



ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

*«Επιχειρηματικός σχεδιασμός για την δημιουργία ενός café στη
Ναύπακτο ως ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ ένταξης ειδικού σκοπού»*



Φοιτήτρια : Ζάχαρη Βασιλική

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γιάτσε Χριστιάνα

Ναύπακτος, Ιούνιος 2021

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Ζάχαρη Βασιλικής που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο/η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του/της συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιοδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του/της συγγραφέα/δημιουργού



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

*«Επιχειρηματικός σχεδιασμός για την δημιουργία ενός café στη
Ναύπακτο ως ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ ένταξης ειδικού σκοπού»*

Ζάχαρη Βασιλική

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Γιάτσε Χριστιάνα

ΣΕΠ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Συν-επιβλέπων Καθηγητής:

Μπάρλας Αχιλλέας

ΣΕΠ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ναύπακτος, Ιούνιος 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον σύμβουλο και καθηγήτρια μου Γιάτσε Χριστιάνα για τη συνεχή υποστήριξη της κατά τη διάρκεια της διπλωματικής μου, για την υπομονή, το κίνητρο, τον ενθουσιασμό και την άμεση ανταπόκριση της.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του τμήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου για την γνώση και τις ιδέες που μου μεταλαμπάδευσαν γύρω από τις πρακτικές και τις αξίες της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας,

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου: τους γονείς μου Γιάννα και Θωμά και τον αδερφό μου Σταύρο οι οποίοι ήταν αρωγοί και με ενθάρρυναν καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου Παναγιώτη για την αμέριστη και διαρκή υποστήριξη του σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναφέρεται στον επιχειρηματικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης café στη περιοχή της Ναυπάκτου ως κοιν.σεπ ένταξης η οποία πρόκειται να ιδρυθεί προκειμένου να προωθήσει όχι μόνο την επιχειρηματικότητα στην ευρύτερη περιοχή της Ναυπακτίας αλλά και να τονώσει την κοινωνική οικονομία και να υπογραμμίσει τις αξίες και τις πρακτικές της.

Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται κάποια εισαγωγικά στοιχεία σχετικά με την έννοια της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας ενώ θα δοθεί έμφαση στην πορεία της ΚΑΟ στην Ελλάδα αλλά και στους φορείς της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας και στους τρόπους με τους οποίους αυτοί δρουν. Επιπλέον, στη πρώτη ενότητα αναλύεται η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης ως επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μια κοινωνική αποστολή και προωθούν τη δημιουργία θετικών κοινωνικών αλλαγών. Ύστερα, θα αναλυθεί η έννοια του κοινωνικού επιχειρηματία αλλά και οι πρακτικές τις οποίες θα πρέπει να ακολουθεί αλλά και οι αξίες που είναι δέον να διέπουν τις δράσεις του αλλά και ο τρόπος μέσα από τον οποίον οι κοινωνικές επιχειρήσεις, δημιουργούνται, επιβιώνουν και αναπτύσσονται στην Ελλάδα.

Στην δεύτερη ενότητα, περιγράφεται ένα μοντέλο επιχειρηματικού σχεδιασμού το οποίο ονομάζεται καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου. Το Business Model Canvas είναι ένα πρότυπο στρατηγικής διαχείρισης που βοηθά τις επιχειρήσεις να περιγράψουν, να σχεδιάσουν και να αναλύσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Το μοντέλο έχει τη μορφή οπτικού χάρτη με διάφορα στοιχεία που περιγράφουν την πρόταση αξίας ενός οργανισμού, την υποδομή, την αγορά και τα οικονομικά του. Ο στόχος του μοντέλου είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους μέσω της απεικόνισης πιθανών συμβιβασμών και αποτελείται από εννέα στοιχεία, τα τμήματα πελατών, τις προτάσεις αξίας, τα κανάλια, τις σχέσεις πελατών, τις ροές εσόδων, τους βασικούς πόροι, τις βασικές δραστηριότητες, τις βασικές συνεργασίες και τη διάρθρωση κόστους.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η μελέτη περίπτωσης της σύστασης μίας επιχείρησης café στη περιοχή της Ναυπάκτου ως κοινωνική επιχείρησης. Η υλοποίηση ενός τέτοιου κοινωνικού εγχειρήματος θα επιφέρει τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά οφέλη για την περιοχή χρησιμοποιώντας μία πληθώρα εργαλείων επιχειρηματικού σχεδιασμού όπως τον Καμβά Κοινωνικού Επιχειρηματικού μοντέλου. Τα στρατηγικά εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν είναι η ανάλυση ανταγωνιστών με την οποία θα εντοπιστούν οι στρατηγικές και οι σκοποί των κύριων ανταγωνιστών και θα ακολουθήσει η ανάλυση

PESTEL που αποτελεί ένα πλαίσιο για την ανάλυση των βασικών παραγόντων (Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνιολογικοί, Τεχνολογικοί, Νομικοί και Περιβαλλοντικοί) που επηρεάζουν έναν οργανισμό από το εξωτερικό περιβάλλον δίνοντας στους επαγγελματίες την εικόνα των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την οργάνωσή τους.

Επιπρόσθετα, θα γίνει μια ανάλυση SWOT, δηλαδή μια συλλογή από τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της κοινωνικής επιχείρησης με στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει πλήρη επίγνωση όλων των παραγόντων που εμπλέκονται στη λήψη μιας επιχειρηματικής απόφασης αλλά θα αναπτυχθεί και ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου μέσα από τις 9 ενότητες στις οποίες ωστόσο θα τονιστεί και ο κοινωνικός αντίκτυπος της κοινωνικής επιχείρησης. Επιπλέον θα πραγματοποιηθεί μία χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης η οποία θα δείχνει τη πορεία της χρηματοοικονομικής κατάστασης της κοιν.σεπ σε βάθος τριετίας. Επίσης θα γίνει ανάλυση νεκρού σημείου ώστε να γίνει φανερό το σημείο όπου η επιχείρηση δεν θα εμφανίζει ούτε κέρδη ούτε ζημίες. Τέλος, θα ακολουθήσουν τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας και φανερώνουν τις περαιτέρω ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα ώστε να προωθηθεί η έννοια της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας.

ABSTRACT

The present dissertation refers to the business planning of a café company in the area of Nafpaktos as a social enterprise which is to be established in order to promote not only entrepreneurship in the wider region of Nafpaktos but also to stimulate the social economy and to underline its values and practices.

The first section will mention some introductory data on the concept of KAO while emphasis will be placed on the course of KAO in Greece but also on the bodies of social and solidarity economy and in what ways they act. In addition, this section analyzes the concept of social enterprise as enterprises that have a social mission and reinvest their profits in order to create positive social change. Moreover, the concept of the social entrepreneur will be analyzed and what good practices he must follow but also the values that should accompany his actions and the way in which social enterprises are created, survive and develop in Greece.

The second section describes a business design model called a business model canvas. The Business Model Canvas is a management strategy template that helps businesses describe, design and analyze their business models. The model is in the form of a visual map with a plethora of elements that describe the value proposition of an organization, its infrastructure, market and finances. The purpose of the model is to help businesses align their business by visualizing potential compromises and consists of nine components: customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships and cost structure.

Next, the case study of the establishment of a café in the area of Nafpaktos as a social enterprise will be examined, which will bring both economic and social benefits to the area using a variety of business planning tools. The strategic tools that will be used are the competitor analysis which will identify the strategies and goals of the main competitors and will be followed by the PESTEL analysis which is a framework for the analysis of key factors (Political, Economic, Sociological, Technological, Legal and Environmental) that affect an organization from the external environment by giving professionals a picture of the external factors that affect their organization.

In addition, a SWOT analysis will be performed, as a collection of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the social enterprise in order to help the company to become fully aware of all the factors involved in making a business decision but also a canvas of a business model will be developed, through the 9 sections in which, however, the social impact of the

social enterprise will be emphasized. In addition, a financial analysis of the company will be carried out which will show the course of the financial situation of the joint venture over a period of three years. A break even point analysis will also be performed to reveal the point where the business will show neither profits nor losses. Finally, the conclusions that emerge from the elaboration of the thesis will follow and reveal the further actions that must take place in order to promote the concept of social and solidarity economy.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	9
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	11
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ / ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ.....	13
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....	16
2.1 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	17
2.2 ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΟ.....	22
2.2.1 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ.....	23
2.2.2 ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΜΟΙΒΑΙΑΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ.....	24
2.2.3 ΕΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ.....	24
2.2.4 ΙΔΡΥΜΑΤΑ.....	25
2.2.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	26
2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ.....	30
2.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	32
3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΜΒΑΣ.....	36
3.1 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	37
3.2 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ.....	38
3.3 ΚΑΝΑΛΙΑ.....	40
3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	41
3.5 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	42
3.6 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	44
3.7 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ.....	45
3.8 ΔΙΑΦΘΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	46
3.9 ΡΟΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ.....	47
4. Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΣΕΠ ΣΤΗ ΝΑΥΠΑΚΤΟ.....	50
4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ, ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	50
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	54
4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ PESTLE.....	58
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	63

4.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ	66
4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ	74
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 2.1 Η κοινωνική οικονομία στην ΕΕ.....	18
Εικόνα 2.2 Συνολικός κύκλος εργασιών φορέων Κ.Α.Λ.Ο.....	20
Εικόνα 2.3 Οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια κοινωνικών επιχειρήσεων.....	27
Εικόνα 3.1 Καμβάς κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου.....	36
Εικόνα 3.2 Using the Business Model Canvas for social enterprise design.....	41
Εικόνα 4.1 Τοποθεσία κοιν.σεπ που απεικονίζεται από το δορυφόρο.....	51
Εικόνα 4.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter.....	57
Εικόνα 4.3 Οι 5 δυνάμεις του Porter για την επιχείρηση ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ.....	58

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Πεδία δραστηριοτήτων κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ε.Ε.....	18
Πίνακας 3.1 Σύνθεση καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.....	37
Πίνακας 4.1 Πλέγμα ανάλυσης ανταγωνιστών της κοιν.σεπ ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ.....	56
Πίνακας 4.2 Ανάλυση SWOT ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ.....	66
Πίνακας 4.3 Κοινωνικός καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου.....	69
Πίνακας 4.4 Έξοδα για εξοπλισμό κοιν.σεπ.....	71
Πίνακας 4.5 Έξοδα για κτιριακές εργασίες κοιν.σεπ.....	71
Πίνακας 4.6 Έξοδα για μισθό εργαζομένων.....	71
Πίνακας 4.7 Δαπάνες για τη προβολή / προώθηση της επιχείρησης.....	72
Πίνακας 4.8 Πάγιες δαπάνες.....	72
Πίνακας 4.9 Πρόβλεψη εσόδων/εξόδων για 3 έτη λειτουργίας της κοιν.σεπ.....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10 Νεκρό σημείο της ΝΑΥΣ – ΖΕΙΝ.....	75

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ / ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

ΕΕ	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΚΑΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
ΚΟΙΝΣΕΠ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΑΙΤΕΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
SSE	SOCIAL SOLIDARITY ECONOMY
EC	EUROPEAN COMMISSION
ICA	International Co-operative Alliance
ICNPO	International Classification of Non-Profit Organizations
SEPA	Social Enterprise Promotion Act
EMES	Emergence of Social Enterprises in Europe
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
PESTEL	Political Economic Social Technological Environmental Legal

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία είναι ένας όρος ομπρέλα που συνδυάζει τις έννοιες της κοινωνικής οικονομίας και της αλληλέγγυας οικονομίας. Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, η «κοινωνική επιχειρηματικότητα» ή προσπάθειες χρήσης επιχειρηματικών, ιδιωτικών προσεγγίσεων για την αντιμετώπιση σύνθετων αγορών και κοινωνικών αναγκών έχουν κάνει την εμφάνισή τους. Πολλοί πιστεύουν ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα αντιπροσωπεύει μια νέα δομή και ιδεολογία που συλλαμβάνει τόσο το κοινωνικό όσο και το οικονομικό στοιχείο. Στόχος είναι μέσω της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, να αρχίσει να θεσμοθετείται η κοινωνική αξία σε ένα δυσπρόσιτο οικονομικό σύστημα αλλά και να επαναπροσδιοριστούν τα υπάρχοντα όρια μεταξύ δημόσιου, ιδιωτικού και τρίτου τομέα. Αν και μπορεί να μην έχει αρχικά εκτεταμένο αντίκτυπο, η κοινωνική επιχειρηματικότητα αντιπροσωπεύει μια βιώσιμη κίνηση προς την αλλαγή του τρόπου σκέψης γύρω από το καπιταλιστικό γίνεσθαι, την παγκοσμιοποίηση και την οικονομική ανάπτυξη.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που πληρούν τις κοινωνικές και επιχειρηματικές αξίες ταυτόχρονα μέσω ενός συνδυασμού επιχειρηματικής δράσης δηλαδή την αναζήτηση εμπορικών ευκαιριών στην αγορά και την κοινωνική αποστολή τους, δηλαδή τη δημιουργία και ενίσχυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων που έχουν την υπεροχή έναντι της μεγιστοποίησης του κέρδους. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην τοπική και περιφερειακή οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ορίζονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία ως οργανώσεις που στοχεύουν στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων με ένα καινοτόμο και οικονομικά βιώσιμο τρόπο. Παλαιότερες δημοσιεύσεις στον τομέα έχουν επικεντρωθεί στον καθορισμό των όρων κοινωνική επιχειρηματικότητα, κοινωνική επιχείρηση και κοινωνικός επιχειρηματίας. Ο Dees το 1998 παρήγαγε έναν από τους πρώτους ορισμούς ενός κοινωνικού επιχειρηματία υποστηρίζοντας ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην αλλαγή του κοινωνικού τομέα καθώς προωθούν τη διατήρηση της κοινωνικής αξίας (όχι μόνο της ιδιωτικής αξίας), μέσα από την εύρεση νέων ευκαιριών και μέσα από μια διαδικασία συνεχούς καινοτομίας και εκπαίδευσης, ενεργώντας τολμηρά χωρίς να υπάρχει περιορισμός στους διαθέσιμους πόρους.

Είναι προφανές ότι ο ακριβής ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι δύσκολος να προσδιοριστεί καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων πχ.

Ορισμένοι κοινωνοί προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την έλλειψη στέγης, ενώ άλλοι προσπαθούν να μειώσουν την ανισότητα. Επιπλέον, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν περιορίζονται από νομικές φόρμες, σε αντίθεση με τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Αυτό κάνει τον ορισμό και τη κατανόηση του έργου των κοινωνικών επιχειρήσεων πιο δύσκολο.

Ωστόσο, υπάρχουν μερικοί ορισμοί που γίνονται όλο και περισσότερο αποδεκτοί. Προκειμένου οι κοινωνικές επιχειρήσεις να συσταθούν, να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο καπιταλιστικό διεθνές σύστημα είναι αδήριτη ανάγκη να ακολουθήσουν έναν επιχειρηματικό σχεδιασμό που θα λειτουργεί ως ένα σχέδιο εκκίνησης και θα αποτελείται από την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τα σχέδια δράσης για το μέλλον της υπό σύστασης επιχείρησης. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αφενός είναι ένα εργαλείο οργάνωσης για απλοποίηση και αποσαφήνιση των επιχειρηματικών στόχων και της στρατηγικής, αφετέρου είναι ο ακρογωνιαίος λίθος μίας επιχειρηματικής ιδέας και αποδεικνύει ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να έχει κέρδος και να προσελκύσει τη χρηματοδότηση και τους εταιρικούς πόρους. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια γραπτή περίληψη του προγραμματισμένου επιχειρηματικού σχεδίου του επιχειρηματία, με οικονομικά στοιχεία και με στόχο τη προώθησή των ευκαιριών και της απασχόλησης (Honig & Karlsson, 2004). Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός μιας κοινωνικής επιχείρησης εκτός από τα κλασσικά εργαλεία στρατηγικού management είναι πιθανό να εμπεριέχει εργαλεία που εκτός από τα οικονομικά στοιχεία δίνουν έμφαση στο κοινωνικό αντίκτυπο της επιχείρησης που πρόκειται να δημιουργηθεί και στη συνέχεια να αναπτυχθεί. Ένα τέτοιο εργαλείο αποτελεί ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου που είναι ένα πρότυπο στρατηγικής διαχείρισης, το οποίο βοηθά τη δημιουργία ή τη βελτίωση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός για την δημιουργία ενός café στην περιοχή της Ναυπάκτου. Αυτό δύναται να επιτευχθεί μέσα από τη κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ώστε χρησιμοποιώντας πτυχές της στρατηγικής διαχείρισης (ανάλυση SWOT, ανάλυση Pestel και ανάλυση ανταγωνιστών) αλλά και το καμβά επιχειρηματικού μοντέλου ως βασικό εργαλείο επιχειρηματικού σχεδιασμού που θα αποτελεί το κλειδί για την εξασφάλιση χρηματοδότησης, την τεκμηρίωση του επιχειρηματικού μοντέλου, την περιγραφή των οικονομικών προβολών, τη μετατροπή μιας επιχειρηματικής ιδέας σε πραγματική επιχείρηση αλλά και τον κοινωνικό αντίκτυπο της κοιν.σ.επ. Στη παρούσα διπλωματική εργασία το BMC πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως κύριο εργαλείο, για την δημιουργία της κοινωνικής επιχείρησης.

2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Η κοινωνική οικονομία προωθεί αξίες και αρχές που εστιάζουν στις ανάγκες των ανθρώπων, στο πνεύμα εθελοντικής συμμετοχής, αυτοβοήθειας και αυτονομίας, και μέσω των επιχειρήσεων και οργανώσεων, προσπαθεί να εξισορροπήσει την οικονομική επιτυχία με την κοινωνική δικαιοσύνη, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Ο τρίτος τομέας αποτελείται από οντότητες - όπως συνεταιρισμοί, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οργανώσεις και αμοιβαίες κοινωνίες - που δεν μπορούν εύκολα να ταξινομηθούν στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα (Defourny 2001). Ο ίδιος ο όρος είναι ευρέως αποδεκτός από μια πλούσια σειρά θεωρητικών προσεγγίσεων (Moulaert και Ailenei 2005) και εμφανίζεται σε πολλά έγγραφα πολιτικής της ΕΕ.

Ο καθορισμός της κοινωνικής οικονομίας δεν είναι εύκολος στόχος, διότι περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία ενδιαφερομένων, μεταξύ του ιδιωτικού (επιχειρηματικού) και του δημόσιου τομέα (κυβερνητικές πολιτικές). Περιλαμβάνει οργανισμούς όπως συνεταιρισμούς, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και φιλανθρωπικά ιδρύματα. Κατά την ερμηνεία που υιοθέτησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κοινωνικής οικονομίας είναι οικονομικοί και κοινωνικοί παράγοντες που δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της κοινωνίας. Έχουν δημιουργηθεί για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ανθρώπων και χαρακτηρίζονται κυρίως από το συνδυασμό του γενικού συμφέροντος, της οικονομικής απόδοσης και της δημοκρατικής λειτουργίας. Η κοινωνική οικονομία είναι ένας σημαντικός πόρος επειδή προσπαθεί να βρει μια νέα λύση για ζητήματα (κοινωνικά, οικονομικά ή περιβαλλοντικά) και να ικανοποιηθεί τις ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί ανεπαρκώς από τον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα. Χρησιμοποιώντας λύσεις για την επίτευξη μη κερδοσκοπικών στόχων, μια κοινωνική οικονομία έχει μοναδικό ρόλο στη δημιουργία μιας ισχυρής, βιώσιμης, ευημερούσας και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνίας. Η SSE ήταν πάντα ένας αμφισβητούμενος όρος. Αυτό είναι ίσως αναπόφευκτο δεδομένης της προέλευσής του. Ως έννοια «ομπρέλα» ένωσε δύο διαφορετικές ιδεολογικές προοπτικές. Η πρώτη σχετίζεται με τη «κοινωνική οικονομία» αποδέχτηκε τους κανόνες του παιχνιδιού του καπιταλιστικού συστήματος και των βασικών του θεσμών αλλά επιδίωξε συμπληρωματικότητα όσον αφορά οργανισμούς και επιχειρήσεις που ήταν περισσότερο συγκεντρωμένοι, για παράδειγμα, συνεταιρισμοί, αμοιβαίες ενώσεις και ιδρύματα. Εκτός από τα παραπάνω, εστιάζει την προσοχή της σε εθελοντικούς και κοινοτικούς οργανισμούς, φιλανθρωπικές οργανώσεις ή ΜΚΟ.

Η αλληλέγγυα οικονομία αντίθετα, ώθησε το φάκελο των μετασχηματιστικών αλλαγών καθώς αμφισβήτησε πολλούς βασικούς θεσμούς του καπιταλιστικού συστήματος και αναζήτησε εναλλακτικές λύσεις επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον της στην αναδιανεμητική δικαιοσύνη, τη βαθιά βιωσιμότητα και μια πιο βαθιά αναδιαμόρφωση των σχέσεων εξουσίας.

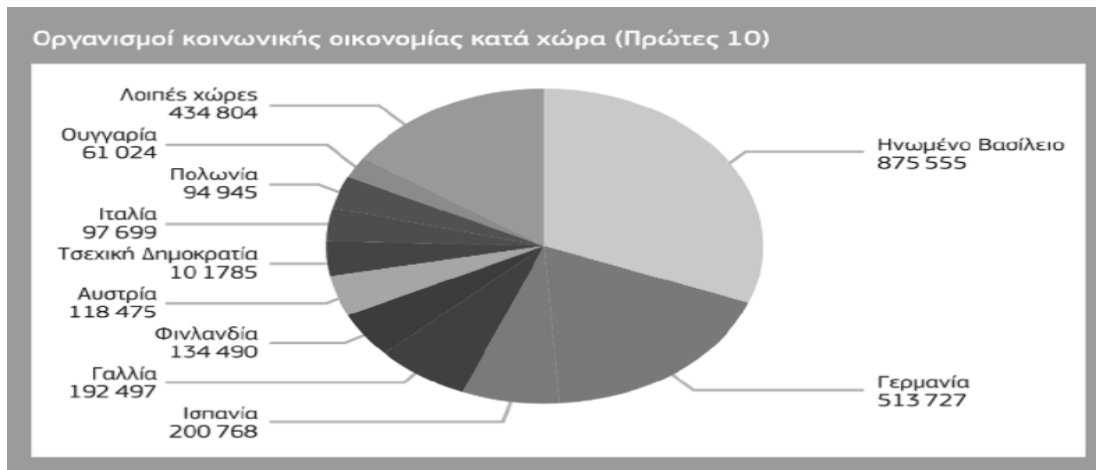
Η ένωση αυτών των δύο σκελών ως «κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία» έχει νόημα εννοιολογικά, λαμβάνοντας υπόψη τις πολλές ομοιότητες ως προς τις αρχές και τις πρακτικές τους. Ωστόσο, οι διαφορές στις παγκόσμιες απόψεις και σημεία έμφασης έχουν πάντα δημιουργήσει εντάσεις στο κίνημα της ΚΑΟ.

Σήμερα η κοινωνική οικονομία είναι άρρηκτα συνυφασμένη με ένα πλήθος πρωτοβουλιών που υπογραμμίζουν πως η οικονομία δεν περιορίζεται στο κέρος αλλά επεκτείνεται στις αρχές της ισότητας και της αμοιβαιότητας (Moulaert και Ailenci, 2005).

2.1 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες, η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (SSE) έχει γίνει καθημερινή πρακτική σε ένα όλο και αυξανόμενο αριθμό πολιτών, ενώ ο τομέας SSE επεκτείνεται συνεχώς. Ιδιαίτερα, κατά τη διάρκεια των δύσκολων οικονομικών εποχών, η SSE λειτούργησε ως μια βιώσιμη οικονομική εναλλακτική και ως μέσο για την υποστήριξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, που επλήγησαν από την ύφεση. Ωστόσο, η ΚΑΟ δεν ενεργεί απλώς ως δρών έκτακτης ανάγκης κατά τη διάρκεια δύσκολων οικονομικών καιρών, αλλά ως εργαλείο ενδυνάμωσης, μετασχηματισμού και κοινωνικής αλλαγής.

Αν και στη Γαλλία, την Ιταλία, την Ισπανία, τις ΗΠΑ και τον Καναδά, η SSE είναι ένας καλά ανεπτυγμένος τομέας που, σε ορισμένες περιπτώσεις, συνεισφέρει σε ποσοστό σχεδόν 10% στο εθνικό ΑΕΠ, στην Ελλάδα ο τομέας αυτός συνεισφέρει λιγότερο από 1%. Σύμφωνα με Ευρωπαϊκό Φόρουμ για την Κοινωνική Οικονομία και την Αλληλεγγύη, η SSE είναι ένας σημαντικός οικονομικός τομέας που αντιπροσωπεύει πάνω από 14 εκατομμύρια θέσεις εργασίας ή το 6,5% της συνολικής απασχόλησης στην ΕΕ.



Εικόνα 2.1 Η κοινωνική οικονομία στην ΕΕ. Πηγή : Ciriec International (2012)

Κοινωνικές υπηρεσίες	16,70 %
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 %
	100 %

Πίνακας 2.1 Πεδία δραστηριοτήτων κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ε.Ε. Πηγή www.selusi.eu

Θεωρώντας την SSE ως ένα νέο μοντέλο εργασίας καθώς και ένα εναλλακτικό μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης, η ελληνική κυβέρνηση ενέκρινε, το 2016 τον νόμο 4430/2016 - ΦΕΚ 205/Α/31-10-2016 που προσπαθεί να ρυθμίσει οριζόντια τη λειτουργία της SSE, εκσυγχρονίζοντας την υπάρχουσα ξεπερασμένη νομοθεσία. Ο νόμος στοχεύει στη σαφή θεσμική ανασυγκρότηση και την ανανέωση του οικοσυστήματος της ΚΑΟ, δίνοντας έμφαση στη δημιουργία συλλογικών και κοινωνικών οφελών από τις οντότητες της SSE και όχι στη νομική μορφή, καθώς και στη διάδοση των πρακτικών της SSE σε όλους τους πιθανούς

τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Μια νέα γραμματεία για την SSE δημιουργήθηκε επίσης βάσει της νέας νομοθεσίας.

Οι περισσότεροι φορείς ΚΑΟ παρατηρούνται στην περιοχή της Αττικής, όπου λειτουργεί το 45% όλων εν ενεργεία φορέων ΚΑΟ, ακολουθούμενη από την περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας (11%), την περιοχή της Θεσσαλίας (9%) και την περιοχή της Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκη (8%), σύμφωνα με τα στοιχεία για το έτος 2015.

Ο συνολικός κύκλος εργασιών ξεκίνησε στα 50.000 ευρώ το 2012, αυξήθηκε σε 462.000 ευρώ το 2013, ανήλθε σε 6,9 εκατομμύρια ευρώ το 2015. Η πλειονότητα των φορέων ΚΑΟ δεν εμφανίζει σημαντικά κέρδη ή ζημίες. Όσον αφορά τους τομείς στους οποίους λειτουργούν οι μονάδες SSE, η εκπαίδευση κατατάσσεται πρώτη (12,77%), ενώ ακολουθεί τροφοδοσία (10,64%), οργανωτικές δραστηριότητες (9,22%), χονδρική (7,45%) και λιανικό εμπόριο (6,38%) (EL.STAT, 2013).

Οι οικονομικές οντότητες κοινωνικής και αλληλεγγύης στην Ελλάδα αποτελούνται κυρίως από κοινωνικούς συνεταιρισμούς, οι οποίοι είναι 755 σε ολόκληρη τη χώρα, ενώ υπάρχουν 19 Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης και 15 άλλες οντότητες κοινωνικής οικονομίας (μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και άλλοι αγροτικοί / αστικοί συνεταιρισμοί) (Elmatzoglou, 2017).

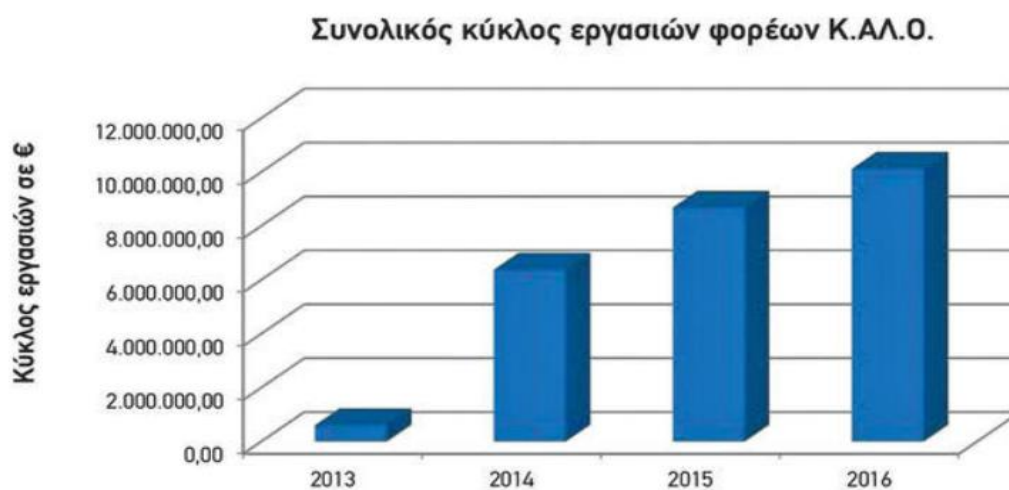
Επιπλέον, υπάρχουν 3 είδη Κοινωνικών Συνεταιρισμών όπως του Συλλογικού και Παραγωγικού σκοπού, συνεταιρισμοί ένταξης και κοινωνικής μέριμνας. Η γενική εικόνα δείχνει ότι οι περισσότερες οντότητες SSE στην Ελλάδα είναι πολύ μικρές καθώς τα περισσότερα από αυτά καταδεικνύουν ετήσιο κύκλο εργασιών μικρότερο από 2 εκατομμύρια ευρώ κατά μέσο όρο ενώ οι εργαζόμενοι είναι λιγότεροι από 10. Επιπλέον, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις SSE παρουσιάζουν μικρά κέρδη και περιορισμένες επιδοτήσεις. Σύμφωνα με την ετήσια οικονομική ανάλυση για όλες τις επιχειρήσεις ΚΑΟ, γίνεται αντιληπτό ότι το μέγεθος των SSE στην Ελλάδα είναι αρκετά μικρό και ακόμα σε αρχικό στάδιο.

Η ευρύτερη οικονομία κοινωνικής και αλληλεγγύης στην Ελλάδα είναι ταυτόχρονα ένα παλιό και ένα νέο φαινόμενο καθώς οι ρίζες της βρίσκονται σε έναν αριθμό εγχειρημάτων, με σημαντικότερους τους συνεταιρισμούς που αναπτύχθηκαν με την πάροδο των ετών, αλλά η πρόσφατη νομοθεσία και τα πολιτικά κινήματα έχουν καθορίσει μεγάλο μέρος της πρόσφατης δραστηριότητάς τους. Η ΚΑΟ στην Ελλάδα, αλλάζει δυναμικά, αλλά την ίδια

στιγμή υπάρχει επείγουσα ανάγκη για υποστήριξη της, ιδίως ως προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων και χρηματοδότησης των πολιτικών της ΚΑΟ.

Το προκλητικό κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο της Ελλάδας έχει διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη της ΚΑΟ, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων όπως το υψηλό ποσοστό ανεργίας, η έλλειψη εργασίας, η ασφάλεια στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, η μείωση των δαπανών του δημόσιου τομέα και εμφάνιση πολιτικών κινήματων που συνδέονται με την SSE.

Για τον τομέα SSE, αυτό δημιουργεί διαφορετική δυναμική, καθώς υπάρχουν σημαντικά κοινωνικά προβλήματα για την αντιμετώπιση και την ανάγκη για νέα μοντέλα και προσεγγίσεις για την αντιμετώπισή τους. Την ίδια στιγμή, η παρακμή των πιο παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων και νοοτροπιών έχει δημιουργήσει χώρο όπου το SSE μπορεί να αναπτυχθεί. Ωστόσο, όλες οι μορφές οικονομικής ανάπτυξης δύνανται να επηρεαστούν από τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν, και η ΚΑΟ δεν αποτελεί εξαίρεση (CICOPA, 2013).



Εικόνα 2.2 Συνολικός κύκλος εργασιών φορέων Κ.Α.Λ.Ο». Πηγή : www.efsyn.gr

Ο τομέας των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα αναφέρεται σε παρόμοιες ομάδες, αναφέροντας 140 αγροτουριστικούς συνεταιρισμούς γυναικών, 15 ΚΟΙΣΠΕ και 300 ΚΟΙΝΣΕΠ Επιχειρήσεις (βάσει του νόμου 4019/2011). Ο νόμος 4019/2011 ήταν χρήσιμος όσον αφορά ένα κανονιστικό περιβάλλον, αλλά όχι όσον αφορά μια ευρύτερη ατζέντα

κοινωνικής οικονομίας και μια ευρύτερη στρατηγική κοινωνικών επιχειρήσεων (Τζουβελέκας & Zoehrer, 2016)

Ο Nasioulas (2012) προσδιορίζει μια σειρά από άλλες προκλήσεις για τους φορείς της ΚΑΟ, όπως η παντελής απουσία κοινωνικών ρητρών στις δημόσιες συμβάσεις, η περιορισμένη ευαισθητοποίηση του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα αλλά και της πλειοψηφίας των πολιτών. Αμφισβητεί επίσης το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι ελληνικοί οργανισμοί SSE είναι «κοινωνικοί», σημειώνοντας ότι η μέτρηση των κοινωνικών επιπτώσεων πρέπει να βελτιωθεί, όπως και η αναφορά σχετικά με τη χρηματοδότηση και την απασχόληση.

Επιπρόσθετα, οι τροποποιήσεις του νόμου 4430/2016 θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη διευκόλυνση της ανάπτυξης και του αντίκτυπου των περισσότερων οργανισμών SSE. Τα σχόλια από τους φορείς ΚΑΟ αναφέρονται σε τρία κύρια στοιχεία:

- ✚ Απλούστευση του νόμου για προώθηση της συνοχής
- ✚ Ευελιξία στα κριτήρια, ιδίως όσον αφορά τη διανομή κερδών και του περιορισμού επανεπένδυσης
- ✚ Εξέταση της αξιολόγησης και εισαγωγή πιο αξιόπιστων «μηχανισμών ελέγχου».

Κάνοντας τα κριτήρια πιο ευέλικτα θα μπορούσε να επιτρέψει μια πιο περιεκτική κίνηση που περιλαμβάνει όλα τα μέρη της κοινωνικής οικονομίας, και θα μπορούσαν να επιτρέψουν στους φορείς ΚΑΟ να αποκτήσουν πρόσβαση σε υποστήριξη, καθιερώνουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο.

Επίσης δύναται να διασφαλίσει ότι η διαδικασία εγγραφής είναι απλοποιημένη και πιο προσβάσιμη, ιδανικά επιτρέποντας στους οργανισμούς να εγγραφούν στο Διαδίκτυο αλλά και να προωθήσει την εισαγωγή κοινωνικών ρητρών και κοινωνικής αξίας στην κυβέρνηση.

Αυτό θα βοηθήσει τους οργανισμούς SSE να αποκτήσουν πρόσβαση σε ευκαιρίες παροχής δημόσιων υπηρεσιών (Συνεργατικός Χώρος Κοινωνικής Και Αλληλέγγυας Οικονομίας).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν αναπτυχθεί ουσιαστικά την τελευταία δεκαετία καθότι αρκετοί δρώντες υποστηρίζουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων αυτών που προωθούν τη γνώση και την ευαισθητοποίηση, τη χρηματοδότηση της ΚΑΟ και τα δίκτυα Η πλειοψηφία των ελληνικών κοινωνικών

επιχειρήσεων βρίσκονται σε στάδιο πρώιμης ανάπτυξης γεγονός το οποίο απαιτεί οικονομική υποστήριξη καθότι το εισόδημα τους μειονεκτεί σε σχέση με τις ανάγκες τους. (Αδάμ, 2016)

2.2 ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΟ

Η ΚΑΟ αναφέρεται σε συγκεκριμένες μορφές επιχειρήσεων όπως συνεταιρισμοί, κοινωνίες αμοιβαίου όφελους, ενώσεις και κοινωνικές επιχειρήσεις και αποτελούν μια δυναμική και εξελισσόμενη ομάδα δρώντων με σκοπό τη προώθηση και τη λειτουργία των οικονομικών οργανώσεων (Fonteneau & Develtere, 2009).

Οι Φορείς ΚΑΟ αποτελούν νομικά σχήματα με ισότιμη διοίκηση από τα μέλη τους, σύγκλιση ως προς την αμοιβή της εργασίας και ποσοστώσεις στη διανομή των κερδών με υπέρτατο σκοπό την ανάπτυξη δραστηριοτήτων συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας. (<https://foreis-kalo.gr>)

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι οργανώσεις κοινωνικής οικονομίας ιστορικά έχουν ομαδοποιηθεί σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: συνεταιριστικές επιχειρήσεις, αμοιβαίες κοινωνίες, ιδρύματα και ενώσεις. Η Ευρωπαϊκή επιτροπή (εφεξής EC) θεωρεί τους συνεταιρισμούς ως μία αποτελεσματική μέθοδο για την αντιμετώπιση των οικονομικών και κοινωνικών δυσκολιών ενώ ενισχύει την ικανότητα των ευάλωτων ομάδων ανθρώπων να προστατεύουν τα συμφέροντά τους, προωθώντας την αρχή της αυτοβοήθειας. Επίσης, η EC υποστηρίζει ότι οι συνεταιρισμοί συμβάλλουν στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, στην υποστήριξη της αύξησης της απασχόλησης και στη διατήρηση της ισορροπημένης κατανομής του πλούτου τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Δεύτερον, η κοινωνία αμοιβαίας βοήθειας στηρίζεται σε αμοιβαία συμβόλαια και απαιτεί τα μέλη να λαμβάνουν παροχές ως συνέπεια της συμμετοχής τους. Τρίτον, μια ένωση αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων που συγκεντρώνεται για συγκεκριμένο σκοπό. Οι ενώσεις δύναται να είναι δομές που έχουν τους δικούς τους κανόνες, νόμους και υποχρεώσεις συμμετοχής. Τέλος, τα ιδρύματα είναι νομικά πρόσωπα που δημιουργήθηκαν για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους για το συμφέρον μιας συγκεκριμένης ομάδας ατόμων ή της κοινότητας, χρησιμοποιώντας τη συστηματική συγκέντρωση χρημάτων. Αυτοί οι οργανισμοί είναι προσηλωμένοι στην προώθηση κοινωνικών, θρησκευτικών, εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ή διαφόρων γενικών συμφερόντων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

2.2.1 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

Σύμφωνα με τη Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία (ICA), την ομπρέλα που αντιπροσωπεύει συνεταιρισμούς παγκοσμίως, ένας συνεταιρισμός είναι «μια αυτόνομη ένωση προσώπων που λειτουργούν εθελοντικά ώστε να καλύψουν τις κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες τους μέσω μιας κοινής επιχείρησης και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης (ICA, 1995). Ο ορισμός αυτός υιοθετείται επίσης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Για σκοπούς ταξινόμησης, διακρίνονται δύο μεγάλες κατηγορίες συνεταιρισμών: Οι συνεταιρισμοί παραγωγών, επίσης γνωστοί ως συνεταιρισμοί εργαζομένων, οι οποίοι επικεντρώνονται στην ενίσχυση της ικανότητας των μελών τους να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες και χαρακτηρίζονται συνήθως ως οργανώσεις που ανήκουν σε εργαζόμενους. Οι συνεταιρισμοί καταναλωτών, επίσης γνωστοί ως συνεταιρισμοί χρηστών, ενισχύουν την ικανότητα των μελών τους να έχουν πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική χρήση. Ένας συνεταιρισμός είναι ένα εναλλακτικό επιχειρηματικό μοντέλο της τυπικής επιχείρησης και οι καθημερινές δραστηριότητες του συνεταιρισμού χειρίζονται από μια ομάδα διευθυντικών στελεχών και προσωπικού. Ο σκοπός μίας εταιρείας – πρότυπο είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη προκειμένου να αυξήσει την τιμή της μετοχής και να παρέχει ένα μέρος στους μετόχους. Ένας συνεταιρισμός έχει μια πολύ παρόμοια δομή διαχείρισης, αλλά η αποστολή του είναι εντελώς διαφορετική. Σκοπός του είναι να παρέχει υπηρεσίες σε μέλη και όχι η μεγιστοποίηση των κερδών. Αυτά τα μέλη αντικαθιστούν το ρόλο των μετόχων στον οργανισμό. Κάθε μέλος έχει ισότητα στον οργανισμό και έχει ίσο μερίδιο στον οργανισμό. Ανάλογα με τον συνεταιρισμό, αυτές οι υπηρεσίες μπορεί να διαφέρουν ως προς τη μορφή. Με πιστωτικά σωματεία, τα οποία είναι μια μορφή συνεταιρισμού, τα μέλη αποκτούν πρόσβαση σε λογαριασμούς ταμειυτηρίου, λογαριασμούς ελέγχου και ασφάλισης (Nourse,2013).

Οι συνεταιρισμοί είναι δομημένοι και λειτουργούν σύμφωνα με τις επτά διεθνείς αρχές συνεργασίας:

1. Εθελοντική και ανοιχτή ιδιότητα μέλους
2. Έλεγχος των δημοκρατικών μελών
3. Οικονομική συμμετοχή των μελών
4. Αυτονομία και ανεξαρτησία
5. Εκπαίδευση, Κατάρτιση και Πληροφόρηση

6. Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών

7. Ανησυχία για την Κοινότητα.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του συνεταιρισμού είναι η ιδιοκτησία και ο έλεγχος από τα μέλη. Τα μέλη μπορεί να είναι υπάλληλοι (συνεργάτης εργαζομένων), πελάτες (συνεταιρισμός καταναλωτών), ενοικιαστές (συνεταιρισμός στέγασης) ή συνδυασμός αυτών των ομάδων (συνεργασία πολλών ενδιαφερομένων).

2.2.2 ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΜΟΙΒΑΙΑΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ

Οι κοινωνίες αμοιβαίας βοήθειας είναι οργανώσεις που έχουν ως στόχο ουσιαστικά να παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες για τα μεμονωμένα μέλη και τα συντηρούμενα από αυτούς πρόσωπα. Μια κοινωνία παροχών ή μια κοινωνία αμοιβαίας βοήθειας είναι μια κοινωνία, ένας οργανισμός ή μια εθελοντική ένωση που ιδρύθηκε για να παρέχει αμοιβαία βοήθεια, όφελος, για παράδειγμα ασφάλιση ή ιατρική περίθαλψη. Τέτοιοι οργανισμοί μπορούν να οργανωθούν επίσημα με χάρτες και έθιμα ή μπορεί να προκύψουν για την κάλυψη μοναδικών αναγκών ενός συγκεκριμένου χρόνου και τόπου. Πολλά μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που υπάρχουν σήμερα, ιδίως ορισμένες ασφαλιστικές εταιρείες, τράπεζες αμοιβαίων αποταμιεύσεων και πιστωτικά σωματεία, εντοπίζουν την προέλευσή τους προς όφελος των κοινωνιών, όπως και πολλές σύγχρονες αδελφικές οργανώσεις που τώρα θεωρούνται κυρίως κοινωνικές. Το σύγχρονο νομικό σύστημα απαιτεί ουσιαστικά όλες αυτές τις οργανώσεις σημαντικού μεγέθους να ενσωματωθούν ως μία. (Davies, 2010)

Οι κοινωνικές παροχές μπορούν να οργανωθούν γύρω από ένα κοινό εθνικό υπόβαθρο, μία θρησκεία, ένα επάγγελμα, μία γεωγραφική περιοχή ή κάποια άλλη βάση. Οι παροχές μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομική ασφάλεια αρωγή στην ανεργία, στα ιατρικά έξοδα και στη συνταξιοδότηση. Συχνά οι κοινωνικές παροχές παρέχουν ένα κοινωνικό ή εκπαιδευτικό πλαίσιο για τα μέλη και τις οικογένειές τους ώστε να αλληλοϋποστηρίζονται και να συνεισφέρουν στην ευρύτερη κοινότητα.

2.2.3 ΕΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι είναι αναγνωρισμένο ανθρώπινο δικαίωμα, αλλά η πρακτική της εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο προστατεύεται από τις εθνικές δικαιοδοσίες και από την αποδοχή και στήριξη τέτοιων επιχειρήσεων. Παραδείγματα κοινωνικών παροχών περιλαμβάνουν συνδικαλιστικές οργανώσεις, φιλικές κοινωνίες, συνεταιρισμούς, πιστωτικές ενώσεις, ομάδες αυτοβοήθειας, κοινωνίες μεταναστών, αδελφικές οργανώσεις αλλά και ορισμένες κοινότητες συνεργασίας.

Μια κοινωνία ωφέλειας μπορεί να χαρακτηριστεί από μέλη που έχουν ισοδύναμη ευκαιρία για λόγο στον οργανισμό, μέλη που έχουν δυνητικά ισοδύναμα οφέλη, από τη βοήθεια που προσφέρει προς όσους έχουν ανάγκη (ισχυρή βοήθεια στους αδύναμους), ένα ταμείο συλλογής για την πληρωμή παροχών εκπαιδευοντας άλλους για το ενδιαφέρον μιας ομάδας ή για τη διατήρηση των πολιτιστικών παραδόσεων.

Η διπλή διάσταση, πολιτική και οικονομική, που απαιτείται από την αλληλέγγυα οικονομία υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεργατικούς συνεταιρισμούς και αμοιβαία πειράματα που δύνανται να επηρεάσουν τις θεσμικές δεσμεύσεις. Ωστόσο ως αντίδραση στις παρενέργειες που επικεντρώνονται στην οικονομική διάσταση, τα πειράματα της τελευταίας δεκαετίας έχουν ενισχύσει τις πολιτικές διαστάσεις των πρωτοβουλιών που στοχεύουν να είναι προσανατολισμένες στους πολίτες και στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτά δεν θα έχουν αποτέλεσμα εάν δεν είναι σε θέση να προωθήσουν τη δημοκρατία τόσο στην εσωτερική τους λειτουργία όσο και στην εξωτερική τους έκφραση.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των ενώσεων είναι: εθελοντική και ανοιχτή συμμετοχή, ίσα δικαιώματα ψήφου - ψηφίσματα που λαμβάνονται με πλειοψηφία, τέλη συμμετοχής - χωρίς εισφορά κεφαλαίου, αυτονομία και ανεξαρτησία ως προς τη παροχή υπηρεσιών, εθελοντική εργασία και υπεράσπιση / εκπροσώπηση σημαντικών παροχών υγειονομικής περίθαλψης, φροντίδας ηλικιωμένων και παιδιών και κοινωνικών υπηρεσιών.

Οι πιο σημαντικές πτυχές των μετασχηματισμών που επηρέασαν τις ενώσεις είναι η μεγέθυνση της οικονομικής τους δραστηριότητας αλλά και η ανάδυση μίας διεθνούς κοινωνίας πολιτών που συμπεριλαμβάνει κοινωνικά κινήματα, δίκτυα και διάφορες οργανώσεις που είναι ανεξάρτητα από κυβερνήσεις και ιδιωτικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν εκτός της κρατικής σφαίρας και της αγοράς (Evers et al, 1999).

2.2.4 ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Τα ιδρύματα διευθύνονται από διορισμένους διαχειριστές, το κεφάλαιό τους παρέχεται μέσω δωρεών και δώρων. Μπορούν να χρηματοδοτήσουν και να αναλάβουν έρευνα ενώ έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν διεθνή, εθνικά και τοπικά προγράμματα. Μπορούν επίσης να παρέχουν επιχορηγήσεις για να καλύψουν τις ανάγκες των ατόμων, να χρηματοδοτήσουν την εθελοντική εργασία, την υγειονομική περίθαλψη και φροντίδα ηλικιωμένων.

Τα ιδρύματα, ως ο τυπικός φιλανθρωπικός οργανισμός, υπόκεινται επίσης σε έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον από νομική και φορολογική άποψη, εξετάζοντας το κανονιστικό και πολιτικό περιβάλλον που τους περιβάλλει και περιορίζοντας / ενεργοποιώντας τη

δραστηριότητά τους, καθώς και τους ρόλους τους στην κοινωνία, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Από τη σκοπιά της Διεθνούς Ταξινόμησης Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών (ICNPO), θα συμπεριληφθούν κυρίως στις ομάδες που αφορούν κοινωνικές υπηρεσίες, στις ομάδες ανάπτυξης και στέγασης, στις ομάδες φιλανθρωπικών διαμεσολαβητών και προώθησης του εθελοντισμού. Συνοψίζοντας, ο κύριος στόχος αυτών των οντοτήτων, όπως και κάθε άλλου εγχειρήματος της κοινωνικής οικονομίας, είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ατόμων, των νοικοκυριών ή των οικογενειών, που είναι οι πραγματικοί δικαιούχοι των παραδοθέντων αγαθών και υπηρεσιών (Schluter,2001)

2.2.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τον SEPA (Social Enterprise Promotion Act) από το 2007, μια κοινωνική επιχείρηση ορίζεται ως:

«Μια επιχείρηση ή οργανισμός με κοινωνικούς σκοπούς, όπως η παροχή θέσεων εργασίας ή κοινωνικών υπηρεσιών σε ευάλωτες ομάδες, πραγματοποιώντας επιχειρηματικές δραστηριότητες ως προς τη παραγωγή και εμπορία αγαθών και υπηρεσιών» (https://www.icnl.org/research/library/south-korea_socent).

Οι οργανισμοί που υποβάλλουν αίτηση για να γίνουν κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να πληρούν αρκετά λεπτομερή στοιχεία, όπως η βασική επιδίωξη ενός κοινωνικού σκοπού, μια διαδικασία συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, η επανεπένδυση κερδών στο δημόσιο στόχο, οι συνεχείς εμπορικές δραστηριότητες, η απασχόληση μισθωτών εργαζομένων και το καθεστώς νομικής οργάνωσης μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Εάν η Επιτροπή Προώθησης Κοινωνικών Επιχειρήσεων αποφασίσει ότι ορισμένοι οργανισμοί πληρούν τις απαιτήσεις, τότε αναγνωρίζονται ως πιστοποιημένες κοινωνικές επιχειρήσεις. Ο νόμος 4019/2011 - ΦΕΚ 216/Α/30-9-2011 περιγράφει πέντε τύπους κοινωνικών επιχειρήσεων σύμφωνα με τον κύριο σκοπό τους: τύπος παροχής κοινωνικής υπηρεσίας, τύπος δημιουργίας θέσεων εργασίας, τύπος συνεισφοράς κοινότητας, μικτός τύπος και διάφορος τύπος.

Μια κοινωνική επιχείρηση είναι μια επιχείρηση με κοινωνικούς σκοπούς, που στοχεύει στην αναδιανομή του πλεονάσματος και όχι στη μεγιστοποίηση του κέρδους του επιχειρηματία. (Bersin,2018).

2.3 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η κοινωνική επιχείρηση συναποτελείται από τον κερδοσκοπικό τομέα με κύριο στόχο το κέρδος και από τον μη κερδοσκοπικό τομέα όπου η κοινωνική αποστολή είναι ο βασικός σκοπός (Kernot, 2009).

Το δίκτυο EMES (Emergence of Social Enterprises in Europe) προχωρά στον ορισμό των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσα από έναν ιδεατό τύπο, ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερα οικονομικά και πέντε κοινωνικά κριτήρια.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
Συνεχής οικονομική δραστηριότητα	Στόχος το όφελος στην κοινότητα/ομάδα
Υψηλός βαθμός αυτονομίας	Συλλογική διάσταση
Ανάληψη ρίσκου	Συμμετοχή στις αποφάσεις η οποία δεν καθορίζεται από τη συνεισφορά κεφαλαίου
Αμειβόμενη εργασία	Πολυεταιρικήτητα
	Περιορισμένη διανομή κερδών

Πηγή: Defourny (2001)

Εικόνα 2.3 Οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια κοινωνικών επιχειρήσεων. Πηγή: Αδάμ.2014

Ξεκινώντας από τα οικονομικά κριτήρια, παρατηρείται η προώθηση της οικονομικής δραστηριότητας διαφοροποιώντας τις κοινωνικές επιχειρήσεις από διάφορες μη κυβερνητικές οργανώσεις. Η αυτονομία που χαρακτηρίζεται ως αυτοτέλεια της επιχείρησης, η ανάληψη ρίσκου δείχνει τη σημαντικότητα τη λήψης πρωτοβουλιών στην επιχειρηματικότητα ενώ η εργασία που αμειβεται ξεχωρίζει τις κοινωνικές επιχειρήσεις από διάφορες εθελοντικές δράσεις.

Τα κοινωνικά κριτήρια, δίνουν μεγάλη βάση στην έννοια της κοινότητας και στη λειτουργία των μελών ως ομάδα ενώ επίσης, δίνεται σημασία στις συνεταιριστικές αρχές π.χ στην αρχή «ένα άτομο-μία ψήφος», δείχνοντας ότι η συμμετοχή των μελών στις αποφάσεις που λαμβάνονται δεν σχετίζονται από το κεφάλαιο της επιχείρησης. Επιπλέον σημαντικό κοινωνικό κριτήριο αποτελεί η συμμετοχικότητα και ο περιορισμός της διανομής κερδών όπου δεν απαγορεύεται η διανομή των κερδών αλλά η αύξηση του κέρδους της επιχείρησης δεν αποτελεί αυτοσκοπό.

Ανάλογ με το πεδίο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι κοινωνικές επιχειρήσεις δύνανται να ταξινομηθούν ως εξής (Αδάμ, 2012):

- Κοινωνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στο ευρύ κοινό όπως υπηρεσίες υγείας, περίθαλψης, πολιτισμού, περιβάλλοντος, κοκ.).
- Κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης ατόμων που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες
- Κοινωνικές επιχειρήσεις που προωθούν τη τοπική ανάπτυξη.
- Κοινωνικές επιχειρήσεις που προωθούν το ηθικό εμπόριο.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελούν υβριδικούς οργανισμούς που αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές προκλήσεις χρησιμοποιώντας συμβατικά επιχειρηματικά μοντέλα. Η υβριδική μορφή τους σημαίνει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιδιώκουν διπλούς στόχους, τόσο κοινωνικούς όσο και οικονομικούς.

Ο όρος «κοινωνική επιχείρηση» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1978 και αρχικά χρησιμοποιήθηκε για εργατικούς και κοινοτικούς συνεταιρισμούς. Η έννοια της «κοινωνικής επιχείρησης» είναι πλέον ένας αποδεκτός όρος που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα οργανισμών οι οποίοι έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, Αναλυτικότερα μια κοινωνική επιχείρηση είναι μια επιχείρηση, με κοινωνικό σκοπό, η οποία επιδιώκει να επιτύχει τον κοινωνικό της σκοπό πραγματοποιώντας εμπορικές δραστηριότητες, διατηρώντας τα περιουσιακά της στοιχεία και τον πλούτο της για όφελος της κοινότητας και επιδιώκει να εμπλέξει δημοκρατικά τα μέλη στην οργανωτική της διακυβέρνηση.

Υπάρχει μια σειρά κοινωνικών δομών και τύπων επιχειρήσεων που καθιστούν τον κοινωνικό τομέα ποικίλο ώστε να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δομών όπως οι συνεταιρισμοί και οι κοινωνικές επιχειρήσεις.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις σχεδιάζονται και λειτουργούν ακριβώς όπως μια «κανονική» επιχείρηση, με προϊόντα, υπηρεσίες, πελάτες, αγορές, έξοδα και έσοδα. Είναι μια αυτοσυντηρούμενη εταιρεία χωρίς απώλεια, χωρίς μερίσματα, που πουλά αγαθά ή υπηρεσίες και αποπληρώνει επενδύσεις στους ιδιοκτήτες της, αλλά της οποίας πρωταρχικός σκοπός είναι να εξυπηρετεί την κοινωνία και όχι να στοχεύει στο κέρδος.

Επίσης, μια κοινωνική επιχείρηση διαφέρει από τις ΜΚΟ και τις φιλανθρωπικές οργανώσεις, οι οποίες υποχρεούνται να αφιερώσουν μέρος του χρόνου τους στη συγκέντρωση χρημάτων. Η κρίσιμη διάκριση μεταξύ επιχειρηματικότητας και κοινωνικής επιχειρηματικότητας έγκειται στην ίδια την πρόταση αξίας. Για τον επιχειρηματία, η πρόταση αξίας προβλέπει και είναι οργανωμένη ώστε να εξυπηρετεί αγορές που αντέχουν οικονομικά τα νέα προϊόντα ή

υπηρεσίες, και έτσι έχει σχεδιαστεί για να δημιουργεί οικονομικά κέρδη ενώ είναι δεδομένο ότι ο επιχειρηματίας και οι επενδυτές του θα αποκομίσουν κάποιο προσωπικό οικονομικό όφελος.

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας, ωστόσο, ούτε προβλέπει ούτε οργανώνει για να δημιουργήσει σημαντικό οικονομικό κέρδος για αυτόν ή για τους επενδυτές. Η πρόταση αξίας του κοινωνικού επιχειρηματία στοχεύει σε έναν περιθωριοποιημένο πληθυσμό που δεν διαθέτει τα οικονομικά μέσα ή την πολιτική επιρροή για να επιτύχει το μετασχηματιστικό όφελος από μόνο του.

Οι επιχειρήσεις που δημιουργούνται από κοινωνικούς επιχειρηματίες μπορούν σίγουρα να δημιουργήσουν εισόδημα και μπορούν να οργανωθούν είτε ως μη κερδοσκοπικοί είτε ως κερδοσκοπικοί οργανισμοί

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα προσδιορίζεται από τρία συστατικά:

- Κοινωνικοί δρώντες που δεν διαθέτουν τα οικονομικά μέσα ή τη πολιτική επιρροή για να επιτύχουν οποιοδήποτε μετασχηματιστικό όφελος από μόνοι τους.
- Εντοπισμός μιας ευκαιρίας,, ανάπτυξη μιας πρότασης κοινωνικής αξίας και υλοποίηση της
- Σφυρηλάτηση μιας νέας, σταθερής ισορροπίας που εξασφαλίζει ένα καλύτερο μέλλον για τη στοχευμένη ομάδα και ακόμη και την κοινωνία γενικότερα.

Οι Austin et al. (2006) διακρίνουν δύο τύπους επιχειρηματικότητας, την εμπορική επιχειρηματικότητα η οποία αντιπροσωπεύει τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και την αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν με στόχο τα κέρδη και την κοινωνική επιχειρηματικότητα με στόχο τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που οδηγούν σε κοινωνική αξία. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν μια οξεία κατανόηση των κοινωνικών αναγκών και, στη συνέχεια, πληρούν αυτές τις ανάγκες μέσω της δημιουργικής οργάνωσης. Αυτή η εστίαση στη κοινωνική αξία είναι συνεπής σε διάφορους ορισμούς της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Πιο τυπικά, οι Austin et al. ορίζουν τη κοινωνική επιχειρηματικότητα ως μία καινοτόμο, κοινωνική δραστηριότητα που προϋποθέτει τη προσέγγιση σε μια προσπάθεια ώστε να δημιουργηθεί κοινωνική αξία.

Σύμφωνα με τους Austin et al. (2006), υπάρχουν ορισμένοι βασικοί τρόποι διάκρισης μεταξύ εμπορικής και κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Πρώτον, οι νέες εμπορικές και κοινωνικές επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς την αποστολή τους Αναλυτικά, ενώ οι εμπορικοί

επιχειρηματίες ασχολούνται κυρίως με τα ιδιωτικά κέρδη, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Φυσικά, οι εμπορικοί επιχειρηματίες δύνανται να παράγουν κοινωνική αξία στη διαδικασία δημιουργίας ιδιωτικών κερδών και αντιστρόφως.

Επιπρόσθετα, η εμπορική και κοινωνική επιχειρηματικότητα διαφέρει άρδην όσον αφορά την έννοια της απόδοσης. Συγκεκριμένα στην εμπορική επιχειρηματικότητα, η απόδοση συνήθως αναφέρεται στην οικονομική απόδοση. Τα μέτρα απόδοσης περιλαμβάνουν την κερδοφορία και αύξηση πωλήσεων. Επειδή οι μετρήσεις οικονομικής απόδοσης είναι τυποποιημένες, δύνανται να αναγνωριστούν και να εκτιμηθούν από επιχειρηματίες. (Austin,2006)

2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Ο όρος «κοινωνική επιχειρηματικότητα» υιοθετείται και χρησιμοποιείται ευρύτερα, αλλά το νόημά του δεν είναι ευρέως κατανοητό. Ειδικότερα, το πεδίο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στον εθελοντικό τομέα δεν έχει χαρτογραφηθεί αποτελεσματικά.

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος κοινωνικός επιχειρηματίας έχει γίνει όλο και πιο συχνός σε ακαδημαϊκούς και επιχειρηματικούς κύκλους. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ασχολούνται με μια ποικιλία δραστηριοτήτων, αλλά πάντα με την πρόθεση επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων και έχουν προφανή επιθυμία να βελτιώσουν την κοινωνική ευημερία και να αναπτύξουν έργα με μακροπρόθεσμο όραμα. Η δημιουργία βιώσιμης κοινωνικής αξίας είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό που τους διαφοροποιεί από άτομα που ενδιαφέρονται απλώς για φιλανθρωπικά έργα. Υπάρχουν, ωστόσο, σημαντικά κενά στην κατανόησή για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες και λίγες εμπειρικές μελέτες επί του θέματος.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες «διαδραματίζουν το ρόλο των φορέων αλλαγής στον κοινωνικό τομέα υιοθετώντας μια αποστολή για τη δημιουργία και διατήρηση της κοινωνικής αξίας, αναγνωρίζουν και επιδιώκουν απρόσκοπτα νέες ευκαιρίες για αυτήν την αποστολή, συμμετέχουν σε μια διαδικασία διαρκούς καινοτομίας, προσαρμογής και εκπαίδευσης, ενεργώντας χωρίς να περιορίζονται από τους πόρους που υπάρχουν και επιδεικνύουν αυξημένη αίσθηση ευθύνης ως προς τα αποτελέσματα που δημιουργούνται.

Για τους Martin και Osberg (2007), η διαφορά μεταξύ επιχειρηματικότητας και κοινωνικής επιχειρηματικότητας βρίσκεται «στην ίδια την πρόταση αξίας». Ο επιχειρηματίας προβλέπει και οργανώνει την πρόταση αξίας του για να εξυπηρετήσει τις αγορές και να δημιουργήσει οικονομικό κέρδος, ενώ ο κοινωνικός επιχειρηματίας δρα προκειμένου να δημιουργήσει

σημαντικά οφέλη για την κοινωνία. Υπό αυτήν την έννοια, ο κοινωνικός επιχειρηματίας, μέσω της άμεσης δράσης, στοχεύει στη δημιουργία και τη διατήρηση μιας νέας ισορροπίας ενώ η πρόταση αξίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας λειτουργεί ως αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Ο ρόλος ενός κοινωνικού επιχειρηματία αποτελεί ένα σημείο εκκίνησης ώστε να γίνουν αντιληπτά τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας μιας κοινωνικής επιχείρησης. Η πρόκληση της διατήρησης της χρηματοοικονομικής σταθερότητας, ενώ χρησιμοποιεί εμπορικές πρακτικές για την ενεργή ανάπτυξη του κοινωνικού αντίκτυπου δημιουργεί μοναδικές ηγετικές και διαχειριστικές προκλήσεις. Πολλοί ερευνητές έχουν διερευνήσει τα χαρακτηριστικά, τα μοντέλα και τις θεωρίες που ρίχνουν φως στο ρόλο ενός κοινωνικού επιχειρηματία ως ηγέτη των κοινωνικών επιχειρήσεων. Από τη μία πλευρά, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να καθοδηγούν με όραμα και να επαναλαμβάνουν συνεχώς τη σημασία της θεσμοποίησης της κοινωνικής αξίας. Από την άλλη πλευρά, καθώς η καθημερινή λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης στηρίζεται σε αρχές διαχείρισης των επιχειρήσεων, πρέπει να κυριαρχήσουν στον ανταγωνισμό της αγοράς και στην ανάληψη κινδύνων για να διασφαλίσουν την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας στοχεύει στη διερεύνηση και την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας της ηγεσίας σε ένα κοινωνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η δημιουργία κοινωνικής αξίας καθοδηγείται από την ανταγωνιστικότητα της αγοράς και ο οργανισμός προσπαθεί να επιβιώσει μέσω μίας ανεξάρτητης οικονομικής βιωσιμότητας (Αθανασίου, 2018).

Ο ρόλος ενός κοινωνικού επιχειρηματία μπορεί να χωριστεί σε τρία βασικά θέματα: κοινωνική ηγεσία, στρατηγική οργανωτική διαχείριση και προσωπική ηγεσία. Καθένας από τους τρεις ρόλους φέρνει μοναδικές προκλήσεις και σκέψεις για τον ηγέτη των κοινωνικών επιχειρήσεων, και είναι άρρηκτα συνυφασμένοι μεταξύ τους. Ένας «καλός» κοινωνικός επιχειρηματίας προσπαθεί επομένως να συνδυάσει πρακτικές και προσωπικές ιδιότητες που αντιμετωπίζουν κάθε ρόλο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

▪ Κοινωνική ηγεσία

Η κοινωνική ηγεσία ασχολείται με τη βασική δέσμευση του κοινωνικού επιχειρηματία να επιφέρει κοινωνικοπολιτικές αλλαγές και με το τρόπο με τον οποίον αυτή η δέσμευση διαμορφώνει κατά συνέπεια τη σχέση του με διάφορους κοινωνικούς παράγοντες. Ένας κοινωνικός επιχειρηματίας μπορεί να δημιουργήσει μια αίσθηση κοινής δέσμευσης και

συνιδιοκτησίας ενσωματώνοντας τον κοινωνικό στόχο στις καρδιές των σχετικών κοινωνικών παραγόντων

- Διοίκηση επιχειρήσεων: μετατρέποντας το όραμα σε δράση

Σε μια κοινωνική επιχείρηση, μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ του ρόλου του κοινωνικού επιχειρηματία ως ηγέτη με αποστολή και του ρόλου του σε επίπεδο στρατηγικής διαχείρισης. Το τελευταίο αφορά την ευθύνη του κοινωνικού επιχειρηματία να διαμορφώσει επιχειρηματικές στρατηγικές που θα υποστηρίξουν το κοινωνικό όραμα του οργανισμού. Η σημασία της ορθής ηγετικής πρακτικής είναι ένα κρίσιμο στοιχείο στη διαχείριση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι στρατηγικές που καθοδηγούνται από όραμα πρέπει να θεσμοθετηθούν στην κουλτούρα και τη δομή μιας κοινωνικής επιχείρησης για να αποτρέψουν την κοινωνική επιχείρηση να απομακρυνθεί από την κοινωνική της αποστολή.

- Προσωπική ηγεσία: αυτογνωσία και αυτο-ανάπτυξη

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας είναι η καρδιά μιας κοινωνικής επιχείρησης. Η προσωπική ηγεσία, σε αυτό το πλαίσιο, αφορά την ικανότητα του κοινωνικού επιχειρηματία να προωθήσει τον κοινωνικό στόχο και να υποστηρίξει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει και διατηρεί την οικονομική βιωσιμότητα.

2.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Την τελευταία δεκαετία, υπήρξε ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ενίσχυση του ρόλου της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα, λόγω σημαντικών αλλαγών στην αγορά εργασίας, του υψηλού επιπέδου ανεργίας και κοινωνικού αποκλεισμού, της οικονομικής ύφεσης και την αποτυχία του δημόσιου τομέα να καλύψει τις κοινωνικές ανάγκες.

Σήμερα, σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, η κοινωνική οικονομία είναι διεθνώς ένα από τα κύρια ζητήματα της ευρωπαϊκής δημόσιας πολιτικής. Ο λόγος για αυτό είναι ότι η κοινωνική οικονομία καταπολεμά τον κοινωνικό αποκλεισμό και την ανεργία. Άτομα που δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα και εργασιακή εμπειρία αποκτούν την ευκαιρία να επιστρέψουν στην εργασία ή να βρουν εργασία. Επιπλέον, η αποβιομηχάνιση σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχει περιορίσει τη μόνιμη και επίσημη εργασία. Η αβέβαιη και άτυπη απασχόληση αυξάνεται σε μια προσπάθεια του ιδιωτικού τομέα για την ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, η κρίση του ευρωπαϊκού συστήματος πρόνοιας είχε ως αποτέλεσμα μια πιο αυτόνομη ανάπτυξη του τρίτου τομέα ενώ οι δημόσιες αρχές αναζητούν όλο και

περισσότερες ιδιωτικές πρωτοβουλίες για παροχή λύσεων που θα είχαν εφαρμοστεί εάν το οικονομικό κλίμα ήταν τόσο καλό όσο σε προηγούμενες περιόδους (CERIEC, 2007). Στην Ελλάδα, ο «τομέας της κοινωνικής οικονομίας» ως προς τη πολιτική απασχόλησης έχει επιτύχει, μέχρι στιγμής, μόνο μια οριακή θέση. Και αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι το ποσοστό αυτών που απασχολούνται στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα παραμένει χαμηλότερο από ό, τι σε άλλες χώρες της ΕΕ. Είναι γενικά αποδεκτό, ότι η δυνατότητα του τρίτου τομέα στη διευκόλυνση και προώθηση της ενεργού ένταξης ευάλωτων κοινωνικών ομάδων στην αγορά εργασίας, καθώς και στην παροχή νέων κοινωνικών υπηρεσιών, δεν έχει αξιοποιηθεί ακόμη στην Ελλάδα. Η ΚΑΟ εξακολουθεί να μην αναγνωρίζεται ως ένας συγκεκριμένος κοινωνικός και οικονομικός τομέας, και ως εκ τούτου υπάρχει έλλειψη ειδικού θεσμικού ή νομικού πλαισίου όσον αφορά τη δράση ή τη λειτουργία οργανώσεων ή επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας.

Ο τομέας στην Ελλάδα εξακολουθεί να είναι σχετικά μικρός σε σύγκριση με τις χώρες μέλη της ΕΕ. Σύμφωνα με τα υπάρχοντα στατιστικά στοιχεία, η απασχόληση στον Κοινωνικό Τομέα στην Ελλάδα (2002-2003) αποτελούσε το 1,8% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα, σε σύγκριση με το 6% περίπου της συνολικής απασχόλησης στην ΕΕ των 25 (CERIEC, 2007).

Έτσι, οι δραστηριότητες κοινωνικής οικονομίας και τα εγχειρήματα της δεν αναπτύσσονται επαρκώς στην Ελλάδα και ταυτόχρονα η έννοια και η γνώση σχετικά με την «κοινωνική οικονομία» παραμένει χαμηλή, υπάρχει μια βαθιά έλλειψη θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου, αλλά και έλλειψη υποστήριξης των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνονται στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.

Επιπρόσθετα, η απασχόληση στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ορισμένες τάσεις που παρατηρούνται σε λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες, όπως τα υψηλά ποσοστά ατόμων που απασχολούνται στη γεωργία, μεγάλο ποσοστό αυτοαπασχόλησης, μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που εργάζονται στον δημόσιο τομέα, χαμηλό ποσοστό ατόμων με εξαρτημένη απασχόληση, σχετικά χαμηλά ποσοστά δραστηριότητας γυναικών κ.λπ.

Ωστόσο, οι εξελίξεις στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, όπως η συρρίκνωση της απασχόλησης με γεωργικές δραστηριότητες και η ανεπαρκής ανάπτυξη του βιομηχανικού τομέα, οι περιοριστικές νομισματικές πολιτικές και η ανεπαρκής οικονομική ανάπτυξη, έχουν ήδη οδηγήσει σε σημαντική αύξηση του ποσοστού ανεργίας.

Εκτός από την εφαρμογή περιοριστικών οικονομικών πολιτικών τα τελευταία χρόνια, η προσπάθεια περιορισμού του ελλείμματος του δημόσιου τομέα, οδήγησε σε περικοπές στις δημόσιες δαπάνες και ιδίως στις υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας προκαλώντας κοινωνικό αποκλεισμό σε ένα σημαντικό ποσοστό πολιτών. Πράγματι, φαίνεται ότι οι διαδικασίες που οδηγούν στον κοινωνικό αποκλεισμό κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, επηρεάζοντας με διάφορους τρόπους διαφορετικές κοινωνικοοικονομικές ομάδες και άτομα όπως άνεργοι, άτομα με χαμηλό εισόδημα, άτομα με ψυχική ή σωματική αναπηρία, πρώην ασθενείς, κρατούμενοι, πρώην κρατούμενοι, εθνοτικές ή πολιτιστικές μειονότητες, γυναίκες κλπ. Είναι εμφανές ότι οι υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας, είναι ανεπαρκείς ώστε να καλύψουν τις αυξανόμενες ανάγκες ενώ οι υφιστάμενοι μηχανισμοί αντιστοίχισης προσφοράς και ζήτησης για εργασία βασίζονται κυρίως σε παραδοσιακά μέτρα και διαδικασίες που, υπό τις παρούσες συνθήκες, καθιστούν τον ρόλο τους ασήμαντο.

Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα ιδρύθηκε για πρώτη φορά το 2011 και σύμφωνα με το «Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας», 908 κοινωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιήθηκαν μέχρι τον Οκτώβριο του 2016 (μεταξύ των 1221 συμμετοχών εκείνη τη στιγμή).

Η Ελλάδα έχασε περίπου το 30% του εθνικού της ΑΕΠ. ένα σημάδι απόλυτης πίεσης σε σύγκριση με τη Συρία που έχει δει την οικονομία της να συρρικνώνεται κατά 25% εν μέσω καταστροφικού εμφυλίου πολέμου. Ωστόσο, είναι πλέον περισσότερο από προφανές ότι αυτός ο παράξενος κοινωνικός επιχειρηματικός τομέας δεν είναι παρά λόγια, χωρίς να δημιουργείται κοινωνικός αντίκτυπος ή να δημιουργείται απασχόληση σε ένα περιβάλλον που είναι απελπιστικό για την κοινωνική καινοτομία που προσφέρει. Οι άνθρωποι έχουν ξεκινήσει την ίδρυση κοινωνικών επιχειρήσεων για λάθος λόγους καθώς η κοινωνική επιχείρηση αποτελεί ένα φτηνό υποκατάστατο μιας τακτικής επιχείρησης με πιο ελαστικές υποχρεώσεις κοινωνικής ασφάλισης, καθώς τα μέλη τους δεν είναι υπεύθυνα, όπως συμβαίνει με όλους τους άλλους επιχειρηματίες. Υπάρχει επίσης μια καλύτερη πιθανότητα επιδοτήσεων και προτιμησιακής μεταχείρισης από τον τοπικό δημόσιο τομέα, καθώς απολαμβάνουν πολλά πλεονεκτήματα που προβλέπονται από το νόμο όταν πρόκειται για τη χρήση δημόσιων εγκαταστάσεων για εμπορική χρήση. Είναι βασικό στοιχείο ότι οι φορείς ΚΑΟ δύνανται να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια αν ενσωματωθούν στην τοπική οικονομία προβάλλοντας τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά τους, βοηθώντας στην αειφόρο ανάπτυξη και στηρίζοντας τους φορείς ΚΑΟ μειώσουν την ανεργία προβαίνοντας στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (Αποστολόπουλος & Λιαργκόβας, 2020).

Πολύ λίγα άτομα υψηλής αξίας - εάν υπάρχουν - έχουν συμμετάσχει ως επενδυτές αντίκτυπου ενώ καμία μεμονωμένη κοινωνική επιχείρηση δεν ιδρύθηκε από μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία ή ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα. Οι ελληνικές κοινωνικές επιχειρήσεις υφίστανται δραματική έλλειψη δεσμευμένου κεφαλαίου, η οποία είναι επίσης διαδεδομένη στον ελληνικό τομέα των ΜΜΕ. Η κεφαλαιοποίηση της πλειονότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι στις περισσότερες περιπτώσεις εικονική ή προφανώς ανεπαρκής και συνήθως ανώτατο όριο μερικών εκατοντάδων ευρώ δεσμευμένου κεφαλαίου.

Ο επιχειρηματικός τους προσανατολισμός βασίζεται στην αναγκαιότητα, σε πολλές περιπτώσεις μοιάζει με φιλανθρωπικούς, μη κερδοσκοπικούς συλλόγους που δεν έχουν σταθερό μεσοπρόθεσμο επιχειρηματικό όραμα ή σχέδιο δράσης και στοχεύουν άμεσα στις επιχορηγήσεις (Ziomias et al, 1998)

Το 2011 η Ευρωπαϊκή Ένωση ενθάρρυνε την Ελλάδα, μέσω της πρωτοβουλίας κοινωνικών επιχειρήσεων, να εγκρίνει έναν νόμο αφιερωμένο στην κοινωνική οικονομία και την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Πολλές πρώην δημοτικές δημόσιες επιχειρήσεις έκλεισαν λόγω μείωσης του ευρύτερου δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και η πολιτική πίεση πιέζει να αντικαταστήσει την πρώτη με νέες κοινωνικές επιχειρήσεις που υποβάλλουν προσφορές για τοπικές δημόσιες συμβάσεις. Οι τοπικοί δημόσιοι προϋπολογισμοί είναι σε πλήρη απώλεια με τους δήμους να έχουν ήδη εισέλθει σε μια μεγάλη σήραγγα δημοσιονομικής εξυγίανσης, μειώνοντας τις δημόσιες δαπάνες, επαναπρογραμματίζοντας τα χρέη τους και ελαχιστοποιώντας ουσιαστικά τα ετήσια ελλείμματά τους.

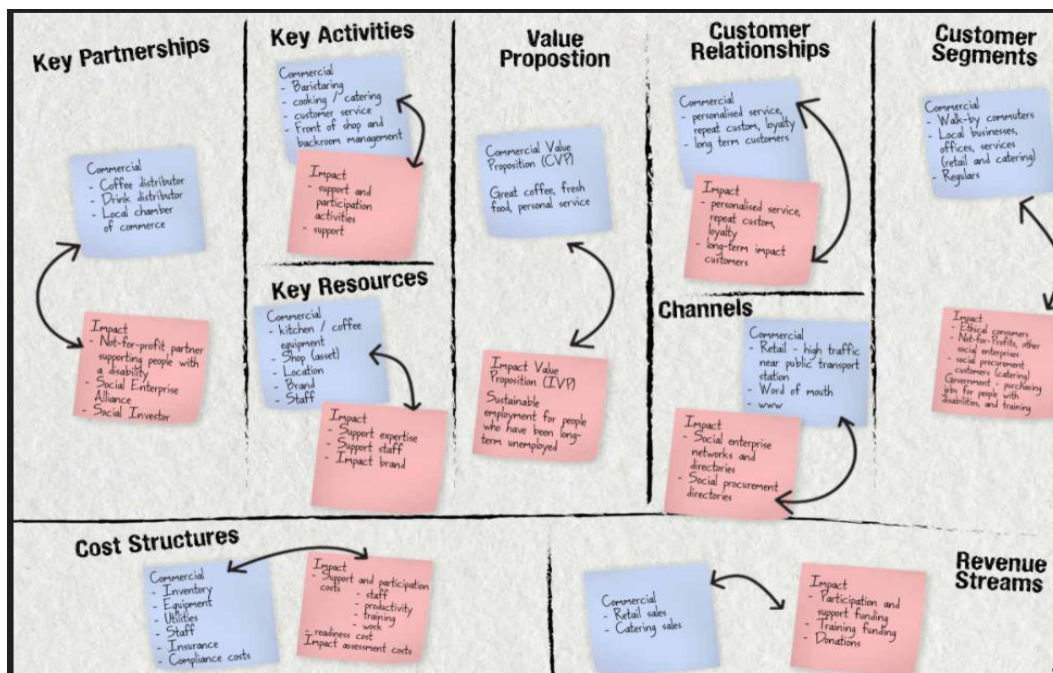
Η διεθνοποίηση των ελληνικών κοινωνικών επιχειρήσεων θα προωθηθεί στο βαθμό που αρθούν τα υπάρχοντα εμπόδια, τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως ανεπαρκές κανονιστικό πλαίσιο και πολιτικές υποστήριξης, δυσκολίες πρόσβασης σε οικονομικούς πόρους, έλλειψη επιχειρηματικής ανάπτυξης και υποστήριξης, προβλήματα της πρόσβασης σε αγορές και στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον σε περιόδους κρίσης, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον όπου υπάρχουν εμπόδια που επηρεάζουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις όπως η έλλειψη βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων, η υψηλή εξάρτηση από το δημόσιο τομέα, η έλλειψη επιχειρηματικότητας και η έλλειψη επαγγελματικών προσόντων και δεξιότητες διαχείρισης (<https://news.trust.org/item/20180503162655-k41v0/>).

3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΜΒΑΣ

Η ανάγκη για την ύπαρξη ενός απλού και κατανοητού τρόπου ο οποίος θα απεικονίζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο οδήγησαν στη δημιουργία ενός εργαλείου που ονομάστηκε καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου για μία πληθώρα επιχειρήσεων ανεξαρτήτου μεγέθους ώστε να παρουσιάσει και να αναλύσει το επιχειρηματικό της μοντέλο αλλά και να προωθήσει βελτιώσεις και καινοτομίες για την κάθε επιχείρηση (Σταμπούλης & Μπάρλας, 2015).

Η μέθοδος Canvas ή επίσης γνωστή ως Business Model Canvas γεννήθηκε ως μέρος του προγράμματος διδακτορικής διατριβής του Osterwalder Alex υπό την καθοδήγηση του Yves Pigneur το 2010. Αργότερα, ο Osterwalder ανέβασε το έργο του στο δίκτυο που ήταν πολύ δημοφιλές. Μέσα σε αυτό το μοντέλο, καθορίζονται οι βασικές και συγκεκριμένες ανάγκες που ένας πελάτης προσπαθεί να καλύψει, όπου έχει οικονομικούς πόρους και μπορεί να αποκτήσει ό,τι προσφέρει η εταιρεία που θα μπορούσε να εντοπίσει αυτήν την ανάγκη (Παξιμάδης, 2019).

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου διαρθρώνεται από εννέα ενότητες που είναι αλληλοσυνδεδεμένες και άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους: τη πρόταση αξίας, τα τμήματα πελατών, τα κανάλια, τις σχέσεις πελατών, τη ροή εισοδήματος, τους βασικούς πόρους, τις βασικές δραστηριότητες, τους βασικούς συνεργάτες και τη διάρθρωση κόστους (Afuah, 2004) αλλά και από το κοινωνικό κόστος και κοινωνικό όφελος.



Εικόνα 3.1 Καμβάς κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου. Πηγή: Burkett. I

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο για να πετύχει θα πρέπει να έχει ένα πλήρες και ολοκληρωμένο όραμα για το τι πραγματικά χρειάζεται η αγορά και έτσι να γίνει καινοτόμα επιχείρηση.

Οι Osterwalder & Pigneur (2010), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο καλύτερος τρόπος για τη δομή ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι ο προσδιορισμός 9 βασικών ενοτήτων που εκφράζουν τις δραστηριότητες που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να επιτύχει την επιθυμητή κερδοφορία του. Η υλοποίηση ενός μοντέλου Canvas βοηθά τους οργανισμούς να εξοικονομήσουν χρήματα από την επένδυση ορισμένων πόρων, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη μιας δομής που καθορίζει και εντοπίζει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που μπορούν να ικανοποιηθούν σε μια αγορά. Επιπλέον, εστιάζουν στους τομείς που υπάρχουν κατά τον σχηματισμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου, δηλαδή στην προσφορά, τον πελάτη, την υποδομή και την οικονομική κερδοφορία. Στο παρακάτω πίνακα φαίνεται η αντιστοίχιση των τεσσάρων τομέων με τις ενότητες του BMC.

ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ	ΕΝΟΤΗΤΑ
Προσφορά	Πρόταση αξίας
Πελάτης	Τμήμα πελατών
	Κανάλια
	Σχέση πελατών
Υποδομή	Βασικοί πόροι
	Βασικές δραστηριότητες
	Βασικοί συνεργάτες
Οικονομική αποδοτικότητα	Διάρθρωση του κόστους
	Ροή εισοδήματος

Πίνακας 3.1 Σύνθεση καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Πηγή: Osterwalder, 2004

3.1 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η τμηματοποίηση νοείται ως η ομαδοποίηση συγκεκριμένων ατόμων που έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που επιδιώκουν να καλύψουν, καθορίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορικές ενέργειες μιας ζητούμενης ανάγκης. Κάθε τμήμα ενεργεί διαφορετικά ενώ είναι σαφές ότι είναι σημαντικό να παραχθεί η επιχείρηση σε τμηματοποίηση κατάλληλων πελατών, καθώς, εάν η αγορά δεν εντοπιστεί σωστά, η επιχείρηση θα μπορούσε να χάσει την κατεύθυνση της προς την αγορά στην οποία επιδιώκει να τοποθετηθεί.

Τα τμήματα πελατών βρίσκονται στην καρδιά του επιχειρηματικού μοντέλου και αντιπροσωπεύουν ομάδες ατόμων και οργανισμών που η εταιρεία στοχεύει να προσεγγίσει και θέλει να παρέχει υπηρεσίες (Osterwalder & Pigneur, 2010). Η τμηματοποίηση πελατών μπορεί να οριστεί ως ο διαχωρισμός μιας αγοράς σε ξεχωριστές ομάδες που ενδέχεται να απαιτούν ξεχωριστά προϊόντα ή / και μίγματα μάρκετινγκ. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι τμημάτων πελατών, όπως η μαζική αγορά, η εξειδικευμένη αγορά και οι αγορές πολλαπλών όψεων. Μέσω της τμηματοποίησης μια εταιρεία μπορεί να στοχεύσει πελάτες με παρόμοιες ανάγκες ακόμη και αν βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες. Μόλις ένας οργανισμός λάβει μια συνειδητή απόφαση για το ποιο τμήμα επιδιώκει να εξυπηρετήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να σχεδιαστεί σε συνάρτηση με τη κατανόηση συγκεκριμένων αναγκών πελατών.

Σύμφωνα με τους Osterwalder et al., (2010) ο πυρήνας αυτής της ενότητας είναι ότι χαρακτηρίζει τα τμήματα που αναζητά η επιχείρηση για να προσφέρει τα προϊόντα / τις υπηρεσίες τους. Δεδομένου ότι οι εταιρείες τείνουν να θέλουν να εξυπηρετούν όσο το δυνατόν καλύτερα τους πελάτες τους, είναι συνετό να ομαδοποιούνται οι πελάτες τους σε διαφορετικές ομάδες. . Με βάση αυτά τα τμήματα η εταιρεία είναι σε θέση να λάβει απόφαση σχετικά με τα τμήματα στα οποία πρέπει να δοθεί προτεραιότητα και σε ποια όχι. Αυτή η απόφαση επιτρέπει στις εταιρείες να σχεδιάσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο πιο προσεκτικά, αφού γνωρίζουν ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες τους. Δεδομένου ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην αγορά με σκοπό τη δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου, μπορούν να έχουν τουλάχιστον δύο διαφορετικές κατηγορίες πελατών - τους πελάτες που επιδιώκουν να αγοράσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες της κάθε κοινωνικής επιχείρησης (δηλαδή τους εμπορικούς πελάτες) και τους πελάτες που προωθούν τον κοινωνικό αντίκτυπο που πιθανώς έχουν οφέλη και από αυτόν τον αντίκτυπο.

Η κατανόηση αυτών των δύο βασικών κατηγοριών πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση ενός κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου καθώς δύνανται να διακρίνονται και να επηρεάζονται αναλόγως οι πελάτες. Ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις δεν κατανοούν τον «αντίκτυπο» τους ως δυνητικοί «πελάτες». Για παράδειγμα, ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις ενδέχεται να βλέπουν τους χρηματοδότες ως «εταίρους» και όχι ως πελάτες οι οποίοι μπορούν να ωφεληθούν από το κοινωνικό αντίκτυπο που θα προκύψει.

3.2 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ

Η πρόταση αξίας είναι ο συνδυασμός αυτών των αγαθών, είτε προϊόντων είτε υπηρεσιών που προσφέρει ένας οργανισμός στους δυνητικούς πελάτες του, προκειμένου να συνδέσει τα

συμφέροντα τόσο της εταιρείας όσο και της αγοράς και μέσω του οποίου ο πελάτης επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες του και η εταιρεία αμείβει το απαιτούμενο αγαθό. (Mejía, 2003). Η πρόταση αξίας καθορίζεται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της τμηματοποιημένης αγοράς και τα οφέλη που καθορίζονται σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορούν να καθοριστούν από ποσοτικές μεταβλητές, όπως η τιμή ή ο χρόνος αναμονής, (Osterwalder and Pigneur, 2010).

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δημιουργούν αξία για το τμήμα πελατών. Η πρόταση αξίας της εταιρείας είναι ο βασικός παράγοντας για τον οποίο οι πελάτες αγοράζουν από την εταιρεία. Ο πρωταρχικός του στόχος είναι η επίλυση προβλημάτων πελατών και η ικανοποίησή των αναγκών τους. Κάθε πρόταση αξίας πρέπει να καλύπτει τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών (Zolnowski & Bohmann, 2014).

Οι προτάσεις αξίας μπορούν να είναι καινοτόμες και να παρέχουν νέες δυνατότητες στους πελάτες, μπορούν επίσης να είναι ίδιες με την υπάρχουσα αγορά αλλά με πρόσθετες ιδέες. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.). Μια πρόταση αξίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του μάρκετινγκ προϊόντων. Συνδυάζει την κατανόηση των πελατών, την ανταγωνιστικότητα και την εκτίμηση των προϊόντων και χρησιμοποιείται για την παραγωγή μιας σύντομης σειράς προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπρόσθετα μια πρόταση αξίας παρέχει μια προσέγγιση για την κατανόηση του προϊόντος του πελάτη-στόχου (Joyce & Paquin, 2016) και αποτελεί ένα συνδυασμό στοιχείων αξίας που μπορεί να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά. Οι Osterwalder & Pigneur επεσήμαναν τα ακόλουθα στοιχεία που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία αξίας: Η νεότητα της επιχείρησης, η απόδοση, η προσαρμογή, ο σχεδιασμός, η τιμή, η μείωση κόστους, η μείωση ρίσκου, η προσβασιμότητα και η ευχρηστία.

Οι προτάσεις αξίας είναι προϊόντα και υπηρεσίες προστιθέμενες με αξία που παρέχονται από έναν οργανισμό προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και να παρέχουν αξία. Οι Osterwalder et al., (2010) δηλώνουν ότι η ουσία της πρότασης αξίας είναι να καθορίσει τη σειρά υπηρεσιών και προϊόντων που κατέχει μια εταιρεία προκειμένου να δημιουργήσει αξία σε ένα καθορισμένο τμήμα των πελατών. Βασικά, η πρόταση αξίας μπορεί να θεωρηθεί ως η εξήγηση του λόγου για τον οποίον οι πελάτες αποφασίζουν να αγοράσουν προϊόντα ή υπηρεσίες μιας συγκεκριμένης εταιρείας αντί των προϊόντων του ανταγωνιστή.

Η κοινωνική αξία ορίζεται ως τα κοινωνικά αποτελέσματα και τα οφέλη που δημιουργούνται μέσω της επιχείρησης. Ένα κρίσιμο πρώτο βήμα στο σχεδιασμό μιας κοινωνικής επιχείρησης

είναι η κοινωνική αξία που θέλουν να δημιουργήσουν τα μέλη μέσα σε μία κοινωνική επιχείρηση. Ωστόσο, μία κοινωνική επιχείρηση δεν πρέπει να δημιουργεί μόνο κοινωνική αξία αλλά πρέπει επίσης να δημιουργεί και «εμπορική αξία» δηλαδή να δημιουργήσει αγαθά ή να παρέχει υπηρεσίες στην αγορά. Συνεπώς, μια κοινωνική επιχείρηση συχνά έχει δύο προτάσεις αξίας - την πρόταση αξίας αντίκτυπου δηλαδή την κοινωνική αξία και τη πρόταση εμπορικής αξίας (τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται).

3.3 ΚΑΝΑΛΙΑ

Η εταιρεία πρέπει να καθιερώσει τα κανάλια επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεών της, καθώς ο σωστός ορισμός αυτών θα βοηθήσει τον πελάτη να γνωρίζει την πορεία με την οποία πρέπει να καταφύγει για να αποκτήσει την πρόταση αξίας του. (Osterwalder and Pigneur, 2010). Η εταιρεία δηλαδή πρέπει να καθορίσει το είδος της σχέσης που θέλει να διατηρήσει με τον πελάτη της, καθώς αυτές μπορεί να διαφέρουν ως προς την προσαρμογή ή τον αυτοματισμό. Ο σκοπός της δημιουργίας συγκεκριμένης σχέσης επιτρέπει στην εταιρεία να βρει αλλά και να ικανοποιήσει τους πελάτες της

Κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, είναι σημαντικός ο σχεδιασμός του καναλιού διανομής που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί. Είναι κοινό για τις εταιρείες να χρησιμοποιούν διαφορετικά κανάλια ώστε να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Το δομικό στοιχείο καναλιών περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία παρέχει αξία και επικοινωνεί με τους πελάτες. Οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η διανομή έχουν τον συγκεκριμένο ρόλο στις φάσεις του καναλιού. Αυτά είναι τα σημεία επαφής για τους πελάτες και αποτελούν τεράστιο μέρος της εμπειρίας των πελατών (Frick & Ali,2013). Τα κανάλια και τα δομικά στοιχεία των σχέσεων πελατών δείχνουν πώς οι εταιρίες συνδέονται με το τμήμα πελατών τους.

Αυτό το μπλοκ του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου έχει σχεδιαστεί για να εξηγεί πώς οι εταιρείες προσεγγίζουν τους πελάτες τους και, στη συνέχεια, να επικοινωνούν μαζί τους, παρέχοντας παράλληλα την ατομική τους αξία.

Βασικά, οι πωλήσεις, η επικοινωνία και η διανομή είναι ο βασικός τρόπος επικοινωνίας μίας επιχείρησης με τους πελάτες της. Δεδομένου ότι τα κανάλια είναι ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίον οι εταιρείες διατηρούν επαφή με τους πελάτες τους, διαδραματίζουν βασικό ρόλο όταν αυτό έρχεται στην ικανοποίηση των πελατών. Ωστόσο, τα κανάλια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς σκοπούς όπως η ευαισθητοποίηση των πελατών και η απρόσκοπτη εξυπηρέτηση πελατών. Αυτό που είναι απαραίτητο για μια εταιρεία είναι να

γνωρίζει το τρόπο με τον οποίο θέλει να εξυπηρετούνται οι πελάτες και ποια είναι τα διαθέσιμα κανάλια που έχει στη διάθεση της. (Osterwalder et al., 2010). Είναι γεγονός ότι κάθε εταιρεία χρειάζεται μια γέφυρα μεταξύ αυτών και των πελατών της, αυτή η γέφυρα είναι οι διαφορετικοί τύποι καναλιών.

	Awareness	Evaluation	Purchase	Delivery	After Sales
Questions raised by Osterwalder and Pigneur (2009, p.27)	How do we raise awareness about our company's products and services?	How do we help customers evaluate our organisation's Value Proposition?	How do we enable customers to purchase specific products and services?	How do we deliver a Value Proposition to customers?	How do we provide post-purchase customer support?
Additional questions for social enterprises	How does this social enterprise stand out in a crowded market? Do we raise awareness of products/services AND impact? If so, how? Particularly if we are wanting to raise awareness of our impact, how do we do this in a way which highlights our business, not just our cause?	How do we help our customers evaluate our organisation's impact value proposition? What evidence and stories can we / should we share? Why should customers buy from us as a social enterprise? Do we compete directly with mainstream businesses? If so, why would customers choose to buy from us?	How do customers find and access us? Are direct sales through retail outlets the only way customers can purchase from us? How can we extend the ways customers can find and purchase our goods/services? Who can we partner with to extend our sales reach?	Can we extend our range of delivery mechanisms? Are there more efficient, effective or innovative ways we can deliver our goods/services and/or impact? How can we connect our customers more effectively through our delivery mechanisms?	Do we follow-up our customers to ensure that they will be repeat customers? What after sales support or information do they need or want about our products/services and/or impact? How can we ensure that they will champion social enterprise?
Examples of where this can be important	There is a growing interest in social procurement - but many procurement officers are not aware of social enterprises. How could this change?	Many corporate and government customers are interested in the value proposition of social enterprises but are looking for evidence. How could this happen?	It can be difficult to build financial sustainability into retail focussed social enterprises. How could you address this challenge?	Some social enterprises turn their customers into their 'communities'. How could you connect your customers more directly?	Dissatisfaction can have a flow-on effect not just for repeat custom in this enterprise, but for purchasing from other social enterprises. How do we ensure satisfaction?

Εικόνα 3.2 Using the Business Model Canvas for social enterprise design. Πηγή: Ingrid Burkett

Τα κανάλια της επιχείρησης αποτελούν συνήθως έναν άμεσο σύνδεσμο προς τον πελάτη βασισμένα στη δύναμη της επιχείρησης (πχ ιστότοπος), με αυτόν τον τρόπο έρχονται απευθείας σε επαφή με τον πελάτη. Τα κανάλια συνεργατών είναι ως επί το πλείστον έμμεσα, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μεσάζων μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Αυτοί οι μεσάζοντες είναι χονδρέμποροι ή συνεργαζόμενα καταστήματα. Μέσα από αυτό το έμμεσο κανάλι δύναται μια επιχείρηση να χρειαστεί λιγότερες επενδύσεις για τη δημιουργία υποδομής. Τα κανάλια παίζουν ρόλο στη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας και είναι ένα από τα "4 Ps" στο μάρκετινγκ και εξηγεί την τοποθέτησή μίας επιχείρησης στις αγορές (Goι, 2009).

3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι σχέσεις πελατών περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση αλληλεπιδρά με τους πελάτες της. Οι σχέσεις με τους πελάτες πρέπει να αντικατοπτρίζονται σε κάθε πτυχή της επικοινωνίας που θα έχουν καθόλη τη διάρκεια συνδιαλλαγής τους.

Οι σχέσεις πελατών περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση αλληλεπιδρά με τους πελάτες της. Οι σχέσεις με τους πελάτες πρέπει να αντικατοπτρίζονται σε κάθε πτυχή της επικοινωνίας που θα έχουν καθόλη τη διάρκεια συνδιαλλαγής με τους πελάτες. Περιγράφουν τις σχέσεις με τους πελάτες ως την επικοινωνία που αναπτύσσει και

επιτυγχάνει μια εταιρεία με τους πελάτες της. Στο βιβλίο τους, οι Osterwalder et al., (2010) δηλώνουν ότι αυτή η ενότητα στοχεύει να εξηγήσει τι είδους σχέσεις έχουν οι εταιρείες με αυτά τα συγκεκριμένα τμήματα πελατών. Για μια εταιρεία, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό από όλους τους κοινωνούς το είδος σχέσεων που θέλουν να έχουν με τους πελάτες τους.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους μια συγκεκριμένη σχέση χτίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα, για παράδειγμα η απόκτηση του πελάτη, το ποσοστό διατήρησης του πελάτη και η ανάπτυξη του πελάτη, μπορεί να επηρεάσει τη φύση της σχέσης. Είναι ξεκάθαρο, ότι ο τρόπος φροντίδας των σχέσεων με τους πελάτες έχει μεγάλη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών (Haaker et al 2006).

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις οι πελατειακές σχέσεις είναι κρίσιμες. Οι πελάτες μπορεί να προσελκύονται από την πρόταση αξίας μίας επιχείρησης αλλά ορισμένοι μπορεί να επηρεάζονται μόλις μάθουν για την «προστιθέμενη αξία» που δίνει ο κοινωνικός αντίκτυπος.

Ο ορισμός της πελατειακής σχέσης είναι πώς η εταιρεία επικοινωνεί και αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους πελάτες. Είναι δελεαστικό για τις επιχειρήσεις να εμβαθύνουν στην πραγματοποίηση νέων πωλήσεων, αλλά το βασικό μέρος της επιχείρησης είναι να διατηρήσουν την προσοχή στους υπάρχοντες πελάτες παρακολουθώντας τα συναισθήματά τους μετά την πώληση.

Στον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου, οι σχέσεις πελατών είναι το δομικό στοιχείο που περιγράφει τους τύπους σχέσεων που έχει δημιουργήσει μια εταιρεία με το τμήμα πελατών (O'Neill, 2015). Ωστόσο, με κάθε τρόπο, το κίνητρο πίσω από τις σχέσεις με τους πελάτες για μία επιχείρηση είναι να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, να διατηρήσει τους τρέχοντες πελάτες ή να αυξήσει τις πωλήσεις. Οι σχέσεις με τους πελάτες έχουν σημαντική επίδραση στη συνολική εμπειρία του τι σκέφτεται ο πελάτης για την εκάστοτε επιχείρηση. Επιπρόσθετα, όταν μια εταιρεία σχεδιάζει να χειριστεί τις σχέσεις με τους πελάτες της, πρέπει να αναλύσει το κόστος της απόκτησης πελατών, την αποτελεσματικότητα διαφόρων προσεγγίσεων μάρκετινγκ καθώς και τη μέση περίοδο διατήρησης πελατών.

3.5 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι βασικοί πόροι είναι απαραίτητοι για την παροχή της αξίας και μπορούν να χωριστούν σε πνευματικούς, υλικούς, ανθρώπινους ή τεχνολογικούς πόρους. Οι βασικοί πόροι είναι το

αποτέλεσμα της ταυτοποίησης των καναλιών, της σχέσης και των πηγών εισοδήματος, καταφέροντας να αναλύσουμε τους πόρους πιο εύκολα.

Οι βασικοί πόροι μίας επιχείρησης απαντούν στο ερώτημα ποια είναι τα πιο απαραίτητα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας και εξηγούν τι χρειάζεται από μια εταιρεία για να λειτουργήσει επιτυχώς το επιχειρηματικό της μοντέλο. Οι βασικοί πόροι μπορούν να θεωρηθούν ως ικανότητες που έχει μία επιχείρηση ώστε να προσφέρει την αξία τους στους πελάτες της.

Οι βασικοί πόροι είναι περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και υπάρχει μία ποικιλία ως προς τους τύπους πόρων που κατέχει μία επιχείρηση και κυμαίνονται από φυσικοί, οικονομικοί, διανοητικοί μέχρι ανθρώπινοι. Οι πόροι επιτρέπουν στην εταιρεία να δημιουργήσει και να προσφέρει μια πρόταση αξίας, τη προσέγγιση των χρηστών στις αγορές, τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες και το κέρδος από τα έσοδα. Με άλλα λόγια οι βασικοί πόροι είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που βοηθούν το επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργεί. Απαιτούνται διαφορετικοί πόροι ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, το μοντέλο ενώ οι βασικοί πόροι μπορούν να ανήκουν στην εταιρεία, να εκμισθωθούν από την εταιρεία ή να αποκτηθούν από έναν βασικό συνεργάτη.

Οι φυσικοί πόροι είναι περιουσιακά στοιχεία όπως εγκαταστάσεις παραγωγής, κτίρια, οχήματα, μηχανήματα, συστήματα σημείων πώλησης και δίκτυα διανομής. Μάρκες, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πνευματικά δικαιώματα, συνεργασίες και οι ιδιότητες γνώσεις της εταιρείας μας είναι πνευματικοί πόροι. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας στη γνώση και στη δημιουργία βιομηχανιών ενώ είναι γεγονός ότι κάθε εταιρεία χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό. Οι οικονομικοί πόροι είναι οι πόροι που σχετίζονται με οικονομικές εγγυήσεις όπως μετρητά, όριο πίστωσης ή επιλογές μετοχών που κατέχει η εταιρεία. (<https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>)

Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιτακτική ανάγκη να γίνει κατανοητό πόσο κρίσιμο είναι να διασφαλιστούν οι βασικοί πόροι που απαιτούνται τόσο για την εμπορική επιχείρηση όσο και για τον αντίκτυπο της, και να σχεδιαστεί πώς πόροι της μπορούν να εξελιχθούν. Επιπλέον, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να διερευνά τους καλύτερους τρόπους πρόσβασης στους απαραίτητους πόρους και τα είδη κεφαλαίου και δίκτυα που μπορεί να χρειαστούν στη διαδικασία. Προκειμένου να βρεθούν οι πόροι που χρειάζεται μία επιχείρηση πρέπει να διερωτηθεί ποίοι ακριβώς φυσικοί, πνευματικοί ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι απαιτούνται για τις εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης, ποίοι πόροι απαιτούνται για

την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων των αντικτύπων, ή αν πρέπει να εντοπιστούν όλοι οι πόροι εντός της κοινωνικής επιχείρησης.

3.6 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ορίζονται οι βασικές δραστηριότητες που εκτελεί ο οργανισμός για την επιβίωση του μοντέλου. Αυτές οι βασικές δραστηριότητες θα περικλείονται από την παράδοση της αξίας, των πόρων, του τμήματος της αγοράς, του τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτό το εισόδημα καθώς και τη σχέση του με τον πελάτη. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Οι βασικές δραστηριότητες απαντούν στο ερώτημα για το ποιες ενέργειες πρέπει να κάνει μια εταιρεία για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό της μοντέλο. Οι βασικές δραστηριότητες είναι τα πιο κρίσιμα βήματα που πρέπει να κάνει μια εταιρεία για την επιτυχία στις καθημερινές της δραστηριότητες. Παρόμοια με τις βασικές πηγές, οι βασικές δραστηριότητες εξαρτώνται επίσης από το επιχειρηματικό μοντέλο και όταν γίνονται σωστά, δημιουργούν μια επιτυχημένη πρόταση αξίας. Όσον αφορά την ανάπτυξη λογισμικού, θεωρείται μέρος των βασικών δραστηριοτήτων. (Osterwalder et al., 2010.) Οι βασικές δραστηριότητες ορίζονται ως ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσει ένας οργανισμός για να δημιουργήσει, να εμπορεύσει και να παραδώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στους πελάτες του και να αποφέρει κέρδος από αυτό. Επίσης οι βασικές δραστηριότητες εξαρτώνται από τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι εταιρείες μπορούν να οργανώσουν δραστηριότητες σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες. Πρώτο είναι η παραγωγή που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την κατασκευή και την παράδοση ενός προϊόντος. Η παραγωγή είναι το κρίσιμο μέρος των επιχειρηματικών σχεδίων της κατασκευαστικής εταιρείας. Το δεύτερο αφορά την επίλυση προβλημάτων όπου η εταιρεία δημιουργεί νέες λύσεις σε μεμονωμένα προβλήματα πελατών πχ στα νοσοκομεία, όπου οι δραστηριότητες σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης και τη συνεχή εκπαίδευση. Είναι σημαντικό μία επιχείρηση να δίνει βάση στη δημιουργία ενός κατάλληλου συνδυασμού δραστηριοτήτων που μπορούν να δημιουργήσουν αξία και να διαχειριστούν τις σχέσεις είτε εργασιακές είτε πελατειακές (Chesbrough,2010).

Επιπρόσθετα οι βασικές δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησής περιλαμβάνουν τις δράσεις που πρέπει να γίνουν ώστε να προσφέρει αξία στον πελάτη, αλλά και να διασφαλίσει τόσο την εμπορική όσο και κοινωνική της αξία. Οι βασικές δραστηριότητες και ο αντίκτυπος της κοινωνικής επιχείρησης είναι αλληλοσυνδεόμενες, δηλαδή, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες λειτουργούν συμπληρωματικά των δραστηριοτήτων των κοινωνικών επιπτώσεων. Έτσι, για παράδειγμα, σε ένα καφέ, έχοντας μία ποικιλία

δραστηριοτήτων όπως η προετοιμασία φαγητού και η εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να προσφέρουν μια σειρά πιθανών θέσεων εργασίας κατάλληλων για το προσωπικό που χρειάζεται υποστήριξη και έχει διαφορετικά συμφέροντα.

3.7 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Οι βασικοί εταίροι καθορίζονται από εκείνες τις ενώσεις πρακτόρων που δεν ανήκουν στον οργανισμό με σκοπό τους πόρους συμμαχίας που επιτρέπουν να φτάσουν στον πελάτη με την αντίστοιχη πρόταση αξίας τους. Είναι ζωτικής σημασίας αυτές οι συμμαχίες να ενισχύουν τους οργανισμούς προκειμένου να μπορούν να επιβιώσουν και να παραμείνουν στην αγορά.

Αυτή η ενότητα του επιχειρηματικού μοντέλου καμβά έχει ως στόχο να εξηγήσει τι είδους επαφές χρειάζεται μια εταιρεία για να λειτουργήσει η επιχείρησή και ποιοι είναι οι κρίσιμοι συνεργάτες και προμηθευτές που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της εταιρείας.

Οι βασικοί συνεργάτες ή οι συνεργασίες είναι οι προμηθευτές που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Εάν τα πράγματα λειτουργούν και οι σχέσεις γίνονται βαθύτερες, αυτοί οι προμηθευτές γίνονται οι βασικοί συνεργάτες της επιχείρησης και η επιχείρηση αναζητά ποιοι είναι οι τρέχοντες προμηθευτές της και προσδιορίζει ποιοι πόροι ή δραστηριότητες είναι απαραίτητοι από αυτόν τον προμηθευτή.

Εκτός από τους προμηθευτές, τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν υπαλλήλους, μεταπωλητές, τελικούς χρήστες και άλλους συνεργάτες και.

Υπάρχουν τέσσερις τύποι συνεργασιών:

1. Στρατηγικές συμμαχίες
2. Συνεργασία. Αυτό σημαίνει συνεργασία μεταξύ δύο αντιπαραθέσεων.
3. Κοινοπραξίες. Χρησιμοποιείται κυρίως κατά την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων
4. Σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή

Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για τρεις βασικούς λόγους.

Ο πρώτος λόγος είναι η βελτιστοποίηση της επιχείρησης και η κλίμακα της οικονομίας καθώς δεν υπάρχει λόγος για την εταιρεία να κατέχει όλους τους πόρους ή να εκτελεί κάθε δραστηριότητα από μόνη της. Αποτελεί δηλαδή μία καλή ιδέα για μείωση του κόστους και βελτιστοποίηση της εργασίας για τη δημιουργία συνεργασιών με άλλες εταιρείες. Η συνεργασία αφορά μια συνεργασία αγοραστή-προμηθευτή που λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο.

Ο δεύτερος λόγος είναι για να μειώσει τους κινδύνους και την αβεβαιότητα μέσω μιας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των εταιρειών. Δεν είναι ασυνήθιστο το γεγονός ότι ακόμη και οι ανταγωνιστές κάνουν τέτοιου είδους συνεργασίες σε ορισμένους τομείς.

Ο τρίτος λόγος αφορά την απόκτηση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων. Αυτός ο λόγος είναι χρήσιμος όταν μια εταιρεία επεκτείνει τις δυνατότητές της στηριζόμενη σε άλλους. Μπορεί να παρακινήσει δηλαδή την εταιρεία να αποκτήσει γνώση, άδεια ή πρόσβαση σε πελάτες από άλλες εταιρείες. Είναι συνηθισμένο στη βιομηχανία κινητών συσκευών. Οι συνεργασίες μπορούν να υποστηρίξουν και να βελτιώσουν τόσο τους εμπορικούς στόχους όσο και τους στόχους αντίκτυπου μιας κοινωνικής επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να έχει ένα ενεργό δίκτυο υποστηρικτών που προωθούν προϊόντα και υπηρεσίες ή που είναι ζωτικής σημασίας ως ένα δίκτυο διανομής. Τα κύρια ερωτήματα που πρέπει να θέσει μία επιχείρηση ώστε να καταλήξει στις σωστές συνεργασίες αφορούν το ποιες συνεργασίες μπορούν να τη βοηθήσουν να πραγματοποιήσει ή να ενισχύσει τους στόχους αντίκτυπου, ποια κίνητρα στηρίζουν τις συνεργασίες της, με ποιο τρόπο γίνεται η διαμόρφωση των συνεργασιών (<http://academics.epu.ntua.gr>).

3.8 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Αυτή η ενότητα περιγράφει όλα τα σταθερά και μεταβλητά κόστη που πρέπει να έχει η εταιρεία για να ξεκινήσει τις εμπορικές της δραστηριότητες. Είτε δραστηριότητες παραγωγής, αγοράς ή πώλησης, στο τέλος της ημέρας, αυτές δημιουργούν έξοδα για έναν οργανισμό.

Αυτή η ενότητα του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου στοχεύει να εξηγήσει πώς δημιουργούνται τα κόστη μέσα σε μια εταιρεία και ποια από αυτά τα κόστη είναι πιο σημαντικά. Παρόλο που κάποιος πρέπει πάντα να προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος, σε ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα το χαμηλό κόστος είναι πιο σημαντικό από ότι σε άλλα. Το κόστος χωρίζεται σε μοντέλα με βάση το κόστος και με βάση την αξία, ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν με δομή κόστους ενώ όταν πρόκειται για μοντέλα που βασίζονται στο κόστος, η ουσία τους είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους σε όλα τα στάδια και συνήθως οδηγεί σε αυτοματοποίηση και εξωτερική ανάθεση των εργασιών της επιχείρησης. Μοντέλο βάσει κόστους σημαίνει ότι η εταιρεία θέλει να ελαχιστοποιήσει όλα τα κόστη. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί η πιο λιτή δυνατή δομή κόστους, χρησιμοποιώντας χαμηλή τιμή. Από την άλλη πλευρά, τα μοντέλα που βασίζονται στην αξία εστιάζουν στη δημιουργία

εξαιρετικής αξίας για τους πελάτες τους και όχι στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Αυτές οι εταιρείες προσφέρουν συνήθως εξαιρετική εξυπηρέτηση και ονομάζονται εταιρείες πολυτελείας. Αναλυτικότερα η διάρθρωση κόστους αφορά όλα τα βασικά κόστη που δημιουργούνται όταν η εταιρεία λειτουργεί το τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο.

Συγκεκριμένα, το κόστος δημιουργείται μέσω αυτών των τύπων:

- ✓ Εφάπαξ κόστος. Κόστος εκκίνησης αντικειμένων και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την έναρξη συναλλαγών, με πολυετή διάρκεια
- ✓ Τρέχον κόστος. Αυτά τα κόστη προέρχονται από αγορές πρώτων υλών, μισθούς προσωπικού, ετήσιες άδειες, βοηθητικά προγράμματα και συντήρηση του εξοπλισμού
- ✓ Σταθερό κόστος. Αυτά τα κόστη προκύπτουν κάθε μήνα (πχ ενοίκιο)
- ✓ Μεταβλητό κόστος. Αγορές που χρησιμοποιούνται άμεσα στην εξυπηρέτηση ενός πελάτη και οι οποίες ποικίλλουν με βάση τον συνολικό αριθμό των πωλήσεων

Όπως και τα άλλα μέρη ενός επιχειρηματικού μοντέλου κοινωνικής επιχείρησης, η διάρθρωση του κόστους πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο την εμπορική λειτουργία όσο και το κόστος παραγωγής αλλά και το κόστος που συνεπάγεται η επίπτωση.

Το κοινωνικό κόστος αφορά τα κόστη που είναι διατεθειμένη να δώσει μία επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους του αντίκτυπου της. Στο κοινωνικό κόστος είναι σημαντικό να διατυπωθεί ποιες δραστηριότητες αναλαμβάνονται και ποιοι πόροι απαιτούνται για την επίτευξη του κοινωνικού αντίκτυπου.

3.9 ΡΟΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Αυτή η ενότητα περιγράφει όλες τις πηγές εσόδων που ο πελάτης πρέπει να πληρώσει για την πρόταση αξίας που έλαβε καθώς προσδιορίζονται τα χρηματικά ποσά που το τμήμα ή τα τμήματα είναι διατεθειμένα να πληρώσουν για την προσφορά

Η ροή εισοδήματος στοχεύει να εξηγήσει τη ροή χρημάτων που κερδίζει μια εταιρεία από τους πελάτες της. Αυτό δεν πρέπει να συγχέεται με τα κέρδη, καθώς τα έσοδα δεν αποκλείουν το κόστος. Όσον αφορά τα επιχειρηματικά μοντέλα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν ως η ουσία του, και οι ροές εσόδων ακολουθούν αυτό. Οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να μάθουν, τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες τους. Μια εταιρεία μπορεί να έχει πολλαπλές ροές εσόδων και όλες μπορεί να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Οι ροές εσόδων περιγράφονται ως δομή που εξηγεί το νομισματικό εισόδημα μιας εταιρείας όταν παρέχει υπηρεσίες και αξία στους πελάτες. Με άλλα λόγια, οι ροές εσόδων

παρέχουν μια σύνοψη των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας και των τιμών τους και εξηγούν πώς αυξάνονται τα έσοδα μιας εταιρείας (<https://www.garyfox.co/revenue-streams/>)

Το δομικό στοιχείο των ροών εσόδων δείχνει τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία λαμβάνει τα μετρητά τους από τους πελάτες ενώ σημαντικό να διερευνηθεί είναι κατά πόσο οι πελάτες μίας επιχείρησης είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τα προϊόντα της επιχείρησης, να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίον πληρώνουν στο παρόν και αν είναι ικανοποιημένοι από τα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Επιπλέον πρέπει να υπογραμμιστεί η σημασία των μηχανισμών τιμολόγησης σε κάθε επιχείρηση καθώς η τιμολόγηση μπορεί να είναι σταθερή ή δυναμική. Η σταθερή τιμολόγηση είναι μια τιμή καταλόγου στο φυλλάδιο, η οποία ενδέχεται να υπόκειται σε εκπτώσεις. Η δυναμική τιμολόγηση είναι το αντίθετο και οι τιμές εξαρτώνται από τις συνθήκες της αγοράς και τις δεξιότητες του αγοραστή. Στη διαχείριση της απόδοσης, το ποσό εξαρτάται από το απόθεμα και τον χρόνο της αγοράς.

Οι τύποι ροών εσόδων μπορούν να βασίζονται σε πωλήσεις ή υπηρεσίες, όπου τα έσοδα προέρχονται από επιτυχείς αμοιβές πωλήσεων ή υπηρεσιών ενώ η εταιρεία μπορεί επίσης να λάβει έσοδα από τόκους ή από ενοίκια. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εταιρεία μπορεί ακόμη και να λάβει έσοδα από την κατοχή αποθεμάτων άλλων εταιρειών και φόρους που μπορεί να προέρχονται από την αδειοδότηση, τη συνδρομή, τη χρήση, τη διαφήμιση και τις μεσιτικές αμοιβές.

Όταν μια εταιρεία αναπτύσσει το μοντέλο εσόδων της, το πιο κρίσιμο είναι η πρόβλεψη της ροής εσόδων, η πρόβλεψη μπορεί να γίνει με δύο τρόπους, από πάνω προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω. Πρόβλεψη από πάνω προς τα κάτω μπορεί να δώσει τελειώς ψευδείς αριθμούς, επειδή σε αυτόν τον τύπο πρόβλεψης λαμβάνεται υπόψη το συνολικό μέγεθος της αγοράς και γίνεται πρόβλεψη των δυνητικών εσόδων. Στη πρόβλεψη από κάτω προς τα πάνω η επιχείρηση προσδιορίζει τις κρίσιμες μεταβλητές με την πάροδο των ετών δημιουργώντας έσοδα. (<http://www.ecommerce-digest.com/revenue-streams.html>)

Οι ροές εσόδων είναι μία έννοια που επιτρέπει στις κοινωνικές επιχειρήσεις να ελέγχουν την επιχείρηση και να δημιουργούν αντίκτυπο αλλά αυτές μπορεί επίσης να είναι η πηγή πολλών διαφωνιών και εντάσεων. Η διαμάχη δύναται να προκύψει κυρίως από διαφορετικές ερμηνείες του συνδυασμού εσόδων που ρέει σε κοινωνικές επιχειρήσεις. Μερικές φορές οι διαφωνίες προέρχονται μάλλον από την ιδεολογία των μελών παρά από τη πρακτική πραγματικότητα.

Εξ ορισμού, μια κοινωνική επιχείρηση αντλεί το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της από το εμπόριο. Ωστόσο, πρέπει επίσης να παραδώσει έναν κοινωνικό αντίκτυπο, που το καθιστά μια «κοινωνική» επιχείρηση μέσα από μία πληθώρα τρόπων.

Έτσι, κατά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό του υπό εξέταση εγχειρήματος που αφορά μια κοινωνικής επιχείρηση café είναι δέον να εξεταστούν οι εμπορικές πραγματικότητες της κοιν.σεπ, τα έσοδα για τη λειτουργία του καφέ και το κέρδος που αναμένεται να δημιουργηθεί.

Καταλήγοντας, είναι σημαντικό να κατανοηθεί το κοινωνικό αντίκτυπο και οι εμπορικές δραστηριότητες μέσα σε μια κοινωνική επιχείρηση ως δύο ξεχωριστές έννοιες που όμως αλληλεπιδρούν.

4. Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΣΕΠ ΣΤΗ ΝΑΥΠΑΚΤΟ

Στη παρούσα ενότητα θα αναλυθεί ο επιχειρηματικός σχεδιασμός για τη δημιουργία μίας κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης café στη Ναύπακτο συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών και των μεθόδων με τις οποίες δύναται αυτή η επιχείρηση να γίνει υλοποιήσιμη και βιώσιμη. Αρχικά θα αναλυθεί η επιχειρηματική ιδέα η οποία συζητά το συνολικό επιχειρηματικό κλίμα, την προτεινόμενη επιχειρηματική δομή της κοιν.σεπ, τις περιγραφές των αγαθών ή των υπηρεσιών που σχεδιάζει να πουλήσει και ένα όραμα για τη μελλοντική επιτυχία της εταιρείας. Θα ακολουθήσει η ανάλυση αγοράς η οποία περιγράφει και αναλύει τους πιθανούς ανταγωνιστές και πώς σχεδιάζει αυτή η επιχείρηση να είναι ανώτερη από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τέλος θα ακολουθήσει η οικονομική ενότητα η οποία περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με το προβλεπόμενο εισόδημα και τις ταμειακές ροές, καθώς και μια προβολή του ποσού που χρειάζεται ο οργανισμός να πουλήσει για να καλύψει το συνολικό κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ, ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ Περίληψη εταιρείας

Η κοινωνική επιχείρηση café που πρόκειται να συσταθεί στη Ναύπακτο θα λειτουργήσει με το όνομα ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ και θα είναι μία κοινσεπ ένταξης η οποία θα απασχολεί σε ποσοστό 70% άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού όπως άτομα με σωματικές, νοητικές και ψυχικές αναπηρίες.

Η συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση θα λειτουργεί εκτός από Café και ως ένας πολυχώρος όπου θα λαμβάνει χώρα μία πληθώρα δραστηριοτήτων τόσο για την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες όσο και τους κατοίκους προάγοντας την τοπική ανάπτυξη και οικονομία της πόλης. Το καφέ ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ θα σερβίρει καφέδες και διάφορα άλλα ροφήματα όπως αναψυκτικά και χυμούς αλλά και εδέσματα όπως σάντουιτς ποικιλίες και διάφορα είδη γλυκών.

Ως πολυχώρος η κοινσεπ θα αναλαμβάνει εκδηλώσεις όπως τη διεξαγωγή σεμιναρίων, παρουσιάσεις βιβλίων, εκθέσεις γύρω από τον τομέα της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας, διάφορες μουσικές και θεατρικές παραστάσεις ενώ στον εξωτερικό χώρο του καφέ θα λαμβάνουν χώρα bazaar στα οποία δύνανται να συμμετέχουν κοινωνικοί επιχειρηματίες αλλά και ντόπιοι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες. Το κτίριο στο οποίο θα στεγαστεί η κοιν.σεπ θα είναι έκτασης 300 τετραγωνικών μέτρων ενώ ο εξωτερικός περίγυρος της επιχείρησης θα είναι 500 τετραγωνικά μέτρα και θα λειτουργεί από το πρωί στις 9:00 έως και τις 21:00 το βράδυ όλες τις μέρες της εβδομάδας εκτός Κυριακής.

➤ Τοποθεσία

Το ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ θα βρίσκεται στη παραλία του Γριμπόβου, πολύ κοντά στο λιμάνι της Ναυπάκτου που αποτελεί το κέντρο της πόλης. Στο κέντρο της Ναυπάκτου αλλά και στη παραλία του Γριμπόβου υπάρχουν πάνω από 20 ακμάζοντες καφετέριες που εξυπηρετούν μια τακτική βάση πληθυσμού άνω των 15.000 ατόμων συμπεριλαμβανομένων των ντόπιων κατοίκων αλλά και των τουριστών που επισκέπτονται την πόλη της Ναυπάκτου.

Η επιχείρηση θα στεγάζεται σε ένα χώρο που ανήκει στο δήμο Ναυπακτίας και θα παραχωρηθεί για δωρεάν χρήση στην επιχείρηση για περίοδο δέκα (10) ετών. Το café θα βρίσκεται ακριβώς μπροστά στη θάλασσα ενώ σε λίγα μόλις μέτρα ξεκινάει ο εμπορικός δρόμος της Ναυπάκτου και σε απόσταση 50 μέτρων διατίθεται δωρεάν δημοτικό πάρκινγκ από το δήμο Ναυπακτίας διευκολύνοντας τόσο τους εργαζομένους για εύρεση χώρου στάθμευσης όσο και τους υποψήφιους πελάτες.

Εικόνα 4.1 Τοποθεσία κοιν.σεπ που απεικονίζεται από το δορυφόρο. Πηγή : (Google maps)



➤ Όραμα, αποστολή και στόχοι της κοιν.σεπ

Το όραμα του ΝΑΥΣ-ZEIN είναι να γίνει μία κοινωνική επιχείρηση με οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο για την περιοχή βελτιώνοντας τη καθημερινότητα όλων των κοινωνών και προσφέροντας θέσεις εργασίας σε ευάλωτες ομάδες προωθώντας παράλληλα τη τοπική ανάπτυξη. Η αποστολή της επιχείρησης είναι η αύξηση της ευαισθητοποίησης των πολιτών ως προς τις ευάλωτες ομάδες, απάλειψη της περιθωριοποίησης αυτών των ομάδων και η απρόσκοπτη ένταξη τους στη αγορά εργασίας ως ενεργά μέλη της κοινωνίας.

Επιπρόσθετα, οι αξίες τις οποίες θα πρεσβεύει η κοινωνική επιχείρηση θα αφορούν την μη καταπάτηση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, την προώθηση της αρχής της ισότητας, το σεβασμό προς τις ευάλωτες ομάδες, την αρχή ότι 1 μέλος έχει 1 ψήφο και συμμετέχει σε όλες τις διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων με δημοκρατικό τρόπο . Επιπλέον οι αξίες που θα δώσει έμφαση η επιχείρηση αφορούν την άρτια εκπαίδευση των εργαζομένων, τη προώθηση των συνεργατικών σχέσεων καθώς και την εξάλειψη κάθε είδους διακρίσεων.

Οι στόχοι της κοινωνικής επιχείρησης που πρόκειται να συσταθεί είναι οι κάτωθι:

- Δημιουργία ενός café που θα στοχεύει στην ευαισθητοποίηση των πολιτών της τοπικής κοινωνίας σχετικά με τις ευάλωτες ομάδες
- Παροχή καινοτόμων υπηρεσιών και ποιοτικών προϊόντων σε συνεργασία με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις ή συνεταιρισμούς της ευρύτερης περιοχής
- Εκπαίδευση και άρτια κατάρτιση εργαζομένων και επισκεπτών του πολυχώρου σχετικά με τη κοινωνική οικονομία και τις αξίες της
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής ατόμων με αναπηρία που μένουν μόνιμα στη περιοχή της Ναυπάκτου
- Ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας και προώθηση της τοπικής επιχειρηματικότητας.
- Μείωση της ανεργίας τόσο των ευάλωτων ομάδων όσο και των ντόπιων κατοίκων

➤ Εκπαίδευση εργαζομένων

Όλοι οι υπάλληλοι που θα εργάζονται στο café πρέπει να έχουν βασικές γνώσεις για την υγιεινή των τροφίμων αλλά και να τηρούν όλα τα μέτρα υγιεινής καθώς και να

πιστοποιούνται για αυτό. Επίσης θα καταρτιστούν ως προς τους τρόπους δημιουργίας καφέ, ροφημάτων και εδεσμάτων αλλά και ως προς τη σωστή και άρτια εξυπηρέτηση πελατών.

Η σωστή εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική για τους υπαλλήλους να λειτουργούν αποτελεσματικά την επιχείρηση. Θα οργανωθεί ένα πρόγραμμα προσανατολισμού που θα βοηθήσει τους υπαλλήλους να εξοικειωθούν με το περιβάλλον του café καθώς η ιδέα της επιχείρησης, η ιστορία, η αποστολή, η φιλοσοφία της θα εξηγηθούν στο πρόγραμμα προσανατολισμού. Όλοι οι υπάλληλοι θα είναι προσηλωμένοι στην εταιρική κουλτούρα, ώστε να μπορούν να αγκαλιάσουν την ιδέα του εστιατορίου και θα λάβουν οδηγίες και πρακτική εκπαίδευση σχετικά με την ασφάλεια, την υγιεινή των τροφίμων, το μενού και τα πρότυπα εξυπηρέτησης από επαγγελματίες του είδους που δύνανται να προέρχονται από άλλες συνεταιριστικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Επιπρόσθετα θα δημιουργηθεί ένα ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας προσαρμοσμένο στις ανάγκες των ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες.

➤ Σύσταση προσωπικού

Η κοιν. Σεπ θα αποτελείται από προσωπικό 15 ατόμων, εκ των οποίων 10 άτομα θα ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες ενώ το ηλικιακό εύρος των μελών της κοιν.σεπ θα είναι από 18 ετών έως 64 ετών. Η επιχείρηση θα αποτελείται από έναν μάνατζερ, τρεις σερβιτόρους, 5 άτομα στη κουζίνα, ένα άτομο που θα διαχειρίζεται τα social media της επιχείρησης και θα είναι υπεύθυνο για το marketing και τη προώθηση της, δύο άτομα που θα ασχολούνται με τα δρώμενα του πολυχώρου και θα έχουν την εποπτεία για την ομαλή διεξαγωγή των διαφόρων εκδηλώσεων που θα λαμβάνουν χώρα, ένα άτομο που θα ασχολείται με τις προμήθειες των υλικών για την δημιουργία ροφημάτων και εδεσμάτων καθώς και δύο άτομα που θα είναι υπεύθυνα για τη διατήρηση της καθαριότητας του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου του café

- ✓ Ο μάνατζερ της επιχείρησης θα διαθέτει πτυχίο στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και θα γνωρίζει εκτός από ελληνικά άπταιστα αγγλικά, ενώ θα έχει πλήρη επίγνωση από όλα τα πόστα που υπάρχουν στην επιχείρηση.
- ✓ Οι σερβιτόροι θα καταρτιστούν μέσω σεμιναρίων για τη σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη ενώ είναι σημαντικό να γνωρίζουν καλά αγγλικά για προσέλκυση τουριστών.

- ✓ Οι εργαζόμενοι της κουζίνας θα διαθέτουν πιστοποιητικό υγείας ενώ θα είναι εκπαιδευμένοι σε νέες πρακτικές γύρω από τα νέα είδη καφέ και τα νέα προϊόντα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν.
- ✓ Ο υπεύθυνος marketing θα διαθέτει πιστοποιητικά κατάρτισης πάνω σε τεχνικές marketing και σεμινάρια ενώ θα έχει άριστη γνώση των social media της κοιν.σεπ (Facebook, Instagram και Twitter).
- ✓ Οι υπεύθυνοι του πολυχώρου θα είναι μέλη τα οποία είναι καταρτισμένα ώστε να ανταπεξέρχονται σε θέματα ηλεκτρονικών εγκαταστάσεων (πχ λειτουργία προτζέκτορα σε σεμινάρια) και θα έχουν άριστες γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- ✓ Ο υπεύθυνος προμηθειών θα διασφαλίζει τα πιο αγνά και καινοτόμα υλικά για την κοιν.σεπ, ενώ θα επιφορτισμένος με την εύρεση συνεταιρισμών από τους οποίους το ΝΑΥΣ-ZEIN δύναται να προμηθευτεί.
- ✓ Οι υπεύθυνοι καθαριότητας θα φροντίζουν ώστε ο εσωτερικός και ο περιβάλλοντας χώρος να παραμένουν καθαροί ενώ θα μπορούν να προσλαμβάνουν εποχικό προσωπικό (πχ καθαρίστριες) μέσα από επιδοτούμενα προγράμματα του ΟΑΕΔ μειώνοντας την ανεργία της τοπικής κοινότητας.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Ένα από τα καλύτερα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να οριστούν νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι το πλέγμα ανταγωνιστικής ανάλυσης. Αυτό το πλέγμα είναι ένα εργαλείο ανάλυσης που μπορεί να βοηθήσει να βρεθούν ευκαιρίες καινοτομίας με νέα ή βελτιωμένα προϊόντα, υπηρεσίες και στρατηγικές μάρκετινγκ. Αυτό το πλέγμα της ανάλυσης του ανταγωνισμού χρησιμοποιείται για την κριτική αξιολόγηση και σύγκριση της εταιρείας σας με τους γνωστούς ανταγωνιστές σας. Αυτό το αναλυτικό εργαλείο σας βοηθά να αποκτήσετε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας σας σε μια ευανάγνωστη μορφή. Με μια ματιά θα πρέπει να μπορείτε να δείτε το ανταγωνιστικό τοπίο της εταιρείας σας, τη θέση σας σε μια δεδομένη αγορά και πιθανές ευκαιρίες να διαφοροποιήσετε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας σας από τον ανταγωνισμό (Tandom, 2021)

Είναι γεγονός πως όσο μεγαλύτερη είναι μία βιομηχανία, τόσο περισσότεροι είναι οι ανταγωνιστές. Πράγματι, στο υπό εξέταση εγχείρημα η βιομηχανία της παροχής υπηρεσιών καφέ έχει μια τεράστια ευκαιρία για ανάπτυξη στο κλάδο της, ωστόσο δεν μπορεί να αγνοηθεί ο ανταγωνισμός. Υπάρχουν διάφοροι άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές σε αυτήν την επιχείρηση ενώ είναι σημαντικό να καθοριστούν οι ανταγωνιστές, οι δυνατότητες τους αλλά και τα χαρακτηριστικά τους. Με αυτό το τρόπο η κοιν.σεπ δύναται να ενισχύσει τις πιθανότητες για τη πλήρη κατανόηση της ζήτησης από τον πελάτη.

Τα παρακάτω είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές:

- ☀ Καφετέριες: Οι καφετέριες θα είναι πάντα ο ανταγωνισμός με πολλούς τρόπους καθώς μπορούν να προσελκύουν πελάτες οι οποίοι θέλουν να βιώσουν με άνεση σε ένα ειδικά διαμορφωμένο χώρο μία εμπειρία πίνοντας τον καφέ τους ή επιλέγοντας συγκεκριμένα εδέσματα. Οι πελάτες δεν δεσμεύονται και μπορούν να επιλέξουν διαφορετικές καφετέριες κάθε φορά.
- ☀ Take away καταστήματα παρασκευής καφέ: Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν καφέ άμεσα και γρήγορα στον πελάτη βελτιώνοντας τις υπηρεσίες των πελατών τους και προσφέροντας νέες προσφορές. Η στρατηγική μάρκετινγκ τους δίνει το προβάδισμα στην αγορά μέσα από μία τεράστια ποικιλία καφέδων και ροφημάτων προωθώντας την εξειδίκευση τους σε όλα τα είδη καφέ με χαμηλό κόστος για τον πελάτη.
- ☀ Fast food μαγαζιά με καφέ/ροφήματα: αυτές οι επιχειρήσεις συνδυάζουν τη γρήγορη παροχή παρασκευής και παράδοσης γευμάτων αλλά και τη παροχή καφέδων και ροφημάτων με γρήγορη και ταχεία εξυπηρέτηση.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει πώς η κοινωνική επιχείρησή που εξετάζεται είναι καλύτερη και διαφέρει από τους ανταγωνιστές μέσω ενός συστήματος βαθμολόγησης από το 1-5, όπου το 1 αναφέρεται σε χαμηλή βαθμολογία και 5 σε υψηλή.

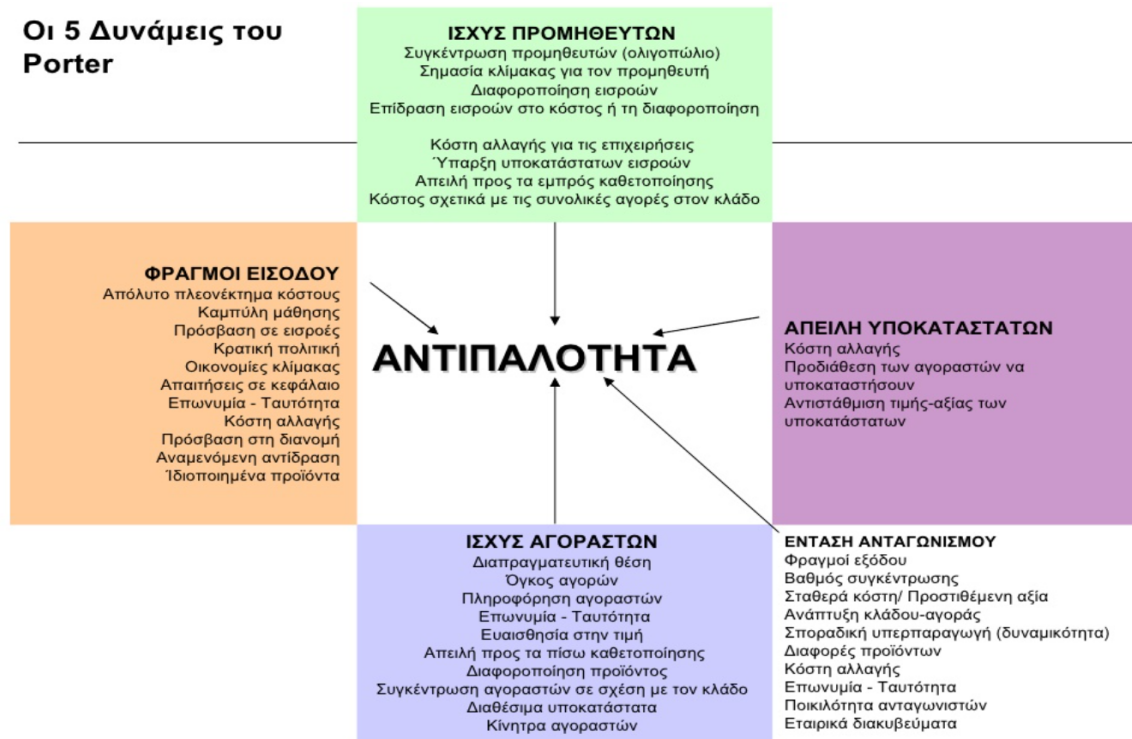
	ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ	ΚΑΦΕΤΕΡΙΕΣ	TAKE AWAY ΜΑΓΑΖΙΑ CAFE	FAST FOOD ME ΚΑΦΕΔΕΣ/ΡΟΦΗΜΑΤΑ
Χαμηλή Τιμή	3	2	4	5
Υψηλή ποιότητα	4	4	3	2
Τοποθεσία	5	4	2	2
Γρήγορη	3	2	5	4

εξυπηρέτηση πελατών				
Εμπιστοσύνη πελατών λόγω πολυετούς ύπαρξης επιχείρησης στην αγορά	0	5	3	2
Delivery στο σπίτι	0	1	3	5
Πρώθηση επιχείρησης μέσω των social media	5	3	4	2

Πίνακας 4.1 Πλέγμα ανάλυσης ανταγωνιστών της κοιν.σεπ ΝΑΥΣ-ZEIN

Επιπρόσθετα ο Porter παρουσίασε το πλαίσιο των πέντε δυνάμεών του το 1979 ως τρόπο κατανόησης της ελκυστικότητας μιας βιομηχανίας. Το πλαίσιο του έφερε επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι διαχειριστές και οι επιχειρηματίες αναλύουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανίας τους εξετάζοντας συγκεκριμένες δυνάμεις που οδηγούν τον βιομηχανικό ανταγωνισμό. Έχει γίνει ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία επιχειρηματικής στρατηγικής.

Οι πέντε δυνάμεις είναι: η απειλή των νεοεισερχομένων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών (Porter 1979) Οι πρώτες τέσσερις δυνάμεις καθορίζουν την πέμπτη δύναμη, τον ανταγωνισμό των αντιπάλων, ο οποίος μπορεί να είναι ελάχιστος ή έντονος ανάλογα με τον αριθμό και τη δύναμη των ανταγωνιστών. Η ισχύς κάθε δύναμης επηρεάζει αρνητικά την κερδοφορία. Είναι σημαντικό ότι ο Porter υπέθεσε ότι αυτές οι πέντε δυνάμεις ήταν εφαρμόσιμες σε κάθε κλάδο, ανεξάρτητα από το επίπεδο της τεχνολογίας, είτε σε αναπτυγμένη είτε αναδυόμενη οικονομία, και με ή χωρίς κυβερνητικές παρεμβάσεις (Porter, 2008). Επιπρόσθετα ο Michael Porter εξήγησε τον ανταγωνισμό σε μια βιομηχανία χρησιμοποιώντας μια οικονομική δομή που διαμορφώνεται από πέντε βασικούς ανταγωνιστικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν τους νεοεισερχόμενους στη βιομηχανία, τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και των προμηθευτών, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών. (Dobbs, 2014)



Εικόνα 4.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter. Πηγή: Σταμπούλης. Γ. 2006

➤ Απειλή νεοεισερχομένων

Τα εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων είναι χαμηλά, καθώς το κεφάλαιο που απαιτείται για τη δημιουργία ενός café διατηρείται χαμηλό ενώ υπάρχει οικονομική υποστήριξη από διάφορα προγράμματα ΕΣΠΑ για νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, για να μειωθεί σημαντικά η υψηλή απειλή των νεοεισερχομένων, η υπό εξέταση κοινωνική επιχείρηση θα αναπτύξει στρατηγικές συνεργασίας με άλλες κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις ή συνεταιρισμούς στοχεύοντας και στην προώθηση του κοινωνικού αντίκτυπου

➤ Ισχύς προμηθευτών

Η Ισχύς προμηθευτή θεωρείται χαμηλή καθώς η πρώτη ύλη για καφέ και διάφορα άλλα ροφήματα μπορεί να τοποθετηθεί σε λογικές τιμές ενώ καθώς θα υπάρχουν πολλοί προμηθευτές ή χαμηλό κόστος εναλλαγής μεταξύ ανταγωνιστών προμηθευτών, η κοινσεπ θα μπορεί να διατηρήσει το κόστος εισόδου της χαμηλότερα και να αυξήσει τα κέρδη της.

➤ Δύναμη αγοραστή

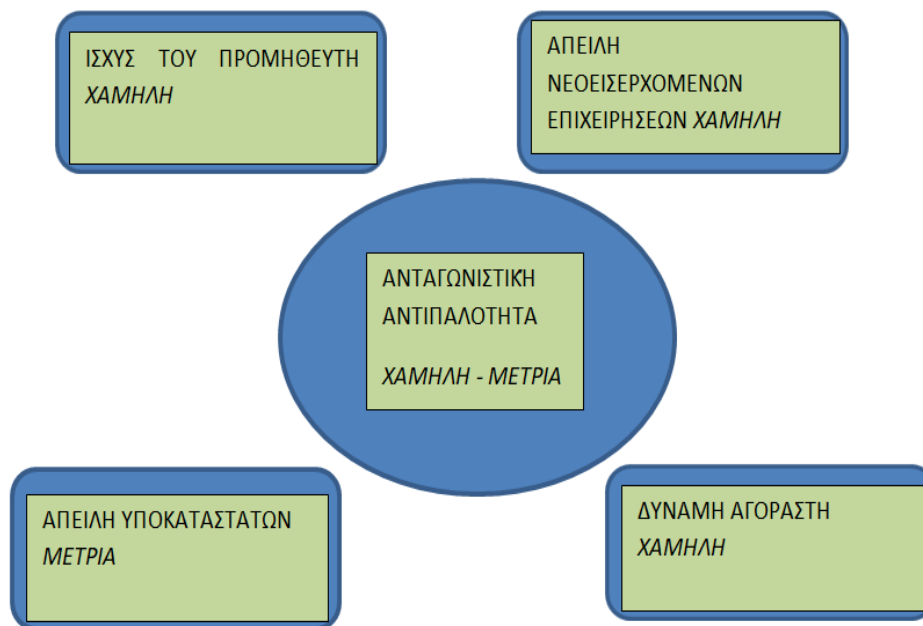
Οι αγοραστές έχουν χαμηλή ισχύ καθώς η επιχείρηση θα προσφέρει υπηρεσίες που είναι μοναδικές στην περιοχή καθώς θα είναι η μοναδική επιχείρηση που θα λειτουργεί και ως πολυχώρος ενώ θα προσλαμβάνει άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες

➤ Απειλή υποκατάστατων

Υπάρχει μέτρια απειλή καθώς ένα υποκατάστατο των καφέδων θα μπορούσε να είναι μία εξαιρετικά μεγάλη ποικιλία από διάφορες γεύσεις τσάι από πολλές χώρες ενώ όσον αφορά τα εδέσματα υποκατάστατο δύναται να είναι ολοκληρωμένα γεύματα σε μερίδες και ποικιλία από κρεατικά και ψαρικά.

➤ Ανταγωνιστική αντιπαλότητα

Χαμηλή έως μέτρια ισχύς, σε περίπτωση που οι λοιπές καφετέριες (ανταγωνιστές) συμπεριλάβουν στο προσωπικό τους άτομα από ευπαθείς – ευάλωτες ομάδες ή δημιουργήσουν πολυχώρους και αναλάβουν τη διεξαγωγή διαφόρων εκδηλώσεων. Ωστόσο, η απειλή μπορεί να ελαχιστοποιηθεί προσφέροντας καινοτόμες δραστηριότητες ποιοτικά προϊόντα και αύξηση του κοινωνικού αντίκτυπου



Εικόνα 4.3 Οι 5 δυνάμεις του Porter για την επιχείρηση NAYS-ZEIN.

4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ PESTLE

Η ανάλυση PESTEL ή PESTLE είναι η συντομογραφία των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, περιβαλλοντικών και νομικών παραγόντων. Η ανάλυση Pestle είναι μια καλή τεχνική για να ανακαλύψει μία επιχείρηση ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον της. Μόλις αποκτηθεί μια πλήρης εικόνα των εξωτερικών

περιβαλλοντικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση, ο επιχειρηματίας μπορεί να λάβει αποφάσεις ανάλογα με την κατάσταση (Srdjevic et al,2012).

Η ανάλυση PESTEL μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος του μιας βιομηχανίας. Το πλαίσιο PESTEL βοηθά στον προσδιορισμό και την πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων που περιβάλλουν έναν οργανισμό. (Johnson et al, 2008.)

Για παράδειγμα, μία επιχείρηση café μπορεί να σχετίζεται άμεσα με εσωτερικούς παράγοντες που είναι ελεγχόμενοι, για παράδειγμα, μισθοί, υπάλληλοι, οικονομικά και συνταγές. Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι ανεξέλεγκτοι, για παράδειγμα, η οδηγία για την ασφάλεια, οι φορολογικές μεταρρυθμίσεις, η γεύση και το εισόδημα των καταναλωτών, η τεχνολογία κ.λπ.

Πολιτικοί παράγοντες:

Ενώ οι ελληνικές συνομιλίες διάσωσης έχουν επικεντρωθεί εδώ και πολύ καιρό σε μέτρα λιτότητας (κάτι που απαιτείται πολύ σε μια χώρα που το φέρνει στα γόνατά του από τα απόβλητα και την κατάχρηση του δημόσιου τομέα), υπάρχει μια μεγαλύτερη μακροπρόθεσμη απειλή για την οικονομία της Ελλάδας - η έλλειψη ανταγωνισμού στον ιδιωτικό τομέα.

Η υπερβολική γραφειοκρατία και οι φόροι έχουν κάνει το ξεκίνημα μιας επιχείρησης απαγορευτικό για πολλούς στη χώρα, περιορίζοντας παράλληλα τις ξένες επενδύσεις. Τα δικαστήρια χρειάζονται δύο φορές περισσότερο από το μέσο έθνος της ΕΕ για την επίλυση διαφορών βάσει συμβάσεων. Η αύξηση του φόρου επί των πωλήσεων ΦΠΑ τον προηγούμενο μήνα σε όλα από τα εστιατόρια έως τα τ Ωστόσο από κρατικές πρωτοβουλίες ακολουθείται μία πολιτική για τη μερική υποστήριξη της επιχειρηματικότητας, κοινοτικά κίνητρα και προγράμματα επιχορηγήσεων, προγράμματα υποστήριξης εργασίας του ΟΑΕΔ (Ελληνικός Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού), γενική ευρωπαϊκή ενθάρρυνση προς «πράσινες» κατευθύνσεις αξι είναι πιθανό να επηρεάσει τη ζήτηση των καταναλωτών και την ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη.

Οικονομικοί παράγοντες:

Η ελληνική οικονομία εκτιμήθηκε ότι είναι από τις πιο σοβαρές πληγείσες από το Covid-19 το 2020, παρά τον σχετικά περιορισμένο αριθμό περιπτώσεων και τα ποσοστά θανάτων στη χώρα σε σύγκριση με το μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης. Αυτό οφείλεται κυρίως στην έντονη εξάρτηση της Ελλάδας από τον τουρισμό και τη βιομηχανία φιλοξενίας, οι οποίες όχι μόνο επηρέασαν το ισοζύγιο συναλλαγών και τρεχουσών συναλλαγών, αλλά και την

απασχόληση και την οικιακή κατανάλωση. Το ελληνικό ΑΕΠ αναμενόταν να συρρικνωθεί κατά 8,2% το 2020 και αναμένεται να ανακάμψει κατά 3,8% το 2021 και να φθάσει το 5% το 2022, υπό τον όρο της παγκόσμιας οικονομικής ανάκαμψης και της επανέναρξης των διεθνών ταξιδιών μετά την πανδημία. Τα στενά προγράμματα στήριξης της κυβέρνησης απέτρεψαν περαιτέρω απώλειες θέσεων εργασίας. Η ανεργία προβλέπεται να μειωθεί σταδιακά σε 16,6% το 2021 και σε 15,2% το 2022

Κοινωνικοί παράγοντες:

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχουν αναπτυχθεί ισχυρά πρότυπα κατανάλωσης ενώ μέσα από διάφορα περιβαλλοντικά προγράμματα οι πολίτες όλο και περισσότερο υιοθετούν πρακτικές οικολογικής συνείδησης. Επιπλέον, η ζωή κάτω από αφύσικες χρονικές πιέσεις προκαλεί ψυχολογικές, κοινωνικές και σωματικές παθήσεις, ανάγκη σύνδεσης με τη φύση και τα «προϊόντα» της. Ωστόσο η ανεργία στην Ελλάδα είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο το οποίο μαστίζει ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού και κυρίως ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες οι οποίες λόγω των ανεπαρκών πολιτικών περιθωριοποιούνται. Η δημιουργία θέσεων εργασίας σταμάτησε την ανάκαμψή της από το 2018-19, με το ποσοστό ανεργίας να εκτιμάται ότι έφτασε το 16,4% το 2020, από 17,3% ένα χρόνο νωρίτερα (16,7% τον Οκτώβριο σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή).

Η περιοχή της Ναυπάκτου έχει μεγάλα ποσοστά ανεργίας λόγω των λιγοστών επιχειρήσεων που εδρεύουν στη περιοχή και των περιορισμένων προγραμμάτων για απασχόληση που λαμβάνουν χώρα στο δήμο Ναυπακτίας. Επίσης υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό νέων ανέργων σε ένα σύνολο πληθυσμού 14.000 ατόμων οι οποίοι δυσκολεύονται στην εύρεση εργασίας με σκοπό είτε να εγκαταλείπουν το τόπο τους είτε να στρέφονται σε αγροτικές εργασίες.

Η κοιν.σεπ θα έχει ως στόχο πέρα από την εξασφάλιση της εύρεσης εργασίας σε ευάλωτες ομάδες και την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, την προώθηση του κοινωνικού αντίκτυπου που γίνεται συχνά κατανοητό ως οι επιπτώσεις σε ανθρώπους και κοινότητες που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα μιας δράσης, δραστηριότητας, έργου, προγράμματος ή πολιτικής.

Τεχνολογικοί παράγοντες:

Αυτοί οι παράγοντες δύνανται να επηρεάσουν τις αποφάσεις για την είσοδο ή μη συγκεκριμένων επιχειρήσεων, την έναρξη ή μη ορισμένων προϊόντων ή την ανάθεση δραστηριοτήτων παραγωγής σε εξωτερικούς συνεργάτες. Στο παρόν εγχείρημα η τεχνολογική ανέλιξη θα μπορούσε να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο τόσο ως αρωγός των

ατόμων με αναπηρίες μέσα από διάφορες τεχνολογικές καινοτομίες (πχ μηχανήματα για παραγγελία του πελάτη ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι αποστάσεις των ατόμων που θα δουλεύουν ως σερβιτόροι) όσο και για τη μείωση του κόστους προετοιμασίας καφέδων και εδεσμάτων (πχ με νέες καινοτόμες μηχανές δημιουργίας καφέ που θα εξοικονομούν χρόνο και χρήμα από την κοιν.σεπ)

Περιβαλλοντικοί παράγοντες:

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν βρεθεί στο προσκήνιο πρόσφατα. Έχουν γίνει σημαντικοί λόγω της αυξανόμενης έλλειψης πρώτων υλών, της ρύπανσης και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν οικολογικές και περιβαλλοντικές πτυχές όπως ο καιρός, το κλίμα, οι περιβαλλοντικές αντισταθμίσεις και η κλιματική αλλαγή που μπορεί να επηρεάσουν ιδιαίτερα βιομηχανίες όπως ο τουρισμός και η γεωργία. Επιπλέον, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση των πιθανών επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών και τα προϊόντα που προσφέρουν. Αυτό έχει οδηγήσει σε πολλές εταιρείες να συμμετέχουν όλο και περισσότερο σε πρακτικές όπως η σωστή κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) και η βιωσιμότητα.

Ωστόσο, η ελληνική περιβαλλοντική πολιτική είναι από πολλές απόψεις ελαττωματική και εξακολουθεί να επηρεάζεται βαθιά όχι μόνο από την κληρονομιά σοβαρής περιβαλλοντικής υποβάθμισης αλλά και από πολιτικές, διοικητικές, οικονομικές και πολιτιστικές συνέπειες. Η Ελλάδα θεωρείται ως περίπτωση γραφειοκρατικού κατακερματισμού στον περιβαλλοντικό τομέα. Η προσέγγιση που ακολουθεί είναι διαχρονική εντός της χώρας χωρίς να κάνει συγχρονικές διακρατικές συγκρίσεις με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Όταν λαμβάνονται υπόψη τα περιβαλλοντικά προβλήματα της χώρας και οι λόγοι για την επιμονή τους, η φύση των πολιτικών δομών, η διαδικασία χάραξης πολιτικής και οι πολιτικές αντιδράσεις και όταν εκτιμάται ο αντίκτυπος της ένταξης στην ΕΕ σε σχέση με πιθανές αλλαγές πολιτικής στο μέλλον.

Μετά από μια μακρά, βαθιά ύφεση, η ελληνική οικονομία άρχισε να ανακάμπτει το 2017. Μετά από εκτεταμένες δημοσιονομικές και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, η χώρα αντιμετωπίζει δύσκολες προκλήσεις στη βελτίωση της ευημερίας, του εισοδήματος και της απασχόλησης και στη μείωση της φτώχειας. Μεταξύ του 2009 και του 2017, ορισμένες περιβαλλοντικές πιέσεις, συμπεριλαμβανομένων των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (GHGs), και των οξειδίων του θείου και του αζώτου (SOX και NOX), μειώθηκαν ταχύτερα από το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ). Από το 2013, η κατανάλωση ενέργειας, η

παραγωγή αστικών αποβλήτων και η χρήση φυτοφαρμάκων έχουν αυξηθεί ταχύτερα από την οικονομική δραστηριότητα.

Είναι γεγονός ωστόσο ότι έχουν αναπτυχθεί στην Ελλάδα πολλές πολιτικές γύρω από την προώθηση της περιβαλλοντικής συνείδησης ενώ σημαντικό αρωγός είναι διάφορες κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος όπως η κοιν.σεπ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ και η κοιν.σεπ ΑΣΠΙΔΑ οι οποίες δεν ασχολούνται μόνο με το οικονομικό αποτύπωμα που μπορούν να αποδώσουν αλλά και με το κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα της δράσης τους μέσα από την βιώσιμων πρακτικών. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει το καλό κλίμα που επικρατεί στην Ελλάδα και οι μεγάλες εκτάσεις παραλιών αυξάνοντας με αυτό το τρόπο τα ποσοστά των τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα για τις διακοπές τους.

Νομικοί παράγοντες:

Οι νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν συγκεκριμένους νόμους όπως νόμους περί διακρίσεων, αντιμονοπωλιακούς νόμους, νόμους γύρω από την απασχόληση, τη προστασίας των καταναλωτών, τα πνευματικά δικαιώματα καθώς και νόμους περί υγείας και ασφάλειας. Είναι σαφές ότι οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν τι είναι και τι δεν είναι νόμιμο για να διαπραγματεύονται επιτυχώς και ηθικά.

Το ελληνικό νομικό σύστημα είναι ένα τυπικό σύστημα αστικού δικαίου το οποίο έχει επηρεαστεί ιδιαίτερα από τη γερμανική και τη γαλλική νομοθεσία. Το ελληνικό δίκαιο είναι σε μεγάλο βαθμό κωδικοποιημένο, σε αντίθεση με το αγγλοαμερικανικό κοινό δίκαιο που βασίζεται κυρίως στη νομολογία. Οι πηγές του ελληνικού δικαίου περιλαμβάνουν εφαρμοστέους νόμους, ήθη και έθιμα, νόμους που απορρέουν από την ΕΕ και τις διεθνείς συμβάσεις και συμφωνίες, οι οποίες υπερισχύουν του εσωτερικού δικαίου.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μείωση του χρόνου που απαιτείται για τη σύσταση μιας εταιρείας σε μέσο όρο μερικών ημερών ενώ έχει επιτραπεί η δημιουργία ενός νέου τύπου ιδιωτικής κεφαλαιακής εταιρείας, γνωστής ως ΙΚΕ, που απευθύνεται στην αγορά και η οποία χρειάζεται και απαιτεί ελάχιστο κεφάλαιο μόλις ενός ευρώ.

Το μεταβαλλόμενο νομικό πλαίσιο συμβάλλει στην αύξηση του αριθμού των νέων επιχειρήσεων που δημιουργούνται στη χώρα παρά το ακόμη δύσκολο περιβάλλον. Τα στοιχεία από το μητρώο επιχειρήσεων της Ελλάδας δείχνουν ότι ιδρύθηκαν 18.714 νέες επιχειρήσεις το πρώτο εξάμηνο του 2019 έναντι 8.649 που έκλεισαν την ίδια περίοδο (ΕΛ.ΣΤΑΤ).

Ωστόσο, Ο νόμος 4019/2011 είχε ορισμένα αποτελέσματα ως προς την κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα. Αρχικά, εισήγαγε την έννοια της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, προάγοντας τη ΚΑΟ και αυξάνοντας την ευαισθητοποίηση πολιτών. Εισήγαγε μια νέα μορφή για την κοινωνική επιχειρηματικότητα, τη Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (ΚΟΙΝΣΕΠ) ενώ μετά τη θέσπιση του νόμου έλαβαν χώρα διάφορα σεμινάρια, συνέδρια, συζητήσεις και συναντήσεις, δημιουργώντας έτσι μια δημόσια σφαίρα διαλόγου όπου συζητήθηκαν θέματα που αφορούν την κοινωνική οικονομία και την κοινωνική επιχειρηματικότητα (Georvas 2016).

Επιπρόσθετα σημαντικό ρόλο στην σύσταση νέων εγχειρημάτων ΚΑΟ διαδραματίζει στην Ελλάδα και ο νόμος 4430/2016 με τον οποίον εισήχθηκε ως έννοια ένα νέο νομικό πρόσωπο, η ΣΥΝΕΠ, μεταβλήθηκαν κάποια από τα υφιστάμενα νομικά πρόσωπα και αναγνωρίστηκαν νομικά πρόσωπα τα οποία εντάσσονταν στους φορείς ΚΑΟ όπως η ΚΟΙΣΠΕ, ενώ προωθήθηκαν νέα κριτήρια με βάση τα οποία κάποιο άλλο νομικό πρόσωπο θα μπορούσε να ενταχθεί στο μητρώο των φορέων της ΚΑΟ (Αδάμ, 2018).

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Μια ανάλυση SWOT - ή αλλιώς η εξέταση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και τις απειλών μίας επιχείρησης - είναι μια απλή αλλά χρήσιμη δομή για την εξέταση οποιασδήποτε κατάστασης ή συμβάντος. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Η ανάλυση SWOT είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε αναπτυξιακό πλαίσιο, επειδή επιτρέπει την εξερεύνηση των θετικών και των περιοχών για τη βελτίωση μίας επιχείρησης όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος με σχετικά ασφαλή και ελεγχόμενο τρόπο. Μπορεί επομένως να χρησιμοποιηθεί σε συζητήσεις σταδιοδρομίας και σε συζητήσεις στρατηγικής σε επιχειρήσεις. (Eastwood et al, 2016). Η διερεύνηση των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών (SWOT) των εταιρικών συστημάτων είναι δημοφιλής στους ερευνητές επιχειρήσεων σε μεγάλους οργανισμούς. Πολλά ιδρύματα πραγματοποιούν ανάλυση SWOT σε στρατηγικό σχεδιασμό, έλεγχο ποιότητας, ενώ διαμορφώνουν κυβερνητικές πολιτικές και νομοθεσίες.

Η ανάλυση SWOT χωρίζεται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες εμπίπτουν στην κατηγορία των εσωτερικών παραγόντων και είναι όλα τα πράγματα που μπορείτε λογικά να ελέγξετε. Οι ευκαιρίες και οι απειλές εμπίπτουν στην κατηγορία εξωτερικών παραγόντων και λαμβάνουν υπόψη πράγματα για τα οποία δεν μπορείτε να κάνετε τίποτα. Οι δύο κατηγορίες ενώνονται για να σας δώσουν μια ολιστική εικόνα για το πού βρίσκεται το επιχειρηματικό σας μοντέλο.

Η ανάλυση SWOT πραγματοποιείται με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς μέσω αυτής εντοπίζονται τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες καθώς και οι ευκαιρίες που προκύπτουν αλλά και οι υφιστάμενες απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο θα λειτουργεί η επιχείρηση. Το παρόν εγχείρημα δύναται να καταστεί πιο σαφές μέσα από την ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που μπορεί να υποστεί ως ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- ❁ Η μοναδικότητα που έχει το εγχείρημα ως μία κοινωνική επιχείρηση σε μία μικρή ελληνική πόλη με οικονομικό αλλά και κοινωνικό αντίκτυπο για τη περιοχή.
- ❁ Η εξαιρετική τοποθεσία στην οποία θα συσταθεί η κοιν.σεπ η οποία θα βρίσκεται δίπλα στον εμπορικότερο δρόμο της Ναυπάκτου και πολύ κοντά στα βασικά αξιοθέατα της πόλης (πχ λιμάνι και κάστρο Ναυπάκτου αλλά και σε κοντινή απόσταση θα υπάρχει θάλασσα.
- ❁ Η επιχείρηση θα βρίσκεται πολύ κοντά σε δημοτικό ελεύθερο πάρκινγκ, γεγονός που διασφαλίζει την εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών (ιδίως τους θερινούς μήνες)
- ❁ Ο συνδυασμός της καφετέριας για τη κατανάλωση καφέδων και εδεσμάτων με τον πολυχώρο που θα δημιουργηθεί για την διεξαγωγή διαφόρων εκδηλώσεων και events (πχ διοργάνωση για τη πολιτιστική προώθηση της Ναυπάκτου)
- ❁ Τα ποιοτικά προϊόντα ιδίως τα εδέσματα που θα έχει στο μενού της η επιχείρηση τα οποία δύναται να προμηθεύονται από ντόπιες επιχειρήσεις ή συνεταιρισμούς (πχ μέλι και φρούτα).
- ❁ Η προώθηση της επιχείρησης μέσω της διαφήμισης της στα social media και στη τοπική εφημερίδα με σκοπό τη προσέλκυση πελατών.
- ❁ Η διαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού από εξειδικευμένους επαγγελματίες στο χώρο της εστίασης και του καφέ αλλά και καθηγητές ειδικής αγωγής για την εύκολη προσαρμογή των πνευματικά αναπήρων εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.
- ❁ Δημιουργία υψηλού κοινωνικού αντίκτυπου μέσα από την πρόσληψη εργαζομένων που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες και τη ομαλή ένταξη τους σε εργασιακό περιβάλλον ως ενεργά μέλη της κοινωνίας.

ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Δημιουργία βάσης πελατών από το μηδέν καθώς πρόκειται για νεοσυσταθείσα επιχείρηση και πρέπει να προσεγγίσει πελάτες .
- Περιορισμένος χρόνος για τη πλήρη προετοιμασία και κατάρτιση των εργαζομένων και άρτια εκπαίδευση σε όλα τα πόστα.
- Ελλιπής κρατική επιχορήγηση για τη δημιουργία κοιν.σεπ και μειωμένο κίνητρο λόγω των κρατικών πρακτικών που δεν προωθούν την κοινωνική οικονομία.
- Μεγάλο αρχικό κεφάλαιο για την εκκίνηση της σύστασης της επιχείρησης
- Η γραφειοκρατία η οποία αποτελεί μάλιστα για τις διαδικασίες της σύστασης νέας επιχείρησης στην Ελλάδα ενώ όλο και περισσότερο αυξάνεται η γραφειοκρατία και το κόστος για την ίδρυση και σύσταση μίας κοιν.σεπ.
- Ο μεγάλος ανταγωνισμός από τις τριγύρω καφετέριες οι οποίες βρίσκονται σε επίσης πολύ ευνοϊκά σημεία της Ναυπάκτου.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αύξηση της κοινωνικής συνείδησης και ευαισθητοποίησης των πολιτών γύρω από την κοινωνική οικονομία και τη στήριξη των ευάλωτων και ευπαθών ομάδων καταργώντας τη περιθωριοποίηση τους.
- Πρόσβαση σε χορηγίες από ιδιώτες που επιθυμούν να προωθήσουν το κοινωνικό αντίκτυπο.
- Η μέγιστη αξιοποίηση της τοποθεσίας για την προώθηση μίας πληθώρας δράσεων του εγχειρήματος (πχ εκδηλώσεις γύρω από θαλάσσια σπορ και δράσεις στη θάλασσα από τους πελάτες)
- Πρόσληψη εργαζομένων από τον τοπικό σύλλογο ΑΜΕΑ Ναυπακτίας «ΑΛΚΥΟΝΗ»
- Προσέλκυση ντόπιων κατοίκων που θέλουν να ενισχύσουν τη τοπική ανάπτυξη αλλά και τουριστών που επισκέπτονται τη Ναύπακτο για διακοπές ή εργασία (πχ σεμινάρια στο πολυχώρο)

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Προσέλευση μεγάλου ποσοστού τουριστών μόνο κατά τους θερινούς μήνες, με κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης τους υπόλοιπους μήνες λειτουργίας της.
- Υψηλή απειλή από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και νεοσύστατες καφετέριες που ιδρύονται σε μικρή απόσταση από την κοιν.σεπ
- Υψηλή φορολογία για νέες επιχειρήσεις στην Ελλάδα που λειτουργούν ως αντικίνητρο
- Ακριβά κόστη μεταφοράς προμηθειών στην κοιν.σεπ λόγω αυξημένου κόστους διέλευσης της γέφυρας του Ρίου Αντιρρίου.
- Η μη ανεπτυγμένη κουλτούρα του κοινωνικού αντίκτυπου στην ελληνική κοινωνία και ο ρόλος που διαδραματίζει.
- Ασταθές οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα το οποίο επηρεάζει κυρίως αρνητικά τις νεοσύστατες επιχειρήσεις

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ</p>	<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μοναδικότητα εγχειρήματος • Πολύ καλή τοποθεσία • Πλησίον δημοτικού χώρου στάθμευσης • Συνδυασμός καφέ και πολυχώρου • Ποιοτικά προϊόντα από ντόπιους συνεταιρισμούς • Προώθηση κοιν.σεπ μέσω social media και τοπικής εφημερίδας • Υψηλό κοινωνικό αντίκτυπο 	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία βάσης πελατών από το μηδέν • Περιορισμένος χρόνος προετοιμασίας και εκπαίδευσης • Ελλιπής κρατική επιχορήγηση • Αρχικό κεφάλαιο • Γραφειοκρατία • Μεγάλος ανταγωνισμός από κοντινές καφετέριες
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ</p>	<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση της κοινωνικής συνείδησης και ευαισθητοποίησης των πολιτών • Πρόσβαση σε χορηγίες • Αξιοποίηση τοποθεσίας για ανάπτυξη δράσεων εγχειρήματος • Πρόσληψη υπαλλήλων από τον τοπικό σύλλογο ΑΜΕΑ Ναυπακτίας – Δωρίδας <<ΑΛΚΥΟΝΗ>> • Προσέλκυση ντόπιων και τουριστών 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση των τουριστών μόνο τους θερινούς μήνες • Υψηλή απειλή από ανταγωνιστές • Υψηλή φορολογία Ελλάδας • Ακριβά κόστη μεταφοράς προμηθειών στην επιχείρηση • Μη ανεπτυγμένη κουλτούρα κοινωνικού αντίκτυπου στην Ελλάδα • Ασταθές οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 4.2 Ανάλυση SWOT ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ

4.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 3 στην οποία αναλύθηκε η έννοια του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου και οι 9 ενότητες από τις οποίες αποτελείται, ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί ένα επιτυχημένο εργαλείο για την ανάπτυξη της εκπαίδευσης, την δημιουργία προϊόντων και τη παροχή υπηρεσιών ενώ παρέχει την ευκαιρία για τους οργανισμούς να προσομοιώνουν ενεργά διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα πριν από τη λήψη αποφάσεων στον πραγματικό κόσμο. Επισημαίνει επίσης το όφελος της

εκπροσώπησης των υποκείμενων διαδικασιών ενός επιχειρηματικού μοντέλου σε οπτική μορφή.

Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης που εξετάζει τη σύσταση μίας κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης ένα σημαντικό εργαλείο του επιχειρηματικού σχεδιασμού αποτελεί ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου. Ωστόσο πέρα από τη κλασική ανάλυση των 9 ενοτήτων σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει και η ανάλυση του κοινωνικού αντίκτυπου που εξάγεται στη κάθε ενότητα του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου.

Στην απεικόνιση του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου του υπό εξέταση εγχειρήματος που θα ακολουθήσει είναι χρήσιμο να υπογραμμιστεί ο διαχωρισμός μεταξύ εμπορικής δραστηριότητας και κοινωνικού αντίκτυπου. Στόχος είναι η διευκόλυνση απεικόνισης της σύνδεσης που επιτρέπει την παροχή βιώσιμου κοινωνικού αντικτύπου με ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.

<p>Βασικοί Συνεργάτες</p>	<p>Βασικές Δραστηριότητες</p>	<p>Η πρόταση αξίας</p>	<p>Σχέσεις με πελάτες</p>	<p>Τμήματα πελατών</p>
<p>Εμπορικό αντίκτυπο -προμηθευτές καφέ και διαφόρων αφεψημάτων -διανομείς καφέ -επιχειρήσεις γρήγορης εστίασης -κοιν.σ.επ και αγροτικοί συνεταιρισμοί</p> <p>Κοινωνικό αντίκτυπο -στήριξη ανθρώπων οι οποίοι ανήκουν σε ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες -συνεργασία με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις -συμμετοχή κοινωνικών επενδυτών</p>	<p>Εμπορικά -παρασκευή καφέ, ροφημάτων και εδεσμάτων και σερβίρισμα στο πελάτη -διαχείριση πελατών -διαχείριση εκδηλώσεων του πολυχώρου -διαχείριση των social media της επιχείρησης</p> <p>Κοινωνικό αντίκτυπο -υποστήριξη σε συμμετοχικές δραστηριότητες από Αμέα</p>	<p>Εμπορικά -Καφέδες και ροφήματα εξαιρετικής ποιότητας -γρήγορο σερβίρισμα στο πελάτη -Διοργάνωση σεμιναρίων/ημερίδων και εκδηλώσεων στο πολυχώρο -πληροφόρηση πελατών σχετικά με την κοινσεπ μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media)</p> <p>Κοινωνικό αντίκτυπο Βιώσιμη απασχόληση για άτομα τα οποία ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες (πχ άτομα με αναπηρία (σωματική και πνευματική) Διαμοιρασμός των περισσευόμενων εδεσμάτων στο κοινωνικό παντοπωλείο Ναυπάκτου</p>	<p>Εμπορικά -ποικιλία προϊόντων στο κατάλογο για την ικανοποίηση των προτιμήσεων των πελατών -σταθεροί πελάτες (ντόπιοι κάτοικοι) και πελάτες εποχικοί (πχ τουρίστες) -εξυπηρέτηση πελατών μέσω social media (πχ κρατήσεις)</p> <p>Κοινωνικό αντίκτυπο Προσφορές για πιστούς πελάτες μέσα από πρακτικές happy hour τις καθημερινές (κυρίως για ντόπιους) -σταθεροί πελάτες που κατανοούν την αξία της ένταξης των ευάλωτων ομάδων στην αγορά εργασίας.</p>	<p>Εμπορικά 1)πελάτες τόσο ντόπιοι όσο και τουρίστες 2)πελάτες που θέλουν να διοργανώσουν σεμινάρια και συνέδρια στη περιοχή 3)πελάτες που κάνουν κρατήσεις τόσο για το café όσο και για το πολυχώρο μέσω των social media 4)πελάτες που σχετίζονται με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις</p> <p>Κοινωνικό αντίκτυπο -πελάτες που λειτουργούν βάσει ηθικής -συνεργασία με άλλους φορείς ΚΑΟ που θέλουν να παρουσιάσουν το έργο τους μέσα από εκδηλώσεις στο πολυχώρο -προώθηση απασχόλησης ατόμων ευάλωτων ομάδων</p>
	<p>Βασικοί Πόροι</p> <p>Εμπορικά -εξοπλισμός κοινωνικής επιχείρησης (πχ μηχανές για παρασκευή καφέ και σκεύη μαγειρικής -προσωπικό για παρασκευή καφέ και εδεσμάτων/καθαριότητα/εποπτεία πολυχώρου</p>		<p>Κανάλια</p> <p>Εμπορικά -Λιανική πώληση μαρμελάδας -διαφήμιση από στόμα σε στόμα -ιστοσελίδα κοιν.σ.επ -social media (πχ facebook)</p> <p>Κοινωνικό αντίκτυπο -Ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων</p>	

	<i>Βασικοί Πόροι (συνέχεια)</i>		<i>Κανάλια (συνέχεια)</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> -προσωπικό διαχείρισης social media Κοινωνικό αντίκτυπο -υποστήριξη εξειδίκευσης στις διοργανώσεις γύρω από τη κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία -υποστήριξη προσωπικού με ειδικά σεμινάρια για τα άτομα ΑΜΕΑ 		<ul style="list-style-type: none"> -κοινωνικός κατάλογος -προώθηση κοινωνικών συμβάσεων 	
<i>Δομή κόστους</i>	<ul style="list-style-type: none"> -πάγια έξοδα της κοινωνικής επιχείρησης όπως είναι οι μισθοί, η συντήρηση του επαγγελματικού εξοπλισμού, οι φόροι ιδιοκτησίας, η ασφάλιση των υπαλλήλων, τα κόστη για την εκπαίδευση των εργαζομένων. 		<i>Πηγές εσόδων</i>	<ul style="list-style-type: none"> -έσοδα από πελάτες που επισκέπτονται το café -έσοδα από διοργανώσεις στο πολυχώρο της επιχείρησης (πχ συνέδρια και ημερίδες)
<i>Κοινωνικό Κόστος</i>	<ul style="list-style-type: none"> -εξειδικευμένη κατάρτιση εργαζομένων για την προώθηση κοινωνικού σκοπού της κοιν.σεπ , κόστος για τη προμήθεια και τη παρασκευή ποιοτικών ροφημάτων και εδεσμάτων , κόστος το οποίο εκτιμά τις κοινωνικές επιπτώσεις τις επιχείρησης στην ευρύτερη περιοχή. 		<i>Κοινωνικές ωφέλειες</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Χρηματοδότηση για κατάρτιση και εκπαίδευση εργαζομένων -δωρεές από ηθικούς πελάτες και από τη τοπική κοινότητα

Πίνακας 4.3 Κοινωνικός καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου

Ο στόχος της οικονομικής ανάλυσης, σύμφωνα με τους Paleru et al. (2004), είναι η αξιολόγηση της απόδοσης μιας εταιρείας στο πλαίσιο των στόχων και της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθηθεί. Υπάρχουν δύο βασικά εργαλεία χρηματοοικονομικής ανάλυσης: η ανάλυση αναλογίας και η ανάλυση ταμειακών ροών. Η ανάλυση της αναλογίας περιλαμβάνει την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο διάφορα στοιχεία γραμμής στα οικονομικά μιας εταιρείας σχετίζονται μεταξύ τους. Η ανάλυση ταμειακών ροών επιτρέπει την ανάλυση ώστε να εξεταστεί η ρευστότητα της εταιρείας ο τρόπος με τον οποίον η εταιρεία προβαίνει στη διαχείριση των ταμειακών ροών λειτουργίας, επενδύσεων και χρηματοδότησης. Η οικονομική ανάλυση είναι μία διαδικασία προσδιορισμού του οικονομικού αντίκτυπου των επιχειρηματικών αποφάσεων καθώς αναλύει το παρελθόν καθώς και τη τρέχουσα και μελλοντική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η οικονομική ανάλυση είναι σημαντική για τη χρήση οικονομικών καταστάσεων ενώ τα πιο σημαντικά σημεία της είναι οι ταμειακές ροές και οι χρηματοοικονομικοί δείκτες.

Παρακάτω ακολουθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ η οποία θα περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό της επιχείρησης και τη πρόβλεψη πωλήσεων για τρία έτη, το 2022, το 2023 και το 2024. Η διανομή των κερδών θα διατίθεται ποσοστιαία, ετησίως, όπως ισχύει για όλες τις Κοιν.σεπ, με 5% για το αποθεματικό της επιχείρησης, ένα ποσοστό 35% των κερδών θα διανέμεται ισόποσα στους εργαζομένους (οι οποίοι θα είναι ταυτόχρονα και μέλη της κοιν.σεπ) ενώ ένα ποσοστό 60% θα είναι διατεθειμένο για το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και για νέες θέσεις εργασίας. Επιπλέον οι μέρες οι οποίες θα λειτουργεί η κοιν.σεπ είναι συνολικά 312 ημέρες ανά έτος καθότι όπως προαναφέρθηκε (βλ. ενότητα 4) η κοιν.σεπ δεν θα λειτουργεί Κυριακές.

Προκειμένου να λειτουργήσει η κοιν.σεπ είναι απαραίτητη η αγορά του κατάλληλου εξοπλισμού όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ
Τραπεζοκαθίσματα καφέ	50	1000 Ευρώ
Καρέκλες και τραπέζια πολυχώρου	100	1500 Ευρώ
Ηλεκτρονικά Μηχανήματα πολυχώρου (πχ	8	3000 Ευρώ

ηλεκτρονικός υπολογιστής και προτζέκτορας)		
Εξοπλισμός κουζίνας (πχ καφετιέρα, φουρνάκι μικροκυμάτων	12	4000 Ευρώ
ΣΥΝΟΛΟ		9.500 Ευρώ

Πίνακας 4.4 Έξοδα για εξοπλισμό κοιν.σεπ

Στη συνέχεια αποτυπώνονται τα έξοδα σχετικά με τη κτηριακή εγκατάσταση και τον περιβάλλοντα χώρο. Πρόκειται για ένα δημοτικό κτίριο που χρήζει ανακαίνισης ως προς υδραυλικές και ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις αλλά και διαμόρφωση εξωτερικού χώρου ώστε να τοποθετηθούν τα τραπεζοκαθίσματα:

ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΤΙΡΙΟΥ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ ΧΩΡΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ
Υδραυλικά	500 Ευρώ
Ηλεκτρολογικά	700 Ευρώ
Ελαιοχρωματισμοί κτιρίου	1500 Ευρώ
Έξοδα λογιστή και δικηγόρου για την έναρξη της κοιν.σεπ	800 Ευρώ
ΣΥΝΟΛΟ	3.500 Ευρώ

Πίνακας 4.5 Έξοδα για κτιριακές εργασίες κοιν.σεπ

Σημαντικό ρόλο στον υπολογισμό των συνολικών δαπανών θα παίξει και το ποσό των μισθών που θα καταβληθούν για τους 15 εργαζομένους-μέλη της κοιν.σεπ:

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΟΙ ΜΙΣΘΟΙ
Μάνατζερ	1	700 Ευρώ
Σερβιτόροι	4	2800 Ευρώ
Υπάλληλοι κουζίνας	3	2100 Ευρώ
Υπεύθυνος social media	1	700 Ευρώ
Υπεύθυνος πολυχώρου	2	1400 Ευρώ
Υπεύθυνος προμηθειών	1	700 Ευρώ
Υπεύθυνοι καθαριότητας		2100 Ευρώ
ΣΥΝΟΛΟ	15	10.500

Πίνακας 4.6 Έξοδα για μισθό εργαζομένων

Επιπρόσθετα θα υπάρχουν και δαπάνες σχετικές με τη προώθηση και το marketing της κοιν.σεπ και θα είναι οι κάτωθι:

ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ	ΚΟΣΤΟΣ
Δημιουργία σελίδας στα social media(Facebook & Twitter)	0 Ευρώ
Διαφημιστικά φυλλάδια	50 Ευρώ
Διαφήμιση στη τοπική εφημερίδα Nafraktianews	60 Ευρώ
Δημιουργία ιστοσελίδας από επαγγελματία ψηφιακών συστημάτων	300 Ευρώ
ΣΥΝΟΛΟ	410 Ευρώ

Πίνακας 4.7 Δαπάνες για τη προβολή / προώθηση της επιχείρησης

Αλλά θα υπάρχουν και πάγιες δαπάνες οι οποίες θα πρέπει να αποπληρώνονται μέσα στο έτος και συγκεκριμένα :

ΠΑΓΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
Ηλεκτρικό ρεύμα	1200 Ευρώ
Λογαριασμού τηλεφώνου και δικτύου	500 Ευρώ
Λογαριασμός νερού	400 Ευρώ
Δαπάνες λογιστή ως εξωτερικού συνεργάτη	500 Ευρώ
ΣΥΝΟΛΟ	2.600 Ευρώ

Πίνακας 4.8 Πάγιες δαπάνες

Χρηματοδότηση της ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ

Η χρηματοδότηση της κοινσεπ θα αποτελείται από ένα συνδυασμό των τρόπων χρηματοδότησης των κοιν.σεπ που επικρατούν σήμερα δηλαδή από ένα συνδυασμό ιδίων κεφαλαίων από τα μέλη, τραπεζικής δανειοδότησης που αφορά τις πρωτοβουλίες ενίσχυσης των κοινσεπ, διάφορα προγράμματα ΟΑΕΔ για την ένταξη των ανέργων στην αγορά εργασίας καθώς και την ενίσχυση από ιδιώτες που έχουν υψηλό το αίσθημα του κοινωνικού αντικτύπου.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο επιχειρηματικός σχεδιασμός της κοιν.σεπ πρέπει να διατυπωθούν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές που θα ακολουθεί η ΝΑΥΣ-ΖΕΙΝ. Το υπό εξέταση εγχείρημα αναμένεται

- ✓ να εξυπηρετεί περίπου 100 πελάτες/ημέρα
- ✓ να σερβίρει περί τους 60 καφέδες και 40 ροφήματα/αναψυκτικά ανά ημέρα
- ✓ να δημιουργεί περί τα 30 εδέσματα την ημέρα (τοστ, σάντουιτς κ.α)
- ✓ ο μέσος χρόνος δημιουργίας ενός καφέ είναι το 1 λεπτό ενώ ενός εδέσματος τα 15 λεπτά

- ✓ προτεινόμενη τιμή καφέ είναι τα 3 ευρώ
- ✓ προτεινόμενη τιμή ροφημάτων τα 4 ευρώ
- ✓ προτεινόμενη τιμή εδεσμάτων τόστ και σαντουιτς τα 4 ευρώ και ποικιλίες 12 ευρώ
- ✓ η ενοικίαση του πολυχώρου σε ιδιώτες που θέλουν να εκδηλώσουν σεμινάρια και συνέδρια θα είναι 40 ευρώ ανά ώρα ενώ για εκδηλώσεις κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας δεν θα δίνεται κάποιο αντίτιμο.

Παρακάτω ακολουθεί ένας πίνακας ο οποίος θα συμπεριλαμβάνει τη πρόβλεψη εσόδων και εξόδων της υπό εξέτασης κοιν.σεπ. Συγκεκριμένα οι προβλέψεις αυτές αναφέρονται σε βασικά στοιχεία από τα αποτελέσματα χρήσης και αφορούν τα πρώτα 3 χρόνια λειτουργίας της κοιν.σεπ δηλαδή τα έτη 2022,2023 και 2024., λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητα και τον ξεχωριστό χαρακτήρα της κοιν.σεπ.

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ – ΕΞΟΔΩΝ ΤΗΣ ΝΑΥΣ – ΖΕΙΝ ΓΙΑ 3 ΕΤΗ (2022,2023,2024)			
ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ
Καφέδες	56.160	57.500	59.000
Ροφήματα και αναψυκτικά	49.920	51.000	52.300
Τοστ/σάντουιτς	31.200	32.000	32.500
Ποικιλίες	18.720	19.000	19.500
Ενοικίαση πολυχώρου	4.000	4.500	4.800
ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	160.000	164.000	168.100
ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ			
Καφέδες 1€/τεμ	18.720	18.800	18.900
Ροφήματα/αναψυκτικά 2€/τεμ	24.960	25.000	25.400
Τοστ/σάντουιτς(1.90€/τεμ)	14.890	14.990	15.000
Ποικιλίες (7€/τεμ)	10.920	11.500	12.000
Καθαριστικά χώρου	550	600	620
ΣΥΝΟΛΟ	70.040	70.890	71.920
ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ			
Μισθοί	10.500	12.000	13.000
Λογαριασμοί	2.600	2.700	2.950
Εξοπλισμός	9.500	500 ευρώ για μικρές επιδιορθώσεις εξοπλισμού	απόσβεση
Λοιπές εργασίες κτιρίου και χώρου	3.500	400 ευρώ για συντήρηση χώρου	400 ευρώ για συντήρηση χώρου
ΣΥΝΟΛΟ	26.100	15.600	16.350

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΚΕΡΔΩΝ		63.860	77.510	79.830
ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ				
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΟΙΝΣΕΠ		3.193	3.875,50	3.991,50
5%				
ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ		22.351	27.128,50	27.940,50
35%				
ΕΠΑΝΕΠΕΝΔΥΣΗ ΓΙΑ		38.316	46.506	47.898
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΟΙΝΣΕΠ				
60%				

Πίνακας 4.9 Πρόβλεψη εσόδων/εξόδων για 3 έτη λειτουργίας της κοιν.σεπ

4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ

Το νεκρό σημείο αναφέρεται στον αριθμό των μονάδων που πρέπει να πωληθούν για να αποφέρουν κέρδος μηδέν (αλλά θα ανακτήσουν όλα τα σχετικά κόστη) Με άλλα λόγια, το νεκρό σημείο είναι το σημείο στο οποίο το προϊόν σταματά να κοστίζει χρήματα για την παραγωγή και πώληση, και αρχίζει να αποφέρει κέρδος για την επιχείρηση

Το νεκρό σημείο βρίσκεται πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια με τον ακόλουθο τύπο:

$$Q = FC / (UP - VC)$$

όπου:

Q = Σημείο εξισορρόπησης, δηλαδή μονάδες παραγωγής (Q),

FC = Σταθερό κόστος,

VC = Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα

UP = Τιμή μονάδας

Ή ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ = ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ / (ΠΩΛΗΣΕΙΣ – ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ) * 100

	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	160.000	164.000	168.100
ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ	26.100	15.600	16.350
ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ	70040	70890	71920
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΟ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	29%	16,7%	16,9%
ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΣΕ ΠΟΣΟ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	46.400	27.388	28.408

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10 Νεκρό σημείο της ΝΑΥΣ – ΖΕΙΝ

Κατά το 1^ο έτος παρατηρείται ένα ποσοστό της τάξεως 29% του νεκρού σημείου το οποίο ανέρχεται σε 46.400 ευρώ καθώς λόγω της σύστασης της επιχείρησης οι πωλήσεις είναι μειωμένες και τα σταθερά έξοδα της κοιν.σεπ ανέρχονται σε 26.100 ευρώ.

Το δεύτερο έτος ακολουθεί πτωτική πορεία το νεκρό σημείο (16,7 %) με 27.388 ευρώ λόγω της αύξησης των πωλήσεων και της αισθητής μείωσης των σταθερών εξόδων ενώ τα μεταβλητά έξοδα δεν παρουσιάζουν σημαντική μεταβολή. Η αύξηση των πωλήσεων κατά το δεύτερο έτος οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση έχει διανύσει ήδη τη προσαρμοστική περίοδο και έχει γίνει ευρύτερα γνωστή στη τοπική κοινωνία ενώ τα σταθερά έξοδα παρουσιάζουν σημαντική μείωση σε 15.600 ευρώ, δηλαδή μία μείωση της τάξεως των 10.500 ευρώ σε σχέση με το πρώτο έτος.

Ωστόσο το 3^ο έτος υπάρχει μία ελάχιστα αισθητή άνοδος του νεκρού σημείου κατά 0,2 μονάδες που μεταφράζεται σε 28.408 ευρώ καθώς παρόλο που υπάρχει αύξηση των πωλήσεων υπάρχει αύξηση τόσο των μεταβλητών όσο και των σταθερών εξόδων τόσο λόγω της αύξησης των τιμών των προϊόντων που προμηθεύεται η κοινσεπ όσο και λόγω του γεγονότος ότι υπάρχει αύξηση των μισθών των εργαζομένων και αύξηση του ποσού των λογαριασμών.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός που διεξήχθη στη παρούσα διπλωματική για την δημιουργία μίας κοινωνικής επιχείρησης ένταξης έχει ως στόχο να αναδείξει το ουσιαστικό υπόβαθρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε μία αναπτυσσόμενη οικονομία παρέχοντας μια επισκόπηση των μορφών της κοινωνικής επιχείρησης, των μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και το οικονομικό και κυρίως κοινωνικό αντίκτυπο που δύναται να έχει αυτή η κοιν.σεπ μελλοντικά.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτελεί μία διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης της πρωτογενούς κοινωνικής αξίας και αλλά και δημιουργίας δευτερογενούς οικονομικής αξίας με στόχο την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης και του κοινωνικού αντικτύπου.

Η τάση προς τη κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να εξηγηθεί από το παγκόσμιο πρότυπο ιδιωτικοποιήσεων και επιχειρηματικότητας, και τις θεσμικές αποτυχίες του καπιταλιστικού συστήματος .

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός για την υπό μελέτη κοιν.σεπ αποτελεί μια συστηματική διαδικασία για την ανάπτυξη της κατεύθυνσης της επιχείρησης café και διατυπώνει επίσης τους στόχους και τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του μελλοντικού οράματος και περιγράφει χρηματοοικονομικές μετρήσεις ενώ βοηθάει ουσιαστικά ώστε ο κοινωνικός επιχειρηματίας να επικεντρωθεί στον θεμελιώδη σκοπό, τους στόχους, την ανάπτυξη, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης. Στη παρούσα εργασία ο στρατηγικός σχεδιασμός θα αποτελέσει τη βάση για τα μέλη της κοιν.σεπ ώστε να επιτύχουν το όραμά τους, το οποίο επικοινωνούν με τους ενδιαφερόμενους και τους άμεσα εμπλεκόμενους σε ένα στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο και πρόγραμμα.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός της υπό μελέτη περίπτωσης εκτός από τα κλασσικά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού συμπεριλαμβάνει και ένα σημαντικό εργαλείο για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου, τον κοινωνικό καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Με τον καθορισμό των δομικών στοιχείων του καμβά, προβλήθηκε η λογική του τρόπου με τον οποίο η κοινωνική επιχείρηση δημιουργεί, παρέχει και αποτυπώνει αξία ενώ συνάγεται το συμπέρασμα ότι η κοινωνική επιχείρηση

δημιουργεί αξία με βάση την κοινωνική της αποστολή να επιτύχει τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο προσφέροντας κοινωνική αξία μέσα από την ένταξη στην κοινωνία ευάλωτων ομάδων με αναπηρίες. Η κοινωνική επιχείρηση που θα δημιουργηθεί προσφέρει κοινωνική αξία μέσω της ένταξης των ευπαθών ομάδων στην αγορά εργασίας ενώ διατηρεί την αξία της μέσω των σχέσεων με τους πελάτες της. Η κοινωνική επιχείρηση συλλαμβάνει την αξία μέσω των ροών εσόδων ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί, παρέχει και αποτυπώνει την αξία χρησιμοποιώντας τους βασικούς πόρους για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων της με τη βοήθεια των βασικών συνεργασιών.

Επιπρόσθετα τα στοιχεία που διέπουν τη συγκεκριμένη μελλοντική επιχείρηση και ως επέκταση την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι οι ευκαιρίες δημιουργίας εσόδων με ταυτόχρονη δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου, η δημιουργία διαρκούς κοινωνικής δικτύωσης και προώθησης της κοινωνικής επιχείρησης, η σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε όλους τους κοινωνούς (μέλη , πελάτες, προμηθευτές) η ενσωμάτωση των ευάλωτων ομάδων στη κοινωνία ως ενεργά μέλη με δικαίωμα στη πρόσβαση εργασίας και η κατάργηση της περιθωριοποίησης τους) , η εμβάθυνση στο κοινοτικό όφελος και όχι στο κερδοσκοπικό συμφέρον.

Καταλήγοντας είναι σημαντική η ουσιαστική ανάδυση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στις αναπτυσσόμενες οικονομίες και η κάλυψη των κενών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μέσα από τις πρακτικές και τους φορείς της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας οι οποίοι δύνανται να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές ανάγκες, και να προάγουν την αλληλεγγύη, την ισότητα, και την αξία του κοινωνικού αντίκτυπου πάνω από το οικονομικό και κερδοσκοπικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. CICOPA (2013), *Promoting co-operatives and the Social Economy in Greece*, (research by CICOPA for the International Labour Organisation, supervised by Pierre Laliberté of ILO-ACTRAV)
2. EL.STAT. (2013) *Labour Force Survey*, 3rd quarter. Available at: www.statistics.gr
3. Nasioulas, I., (2012) Social Cooperatives in Greece. Introducing new forms of social economy and entrepreneurship (International Review of Social Research, vol 2, issue 2: 151-171)
4. Moulaert, F. & Ailenei, O., (2005). *Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present*. Urban Studies, vol. 42, n°11.
5. Adam, S. (2016). *Social enterprises, social and solidarity economy and youth: What role for policymaking?* in M. Petmezidou, E. Delamonica, C. Papatheodorou, Al. Henry-Lee (Eds.), Child Poverty, Youth (Un)Employment, and Social Inclusion, The Comparative Research Programme on Poverty (CROP) of University of Bergen (UiB) / International Social Science Council (ISSC)
6. Fonteneau, B. & Develtere, P. (2009), “African Responses to the Crisis through the Social Economy”, Working Document for the ILO Regional Conference on ‘The Social Economy – Africa’s Response to the Global Crisis’, Johannesburg, 19-21 October
7. European Commission. (2013). *Social economy and social entrepreneurship*.
8. Nourse, E.G. (2013). *The Place for Cooperatives in Our Economy*. Journal of Cooperatives Last modified 1942. Accessed November 29, 2013
9. Davies, W. (2010). *Bringing mutualism back into business*. Policy Network essay.
December 2010
10. Evers, A., Bode, L., Gronbach, S., Graf, A. (1999). *The Enterprises and Organisations . of the Third System: A Strategic Challenge for Employment*. National Report Germany, CIRIEC, Working Group 1, Liège

11. Schluter, A., Then, V., (2001). *Foundations in Europe*, Directory for Social Change, London.
12. Department for Trade and Industry (DTI). (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*.
13. J. Gregory, D. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. reformatted and revised.
14. Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1—22
15. Thompson, J.L. (2002). *The world of the social entrepreneur*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 412-431
16. Martin, R. and Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. *Stanford Social Innovation Review*, 5, 28.
17. CERIEC. (2007). *The Social Economy in the European Union*.
18. Ziomas, D., Ketsetzopoulou, M., and Bouzas, N., (1998). *Social Enterprises and New Employment in Europe - the Case of Greece*. In Borzaga C. and Santuari A. (eds) *Social Enterprises and New Employment in Europe*, Italy, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige in co-operation with European Commission - DG V, CGM - “Consortio Nazionale della Cooperazione Sociale, pp. 283-308.
19. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Inc.
20. Afuah, A. (2004). *Business models. A strategic management approach*. McGrawHill/Irwin.
21. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*. Universite de Lausanne, Lausanne.
22. Zolnowski, C. & Bohmann, T. *Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas – The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry*. 7th Hawaii International Conference on System Science, pp. 719-720, 2014
23. Frick J., Ali, M. (2013). *Business Model Canvas as Tool for SME*. In: Prabhu V., Taisch M., Kiritsis D. (eds) *Advances in Production Management Systems. Sustainable Production and Service Supply Chains*. APMS 2013. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 415. Springer, Berlin, Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-41263-9_18

24. Goi, C. L. (2009). *A review of marketing mix: 4Ps or more?*. International Journal of Marketing Studies, 1(1), 2-15.
25. Ingrid Burkett, (2017) USING THEBUSINESS MODEL CANVAS FOR SOCIAL ENTERPRISE DESIGN, Knode
26. O'Neill, T.W. (2015). *The business model canvas as a platform for business information literacy instruction*. Reference Services Review, Vol. 43 No. 3, pp. 450-460.
27. Haaker, T., Faber, E., and Bouwman, (2006).H. *Balancing customer and network value in business models for mobile services*. Int. J. Mob. Commun., 4, (6), pp. 645-661
28. Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Long Range Planning, 43, pp. 354 – 363
29. Joyce, A. & Paquin R.(2016). *The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models*. J Clean Prod. 135:1474–1486. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067
30. Elmatzoglou, I., (2017). *Social Solidarity Economy in Greece I Progress so far*. Greek News Agenda.
31. Bersin, J. (2018). *The Rise Of The Social Enterprise: A New Paradigm For Business*.Forbes.
32. Dees, G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Innovation. <http://doi.org/10.2307/2261721>
33. Honig., B. and Karlsson., T., (2004). *Institutional forces and the written business plan*, Journal of Management 30(1) 29–48
34. Ciriec International,(2012). *The Social Economy in the European Union*.
35. [E. Dobbs, M.](#) (2014). *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates*. [Competitiveness Review](#), Vol. 24 No. 1, pp. 32-45. <http://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059> [Download as .RIS](#)
36. Tandon., S. (2021). *Competitive Matrix: A Detailed Guide with Analysis, Examples & Report Templates*.
37. Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86, 79-93. has been cited by the following article: TITLE: Should the Evolution of Stakeholder Theory Be Discontinued Given Its Limitations?

38. Srdjevic, Z., Bajcetic, R. & Srdjevic, B. (2012). Identifying the Criteria Set for Multicriteria Decision Making Based on SWOT/PESTLE Analysis: A Case Study of Reconstructing A Water Intake Structure. *Water Resour Manage* 26, 3379–3393 <https://doi.org/10.1007/s11269-012-0077-2>
39. Georrmias K. (2016) *Uses and Abuses of Social Entrepreneurship: The Greek Case*, in Ioannis Nasioulas (edit), *Issues of social economy*, Institute of Social Economy, Thessaloniki, (In Greek).
40. Eastwood, C., Turner, S., Goodman, M., and Kristina G. (2016). *Using a SWOT Analysis: Taking a Look at Your Organization*. Community and Economic Development Publications. 3. https://uknowledge.uky.edu/ced_reports/3, Culp III et al. 2016.
41. .Palepu, K. G. (2004). *Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements*. Third Edition, Mason, Ohio.
42. John D. Lesure,(1983). *Break-even analysis a useful management tool in the lodging industry*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 2, Issue 3,, Pages 115-120, ISSN 0278-4319, [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(83\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0278-4319(83)90031-2)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αδάμ, Σ., 2012, *Κοινωνική Οικονομία, Εργασιακή Ένταξη & Κοινωνικός Αποκλεισμός: Η Εμπειρία Των Κοι.Σ.Π.Ε. Στην Ελλάδα*, Διδακτορική διατριβή, ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ
2. Σταμπούλης Γ., & Μπάρλας Α., (2015), *Στρατηγική και επιχειρηματικότητα, Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ*. Καινοτομία, επιχειρηματικότητα και διεθνές οικονομικό περιβάλλον, Κοινωνική Καινοτομία.
3. Παξιμάδης, Δ. (2019). *Η εξέλιξη του Μαρκετινγκ και του Business Model Canvas*. Επαγγελματικό επιμελητήριο Αθηνών.
4. Τζουβελέκας, Μ & Zoehrer, K.,(2017). *Ο Νόμος 4019/2011 - Προϋποθέσεις λειτουργίας της Κοινωνικής Οικονομίας για μια βιώσιμη αγορά εργασίας*. Κοινωνική Πολιτική, 3, 125 - 136. doi:<https://doi.org/10.12681/sp.10593>
5. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ . *Ο Νόμος 4430/2016 για την κοινωνική αλληλέγγυα οικονομία*.
6. Αθανασίου, Κ., (2018). *Τι δεξιότητες πρέπει να έχει ο Κοινωνικός Επιχειρηματίας* Επιχειρω.

7. Αποστολόπουλος., Ν & Λιαργκόβας., Π., *Κοινωνική Οικονομία στην Ελλάδα: Συγκλίσεις και Αποκλίσεις με την ΕΕ*. Ινστιτούτο εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε
8. Αδάμ., Σ. (2014) *Οδηγός δημιουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων*. Κοινωνική Οικονομία
9. Σταμπουλής., Γ. (2006). *Η στρατηγική κατανόηση της επιχείρησης: επιχειρηματικό περιβάλλον και δυναμική ανάπτυξης*. Σεμινάριο
10. Αδάμ., Σ. (2018). *Τα νομικά πρόσωπα της ΚΑΟ, θεωρητικές προσεγγίσεις και προβλέψεις του Ν. 4430/2016*

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. Φορείς κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας <https://foreis-kalo.gr/>
2. <https://news.trust.org/item/20180503162655-k41v0/>
3. ΡΟΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ <http://www.ecommerce-digest.com/revenue-streams.html>
4. ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ <https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>
5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=NN2Wc6M_IMY%3D&tabid=379&mid=2339
6. ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ, Ροή εισοδήματος, <https://www.garyfox.co/revenue-streams/>
7. Κοινωνική επιχείρηση https://www.icnl.org/research/library/south-korea_socent
8. BMC <https://www.rejoin.gr/entrepreneurship/blog-entrepreneurship/3996-rejoin-business-model-canvas-ena-neo-kai-dynamiko-ergaleio-epixeirimatikothtasia-kathe-epixeirhsh>
9. Κοινοτικές επιχειρήσεις Ε.Ε www.selusi.eu
10. Κύκλος εργασιών ΚΑΟ www.efsyn.gr
11. Ελληνική Στατιστική Αρχή <https://www.statistics.gr/>

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/ δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης