διαδρομές με βάση ευρωπαϊκά κριτήρια ποδηλατικών διαδρομών (π.χ. EuroVelo)

- Υπηρεσίες σχεδιασμού, μελέτης και χάραξης «πράσινων διαδρομών» ή μονοπατιών, που προορίζονται για μη-μηχανοκίνητα μέσα μεταφοράς, για χρήση από πεζούς, ΑμεΑ και ποδηλάτες σε αυτόνομες διαδρομές, όπως εγκαταλελειμμένες σιδηροδρομικές γραμμές, αρχαία δρομολόγια ιστορικής σημασίας σε αστικές ή αγροτικές περιοχές.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μπορεί για την ΕΕ και ιδιαίτερα για την Ελλάδα, ο όρος της «κοινωνικής επιχειρηματικότητας» να είναι νέος, αλλά το φαινόμενο είναι πολύ παλιό. Ανέκαθεν υπήρχαν «κοινωνικοί επιχειρηματίες», αν και δε χρησιμοποιούνταν αυτή η ορολογία. Αυτοί δημιούργησαν για πρώτη φορά ιδρύματα και θεσμούς που σήμερα θεωρούνται ως δεδομένα, όπως νοσοκομεία, σχολεία, γηροκομεία, ορφανοτροφεία, θέατρα, Τράπεζες. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει κατανοητή η νέα έννοια που αποδίδεται στην «κοινωνική επιχειρηματικότητα» γιατί έτσι γίνεται καλύτερα αντιληπτή η οριζόντια δράση της σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Πέραν των καινοτομικών μη-κερδοσκοπικών εγχειρημάτων, η «κοινωνική επιχειρηματικότητα» περιλαμβάνει και τη δημιουργία και ανάπτυξη «επιχειρήσεων κοινωνικού σκοπού».

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα ως ιδέα:

- Το πιο σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι πιθανότατα η επιτυχής αναγνώριση μιας κοινωνικής ευκαιρίας. Μία καλή ευκαιρία θα αποτελέσει το σπόρο από τον οποίο θα προκύψει - ή όχι- μία πετυχημένη επιχείρηση. Η επιτυχία ή η αποτυχία θα κριθεί από την δέουσα προσοχή.
- Η αναγνώριση των ευκαιριών συνήθως οφείλεται σε ένα κατάλληλο υπόβαθρο, το οποίο επιτρέπει τη δημιουργική διαδικασία της γέννησης ιδεών, την κριτική τους αξιολόγηση και την πρόβλεψη εκείνων που αποτελούν τις πιο ελπιδοφόρες ευκαιρίες.
- Η εκπαίδευση, η εμπειρία ζωής, η εργασιακή εμπειρία και τα προσωπικά δίκτυα, τα οποία παρέχουν αποθέματα γνώσεων και πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με την ευκαιρία, αποτελούν σε γενικές γραμμές το υπόβαθρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Τα αποθέματα γνώσεων και οι έμφυτες γνωστικές ικανότητες συνδυάζονται για να διευκολύνουν τη χρήση των πληροφοριών.
- Ο κοινωνικός επιχειρηματίας δημιουργεί ιδέες, χρησιμοποιώντας πληροφορίες, οι οποίες μπορεί να συνεπάγονται κάποια προσαρμογή ή μια καινοτομία. Συχνά δημιουργούνται ιδέες με τη χρήση συνεδριών καταγισμού ιδεών, ομάδων εστίασης της προσοχής και εμπειρικών ερευνών.

Μια ιδέα δεν μπορεί και δεν πρέπει να θεωρείται ευκαιρία, αλλά πρέπει να σηματοδοτεί μια ιδέα που να ικανοποιεί μια πραγματική ή λανθάνουσα ζήτηση για ένα συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία.

Αναπτύσσοντας την έννοια της κοινωνικής επιχείρησης:

- Η δήλωση της αποστολής μιας κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να εκφράζει την ιδέα της επιχείρησης με σαφήνεια και εύστοχο τρόπο. Πρέπει να δίνει απάντηση σε τέσσερα ερωτήματα: Τι θα κάνει και τι δεν θα κάνει η επιχείρηση; Πώς αντιλαμβάνεται την «αξία» η συγκεκριμένη επιχείρηση και με ποιο τρόπο μετριέται; Ποια είναι η «μοναδική» (διακριτή) καινοτομία ή προσαρμογή της επιχείρησης; Τι σημαίνει «επιτυχία» για την επιχείρηση αυτή;
- Το επιχειρησιακό μοντέλο είναι ένα προσχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο προτίθεται η επιχείρηση να δημιουργήσει αξία. Είναι ένα χειροπιαστό περίγραμμα του τρόπου με τον οποίο θα υλοποιηθεί η αποστολή.
- Το επιχειρησιακό μοντέλο αποτελείται από τέσσερα μέρη: τη βασική αποστολή, τους στρατηγικούς πόρους της επιχείρησης, το δίκτυο συνεργασίας, και τους αποδέκτες των υπηρεσιών.
- Η πλειοψηφία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών αποτυγχάνει μέσα στην πρώτη πενταετία της λειτουργίας της. Η αποτυχία συνήθως οφείλεται σε έλλειψη εισοδήματος προκειμένου να καλυφθεί το κόστος.
- Αυτό μπορεί να είναι είτε πρόβλημα από την πλευρά της προσφοράς, είτε από την πλευρά της ζήτησης.

Επιχειρησιακά σχέδια κοινωνικής επιχείρησης:

- Το επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο είναι ένα έγγραφο, όπου περιγράφεται αναλυτικά η επιχείρηση. Πρόκειται για το εργαλείο με το οποίο ο κοινωνικός επιχειρηματίας θα παρουσιάσει το εγχείρημα προς τον έξω κόσμο.
- Το επιχειρησιακό σχέδιο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί από τους ενεργούς και δυνητικούς χρηματοδότες, τους κρατικούς αξιωματούχους, την κοινωνία γενικότερα, τον κοινωνικό επιχειρηματία, το ενεργό και το δυνητικό στελεχειακό δυναμικό και τους εθελοντές, καθώς και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

- Τα επιχειρησιακά σχέδια αποτελούνται από εννέα βασικά συστατικά: επιτελική περίληψη, περιγραφή της επιχείρησης, πληροφορίες σχετικά με την ομάδα μανάτζμεντ και την ηγετική ομάδα, ανάλυση της αγοράς και του κλάδου, σχέδιο μάρκετινγκ και χρηματοδότησης.

Η επιχειρηματική άντληση κεφαλαίων και μάρκετινγκ:

- Η προσέλκυση πόρων / κεφαλαίων αποτελείται γενικά από έξι ευρείες κατηγορίες δραστηριότητας: τις προσωπικές σχέσεις, την ταχυδρομική αποστολή έντυπου υλικού, τις εκδηλώσεις για συγκέντρωση πόρων / κεφαλαίων, την τηλε-χρηματοδότηση, τα παραδοσιακά μέσα μαζικής επικοινωνίας, και τα μέσα εικονικής πραγματικότητας.
- Ωστόσο, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες, πρέπει να πάρουν αποφάσεις -μεταξύ των οποίων και αποφάσεις για την προσέλκυση πόρων /κεφαλαίων- οι οποίες θα χρησιμοποιήσουν τους σπάνιους πόρους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ένα σημαντικό ανταποδοτικό όφελος προσέλκυσης πόρων / κεφαλαίων είναι αυτό που προκύπτει από το πλήθος των δωρητών και το ύψος των δωρεών.
- Οι δωρητές δεν είναι όλοι ίδιοι. Υπάρχουν έξι βασικά είδη δωρητών: οι υποψήφιοι δωρητές (οι οποίοι δεν έχουν κάνει δωρεά, αλλά θεωρούνται ως πιθανοί δωρητές), οι νέοι δωρητές (που έχουν κάνει δωρεά μια πρώτη φορά), οι μεταβατικοί δωρητές (αυτού που έχουν κάνει δύο δωρεές), οι βασικοί δωρητές (που έχουν κάνει δωρεά τρεις ή περισσότερες συνεχόμενες φορές), οι αβέβαιοι δωρητές (που έχουν κάνει δωρεά στο παρελθόν, αλλά όχι κατά τα τελευταία χρόνια), και οι αβέβαιοι, αλλά επανενεργοποιημένοι δωρητές (που έκαναν στο παρελθόν δωρεά και σταμάτησαν για ένα ή περισσότερα χρόνια, αλλά άρχισαν πάλι να δίνουν).
- Οι βασικοί δωρητές είναι οι πλέον παραγωγικοί για ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να δαπανούν χρόνο και ενέργεια για την «καλλιέργεια» αυτών των δωρητών.

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας πριν ιδρύσει μια επιχείρηση αξιολογεί την πιθανότητα μιας υψηλής κοινωνικής απόδοσης. Στην πιθανότητα αυτής της απόδοσης, τέσσερις παράγοντες έχουν αντίκτυπο: τα υποκατάστατα της υπηρεσίας, οι κοινωνικό-οικονομικές και δημογραφικές αλλαγές, οι αλλαγές της δημόσιας πολιτικής και η διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών και των αγοραστών.



Υπάρχουν δυο βασικά είδη επέκτασης για μια κοινωνική επιχείρηση: η επέκταση προϊόντος (μία επέκταση των «προτάσεων» εκ μέρους του προϊόντος) και η επέκταση της αγοράς (μία επέκταση της καταναλωτικής βάσης). Αυτές οι στρατηγικές επέκτασης μπορούν να συνδυαστούν ή να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα. Μία άλλη επιλογή επέκτασης είναι αυτή μέσω των συγχωνεύσεων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την επέκταση στην αλλαγή της κοινωνικής επιχείρησης, οι συνήθεις προβληματικές περιοχές είναι μεταξύ άλλων οι διαφορετικές αντιλήψεις ανάμεσα στον κοινωνικό επιχειρηματία και άλλους από έναν οργανισμό, η αντίσταση προς αλλαγές που έχουν τη βάση τους στην αγορά, το διοικητικό συμβούλιο που αποστρέφεται τον κίνδυνο, οι πιέσεις από την κοινωνία, η δυσκολία για παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την αλλαγή και η αντίσταση προς τις αλλαγές σε ανθρώπινους πόρους.

Μετά την σύλληψη της ιδέας της επιχείρησης, η κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν σταματά. Η επιχειρηματικότητα μέσα σε καθιερωμένες επιχειρήσεις ονομάζεται κοινωνική ενδο-επιχειρηματικότητα. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις που συνεχίζουν να συμπεριφέρονται με επιχειρηματικό τρόπο μπορούν να το πράξουν σε οποιοδήποτε βαθμό, συχνότητα ή και τα δύο.

Ο κίνδυνος κατά τη διαδικασία της επέκτασης μπορεί να προέλθει από πολλές πηγές: την ηγεσία, τα στελέχη και τους εθελοντές, τη χρηματοδότηση, την ποιότητα της ιδέας της επιχείρησης, και την ρευστότητα στην αγορά.

Οι στόχοι μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη μιας σταθερής και επαρκούς ισορροπίας των υπηρεσιών προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή. Επίσης η διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορεί να καταλήξει στην αποτυχία και αυτό συμβαίνει αρκετά συχνά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Stutely, R., 2003. *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.

Thompson, A., Gamble, J. & Strickland, A., 2010. *Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής*. Αθήνα: Utopia.

ΑΝΔΡΟΣ ΚοινΣΕπ, 2015. *ΑΝΔΡΟΣ ΚοινΣΕπ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.androskoinsep.gr/index.php/2014-12-23-21-27-39/2014-10-26-20-38-22>

Εταιρεία Κοινωνικής Ανάπτυξης, 2015. *Εταιρεία Κοινωνικής Ανάπτυξης (Social Development Society)*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.eka.com.gr/Goals-GR.html>

Θεοδωρόπουλος, Α., 2010. *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός*. 2η επιμ. Αθήνα: Προπομπός.

Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδα, 2015. *Φόρουμ Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://seforum.gr/>

Κοιν.Σ.Επ Η ΕΚΑΤΗ, 2015. *Κοιν.Σ.Επ Η ΕΚΑΤΗ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://el-gr.facebook.com/pages/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CE%A3%CE%95%CF%80-%CE%97-%CE%95%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%97/411863188936228>

ΚΡΙΚΟΣ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ, 2015. *ΚΡΙΚΟΣ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [http://krikos.org.gr/?page\\_id=2](http://krikos.org.gr/?page_id=2)

Κυριακίδου, Ο. & Σαλαβού, Ε., 2014. *Κοινωνική επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Rosili.

Μπακούρος, Ι. & Καραγιάννης, Η., 2010. *Καινοτομία και επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: σοφία Α.Ε..

Ντούλια, Θ., 2015. *Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Οσελότος.

- Ρωσσίδης, Ι., 2013. *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- Σινανιώτη – Μαρούδη, Α., 2010. *Εμπορικό Δίκαιο (τόμος 2ος). Εμπορικές Εταιρίες*. Αθήνα: Σάκκουλας Αντ.
- Σιώμκος, Γ., 2013. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Γ' επιμ. Αθήνα: Σταμούλη.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., 2007. *Οργάνωση και διοίκηση - Το μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Rosili.
- Τσιότρα, Γ., 2012. *Βελτίωση ποιότητας*. Αθήνα: Μπένου Ε..
- Χαλικιάς, Ι., 2010. *Στατιστική. Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις*. 3η επιμ. Αθήνα: Rosili.
- Χαλικιάς, Ι. Γ., 2013. *Στατιστική. Μέθοδοι ανάλυσης για επιχειρηματικές αποφάσεις*.. Αθήνα: Rosili.
- Χασσίδ, Ι. & Φαφαλιού, Ε., 2010. *Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ Γ. Παρικός & ΣΙΑ Ε.Ε..
- Χουβαρδάς, Β., 2008. *Στατιστική Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μακεδονικές.

