

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ**  
**ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ**  
**ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

**Σταμάτη Βαΐα**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Οκτώβριος 2014**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**BUSINESS MODELS OF SOCIAL ENTERPRISE: CASE**  
**STUDY OF GREEK COMPANIES IN THE**  
**HOSPITALITY SECTOR**

**By**  
**Vayia Stamati**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

**Piraeus, Greece, October 2014**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

*Στην οικογένειά μου*

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία, με θέμα «Επιχειρηματικά μοντέλα κοινωνικών επιχειρήσεων: Μελέτη περίπτωσης των ελληνικών επιχειρήσεων στον τομέα της φιλοξενίας», πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών, στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, στο τμήμα Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής, κατά το έτος 2014.

Στο σημείο αυτό αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ξεχωριστά όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της προσπάθειάς μου αυτής.

Κατ' αρχάς, η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας θα ήταν δύσκολη χωρίς την πολύτιμη καθοδήγηση της επιβλέπουσας καθηγήτριάς μου, κ. Φαφαλιού Ειρήνης, γι' αυτό το λόγο της εκφράζω ένα βαθύ ευχαριστώ για όλη τη βοήθεια που μου προσέφερε καθώς και για την άριστη συνεργασία μας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την κ. Ζαφειροπούλου Φιόρη, Λέκτορα και Σύμβουλο Ανάπτυξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, για την προθυμία της να με συμβουλέψει σχετικά με το θέμα της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους γονείς μου, Σταμάτη Ευάγγελο και Φουσκετάκη Σταματική, οι οποίοι υπήρξαν πάντα ένα ανεκτίμητο στήριγμα σε κάθε μου προσπάθεια και στους οποίους οφείλω όλη τη διαδρομή των σπουδών μου, έως σήμερα.

Αθήνα, Οκτώβριος 2014

# **Επιχειρηματικά μοντέλα κοινωνικών επιχειρήσεων: Μελέτη περίπτωσης των ελληνικών επιχειρήσεων στον τομέα της φιλοξενίας**

**Σημαντικοί Όροι:** κοινωνικές επιχειρήσεις, επιχειρηματικό μοντέλο, φιλοξενία, κοινωνική επιχειρηματικότητα

## **Περίληψη**

Είναι γεγονός, πως κατά το ευρωπαϊκό κοινωνικό πρότυπο, κάποιοι οργανισμοί διαφέρουν και από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και από τους δημόσιους φορείς. Πρόκειται για ιδιωτικούς οργανισμούς που είναι ενεργοί στον ευρωπαϊκό χώρο εδώ και δύο αιώνες και δεν έχουν σαν βασικό στόχο να παράγουν οικονομικά οφέλη για τους ιδιοκτήτες τους, αλλά να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες στα μέλη τους και στην ευρύτερη κοινότητα. Οι οργανισμοί αυτοί είναι γνωστοί ως «κοινωνικές επιχειρήσεις».

Όπως ισχύει σε κάθε συμβατική επιχείρηση, έτσι και στις κοινωνικές επιχειρήσεις, κατά το αρχικό στάδιο της δημιουργίας τους η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι σημαντική, καθώς συντελεί στο να διασαφηνιστούν οι κεντρικοί άξονες της επιχειρηματικής ιδέας.

Γι' αυτό το λόγο, στην εργασία αυτή, αφού γίνεται παρουσίαση των σημαντικότερων εννοιών, στη συνέχεια αναλύονται τα σημαντικότερα επιχειρηματικά μοντέλα των κοινωνικών επιχειρήσεων που διαμορφώθηκαν τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και από τις ίδιες τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα, είναι γεγονός πως στην Ελλάδα, ο τομέας της φιλοξενίας υστερεί όσον αφορά την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Για την ακρίβεια, μετά από έρευνα, δεν εντοπίστηκε καμία κοινωνική επιχείρηση στον τομέα αυτό.

Συνεπώς, με αφορμή τα παραπάνω, μελετήθηκε ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο που αφορά την ιταλική κοινωνική επιχείρηση Le Mat και στη συνέχεια ερευνήθηκε η

πρόθεση των ελληνικών επιχειρήσεων στον τομέα της φιλοξενίας να υιοθετήσουν, μια «κουλτούρα», πιο κοινωνική.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως παρόλο που υπάρχει μια γενικότερα θετική στάση, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι έτοιμες ακόμα να υιοθετήσουν ένα πιο κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς η θετική αυτή στάση αυτή συνοδεύεται από αρκετές προϋποθέσεις και περιορισμούς, κάτι που σίγουρα δεν αντικατοπτρίζει την έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# **Business models of social enterprise: case study of Greek companies in the hospitality sector**

**Keywords:** social enterprise, business models, hospitality, social entrepreneurship

## **Abstract**

Social enterprise aims at providing goods and services to its members and the community members in general. Since it is essential that a business model is established, so that its main framework is defined, in this thesis the most important business models of social enterprise are analysed. It is true that in Greece there is no social business in the sector of hospitality. For that reason a successful model, the case of the Italian non-profit organization Le Mat, was studied. Next the intention of Greek companies in the sector of hospitality to adopt a more social culture was investigated. Although the findings show a generally positive attitude, it seems that Greek companies are not ready to adopt a social business model. This is mainly because this attitude is accompanied by prerequisites and limitations which do not reflect the concept of social entrepreneurship.

## Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract	xi
Κατάλογος Πινάκων	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xxi

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα**

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Επισκόπηση της κοινωνικής οικονομίας	1
1.3 Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα	5
1.4 Η κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη	6
1.5 Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα	8
1.6 Ορισμός της κοινωνικής επιχείρησης	9
1.7 Τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων	12
1.8 Τα χαρακτηριστικά ενός κοινωνικού επιχειρηματία	16
1.9 Τα πεδία δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων	18
1.10 Θεσμικό πλαίσιο για την κοινωνική επιχειρηματικότητα	21
1.10.1 Το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο	22
1.10.2 Το εθνικό θεσμικό πλαίσιο	23
1.11 Πηγές χρηματοδότησης των κοινωνικών επιχειρήσεων	26
1.12 Ανακεφαλαίωση	29

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τα Βασικότερα Μοντέλα Κοινωνικών Επιχειρήσεων στον Ευρωπαϊκό Χώρο**

2.1 Εισαγωγή	31
--------------	----



<b>2.2 Οι κύριες κατηγορίες οργανισμών της Κοινωνικής Οικονομίας</b>	31
2.2.1 Συνεταιριστικές επιχειρήσεις	31
2.2.2 Αλληλασφαλιστικοί οργανισμοί	32
2.2.3 Ενώσεις	32
2.2.4 Ιδρύματα και λοιποί οργανισμοί	33
<b>2.3 Ο Συνεταιρισμός</b>	34
<b>2.4 Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης</b>	37
<b>2.5 Ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης (ΚΟΙ.Σ.Π.Ε)</b>	38
<b>2.6 Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρία (Α.Μ.Κ.Ε.)</b>	40
<b>2.7 Το Μοντέλο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας της Κοινωνικής Δικαιόχρησης (Social Franchising)</b>	41
<b>2.8 Ανακεφαλαίωση</b>	43

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τα Επιχειρηματικά Μοντέλα στην Ακαδημαϊκή Βιβλιογραφία και τα Επιχειρηματικά Μοντέλα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

<b>3.1 Εισαγωγή</b>	45
<b>3.2 Κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου</b>	45
<b>3.3 Τα επιχειρηματικά μοντέλα στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία</b>	48
<b>3.4 Η ανάγκη κατανόησης του Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου</b>	54
<b>3.5 Απειλές για το Κοινωνικό Επιχειρηματικό Μοντέλο</b>	56
<b>3.6 Το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου</b>	57
<b>3.7 Το κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο των Michelinι και</b>	

<b>Fiorentino</b>	61
<b>3.8 Χρήση επιχειρηματικού μοντέλου καμβά των Osterwalder και Pigneur (2010) για κοινωνικές επιχειρήσεις</b>	64
<b>3.8.1 Η Πρόταση Αξίας της Κοινωνικής Επιχείρησης (Value Proposition)</b>	64
<b>3.8.2 Γιατί πρέπει να μετριέται η «Κοινωνική Αξία»</b>	65
<b>3.8.3 Οι πελάτες της Κοινωνικής Επιχείρησης (Customer segments)</b>	67
<b>3.8.4 Κανάλια επικοινωνίας της Κοινωνικής Επιχείρησης με τους πελάτες της (Channels)</b>	68
<b>3.8.5 Η σχέση της κοινωνικής επιχείρησης με τους πελάτες της (Customer Relationships)</b>	69
<b>3.8.6 Οι πηγές εσόδων της κοινωνικής επιχείρησης (Revenue Streams)</b>	71
<b>3.8.7 Βασικοί πόροι της Κοινωνικής Επιχείρησης (Key resources)</b>	72
<b>3.8.8 Βασικές δραστηριότητες μιας κοινωνικής επιχείρησης (Key activities)</b>	73
<b>3.8.9 Οι βασικές συνεργασίες της Κοινωνικής Επιχείρησης (Key partners)</b>	74
<b>3.8.10 Η διάρθρωση του κόστους της Κοινωνικής Επιχείρησης (Cost structure)</b>	75
<b>3.9 Χρήση του επιχειρηματικού μοντέλου των Lean επιχειρήσεων για κοινωνικό σκοπό</b>	76
<b>3.10 Ανακεφαλαίωση</b>	80

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μελέτη Περίπτωσης: Η Κοινωνική Επιχείρηση Le Mat**

<b>4.1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>81</b>
<b>4.2</b>	<b>Ποια είναι η Le mat</b>	<b>81</b>
<b>4.3</b>	<b>Ο κοινωνικός συνεταιρισμός στην Ιταλία</b>	<b>82</b>
<b>4.4</b>	<b>Πώς λειτουργεί η Le Mat</b>	<b>83</b>
<b>4.5</b>	<b>Ιστορική αναδρομή : Πώς η Le Mat έφτασε στη σημερινή της μορφή</b>	<b>86</b>
<b>4.6</b>	<b>Η συνολική επίπτωση του συστήματος Franchise Le Mat</b>	<b>90</b>
<b>4.7</b>	<b>Αναπαραγωγή επιχειρηματικών προτύπων μέσω των συμπράξεων και της κοινωνικής δικαιοχρησίας (Social Franchising)</b>	<b>91</b>
<b>4.8</b>	<b>Χρήση επιχειρηματικού μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010)</b>	<b>92</b>
<b>4.9</b>	<b>Επιτυχημένα παραδείγματα κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα που ακολουθούν ένα μοντέλο παρόμοιο με αυτό της Le Mat</b>	<b>95</b>
<b>4.10</b>	<b>Ανακεφαλαίωση</b>	<b>97</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Έρευνα: Μελέτη Περίπτωσης των Ελληνικών Επιχειρήσεων στον Τομέα της Φιλοξενίας**

<b>5.1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>99</b>
<b>5.2</b>	<b>Μέτρηση Ερευνητικών Μεταβλητών</b>	<b>99</b>
<b>5.3</b>	<b>Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου</b>	<b>100</b>
<b>5.4</b>	<b>Δειγματοληψία – Προσέγγιση Δειγματικών Μονάδων</b>	<b>101</b>
<b>5.5</b>	<b>Επεξεργασία Δεδομένων</b>	<b>102</b>

<b>5.6 Στατιστικές Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων</b>	102
<b>5.7 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου</b>	104
<b>5.7.1 Στοιχεία του Δείγματος</b>	104
<b>5.7.2 Απασχόληση Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες</b>	106
<b>5.7.3 Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων</b>	111
<b>5.7.4. Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων ανάλογα με τα                   χαρακτηριστικά των καταλυμάτων</b>	113
<b>5.7.5 Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων</b>	118
<b>5.7.6 Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων ανάλογα με τα                   χαρακτηριστικά των καταλυμάτων</b>	119
<b>5.7.7 Διερεύνηση Αιτιών για μη Πρόθεση Φιλοξενίας</b>	123
<b>5.8 Συμπεράσματα</b>	125
<b>5.8.1 Αίτια για μη Απασχόληση Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες σε                   Καταλύματα</b>	125
<b>5.8.2 Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων σε                   Καταλύματα</b>	126
<b>5.8.3 Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων σε Καταλύματα</b>	128
<b>5.8.4 Ανακεφαλαίωση</b>	129
 <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	
<b>Ελληνική</b>	131
<b>Ξένη</b>	133
<b>Διαδικτυακοί τόποι</b>	137

## Κατάλογος Πινάκων

1.1 Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων	20
3.1 Τα επιχειρηματικά μοντέλα στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία	49
3.2 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010)	52
3.3 Επιχειρηματικό μοντέλο καμβάς των Michelinι και Fiorentino (2012)	62
3.4 Πέντε φάσεις, απαραίτητες για το σχεδιασμό διαύλων μιας επιχείρησης με τους πελάτες	69
3.5 Οι βασικοί πόροι μιας επιχείρησης	72
3.6 Πλαίσιο του καμβά των Lean επιχειρήσεων	78
5.1 Χαρακτηριστικά Δείγματος	104
5.2 Στάση για Προθυμία Πρόσληψης Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες	111
5.3 Στάση για Απασχόληση Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες όσον αφορά την ικανότητά τους και την απόδοσή τους	112
5.4 Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων και Είδος Καταλύματος	113
5.5 Post-hoc Έλεγχοι για Πρόσληψη Ευπαθών Ομάδων Ανάλογα με το Είδος του Καταλύματος	115
5.6 Post-hoc Έλεγχοι για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων όσον αφορά την ικανότητά τους και την απόδοσή τους, Ανάλογα με το Είδος του Καταλύματος	115
5.7 Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων και Τοποθεσία Καταλύματος	116
5.8 Post-hoc Έλεγχοι για Πρόσληψη Ευπαθών Ομάδων Ανάλογα με την Τοποθεσία του Καταλύματος	117
5.9 Στάση για Προθυμία Φιλοξενίας Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες	118
5.10 Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων και Είδος Καταλύματος	120
5.11 Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων και Τοποθεσία Καταλύματος	120
5.12 Post-hoc Έλεγχοι για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων Ανάλογα με την Τοποθεσία του Καταλύματος	122

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1 Οριοθέτηση του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας σε σχέση με τους άλλους δύο τομείς, ιδιωτικό και δημόσιο	3
1.2 Κοινωνικές επιχειρήσεις και η σχέση τους με άλλες μορφές οργάνωσης των δραστηριοτήτων της κοινωνικής οικονομίας	11
3.1 Οι 4 συνιστώσες του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου	58
3.2 Το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου	60
5.1 Απασχόληση ΑΜΕΑ	106
5.2 Απασχόληση Ατόμων με Ελεγχόμενη ή Πρώην Ψυχική Ασθένεια	107
5.3 Απασχόληση Πρώην Τοξικομανών ή /και Φυλακισμένων	107
5.4 Αίτια για μη Απασχόληση ΑΜΕΑ	108
5.5 Αίτια για μη Απασχόληση Ατόμων με Ελεγχόμενη ή Πρώην Ψυχική Ασθένεια	109
5.6 Αίτια για μη Απασχόληση Πρώην Τοξικομανών ή / και Φυλακισμένων	110
5.7 Διαφοροποίηση Στάσεων Απασχόλησης Ανάλογα με το Είδος του Καταλύματος	114
5.8 Διαφοροποίηση Στάσεων Απασχόλησης Ανάλογα με την Τοποθεσία του Καταλύματος	117
5.9 Διαφοροποίηση Στάσεων Φιλοξενίας Ανάλογα με την Τοποθεσία του Καταλύματος	121
5.10 Διερεύνηση Αιτιών για μη Πρόθεση Φιλοξενίας ΑΜΕΑ σε Καταλύματα	123
5.11 Διερεύνηση Αιτιών για μη Πρόθεση Φιλοξενίας Ατόμων με Ελεγχόμενη ή Πρώην Ψυχική Ασθένεια σε Καταλύματα	123
5.12 Διερεύνηση Αιτιών για μη Πρόθεση Φιλοξενίας Πρώην Τοξικομανών ή/και Φυλακισμένων σε Καταλύματα	124

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### 1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται επισκόπηση βασικών εννοιών, όπως είναι η κοινωνική οικονομία και η κοινωνική επιχειρηματικότητα. Στη συνέχεια ορίζεται η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης και αναλύονται τόσο τα βασικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων όσο και το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει για αυτές, σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Τέλος παρουσιάζονται οι βασικότεροι τρόποι χρηματοδότησης τους.

### 1.2 Επισκόπηση της κοινωνικής οικονομίας

Ο όρος «Κοινωνική Οικονομία», εντοπίζεται αρκετούς αιώνες πίσω, σύμφωνα με τους Moulart και Ailenet (2005), με αρκετά παραδείγματα τόσο από την αρχαία Ελλάδα, τα οποία σχετίζονται με τη συγκέντρωση χρημάτων για τελετουργικές ή ακόμα και νεκρικές τελετές, όσο και από την αρχαία Ρώμη, που αφορούν κυρίως στη χρηματοδότηση συλλόγων βιοτεχνών (Moulart, Ailenet, 2005).

Ο όρος «Κοινωνική Οικονομία» με την πάροδο του χρόνου πέρασε από διάφορα στάδια και κατά συνέπεια άλλαξε αρκετές φορές εννοιολογικό περιεχόμενο. Παραδείγματος χάρι, έως το 1929, ο όρος αυτός περιορίστηκε κυρίως σε αγροτικούς συνεταιρισμούς και σε αποταμιεύσεις μικρών αγροτών. Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης του 1929, οι συνεργασίες που προέκυψαν για την παροχή τροφής και στέγασης σε ανέργους είχαν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της «Αλληλέγγυας Οικονομίας». Δεκαετίες αργότερα, τα υψηλά ποσοστά ανεργίας κατά τη δεκαετία του '80 και ο περιορισμός του κράτους πρόνοιας κατά τη δεκαετία '90 διαμόρφωσαν ένα νέο πεδίο στο οποίο οικοδομήθηκε η κοινωνική οικονομία, με

συνεργατικές, κυρίως, ενώσεις εργατών αυτή τη φορά, που σαν βασικό σκοπό είχαν να καλύψουν την αδυναμία του κράτους να παρέχει κοινωνικά αγαθά, αλλά και για να βάλουν κάποιες βάσεις όσον αφορά στην ένταξη κοινωνικά ευάλωτων ομάδων στην αγορά εργασίας (Moulaert, Ailenet, 2005).

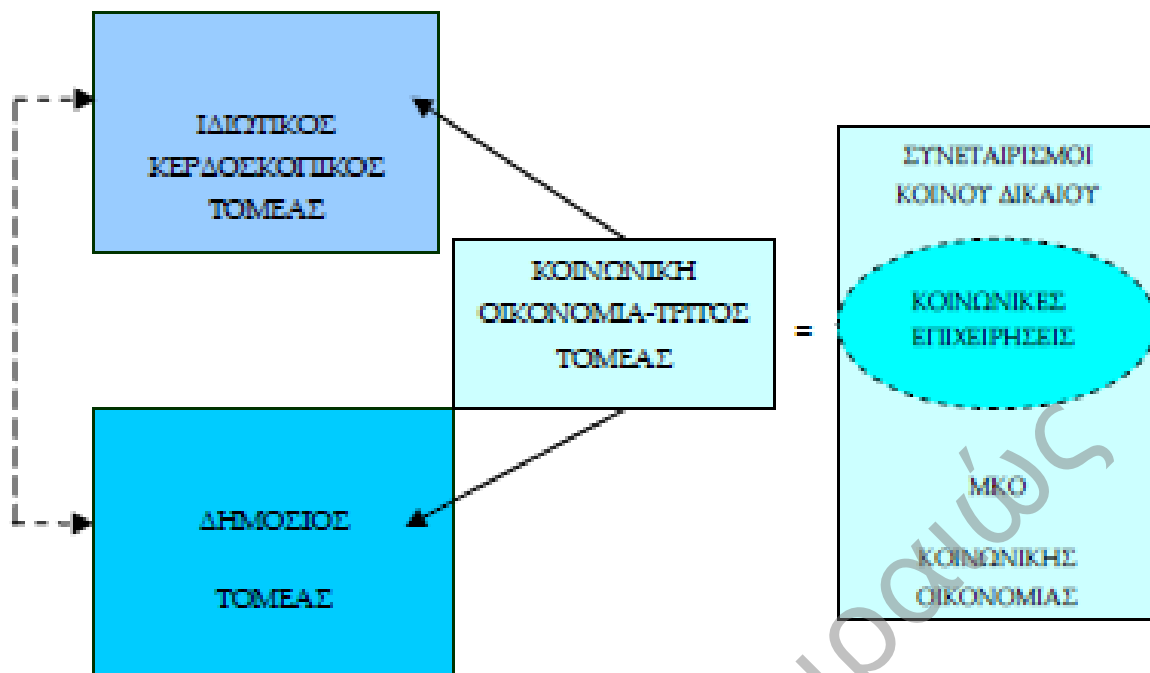
Με βάση τα παραπάνω, το πεδίο της κοινωνικής οικονομίας οριοθετείται κυρίως ανάμεσα στην κρατική πολιτική και την ιδιωτική επένδυση για οικονομική δραστηριότητα και στόχο έχει να καλύψει εκείνες τις ανάγκες της κοινωνίας τις οποίες δεν δύνανται να καλύψουν ούτε ο ιδιωτικός αλλά ούτε και ο κρατικός τομέας, λόγω της απουσίας των απαραίτητων δημοσιοοικονομικών και χρηματοοικονομικών μέσων. Ο Mertens (1999), μάλιστα, καθορίζει την κοινωνική οικονομία ως υπολειμματική των άλλων δυο μορφών οικονομίας, ιδιωτικής και δημόσιας (Mertens 1999).

Έτσι, η σύγχρονη δομή της οικονομίας θεωρείται ότι περιλαμβάνει τους εξής τομείς :

- Τον δημόσιο τομέα, ο οποίος υποστηρίζει, κυρίως θεσμικά με υποδομές, αλλά και με διάφορες επενδύσεις, την οικονομική αλλά και κοινωνική ανάπτυξη
- Τον ιδιωτικό τομέα, που λειτουργεί στο πλαίσιο της αγοράς
- Την κοινωνική οικονομία

Προκύπτει ότι η κοινωνική οικονομία λειτουργεί μέσα από τη δυνατότητα που υπάρχει για συλλογικά συστήματα, για εθελοντικές και κοινωνικές δράσεις γενικά, που δεν λειτουργούν κερδοσκοπικά, αλλά λειτουργούν σε ένα πλαίσιο κοινωνικό, καθώς και οικονομικό. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η σχέση της κοινωνικής οικονομίας με τις άλλες δύο μορφές οικονομίας.





Πηγή : Defourny and Nyssens (2008)

### Διάγραμμα 1.1

#### Οριοθέτηση του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας σε σχέση με τους άλλους δύο τομείς, ιδιωτικό και δημόσιο

Πέρα από τα παραπάνω, ωστόσο, στον όρο της κοινωνικής οικονομίας μπορεί να αποδοθεί και μια σειρά από παρόμοιες έννοιες όπως είναι ο τρίτος τομέας, ο μη κερδοσκοπικός τομέας, η αλληλέγγυα οικονομία, η εναλλακτική οικονομία αλλά και η οικονομία του μη κέρδους (Westlund, 2003). Τόσο κατά τη χρήση του όρου της κοινωνικής οικονομίας, όσο στις περιπτώσεις που γίνεται χρήση των υπολοίπων όρων δεν συνεπάγεται αυτομάτως και ένα μονοσήμαντο νόημα. Είναι γεγονός, πως το περιεχόμενο της κοινωνικής οικονομίας όπως και η οριοθέτηση του όρου, διαφέρει τόσο μεταξύ των διαφόρων συγγραφέων, όσο και μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ. Η μεγάλη αυτή ποικιλία των νοημάτων, οφείλεται κυρίως στα διαφορετικά επιστημονικά πεδία από όπου προέρχονται όλοι εκείνοι οι συγγραφείς που προσπαθούν να καθορίσουν το περιεχόμενο του όρου της κοινωνικής οικονομίας.

Για παράδειγμα, όσον αφορά στην πολιτική διάσταση που μπορεί να έχει ο όρος, «η κοινωνική οικονομία φέρνει ανθρώπους να συνεργαστούν μαζί υπό ελεύθερη συμμετοχή και εθελοντική δέσμευση για ένα κοινό σκοπό» (Westlund 2003). Ωστόσο, όταν δίνεται έμφαση στην οικονομική διάσταση, τότε σύμφωνα με τους Defourny και Develteve (1999) η κοινωνική οικονομία ορίζεται ως «οι οικονομικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις, πρώτιστα συνεργατικά, με αμοιβαία μέλη και ηθικές αξίες που βασίζονται στις ακόλουθες κύριες αρχές:

- Έχουν σαν βασικό σκοπό την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους αλλά και την κοινωνία και όχι την δημιουργία κέρδους
- Χαρακτηρίζονται από ανεξάρτητη διοίκηση
- Η λήψη των αποφάσεων προέρχεται από δημοκρατικές διαδικασίες
- Δίνουν πάντα προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά τη διανομή του εισοδήματος» (Defourny, J. και Develteve, P.1999)

Ένας ακόμα ορισμός που χρησιμοποιείται συχνά για την κοινωνική οικονομία είναι ο εξής : «Η Κοινωνική Οικονομία ή Τρίτος Τομέας αποτελεί το χώρο της οικονομίας που βρίσκεται ανάμεσα στον Ιδιωτικό και το Δημόσιο τομέα της οικονομίας και στον οποίο διεξάγονται οικονομικές δραστηριότητες με οικονομικούς και κοινωνικού σκοπούς αλλά και στόχους» (Χρυσάκης, Ζιώμας, Χατζαντώνης, Καραμητροπούλου, 2002, σελ.33-38).

Θεωρείται έτσι, ότι ο συνδυασμός όλων αυτών των εννοιών, επιτρέπει στον καθένα να αναπτύξει τη δική του αντίληψη, όσον αφορά την κοινωνική οικονομία δίνοντας βάση άλλοτε στο κοινωνικό κομμάτι και άλλοτε στο οικονομικό και, παρόλο που οι όροι οι οποίοι υιοθετούνται από κάθε κράτος διαφέρουν, είναι σίγουρο ότι όλοι αναφέρονται στην ύπαρξη ενός «τρίτου τομέα» μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Είναι γεγονός, συνεπώς, πως είναι αρκετά δύσκολο να εντοπιστεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, καθώς οι περισσότεροι συγγραφείς όχι μόνο αποφεύγουν να χρησιμοποιούν ορισμούς με μονοδιάστατο προσανατολισμό, αλλά περικλείουν και μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά της έννοιας της κοινωνικής οικονομίας. Με βάση τη λογική αυτή, πρόκειται να παρουσιαστούν τα βασικότερα χαρακτηριστικά της κοινωνικής οικονομίας όπως παρουσιάζονται στη χάρτα της Ε.Ε. τα οποία συνοψίζονται ως εξής:

- Προτεραιότητα δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και στην κοινωνική αποστολή και όχι στον οικονομικό σκοπό

- Στόχος είναι η κάλυψη των αναγκών του κοινωνικού συνόλου που δεν καλύπτει ούτε το κράτος ούτε η αγορά (unmet needs)
- Στόχος είναι η αντιμετώπιση του αποκλεισμού για ομάδες με ανισότητες στην αγορά εργασίας
- Δίνεται η ευκαιρία δημιουργίας δυνατοτήτων συνεχούς απασχόλησης (employment potential)
- Υπάρχει κινητοποίηση του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου σε παραγωγικές πρωτοβουλίες (Human capital mobilization)
- Σημαντική είναι και η εθελοντική αλλά και η ανοικτή συμμετοχή των μελών
- Υπάρχει δημοκρατικός έλεγχος και συμμετοχή των μελών, με στόχο το γενικό καλό
- Επικρατεί υπεράσπιση και εφαρμογή των αρχών της αλληλεγγύης και της υπευθυνότητας
- Υπάρχει αυτόνομη διοίκηση και απόλυτη ανεξαρτησία από τις δημόσιες αρχές (E.E. (2013).

### **1.3 Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα**

Παρόλο που στην Ελλάδα υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός φορέων, οι οποίοι εντάσσονται στον τρίτο τομέα, π.χ. γυναικείοι συνεταιρισμοί, συνεταιριστικές τράπεζες, εθελοντικές οργανώσεις, μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί, αλλά και άλλες νομικές μορφές επιχειρήσεων με κοινωνικούς σκοπούς, ο τομέας της κοινωνικής οικονομίας, δεν έχει αναγνωριστεί ως διακριτός τομέας. Ακόμη και ο όρος «κοινωνική οικονομία» δεν χρησιμοποιούταν μέχρι πριν από δέκα περίπου χρόνια, όταν η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήγαγε τον γαλλικό όρο «Economie Sociale», συμπεριλαμβάνοντας σε αυτή τους συνεταιρισμούς, τα σωματεία και τα ιδρύματα, που μέχρι εκείνη τη στιγμή δεν αντιλαμβάνονταν πως ανήκουν στην ίδια «οικογένεια».

Είναι γεγονός πως στην Ελλάδα ο εθελοντισμός, ως αντίληψη, παραμένει περιορισμένος σε σχέση με ό,τι επικρατεί στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εντούτοις, για μια χώρα σαν την Ελλάδα, η κοινωνική οικονομία θα πρέπει να αποτελεί ένα πεδίο διεύρυνσης των προοπτικών βιωσιμότητας και ανάπτυξης τόσο της οικονομίας όσο και της απασχόλησης, μιας και οι κοινωνικοοικονομικές ανάγκες της καθορίζονται σε σημαντικό βαθμό από τη

γεωγραφική διασπορά του πληθυσμού, τις προσπάθειες αναζωογόνησης της περιφερειακής οικονομίας, αλλά και τη δυνατότητα προσαρμογής των αγορών μέσα από ευέλικτα σχήματα.

Μάλιστα, παρόλο, που παρατηρείται σημαντικό κενό στην προσφορά κοινωνικών υπηρεσιών, ο συγκεκριμένος τομέας δεν έχει καταφέρει αναπτυχθεί τόσο, όσο στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας, 2005).

Σε αντίθεση με άλλες χώρες, στην Ελλάδα δεν έχει υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των κοινωνικών επιχειρήσεων. Μάλιστα, μέχρι το 1995 δεν είχε υπάρξει επαφή ακόμη και μεταξύ των συνεταιρισμών. Λίγα χρόνια αργότερα, και με τη βοήθεια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ιδρύθηκε η Εθνική Ένωση Επιχειρήσεων Κοινωνικής Οικονομίας. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην Ελλάδα υπάρχει σημαντικός αριθμός ενώσεων αλλά και ιδρυμάτων, με μια ποικιλία ονομάτων, αλλά κρίνεται απαραίτητη η έρευνα, ώστε να οριστεί ποιες και ποια από αυτά μπορούν να τεθούν υπό την έννοια της κοινωνικής οικονομίας ή του τρίτου τομέα (ΚΕΚΑΝΑΜ Α.Ε, & Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 2004).

#### **1.4 Η κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη**

Οι ρίζες της κοινωνικής οικονομίας (L' economie sociale) βρίσκονται στη δημιουργία μίας κυβερνητικής υπηρεσίας για την οικονομία αυτή, από την κυβέρνηση Mitterand στη Γαλλία του 1984, κάτω από την οποία οι επιχειρήσεις της κοινωνικής οικονομίας διακρίνονταν από ένα κοινό σύνολο αρχών, όπως η εθελοντική ιδιότητα των μελών, η αλληλεγγύη, η ανεξαρτησία από την κυβέρνηση, η δημοκρατική διακυβέρνηση, κοινωνικοί αλλά και οικονομικοί στόχοι και κέρδος με σκοπό την ανταμοιβή του κεφαλαίου χωρίς όμως να αποτελεί πρωταρχικό στόχο.

Στις 25 Φεβρουαρίου του 1999 η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή αποφάσισε την κατάρτιση μιας γνωμοδότησης για την Κοινωνική Οικονομία. Έως τότε είχε ήδη εκδώσει, σε πολλές περιπτώσεις, γνωμοδοτήσεις σχετικά με την κοινωνική οικονομία και μάλιστα από το 1986 είχε εκδώσει ένα έγγραφο το οποίο προέβαινε σε μια γενική ευρωπαϊκή χαρτογράφηση των συνεταιρισμών, των ενώσεων αλλά και των αλληλασφαλιστικών ταμείων τομέα (ΚΕΚΑΝΑΜ Α.Ε, & Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 2004).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες από τις βασικότερες μορφές Κοινωνικής Οικονομίας που υπάρχουν στον Ευρωπαϊκό χώρο.

Στην Ιταλία, ο τύπος κοινωνικής επιχείρησης, ο οποίος συναντάται περισσότερο είναι αυτός του «κοινωνικού συνεταιρισμού», ο οποίος θεσπίστηκε με ειδική νομοθετική ρύθμιση το 1991. Σύμφωνα με τον νόμο αυτό, οι συνεταιρισμοί στην Ιταλία διακρίνονται στους δύο παρακάτω τύπους :

- Συνεταιρισμοί τύπου Α οι οποίοι δραστηριοποιούνται κυρίως σε υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης, πρόνοιας κλπ, για ευπαθείς κοινωνικές ομάδες
- Συνεταιρισμοί τύπου Β, οι οποίοι έχουν σαν στόχο τους την κοινωνική ενσωμάτωση ευπαθών ατόμων (τουλάχιστον το 30% των απασχολούμενων προέρχεται από μειονεκτούσες ομάδες).

Στο Βέλγιο οι «επιχειρήσεις κοινωνικού σκοπού» θεσμοθετήθηκαν κατά το 1995. Το χαρακτήρα των επιχειρήσεων αυτών είναι δυνατόν να τον υιοθετήσει οποιαδήποτε εμπορική επιχείρηση, εφόσον βέβαια τηρεί κάποιους όρους, όπως επιδίωξη μικρού κέρδους, και καθορισμό συγκεκριμένων κοινωνικών στόχων. Στη Βαλλωνία μάλιστα, έχει θεσμοθετηθεί ο τύπος «Επιχειρήσεις Κατάρτισης μέσω της Απασχόλησης», οι οποίες έχουν ως στόχο την ενσωμάτωση άνεργων ατόμων στην αγορά εργασίας παρέχοντας τους «συμβόλαια» εργασίας.

Στη Γαλλία δύο είναι οι τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων που εντοπίζονται: οι επιχειρήσεις κοινωνικής ενσωμάτωσης οι οποίες έχουν τη μορφή τοπικών κυρίως συνδέσμων και οι επιχειρήσεις κοινωνικού σκοπού, οι οποίες έχουν τη μορφή συνεταιρισμών και παρέχουν συλλογικές υπηρεσίες σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο πληθυσμό.

Στη Γερμανία εντοπίζονται τρεις τύποι κοινωνικών πρωτοβουλιών

- Πρωτοβουλίες για τη δημιουργία απασχόλησης. Πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι ιδρύθηκαν με στόχο να δημιουργήσουν απασχόληση
- Ενώσεις για τη δημιουργία απασχόλησης και ανάπτυξης
- Κοινωνικές επιχειρήσεις

Και στις τρεις περιπτώσεις πρόκειται για οργανισμούς που συμμετέχουν σε ειδικά προγράμματα, τα οποία σχετίζονται με τις πολιτικές της αγοράς εργασίας και η χρηματοδότησή τους η οποία είναι ορισμένου γίνεται από την πολιτεία .

Τέλος, στην Ισπανία οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν ως βασικό σκοπό να βοηθήσουν τα ευπαθή άτομα τα οποία απειλούνται με αποκλεισμό από την αγορά εργασίας και γι αυτό το

λόγο, οργανώνουν την εργασία σε ειδικά επιχειρηματικά κέντρα, τα οποία είναι αναγνωρισμένα ως παραδοσιακές επιχειρήσεις.

Μια άλλη μορφή κοινωνικών επιχειρήσεων που απαντάται στον ευρωπαϊκό χώρο είναι οι « Ηθικές Τράπεζες». Λόγω της δυσκολίας πρόσβασης που επικρατεί στη χρηματοδότηση, πολλές είναι οι κοινωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες, ως ομάδες, προσεγγίζουν συλλογικά τα τραπεζικά ιδρύματα ή στρέφονται σε νέα τραπεζικά ιδρύματα κοινωνικής χρηματοδότησης, τα οποία συγκεντρώνουν πόρους από άτομα και φορείς με στόχο να παρέχουν δάνεια στις κοινωνικές επιχειρήσεις με ευνοϊκούς όρους.

Τα περισσότερα από αυτά τα ιδρύματα στην Ευρώπη, ανήκουν στη Διεθνή Ένωση Επενδυτών Κοινωνικής Οικονομίας (INAISE), η οποία περιλαμβάνει περισσότερους από 40 οργανισμούς ( Χρυσάκης, Ζιώμας, Καραμητοπούλου, Χατζαντώνης, 2002).

## **1.5 Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα**

Συχνά γίνεται αναφορά στην επιχειρηματικότητα σαν να είναι μια έννοια σύγχρονη, ωστόσο δεν είναι έτσι. Η λέξη προέρχεται από τη γαλλική *entreprendre* ή το *undertake* που σημαίνει αναλαμβάνω να φέρω κάτι εις πέρας και η σπουδαιότητά της στην παραγωγική διαδικασία περιγράφηκε από τους οικονομολόγους πριν από 200 χρόνια. Τότε, οι πρώτοι οικονομολόγοι επεσήμαναν ότι οι διαδικασίες παραγωγής απαιτούσαν εργασία (πνευματική και σωματική ανθρώπινη προσπάθεια), φυσικό κεφάλαιο (εργοστάσιο και μηχανήματα), ανθρώπινο κεφάλαιο (γνώσεις και εμπειρίες) και έδαφος (φυσικούς πόρους) (Μπρουκς, 2010).

Όσον αφορά στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, πρόκειται για μια νέα μορφή επιχειρηματικότητας, που χαρακτηρίζεται από χαμηλό επιχειρηματικό και επενδυτικό προφίλ και συμβάλει στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων, τα οποία δεν έχει τη δυνατότητα να επιλύσει το κράτος.

Ο όρος αποτελείται από δυο συστατικά μέρη, την επιχειρηματική και την κοινωνική διάσταση. Για την κοινωνική διάσταση εμφανίζεται ένας μεγάλος αριθμός ορισμών που δίνουν έμφαση κυρίως σε θέματα εύρεσης νέων ευκαιριών υψηλής κοινωνικής αξίας (*social value*), αλλά και νέων καινοτομιών και τολμηρών εγχειρημάτων με χαμηλές οικονομικές αποδόσεις. Ο όρος της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μετατόπισε την έμφασή του από αποκλειστικά κοινωνικά θέματα σε μια σειρά οικονομικών ζητημάτων.

Οι Seelos και Mair (2005) ορίζουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα ως την οικονομική δραστηριότητα «που παρέχει νέα παραγωγικά μοντέλα παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις άμεσες ανθρώπινες ανάγκες των φτωχότερων στρωμάτων της κοινωνίας που παραμένουν αναπάντητες από τις σημερινές οικονομικές και κοινωνικές δομές» (Seelos & Mair, 2005 σελ. 243).

Ωστόσο, η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι δυνατόν να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τον κάθε άνθρωπο. Οι Mair και Martin (2006) με τη σειρά τους συνέλεξαν μια πλειάδα ορισμών, οι οποίοι αναφέρονται στα εξής:

- στους οργανισμούς που αναζητούν κεφάλαια με στόχο την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών
- στους οργανισμούς που εμπορευματοποιούν την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών
- στους οργανισμούς που ως μοναδικό στόχο έχουν να καταλύσουν τις υφιστάμενες κοινωνικές δομές και να απαλύνουν τον ανθρώπινο πόνο

Ομοίως, οι Roper και Cheney (2005) παρουσιάζουν τρεις τύπους κοινωνικής επιχειρηματικότητας δίνοντας έμφαση αυτή τη φορά στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, όπως είναι η ιδιωτική κοινωνική επιχειρηματικότητα (private social entrepreneurship), που στόχο έχει την ανακούφιση κοινωνικών προβλημάτων με σκοπό το κέρδος και τη δημιουργία καινοτομιών, η κοινωνική επιχειρηματικότητα του δημόσιου τομέα (public-sector social entrepreneurship), που αφορά σε πρωτοβουλίες των δημόσιων οργανισμών για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων και τέλος η κοινωνική επιχειρηματικότητα μη επίτευξης κέρδους (social entrepreneurship in the not-for-profit sector) (Roper & Cheney, 2005).

## 1.6 Ορισμός της κοινωνικής επιχείρησης

Είναι γεγονός πως η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης, στηρίζεται σε ιδέες που προϋπήρχαν και δεν αποτελεί ουσιαστικά έναν νέο όρο. Πρακτικές που σχετίζονται με την κοινωνική επιχείρηση ξεκίνησαν να εφαρμόζονται από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα για να προσδιορίσουν τις νέου τύπου οργανώσεις οι οποίες συμπεριελάμβαναν κυρίως φιλανθρωπίες και δράσεις κοινοτικών οργανισμών. Το ενδιαφέρον για την κοινωνική επιχείρηση, ως θεσμό, πρωτοεμφανίστηκε στα

μέσα της δεκαετίας του '90 στην Βασιλική Αγγλία, και το πρώτο παράδειγμα αυτής αφορούσε τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. (Smallbone, 2001)

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αναδείχθηκαν τα τελευταία χρόνια ως ένα νέο και πολύ σημαντικό φαινόμενο σε ολόκληρη την Ευρώπη, αλλά και σε άλλες ηπείρους, και είναι γεγονός πως η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης γενικότερα χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για να προσδιορίσει έναν «διαφορετικό τρόπο» για το επιχειρείν, ο οποίος προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις δημιουργούνται για την επιδίωξη κοινωνικών σκοπών (E.E. 2013).

Ωστόσο, όπως για τον όρο κοινωνική οικονομία, έτσι και εδώ δεν υπάρχει παγκοσμίως ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την κοινωνική επιχείρηση και οι διαφοροποιήσεις που υπάρχουν εντοπίζονται κυρίως στην έμφαση που δίνεται σε κάθε ορισμό παρά στην ίδια την ουσία της έννοιας (Smallbone, 2001).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ορίζονται ως επιχειρήσεις που συνδυάζουν την παραγωγή ατομικών ή συλλογικών αγαθών. Επειδή πολλές από τις κοινωνικές επιχειρήσεις «δραστηριοποιούνται στην παροχή νέων υπηρεσιών, η απασχόληση που δημιουργείται μπορεί να θεωρηθεί επιπρόσθετη» (Borzaga & Santuari, 1998).

Η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης αλληλεπικαλύπτεται με τους παραδοσιακούς οργανισμούς κοινωνικής οικονομίας και μπορεί να έχει διάφορες νομικές μορφές, καθώς μπορεί να επιλέξει να καταχωρηθεί ως ένωση, συνεταιρισμός, φιλανθρωπικό ίδρυμα κτλ., ως ιδιωτική επιχείρηση, ή με μια από τις ειδικές μορφές που δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια στο πλαίσιο των εθνικών νομοθεσιών. (E.E. 2013)

Δύο τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων ξεχωρίζουν σε ευρωπαϊκό επίπεδο :

- Επιχειρήσεις των οποίων βασικός στόχος είναι η ενσωμάτωση των μη προνομιούχων στην παραγωγή μη κοινοτικών αγαθών και προϊόντων
- Επιχειρήσεις των οποίων βασικός στόχος είναι η παραγωγή και η προσφορά κοινωνικών και γενικότερα συλλογικών υπηρεσιών, που απευθύνονται σε μια πληθυσμιακή ομάδα, κοινότητα (Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας, 2005).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ως κοινωνική επιχείρηση ορίζεται :

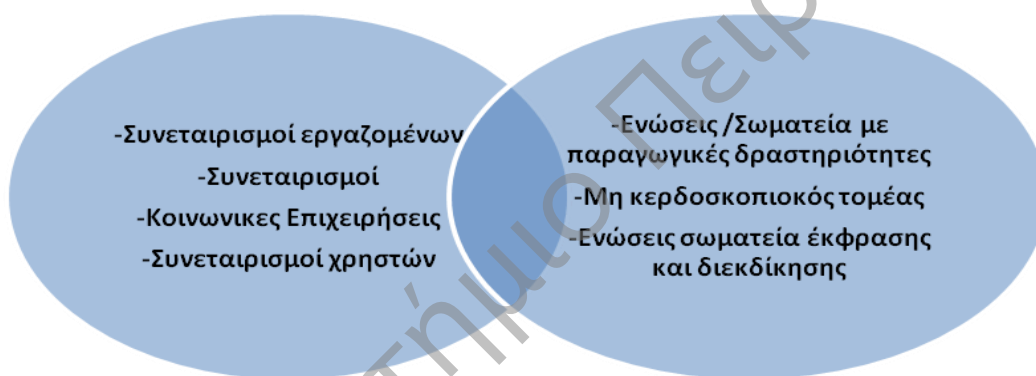
«οποιαδήποτε ιδιωτική δραστηριότητα συνδεδεμένη με το δημόσιο συμφέρον, οργανωμένη με επιχειρηματική στρατηγική αλλά που ο κύριος σκοπός της δεν είναι η μεγιστοποίηση του



κέρδους αλλά η επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών και κοινωνικών στόχων και η οποία έχει την ικανότητα να εισάγει καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα του κοινωνικού αποκλεισμού και ανεργίας» (Ο.Ο.Σ.Α. 1999).

Είναι γεγονός πως η κοινωνική επιχείρηση είναι ένας όρος ομπρέλα για τους οργανισμούς που πετυχαίνουν μια ποικιλία κοινωνικών στόχων, αλλά όχι απαραίτητα αποκλειστικά εμπορευόμενα αγαθά και υπηρεσίες και συχνά βρίσκουν καινοτόμους τρόπους για να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις τοπικές ανάγκες (Brown, 2013).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η σχέση των κοινωνικών επιχειρήσεων με τις άλλες μορφές οργάνωσης των δραστηριοτήτων της κοινωνικής οικονομίας σύμφωνα με τον Daffourny (2008), ο οποίος σχηματοποιεί τα όρια της κοινωνικής επιχείρησης, τοποθετώντας τα στη διασταύρωση των συνεταιρισμών και των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων.



Πηγή : Defourny and Nyssens (2008)

## Διάγραμμα 1.2

### Κοινωνικές επιχειρήσεις και η σχέση τους με άλλες μορφές οργάνωσης των δραστηριοτήτων της κοινωνικής οικονομίας

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δίνει στον όρο «κοινωνική επιχείρηση» το ακόλουθο περιεχόμενο: ένας φορέας της κοινωνικής οικονομίας, του οποίου πρωταρχικός στόχος είναι όχι η δημιουργία κερδών για τους ιδιοκτήτες ή τους εταίρους της αλλά η ύπαρξη θετικού κοινωνικού αντίκτυπου. Δραστηριοποιείται στην αγορά παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες με επιχειρηματικό και καινοτόμο τρόπο, και χρησιμοποιεί τα κέρδη κυρίως για κοινωνικούς σκοπούς. Υπόκειται σε υπεύθυνη και διαφανή διαχείριση, ιδίως ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή

εργαζομένων, καταναλωτών και παραγόντων που επηρεάζονται από τις εμπορικές της δραστηριότητες.

Συνεπώς, σύμφωνα με τον ορισμό των κοινωνικών επιχειρήσεων, τονίζεται η κοινωνική αποστολή που έχουν αλλά και ο στόχος δημιουργίας οφέλους είτε για τα μέλη τους, είτε για ένα μεγαλύτερο σύνολο σε συνδυασμό με τη δημιουργία κέρδους. Αποσκοπούν δηλαδή στην ισορροπία της κοινωνικής τους αποστολής και της οικονομικής βιωσιμότητάς τους. Αυτή η προσέγγιση τονίζει παράλληλα το δημοκρατικό τρόπο λήψης αποφάσεων και την προτεραιότητα των ανθρώπων και των εργαζομένων έναντι του κεφαλαίου κατά την κατανομή του εισοδήματος (Nyssens, 2005).

Σε πρακτικό επίπεδο, ωστόσο, θα ήταν άσκοπη η προσπάθεια εξεύρεσης ενός και μόνο ορισμού για την κοινωνική επιχείρηση καθώς περισσότερο χρήσιμη ίσως είναι η επικέντρωση του ενδιαφέροντος στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτών. Άλλωστε και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο επικρατέστερος ορισμός για την Κοινωνική Επιχείρηση είναι αυτός που προέρχεται από το δίκτυο EMES («L' Emergence des Entreprises Sociales en Europe», 1996-1999), το οποίο προτίμησε, αντί ενός ορισμού, να κατασκευάσει ένα σύνολο οικονομικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών της κοινωνικής επιχείρησης, που να προσιδιάζουν σε έναν «ιδεατό τύπο» (Spear & Bidet, 2003)

## **1.7 Τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Σύμφωνα με το δίκτυο EMES («L' Emergence des Entreprises Sociales en Europe», 1996-1999), για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση κοινωνική, πρέπει να πληροί κάποια κοινωνικά και οικονομικά κριτήρια.

Στα κοινωνικά κριτήρια περιλαμβάνονται τα εξής χαρακτηριστικά :

- Πρωτοβουλία ομάδας πολιτών
- Συμμετοχικός χαρακτήρας
- Εμφανής σκοπός προς όφελος της κοινωνίας
- Εθελοντική εργασία
- Τα περιουσιακά της στοιχεία αλλά και τα πλεονάσματα χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία κοινοτικού και όχι προσωπικού οφέλους

- Σύστημα των αποφάσεων το οποίο δεν προκρίνει την αμοιβή κεφαλαίου
- Δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Ενσωμάτωση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία επίτευξης ενός κοινού κοινωνικού στόχου-υψηλή συμμετοχή διαφόρων ομάδων στην επιχείρηση
- Δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου μέσω της κοινωνικής ιδιοκτησίας και της ανάμιξης συμμετεχόντων που θεωρούνται άνθρωποι –κλειδιά
- Επικέντρωση στους πελάτες και στις κοινότητες-προτεραιότητα των μελών και των εργαζομένων στην εργασία
- Μέλη και υπάλληλοι κατέχουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη διοίκηση της επιχείρησης-συλλογική λήψη αποφάσεων
- Η επιχείρηση θεωρείται υπόλογη τόσο ως προς τα μέλη της όσο και προς την ευρύτερη κοινότητα

Στα οικονομικά κριτήρια, περιλαμβάνονται τα εξής χαρακτηριστικά :

- Δραστηριοποίηση στην οικονομία της αγοράς
- Οικονομική βιωσιμότητα μέσω της δημιουργίας εισοδήματος από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών
- Υψηλός βαθμός αυτονομίας
- Σημαντικό επίπεδο οικονομικού κινδύνου- ρίσκο (εύρεση οικονομικών πόρων και κερδών)
- Ύπαρξη τουλάχιστον ενός ελάχιστου επιπέδου αμειβόμενης εργασίας
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Περιορισμένη κατανομή των κερδών, τα οποία συνήθως επανεπενδύονται στην επιχείρηση
- Αποφασιστική εξουσία, που στηρίζεται στην αρχή «ένα μέλος, μια φωνή» και όχι στην κατοχή κεφαλαίου

Αυτό που κάνει τις κοινωνικές επιχειρήσεις να διαφοροποιούνται από τους κλασσικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και τις παραδοσιακές δομές της κοινωνικής οικονομίας είναι ότι χαρακτηρίζονται από διευρυνόμενο παραγωγικό ρόλο και επιχειρηματική συμπεριφορά που τις κάνει επιχειρήσεις (Πατσέλης, 2008). Διέπονται μάλιστα, από μια ευρύτερη κουλτούρα προσφοράς και εθελοντισμού (Leadbeater, 2007).

Σύμφωνα με τη διεθνή διερεύνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων, τα κοινά χαρακτηριστικά που εντοπίστηκαν μεταξύ τους, στη δοκιμαστική ενέργεια «Τρίτο σύστημα και απασχόληση», η οποία τέθηκε σε εφαρμογή από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 1997 και τον Ο.Ο.Σ.Α είναι τα παρακάτω:

- Οργανώνονται στη βάση της επιχειρηματικότητας
- Δεν υπάγονται διοικητικά στο κράτος
- Εφευρίσκουν καινοτόμες και δυναμικές λύσεις
- Επιδιώκουν ταυτόχρονα οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους
- Επωφελούνται από την εξοικονόμηση πόρων μέσω εθελοντικής εργασίας.
- Συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων κοινωνικού αποκλεισμού και ανεργίας
- Στοχεύουν στη βιώσιμη και διατηρήσιμη ανάπτυξη ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή
- Οργανώνονται βάσει των δομών που ισχύουν στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας
- Επιδιώκουν να ισοσκελίζουν προϋπολογισμούς αντλώντας τα έσοδα τους τόσο μέσω της δραστηριοποίησης τους στην αγορά, όσο και μέσω εισφορών των μελών, ενισχύσεων από το κράτος, δωρεών, χορηγιών και ενισχύσεων από ιδιωτικές επιχειρήσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γ.Δ. Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2003)

Πέρα από τα παραπάνω, ένα ακόμα χαρακτηριστικό που διακρίνει τις κοινωνικές επιχειρήσεις από τις παραδοσιακές ενώσεις ή τα φιλανθρωπικά ιδρύματα είναι ότι σημαντικό ποσοστό του εισοδήματός τους προέρχεται από εμπορικές συναλλαγές και δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από επιχορηγήσεις ή δωρεές, κάτι το οποίο συνέβαινε στο παρελθόν και έθετε σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά τους και την κοινωνική τους αξία.

Θεωρούνται περισσότερο προσανατολισμένες στην ικανοποίηση των αναγκών όχι μόνο των ιδιοκτητών ή των μελών τους, αλλά του συνόλου της κοινότητας (συμπεριλαμβανομένων των αναγκών των πλέον ευπαθών τμημάτων της κοινωνίας), καθώς δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διάσταση του γενικού συμφέροντος παρά σε καθαρά αλληλοβοηθητικούς σκοπούς. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις εργάζονται μόνο με τις φτωχές ή τις πιο ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, αλλά ότι παρέχουν ποικίλες υπηρεσίες γενικού συμφέροντος, όπως υγειονομική περίθαλψη, παιδική μέριμνα και εκπαιδευτικές υπηρεσίες. (Ε.Ε. 2013).

Οι περισσότεροι ερευνητές θεωρούν πως η ειδοποιός διαφορά των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι πως οι κοινωνικοί σκοποί τους είναι συνδυασμένοι με βιώσιμη εμπορική δραστηριότητα και είναι δυνατόν να αναπτυχθούν από τον πρωτογενή έως τον τριτογενή τομέα των υπηρεσιών ( Harding, 2004).

Αν και οι γνώμες ποικίλλουν, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αυτό που κάποιες φορές χρησιμοποιείται για να ξεχωρίσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ότι τα κέρδη τους θα πρέπει να αποτελούν τουλάχιστον το 50% του κύκλου εργασιών της, ότι η δραστηριότητά της είναι γενικού συμφέροντος και ότι διοικείται με επιχειρηματικό τρόπο, πασχίζοντας ακατάπαυστα να διατηρεί μια ισορροπία ανάμεσα στην κοινωνική και την οικονομική διάσταση. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στους εν λόγω οργανισμούς να δραστηριοποιούνται σε ένα χώρο, ο οποίος σε πολλές χώρες θεωρείτο ως αποκλειστικό πεδίο του δημόσιου τομέα.

Ο έντονος χαρακτήρας κοινωνικής αποστολής αυτών των επιχειρήσεων συνεπάγεται ότι τα κέρδη που αποκομίζει μια κοινωνική επιχείρηση, κατά κύριο λόγο επανεπενδύονται ξανά σε αυτήν και χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση της αποστολής της.

Ο περιορισμός στη διανομή κερδών και στοιχείων ενεργητικού στοχεύει, επίσης, να διασφαλίσει ότι τα περιουσιακά στοιχεία θα παραμείνουν στην επιχείρηση και θα συνεχίσουν να υπάρχουν προς εκμετάλλευση για το σκοπό γενικού συμφέροντος. Μάλιστα, σε περίπτωση διάλυσης μιας κοινωνικής επιχείρησης, τα περιουσιακά της στοιχεία μεταβιβάζονται σε άλλη κοινωνική επιχείρηση, πράγμα που εγγυάται ότι θα εξακολουθήσουν να υπηρετούν σκοπούς σχετικούς με την πρόνοια και την ανάπτυξη.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις προκρίνουν οργανωτικές δομές που προάγουν τη συμμετοχή ενός φάσματος ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εμπλέκονται άμεσα στις δραστηριότητες της επιχείρησης ως εργαζόμενοι, χρήστες ή εθελοντές. Αυτό το χαρακτηριστικό, μολονότι σχεδιάστηκε για την προώθηση της συμμετοχής όλων των ενδιαφερόμενων πολιτών, δεν αναιρεί το ενδεχόμενο χαρισματικοί ηγέτες να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στην ίδρυση και την ανάπτυξη μιας τέτοιας επιχείρησης (E.E. 2013).

## 1.8 Τα χαρακτηριστικά ενός κοινωνικού επιχειρηματία

Όπως υπάρχει ένας αριθμός από ορισμούς για την κοινωνική επιχειρηματικότητα, έτσι έχουν γίνει και μία σειρά από προσπάθειες για να αποδοθεί ο ορισμός του κοινωνικού επιχειρηματία. Ένας ορισμός του Dees (2001) χαρακτηρίζει κοινωνικούς επιχειρηματίες τους «φορείς αλλαγών στον κοινωνικό τομέα», οι οποίοι υιοθετούν μια αποστολή για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μία κοινωνική αξία (και όχι απλώς μία ιδιωτική αξία), αναγνωρίζουν και επιδιώκουν την αξιοποίηση νέων ευκαιριών που θα εξυπηρετήσουν αυτή την αποστολή, μετέχουν σε μια διαδικασία συνεχών καινοτομιών, προσαρμογών και μάθησης, ενεργούν με αποφασιστικότητα, χωρίς να περιορίζονται από τους πόρους που έχουν έως τώρα στη διάθεσή τους και εκδηλώνουν μια αυξημένη αίσθηση ευθύνης απέναντι στις πληθυσμιακές ομάδες που εξυπηρετούν και σχετικά με τα αποτελέσματα που δημιουργούνται.

Μερικές μελέτες έχουν ασχοληθεί με τα εγγενή χαρακτηριστικά που προβλέπουν ειδικά την εκδήλωση κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν στοιχεία, για παράδειγμα, που δείχνουν ότι παίζει ρόλο το φύλο. Παρόλο που οι περισσότεροι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι γένους αρσενικού, η αναλογία ανδρών και γυναικών είναι πολύ μικρότερη από ότι είναι μεταξύ των «συμβατικών» επιχειρηματιών. Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν υποστεί κάποιο προσωπικό τραύμα στη ζωή τους, ωστόσο, παρόλο που παρουσιάζουν ενδιαφέρον, τα στοιχεία αυτά δεν βοηθούν πραγματικά στην κατανόηση της αληθινής επιχειρηματικής ταυτότητας.

Πιο χρήσιμα θεωρούνται τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών. Πέντε από αυτά τα οποία συνοψίζονται συχνότερα στις διάφορες μελέτες και είναι τα εξής:

- **Καινοτομικότητα:** Δεδομένου ότι η επιχειρηματικότητα συνήθως προϋποθέτει καινοτομίες, δεν πρέπει να εκπλήσσει το γεγονός ότι οι επιχειρηματίες τείνουν να είναι καινοτομικά άτομα, ώστε να είναι δυνατόν να αναπτύσσουν νέες ιδέες με στόχο να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες προκλήσεις.
- **Προσανατολισμός στα επιτεύγματα:** Είναι γεγονός, πως οι επιχειρηματίες στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις δυνάμεις τους και πολλοί προτιμούν με απόλυτη φυσικότητα να εργάζονται μόνοι τους προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

- **Μικρή αποστροφή προς τον κίνδυνο:** Υποστηρίζεται γενικά, ότι οι επιχειρηματίες είναι ανεκτικοί απέναντι στον κίνδυνο και πιο δημιουργικοί στο να εφευρίσκουν τρόπους μετριασμού του κινδύνου.
- **Ανοχή στην ασάφεια:** Οι επιχειρηματίες κατά κανόνα νιώθουν άνετα σε καταστάσεις που είναι δυναμικές και όχι ιδιαίτερα ξεκάθαρες.
- **Αίσθηση του ελέγχου της μοίρας τους:** Οι επιχειρηματίες συχνά θεωρούν ότι ελέγχουν οι ίδιοι τη μοίρα τους, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στην τάση τους να βλέπουν τις αρνητικές περιστάσεις ως ευκαιρίες αντί ως απειλές.

Τα παραπάνω είναι τα βασικά ψυχολογικά συστατικά για έναν επιχειρηματικό προσανατολισμό, ωστόσο, σύμφωνα με τον Bornstein (2005), χρειάζεται και κάτι άλλο για έναν κοινωνικά επιχειρηματικό προσανατολισμό. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, επιμονή, εστίαση της προσοχής στα αποτελέσματα, μοναδική ικανότητα κατανόησης της αγοράς και, πάνω απ' όλα, από μια βαθιά προσήλωση στη δημιουργία ενός δίκαιου κόσμου. Επομένως, στον κατάλογο με τα βασικά ψυχολογικά συστατικά, θα μπορούσε να προστεθεί και ένα επιπλέον χαρακτηριστικό:

- **Κοινωνική συναίσθηση και κοινωνικός προβληματισμός:** Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν και αντιλαμβάνονται την αξία του κοινωνικού οφέλους και είναι διατεθειμένοι να αφοσιωθούν στη συσσώρευση αυτού.

Αξιοσημείωτο θέμα σχετικά με τον κοινωνικά επιχειρηματικό χαρακτήρα είναι και η σχέση του με την ηγεσία, καθώς είναι σαφές ότι ο κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει και να ηγείται μεταξύ άλλων. Σύμφωνα με τους Waddock και James(1991), τα ηγετικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών είναι τα παρακάτω:

1. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι κατά κάποιο τρόπο ικανοί να εντάξουν σε ένα όραμα ένα κοινωνικό πρόβλημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα, αλλά έχει τη δυνατότητα να αναμορφώσουν δημόσιες στάσεις όταν υλοποιηθεί.
2. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες θεωρούνται πως είναι άτομα με σημαντική προσωπική αξιοπιστία, την οποία μάλιστα χρησιμοποιούν για να βρίσκουν κρίσιμης σημασίας πόρους .
3. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες καταφέρνουν να δημιουργήσουν την προσήλωση των οπαδών στο πρόγραμμα με βάση σημαντικές κοινωνικές αξίες, παρά με βάση αμιγώς

οικονομικούς όρους, γεγονός που οδηγεί σε μια αίσθηση συλλογικού σκοπού (Μπρουκς, 2010).

## **1.9 Τα πεδία δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Οι δράσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων έχουν και επιχειρηματικό χαρακτήρα και καθοδηγούνται από κριτήρια οικονομικής αποτελεσματικότητας αλλά και από τους κανόνες της αγοράς, χωρίς ωστόσο να υποβαθμίζονται οι κοινωνικοί τους στόχοι. Αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατόν να ασχολούνται με την παραγωγή, το εμπόριο και με την παροχή υπηρεσιών, όπως συμβαίνει με κάθε εμπορική επιχείρηση αλλά σαν βασικό στόχο έχουν την υποστήριξη ενός κοινωνικού σκοπού. Μάλιστα, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν έχουν απλά υποστηρικτικές δραστηριότητες, ούτε περιορίζονται στην ανακατανομή των χρηματοοικονομικών ροών (όπως π.χ. τα φιλανθρωπικά ιδρύματα), αλλά ασχολούνται απευθείας με την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών σε διαρκή μάλιστα βάση.

Ο τρόπος παραγωγής των κοινωνικών επιχειρήσεων, είναι αυτοδιαχειριστικός, συλλογικός και κυρίως ανθρωποκεντρικός και οι δραστηριότητες τους αναπτύσσονται σε τομείς στους οποίους οι συλλογικές ανάγκες, δεν καλύπτονται αποτελεσματικά από τον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα (πρόνοια, περιβάλλον, διατροφή, τουρισμός κτλ).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να προσφέρουν σημαντικές προοπτικές απασχόλησης σε διάφορους τομείς, όπως στη βελτίωση της ποιότητας ζωής (κατ' οίκον παροχή υπηρεσιών, βελτίωση των στεγαστικών συνθηκών κτλ), στην περιβαλλοντική ανάπτυξη (διαχείριση αποβλήτων και υδάτων, διατήρηση των φυσικών περιοχών και πόρων κτλ), στην ανάπτυξη του πολιτισμού, αθλητισμού και των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας (διατήρηση πολιτιστικής κληρονομιάς, τοπική πολιτιστική ανάπτυξη), αλλά και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, πληροφοριών και επικοινωνίας).

Σύμφωνα μάλιστα με τον Archambout (1998), οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται από τις κοινωνικές επιχειρήσεις, αφορούν τους παρακάτω τομείς :

- Κοινωνικές υπηρεσίες (για παιδιά, ηλικιωμένους, ΑΜΕΑ)
- Εκπαίδευση αλλά και έρευνα



- Υγεία
- Περιβάλλον
- Τοπική Ανάπτυξη
- Υποστήριξη ανθρωπίνων δικαιωμάτων
- Αφιλοκερδείς δραστηριότητες
- Επαγγελματικά σωματεία, συλλόγους αλλά και συνδικάτα
- Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο)
- Συνεταιριστικές ή «ηθικές» τράπεζες

Ωστόσο οι δραστηριότητές τους δεν περιορίζονται μόνο σε αυτούς τους τομείς, καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να λειτουργούν και ως προμηθευτές άλλων εταιριών, π.χ. μπορεί να παρέχουν υπηρεσίες αλληλογραφίας και διανομής, ενώ πολλές μάλιστα μπορεί να παρέχουν και διαφημιστικές υπηρεσίες ή και υπηρεσίες καθαριότητας. Άλλες πάλι, πωλούν, μέσω χονδρεμπορίου τρόφιμα, λουλούδια ή άλλα προϊόντα σε σημαντικές επιχειρήσεις λιανικής πώλησης (Allan , 2005).

Είναι γεγονός, λοιπόν, πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις εμφανίζουν εξαιρετική ποικιλομορφία και αυτό μπορεί να οφείλεται στην ανάπτυξη του συστήματος πρόνοιας, της κοινωνίας των πολιτών, της κοινωνικής χρηματοπιστωτικής αγοράς και των συναφών δημόσιων πολιτικών της κάθε χώρας. Αυτό, όπως είναι φυσικό, έχει ως αποτέλεσμα να υφίστανται σημαντικές διαφορές, από την άποψη των πεδίων του κοινωνικού και του επιχειρηματικού τομέα στα οποία δραστηριοποιούνται μεταξύ χωρών.

Παραδείγματος χάριν, στη Ρουμανία και την Ουγγαρία υπάρχει ένα σαφές προβάδισμα της δραστηριοποίησης των κοινωνικών επιχειρήσεων σε τομείς όπως είναι η υγεία, η κοινωνική εργασία και η εκπαίδευση, ενώ σε χώρες όπως παραδείγματος χάριν στη Σουηδία και στο Ηνωμένο Βασίλειο η εικόνα είναι πιο διαφοροποιημένη. Σε άλλες πάλι χώρες, όπως για παράδειγμα στην Ιταλία, τα δύο κυριότερα πεδία δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων εντοπίζονται στην ένταξη σε εργασία η οποία επιτυγχάνεται χάρη στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που διατίθενται στην αγορά και στην παροχή υπηρεσιών πρόνοιας, η οποία υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη δημόσια χρηματοδότηση. Οι υπηρεσίες ένταξης περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, καθαρισμούς, κηπουρική, διαχείριση εγκαταστάσεων, παραγωγή επίπλων, ανακαινίσεις, επαναχρησιμοποίησεις κοκ.

Στον παρακάτω πίνακα ακολουθεί χαρτογράφηση των πεδίων δραστηριότητας, των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Τα στοιχεία έχουν προέλθει από ένα ερευνητικό

πρόγραμμα, χρηματοδοτούμενο από το 7<sup>ο</sup> πρόγραμμα-πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής γνωστό ως SELUSI, το οποίο μελετά τις συμπεριφορές στην αγορά αλλά και τις αποφάσεις οργανωτικού σχεδιασμού πάνω από 600 κοινωνικών επιχειρήσεων σε ολόκληρη την Ευρώπη. Η βάση δεδομένων που έχει συγκροτηθεί στο πλαίσιο του προγράμματος προσφέρει ένα περιεκτικό δείγμα, συγκρίσιμο μεταξύ χωρών και μπορεί να βοηθήσει στο σχηματισμό μιας εικόνας για τους διάφορους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι ευρωπαϊκές κοινωνικές επιχειρήσεις.

**Πίνακας 1.1**

**Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων**

Πεδίο δραστηριότητας κοινωνικών επιχειρήσεων		
75% του δείγματος	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%

Πηγή : [www.selusi.eu](http://www.selusi.eu)

Μεγάλη ποικιλομορφία ωστόσο παρουσιάζεται και από την πλευρά του μεγέθους των κοινωνικών επιχειρήσεων. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μικρές επιχειρήσεις περιορισμένου τοπικού βεληνεκού, επιδεικνύουν μια τάση συσσωμάτωσης μέσω δικτύων ή κοινοπραξιών, προκειμένου να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και να αποκτήσουν πρόσβαση σε κεντρικές υπηρεσίες και αυτή τους η στρατηγική τους δίνει την ευκαιρία να φθάσουν σε πολύ μεγάλες διαστάσεις και να καταστούν μείζονες παράγοντες της κοινωνικής αλλά και της οικονομικής ζωής των κοινοτήτων τους.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν αποδειχθεί εξαιρετικά ευπροσάρμοστοι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν καταφέρει, με την πάροδο των ετών, να εμπλέκονται σε ευρύ φάσμα

δραστηριοτήτων και να καινοτομούν σε μόνιμη βάση όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Πρόσφατες τάσεις μάλιστα, δείχνουν την επέκταση των κοινωνικών επιχειρήσεων σε νέα πεδία, που συμπεριλαμβάνουν, για παράδειγμα, παροχή νέων μορφών εκπαιδευτικών, πολιτιστικών, περιβαλλοντικών υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, καθώς και παραγωγή, διανομή και κατανάλωση τροφίμων. Αυτή η τάση δεν προκαλεί καμία έκπληξη, καθώς η ιστορία αυτού του τύπου επιχείρησης τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο καταδεικνύει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι πολύ πιθανό να έχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα σε οποιοδήποτε πεδίο δραστηριότητας αφορά στην κοινότητά τους ως σύνολο (E.E. 2013).

### **1.10 Θεσμικό πλαίσιο για την κοινωνική επιχειρηματικότητα**

Κατά την ανάπτυξη οποιουδήποτε τύπου επιχειρηματικότητας, είναι απαραίτητη η διερεύνηση ενός θεσμικού και, κυρίως, ενός νομοθετικού πλαισίου σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να συμμορφώνονται οι επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο τίθενται τα απαραίτητα θεμέλια για μια υγιή επιχειρηματικότητα.

Οι επιχειρήσεις της κοινωνικής οικονομίας δεν είναι γενικά εύκολο να ερευνηθούν, καθώς αλλάζουν όψη από χώρα σε χώρα αναλόγως με το πως έχουν διαμορφωθεί μέσω των διάφορων νομικών μορφών και των παραδόσεων. Δεν μπορούν να αναγνωριστούν βάσει μοντέλων αλλά βάσει των σκοπών τους. Ένα βασικό στοιχείο της νέας κοινωνικής οικονομίας είναι ότι εξαπλώνεται με διαφορετικούς τρόπους σε διαφορετικό έδαφος, βρίσκοντας την κατάλληλη νομική μορφή που της ταιριάζει καλύτερα σε κάθε νομικό κλίμα. Υιοθετούν νομικές μορφές οι οποίες διασφαλίζουν πως όλα τα περιουσιακά στοιχεία και τα δημιουργούμενα πλεονάσματα δεν ανήκουν στην ιδιοκτησία του ατόμου της επιχείρησης αλλά διατίθενται για το όφελος των ατόμων ή των περιοχών που προβλέπεται να ωφεληθούν μέσω των κοινωνικών σκοπών της. Μάλιστα, είναι δυνατόν να επηρεάσουν το νομοθετικό περιβάλλον τους και έχουν συνεισφέρει στην ανάπτυξη και διαμόρφωση οργανισμών και δημοσίων πολιτικών (Smallbone 2001).

### 1.10.1 Το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο

Τα τελευταία χρόνια, τα θέματα που σχετίζονται με την κοινωνική οικονομία έχουν τοποθετηθεί στην κορυφή της πολιτικής ατζέντας της ΕΕ με στόχο να ενθαρρύνουν τη ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών που θα έχουν κοινωνική αποστολή. Θεωρείται μάλιστα ότι οι ανταγωνιστικές αυτές επιχειρήσεις του τρίτου τομέα είναι σε θέση να δραστηριοποιηθούν στις διεθνείς αγορές με όρους ίσους με τις επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Το 1989 ξεκινάει η προσπάθεια της ΕΕ για τη διάδοση της επιχειρηματικότητας στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας με τη χρηματοδότηση αρκετών προγραμμάτων που σχετίζονται με την κοινωνική επιχειρηματικότητα ενώ το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων με τη σειρά τους ενέκριναν μια σειρά χρηματοδοτικών προγραμμάτων για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

Το 2003, το συμβούλιο της ΕΕ, πραγματοποιεί μία προσπάθεια σύνταξης καταστατικού συνεταιριστικής εταιρίας και τον επόμενο χρόνο εκδίδει ειδικό οδηγό για την προώθηση συνεταιριστικών εταιριών στην Ευρώπη (Ε.Ε, 2013). Μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις που έγιναν από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα στην Κοινωνική Οικονομία ήταν το πρόγραμμα EQUAL.

Μια εξίσου σημαντική συμβολή της ΕΕ, για την προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, αφορά στη θέσπιση κατάλληλων νομοθετικών ρυθμίσεων για την ενθάρρυνση των επιχειρηματιών να επενδύσουν στην κοινωνική οικονομία. Το νομικό πλαίσιο ωστόσο, δεν είναι ομοιόμορφο σε ολόκληρη την ΕΕ. Για παράδειγμα στην Ιταλία θεσπίστηκε ο νόμος 38101991 για την κοινωνική συνεργασία των επιχειρήσεων με νομική μορφή την Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ). Σύμφωνα με τη νομοθεσία αυτή, δύο είναι οι τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων που είναι δυνατόν να αναπτύσσονται, η συνεργατική επιχείρηση τύπου Α, που παρέχει κοινωνικές, εκπαιδευτικές και υγειονομικές υπηρεσίες και η συνεργατική επιχείρηση τύπου Β, η οποία έχει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες και έχει σαν στόχο την απασχόληση ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού. Η ίδρυση των δύο αυτών τύπων επιχειρήσεων μπορεί να γίνει από τρία άτομα και πάνω, ενώ μέλη του συνεταιρισμού, μπορεί να είναι και οι εργαζόμενοι, οι χρηματοδότες αυτού αλλά και διάφοροι εθελοντές.

Στην Ισπανία, το νομικό πλαίσιο που αφορά τις συνεργατικές επιχειρήσεις είναι κυρίως ο Ν. 2701999, ενώ υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός από σχετικές νομοθεσίες που έχουν ισχύ

μόνο σε επίπεδο περιφέρειας. Οι τύποι συνεργατικών επιχειρήσεων που υπαγορεύονται από αυτές τις νομοθεσίες, αφορούν στις συνεργασίες νοικοκυριών, συνεργασίες καταναλωτών και συνεργασίες ασφαλιστικών και τραπεζικών υπηρεσιών.

Το Ηνωμένο Βασίλειο εισήγαγε το 2004 την έννοια της κοινοτικά ενδιαφερόμενης επιχείρησης με τη νομοθεσία «companies ACT 2004». Βασική ιδέα είναι αν αναπτυχθούν επιχειρήσεις περιορισμένης ευθύνης που προσφέρουν οφέλη στην κοινωνία χωρίς να έχουν σαν βασικό στόχο το κέρδος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που αναπτύχθηκαν είναι περιορισμένης ευθύνης.

Όσον αφορά στη Γερμανία, παρουσιάζει μια ποικιλία ως προς τους τύπους κοινωνικών επιχειρήσεων που σαν στόχο έχουν κυρίως την ενσωμάτωση εύάλωτων ομάδων στην αγορά εργασίας. Η νομική τους μορφή είναι συνεταιριστική και στόχος είναι η επαγγελματική αποκατάσταση των ατόμων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες.

Στη Γαλλία, το μεγαλύτερο μέρος των υφιστάμενων κοινωνικών επιχειρήσεων αφορά στην ενσωμάτωση στην αγορά των μακροχρόνια ανέργων και στην απασχόληση ενός μικρού σχετικά ποσοστού εργαζομένων που βρίσκονται εκτός της αγοράς εργασίας για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους (E. E., 2013).

### **1.10.2 Το εθνικό θεσμικό πλαίσιο**

Το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα, διακρίνεται στις κρατικές πολιτικές και στο υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο για την κοινωνική οικονομία. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί με τη βοήθεια της ΕΕ, όπως η εφαρμογή του προγράμματος EQUAL, το οποίο αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, που είχε σκοπό να αυξήσει την απασχόληση εύάλωτων ομάδων και να διαμορφώσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για ίσες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας. Οι βασικοί του στόχοι περιλάμβαναν, την ενσωμάτωση και την εξομοίωση κοινωνικών ομάδων που υπόκεινται σε διακρίσεις στην αγορά εργασίας, την ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας, τη συνεχή προσαρμογή των εργαζομένων και των επιχειρήσεων στις προκλήσεις αλλά και την αποφυγή του επαγγελματικού διαχωρισμού μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Επίσης, το ελληνικό κράτος έχει θεσπίσει έναν αριθμό ασφαλιστικών και φορολογικών μέτρων για τη διατήρηση επιδομάτων και συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων των εργαζομένων που ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες και εργάζονται σε κοινωνικές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα, έχουν προβλεφθεί και μια σειρά από χρηματοδοτικά εργαλεία αλλά και φορολογικές απαλλαγές για το ποσό των κερδών των κοινωνικών επιχειρήσεων που προορίζονται για τη δημιουργία αποθεματικών.

Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα νομικά κατοχυρώθηκε με το Ν.2716/1999, σύμφωνα με τον οποίο καθορίζονται οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένοι Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) με βασικό ρόλο την ενσωμάτωση στην αγορά εργασίας ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα. Ωστόσο, οι Κοι.Σ.Πε είναι δυνατόν να έχουν παραγωγικές, καταναλωτικές, εμπορικές, πιστωτικές, εκπαιδευτικές και πολιτικές υπηρεσίες. Η νομοθεσία που αφορά στην κοινωνική οικονομία και στην κοινωνική επιχειρηματικότητα επικαιροποιείται με το Ν.4019/2011 από όπου προκύπτει μια νέα μορφή κοινωνικής επιχείρησης, η λεγόμενη Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.). Ειδικότερα, αυτός ο τύπος κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να λάβει τη μορφή αστικού συνεταιρισμού με κοινωνική αποστολή και έχει εμπορική ιδιότητα. Τα μέλη μιας Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι είτε φυσικά πρόσωπα είτε φυσικά πρόσωπα και νομικά πρόσωπα. Τα μέλη της συμμετέχουν σε αυτήν με μια ψήφο, ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχουν. Έτσι επιτυγχάνεται η ισότιμη διοίκηση από τα μέλη της και η λειτουργία της βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους, ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον (Οδηγός Κοινωνικών Επιχειρήσεων, 2013).

Ορισμένα χρήσιμα στοιχεία του Ν.4019/2011 για την κατανόηση των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι:

(α) η καταγραφή των ιδρυόμενων κοινωνικών επιχειρήσεων στο Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας. Το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας είναι δημόσιο βιβλίο που τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή και σε αυτό εγγράφονται υποχρεωτικά οι Κοιν.Σ.Επ.. Τηρείται στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας και η πρόσβαση σε αυτό γίνεται ατελώς από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο. Με την εγγραφή τους, οι Κοιν.Σ.Επ. και Κοι.Σ.Π.Ε. στο μητρώο αυτό, αποκτούν πρόσβαση στα χρηματοδοτικά εργαλεία του άρθρου 9 και απολαμβάνουν των οικονομικών κινήτρων και μέτρων στήριξης του άρθρου 10

(β) ο αστικός και συνεταιριστικός χαρακτήρας των κοινωνικών επιχειρήσεων που υπάγονται στο αστικό δίκαιο, ενώ επιβάλλεται η υπογραφή του καταστατικού από επτά άτομα, όπως ισχύει και στους αστικούς συνεταιρισμούς

(γ) η σύνθεση των μελών δύναται να είναι τουλάχιστον κατά τα 2/3 από φυσικά πρόσωπα και το υπόλοιπο 1/3 να αποτελείται από νομικά πρόσωπα. Δεν επιτρέπεται η συμμετοχή στην επιχείρηση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) που υπάγονται σε αυτούς. Εξάιρεση αποτελεί η Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, στην οποία μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη Ν.Π.Δ.Δ. με έγκριση του φορέα που τα εποπτεύει

(δ) η συμμετοχή των φυσικών μελών δεν συνδέεται με ασφαλιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις. Η Κοιν.Σ.Επ. δεν υπόκειται σε φορολογία εισοδήματος για το ποσοστό των κερδών της, το οποίο διανέμεται στους εργαζόμενους και υπόκειται σε παρακράτηση φόρου εισοδήματος, όπως ορίζει η παράγραφος 1 του άρθρου 9 του ν. 2238/1994

(ε) η διανομή των κερδών στα μέλη θεωρείται απαγορευμένη ενέργεια παρά μόνο στην περίπτωση όπου αυτά ταυτόχρονα αποτελούν τους εργαζόμενους της επιχείρησης σε ποσοστό 37%. Το 5% παρακρατείται ως αποθεματικό και το υπόλοιπο ποσό μοιράζεται ως δώρο για την αύξηση της παραγωγικότητας στους εργαζομένους

(στ) οι πόροι μπορεί να είναι από τις εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης, από δωρεές τρίτων και από εισφορές δημόσιων οργανισμών, επιχορηγήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, την Ευρωπαϊκή Ένωση, διεθνείς ή εθνικούς οργανισμούς ή Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού

Ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν, οι Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε 3 κατηγορίες:

- **Ένταξης** οι οποίες αποσκοπούν στην ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού (ΑμεΑ, απεξαρτημένοι, οροθετικοί, φυλακισμένοι, αποφυλακισμένοι, ανήλικοι παραβάτες). Σε μια Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, 40% κατ' ελάχιστον των εργαζομένων θα πρέπει να ανήκει υποχρεωτικά στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού.
- **Κοινωνικής Φροντίδας** που αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα που απευθύνονται σε ομάδες πληθυσμού όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, ΑΜΕΑ και άτομα με χρόνιες παθήσεις

- **Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού** που αποσκοπούν στην προαγωγή του τοπικού και συλλογικού συμφέροντος, στην απασχόληση, στην ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και της τοπικής ή περιφερειακής ανάπτυξης.

Τέλος, για την ίδρυση μιας Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, χρειάζονται τουλάχιστον 7 μέλη, ενώ την ίδρυση Κοιν.Σ.Επ. Κοινωνικής Φροντίδας ή Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού, χρειάζονται τουλάχιστον 5 μέλη (Οδηγός Κοινωνικών Επιχειρήσεων, 2013).

### **1.11 Πηγές χρηματοδότησης των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Η χρηματοδότηση μιας επιχείρησης είναι ένα απαραίτητο και σημαντικό στοιχείο για την λειτουργία της και έτσι κάθε επιχείρηση δίνει ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στην αναζήτηση και στον εντοπισμό χρηματοδοτικών ευκαιριών, στην ανάλυση των κρατικών επιχορηγήσεων, στην ανάλυση των τραπεζικών χρηματοδοτικών προϊόντων και των λοιπών πηγών χρηματοδότησης. Η κάθε εταιρία προσπαθεί να επιλέξει τα κατάλληλα χρηματοδοτικά προϊόντα, τα οποία θα καλύψουν ένα μέρος του επενδυτικού τομέα της επιχείρησης και θα συμβάλουν στο να επιτύχει την βιωσιμότητα της.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι πως η δραστηριότητά τους χρηματοδοτείται από έναν συνδυασμό διαφορετικών πηγών της αγοράς (μέσω της πώλησης αγαθών και υπηρεσιών), πηγών εκτός της αγοράς (κρατικές επιχορηγήσεις και ιδιωτικές δωρεές) και μη χρηματικών πόρων (ΟΟΣΑ, 1999). Αν και οι τρόποι χρηματοδότησης ποικίλλουν ανάλογα τον τύπο της κοινωνικής επιχείρησης, γενικά περιλαμβάνουν ίδια κεφάλαια μελών, δάνεια τραπεζών, εκπτώσεις φόρων και μεγάλο εύρος στοχευμένων χρηματοδοτήσεων από τον δημόσιο τομέα.

Πολλοί τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων, όπως παραδείγματος χάρη οι συνεταιρισμοί εργαζομένων, ξεκινούν την εμπορική τους δραστηριότητα βασιζόμενοι κυρίως στους περιορισμένους πόρους που ίσως να διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Άλλοι πάλι τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων προβαίνουν στην έναρξη της δραστηριότητας τους με τη βοήθεια κάποιας επιχορήγησης ή ενός ευνοϊκού δανεισμού. Παρόλο μάλιστα που οι κοινωνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνουν βιώσιμοι εμπορικοί οργανισμοί, δημιουργώντας πλεόνασμα μέσω της εμπορικής δραστηριότητάς τους, οι περισσότερες χρειάζονται χρηματοδοτική υποστήριξη κατά την έναρξη λειτουργίας τους η οποία ποικίλλει, καθώς έχουν πρόσβαση σε διαφορετικά



χρηματοδοτικά μέσα και πολλές φορές τους δίνεται η δυνατότητα να εκμεταλλευτούν εκπτώσεις φόρων. Από αυτή την άποψη διαφέρουν από τις εθελοντικές οργανώσεις, οι οποίες στηρίζονται αποκλειστικά σε επιχορηγήσεις τόσο κατά την έναρξή τους όσο και κατά τη διάρκεια της δραστηριοποίησής τους.

Τα οφέλη που αποκομίζει η κοινωνία και συγκεκριμένες ομάδες από τη δράση των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι αυτά που δικαιολογούν την παροχή επιχορηγήσεων, κάτι που ισχύει και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις οι οποίες χρηματοδοτούνται τόσο από πηγές της αγοράς όσο και από μη εμπορικές πηγές μέσω της κατανομής που γίνεται από τις δημόσιες αρχές προς όφελος της κοινωνίας (Defourny, 2001). Επίσης είναι γεγονός πως οι κοινωνικές και κοινοτικές επιχειρήσεις στοχεύουν στη δημιουργία κοινωνικής αξίας και όχι προσωπικού πλούτου γι' αυτόν που τις διοικεί και γι' αυτό το λόγο καταφέρνουν να προσελκύσουν περισσότερες επιχορηγήσεις (Chell, 2007).

Η αρχική υποστήριξη αυτή θεωρείται βασική για τη δημιουργία βιώσιμων κοινοτικών επιχειρήσεων, ειδικά σε περιοχές όπου τα απαιτούμενα χρηματοδοτικά μέσα και τα ανθρώπινα προσόντα βρίσκονται σε έλλειψη. Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις στο ξεκίνημά τους στηρίχθηκαν σε ευνοϊκά δάνεια ή σε επιχορηγήσεις κυρίως από υποστηρικτικούς οργανισμούς. Αν και αρκετές στηρίχθηκαν κατά την ίδρυσή τους σε δάνεια από εμπορικές τράπεζες, πολλά θέματα του τρόπου λειτουργίας τους κατέστησαν αυτή την πηγή χρηματοδότησης μη προσβάσιμη (Chell, 2007).

Οι τράπεζες παρέχουν δάνεια στις κοινωνικές επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο που δανειοδοτούν και τον ιδιωτικό τομέα και κάποιες τράπεζες μάλιστα διαθέτουν ειδικά προγράμματα και χρηματοοικονομικά προϊόντα για την υποστήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά ωστόσο, πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις συναντούν δυσκολίες πρόσβασης στην χρηματοδότηση από τις τράπεζες. Ένας λόγος είναι ότι πολλοί τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων δεν διαθέτουν περιουσιακά στοιχεία ως ιδιοκτησία που θα μπορούσε να αποτελέσει εγγύηση ή προσπαθούν να μειώσουν την προσωπική ευθύνη των μελών τους, κάτι που συμβάλλει στο να θεωρούν οι τράπεζες την παροχή δανείων σε αυτές αρκετά υψηλό ρίσκο (Nyssens, 2006).

Είναι γεγονός πως τα δημιουργούμενα εισοδήματα αποτελούν την πιο ευέλικτη χρηματοδότηση και προέρχονται από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Brown (2003), το εισόδημα των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν είναι απαραίτητο να προέρχεται μόνο από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς συνήθως επιδιώκεται ένα

μείγμα εμπορικής δραστηριότητας, εθελοντικής εργασίας, αυτοβοήθειας, δωρεών και επιχορηγήσεων (Brown J. 2003).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να μη λαμβάνονται υπόψη μόνο οι χρηματικοί πόροι αλλά και οι πόροι “σε είδος” που διατίθενται για την ανάπτυξη και υποστήριξη της κοινωνικής επιχείρησης σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο (Smallbone, 2001).

Ο εθελοντισμός μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα της κινητοποίησης του κοινωνικού κεφαλαίου, το οποίο αποτελεί σημαντικό παράγοντα της παραγωγής και τη βελτιώνει μειώνοντας τα κόστη συναλλαγών και τα κόστη παραγωγής. Τα κόστη συναλλαγών μειώνονται μέσω της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους που διευκολύνει τον συντονισμό και αυξάνει τα κίνητρά τους και τα κόστη παραγωγής μειώνονται μέσω της χρησιμοποίησης δωρεών, εθελοντών και καλύτερης συμμετοχής των χρηστών.

Το σίγουρο όμως είναι ότι πολυπλοκότητα των εξωτερικών χρηματοδοτικών πηγών δημιουργεί την εντύπωση μιας υποστήριξης που δίδεται αποσπασματικά και υστερεί στο να επικεντρωθεί στρατηγικά στις ανάγκες της επιχείρησης και έτσι η επιτυχία των κοινωνικών επιχειρήσεων εξαρτάται και από την ικανότητά τους να διασφαλίσουν χρηματοδότηση μέσω ανακατανομής πόρων ώστε να εξασφαλιστεί η παραγωγή συλλογικών ωφελειών (Smallbone, 2001).

#### **Λοιπές Πηγές Χρηματοδότησης που συναντιούνται γενικότερα :**

1. **Εταιρείες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών:** όταν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να εξασφαλίσουν κεφάλαια οι Εταιρείες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών παρέχουν χρηματοδότηση χωρίς εγγύηση, μόνο με αντάλλαγμα την συμμετοχή τους στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης
2. **Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital):** κεφάλαια τα οποία προσφέρονται σε εξελισσόμενες επιχειρήσεις από ιδιώτες επενδυτές, ασφαλιστικά ταμεία, ιδρυμάτων, εταιρείες, ξένους επενδυτές κ.τ.λ. Οι εταιρείες αυτές είναι συνήθως θυγατρικές τραπεζών και μπορεί να έχουν και τη μορφή Εταιρειών Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών. Τα κεφάλαια αυτής της κατηγορίας ονομάζονται επίσης «υπομονετικές» συμμετοχές ή φιλανθρωπικές επιχειρηματικές προσπάθειες και χρηματοδοτούν κοινωνικές επιχειρήσεις με ποσοστό απόδοσης που κυμαίνεται από 21 έως 35% του αρχικού κεφαλαίου (Miller and Wesley, 2010). Στις ΗΠΑ υπάρχουν πάνω από 40 κεφάλαια αυτής της κατηγορίας και στην Ευρώπη τέτοιου είδους κεφάλαια υπολογίζονται πάνω από 150

3. **Κοινωνικά-ηθικά κεφάλαια:** επικεντρώνονται κυρίως στη χρηματοδότηση επιχειρήσεων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν κοινωνικό χαρακτήρα και κοινωνική αποστολή. Τα κεφάλαια αυτά κατά τις προηγούμενες δεκαετίες ήταν κυρίως τα αποθεματικά των εκκλησιών που απέφευγαν τη χρηματοδότηση εταιριών καπνού, αλκοολούχων ποτών, παραγωγή οπλικών συστημάτων, ενώ σήμερα συμπεριλαμβάνουν στις επενδύσεις τη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων
4. **Ταμείο Εγγυοδοσίας μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων:** είναι ανώνυμη επιχείρηση και προσφέρει χρηματοδοτική υποστήριξη των επιχειρήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε ποσοστό 67%
5. **μικροπιστώσεις:** προσφορά μικρού δανείου σε φτωχές επιχειρήσεις
6. **Κοινοί Ευρωπαϊκοί Πόροι:** για πολύ μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, όπως η πρωτοβουλία Jeremie, που αποτελεί στήριξη του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων και της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων με στόχο τη βελτίωση και τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
7. **πρόγραμμα πλαίσιο για την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία:** παροχή κονδυλίου για τα έτη 2007 έως 2013
8. **πρωτοβουλία gate2growth:** χρηματοδοτική υποστήριξη από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την δικτύωση των επιχειρήσεων (ΚΕΚΑΝΑΜ Α.Ε ,ΜΑΙΟΣ 2004)

## 1.12 Ανακεφαλαίωση

Από την παραπάνω ανάλυση συμπεραίνεται πως οι έννοιες της κοινωνικής οικονομίας και κοινωνικής επιχειρηματικότητας, αν και συνήθως γίνεται αναφορά σε αυτές σαν να είναι έννοιες σύγχρονες, εντοπίζονται αρκετούς αιώνες πίσω.

Σήμερα, η κοινωνική επιχείρηση θεωρείται ως μια μορφή επιχειρηματικότητας που σκοπό έχει την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων τα οποία δεν μπορεί να επιλύσει το κράτος. Σαν συνέπεια, βασικότερος στόχος των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η ισορροπία της κοινωνικής τους αποστολής και της οικονομικής τους βιωσιμότητας. Ο στόχος αυτός, αποτελεί και το βασικότερο στοιχείο το οποίο πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την ανάλυση των επόμενων κεφαλαίων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΤΑ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΧΩΡΟ**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται οι κύριες κατηγορίες οργανισμών κοινωνικής οικονομίας αλλά και τα βασικότερα μοντέλα κοινωνικών επιχειρήσεων που συναντιούνται έως σήμερα στον ευρωπαϊκό χώρο.

#### **2.2 Οι κύριες κατηγορίες οργανισμών της Κοινωνικής Οικονομίας**

Ιστορικά, οι οργανισμοί κοινωνικής οικονομίας ταξινομούνται σε τέσσερις κύριες κατηγορίες: στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις, στις αλληλασφαλιστικές εταιρείες, στις ενώσεις, και στα ιδρύματα, με νομικές μορφές που μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά από χώρα σε χώρα (Οδηγός Κοινωνικών Επιχειρήσεων, 2013).

##### **2.2.1 Συνεταιριστικές επιχειρήσεις**

Ο συνεταιρισμός πρόκειται μια «αυτόνομη ένωση προσώπων, τα οποία συνεταιρίζονται οικειοθελώς, με στόχο να ικανοποιήσουν τις κοινές τους οικονομικές, κοινωνικές και

πολιτιστικές ανάγκες, μέσω μιας συνιδιόκτητης αλλά και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση – ICA, 1995). Ο ορισμός αυτός υιοθετήθηκε και από τη σύσταση 193/2002 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ). Ιστορικά, οι συνεταιρισμοί κατάφεραν να προστατεύσουν τα συμφέροντα ευπαθών ομάδων ανθρώπων, να συνεισφέρουν στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, να στηρίξουν την αύξηση της απασχόλησης και να συντηρήσουν μια ισορροπημένη κατανομή του πλούτου. Περεταίρω ανάλυση του μοντέλου αυτού, πραγματοποιείται στην επόμενη ενότητα.

### **2.2.2 Αλληλασφαλιστικοί οργανισμοί**

Ως αλληλασφαλιστική εταιρεία μπορεί να οριστεί η ένωση η οποία προσφέρει ασφαλιστικές υπηρεσίες προς όφελος των μελών της βασιζόμενη σε αμοιβαίες συμβάσεις και με την προϋπόθεση ότι τα μέλη της λαμβάνουν παροχές ως απόρροια της συμμετοχής τους.

Οι αλληλασφαλιστικές εταιρείες υπήρξαν διαδεδομένες μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα και αρχικά δημιουργήθηκαν προκειμένου να εξασφαλίσουν τους εργαζόμενους απέναντι στο ενδεχόμενο ανικανότητας για εργασία, ασθένειας και γηρατειών. Είναι μάλιστα γεγονός πως νέες μορφές αλληλασφαλιστικών εταιρειών αρχίζουν να αναπτύσσονται σε χώρες όπου τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο και μπορούν να καλύψουν ένα μικρό μόνο μέρος του πληθυσμού. Τα τελευταία χρόνια, μάλιστα, παρατηρείται μια επανάκαμψη των αλληλασφαλιστικών εταιρειών, ως μορφή ασφάλισης για μελλοντικούς κινδύνους, η οποία λειτουργεί συμπληρωματικά στο δίκτυ ασφαλείας που παρέχουν οι δημόσιοι θεσμοί.

### **2.2.3 Ενώσεις**

Η ένωση είναι στην ουσία μια ομάδα ανθρώπων που συμπράττουν για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, ο οποίος μπορεί να είναι πολιτιστικής, ψυχαγωγικής, κοινωνικής ή οικονομικής

φύσεως, και δημιουργούν μια μόνιμη οργάνωση για να οδηγηθούν στην επίτευξή του. Οι ενώσεις μπορούν να είναι τυπικές ή και άτυπες συσσωματώσεις χωρίς κάποια καθορισμένη δομή και αποτελούν πιθανόν την παλαιότερη μορφή οργανισμού κοινωνικής οικονομίας. Μπορούν ακόμα να είναι οργανισμοί είτε γενικού συμφέροντος (όπου η κατηγορία των δικαιούχων διαφέρει από εκείνη των υπευθύνων) είτε αμοιβαίου συμφέροντος (όπου η αλληλεγγύη στο εσωτερικό μιας κατηγορίας είναι αποφασιστικής σημασίας). Είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν τόσο οργανώσεις υπεράσπισης ανθρώπων και ομάδων, όσο και μορφές ελεύθερης ένωσης ατόμων με γνώμονα το κοινό συμφέρον και διαθέτουν ευρύ φάσμα ονομασιών ανάλογα με το εθνικό πλαίσιο, όπως, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, εθελοντικές οργανώσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.ο.κ.

#### **2.2.4 Ιδρύματα και λοιποί οργανισμοί**

Τα ιδρύματα είναι νομικές οντότητες που συστήνονται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών και είναι προσηλωμένες κυρίως στην προώθηση κοινωνικών, θρησκευτικών, εκπαιδευτικών ή διάφορων, γενικού συμφέροντος δραστηριοτήτων. Τα ιδρύματα, κατά κανόνα, αναλαμβάνουν έναν από τους εξής δύο ρόλους: άλλοτε συμμετέχουν άμεσα στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών και άλλοτε προσφέρουν χρηματοδότηση σε συγκεκριμένες κατηγορίες ανθρώπων ή δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής συγκεκριμένων υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια απότομη αύξηση των ιδρυμάτων που προκύπτουν χάρη στην πρωτοβουλία εύπορων ιδιωτών, τα οποία συμμετέχουν στη στήριξη κοινωνικών έργων και οργανώσεων.

Σε κάποιες περιπτώσεις, οι οργανισμοί κοινωνικής οικονομίας μπορεί ακόμη και να περιβληθούν επιχειρηματικές μορφές που κατά κανόνα προσιδιάζουν στον κερδοσκοπικό τομέα. Για παράδειγμα, κάποιοι γεωργικοί συνεταιρισμοί έχουν συστήσει κεφαλαιουχικές εταιρείες (οι οποίες ελέγχονται από τον ίδιο το συνεταιρισμό), προκειμένου να επιδιώξουν αποτελεσματικότερα την εμπορική εκμετάλλευση των προϊόντων τους.

Τα τελευταία χρόνια αναδείχθηκαν νέες οργανωτικές μορφές, οι οποίες βασίζονται τόσο στην κοινωνική οικονομία όσο και σε άλλα πρότυπα (Οδηγός Ίδρυσης και Λειτουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων, 2005).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα βασικότερα μοντέλα κοινωνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ευρωπαϊκό χώρο, έτσι ώστε να γίνουν κατανοητά τα χαρακτηριστικά τους αλλά και ο τρόπος δράσης τους.

### 2.3 Ο Συνεταιρισμός

Πρόκειται για ένα μοντέλο επιχείρησης που οδηγείται από τις ανάγκες των ανθρώπων να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του παρά να επενδύουν το κεφάλαιό τους σε αυτό και με αυτό τον τρόπο βοηθούν στην αποδοτική και βιώσιμη λειτουργία των αγορών. Σύμφωνα με τον ορισμό της διεθνούς συνεταιριστικής συμμαχίας (I.C.A), ένας συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που ενώνονται εθελοντικά για να ικανοποιήσουν τις κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους μέσω μιας από κοινού κύριας και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης και συνήθως έχουν εμπορικό χαρακτήρα. Ο συνεταιρισμός θεωρείται προσωπική εταιρεία γιατί αποτελεί ένωση προσώπων και όχι ένωση κεφαλαίων. Τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του, το μεταβλητό του κεφαλαίου αλλά και το μεταβλητό του αριθμού των συνεταίρων. Ωστόσο υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός και από άλλα χαρακτηριστικά που διέπουν έναν συνεταιρισμό τα οποία είναι:

1. Το ύψος του κεφαλαίου καθορίζεται από τα ίδια τα μέλη του συνεταιρισμού χωρίς να υπάρχουν περιορισμοί και στη συνέχεια διαιρείται σε «μερίδες»
2. Υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι σύστασης και λειτουργίας και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του
3. Έχει ορισμένη διάρκεια και η παράλειψη αναγραφής της δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας
4. Η ευθύνη των συνεταίρων είναι μικρή και ανέρχεται στο ύψος του εταιρικού μεριδίου



5. Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, πραγματοποιείται με την ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών και η ψήφος του κάθε συνεταίρου είναι ισότιμη
6. Η ύπαρξη δύο οργάνων, της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του προέδρου και του Διοικητικού Συμβουλίου
7. Υπάρχει η δυνατότητα ελεύθερης και εθελοντικής ένωσης αλλά και απόσυρσης από την επιχείρηση
8. Η δίκαιη κατανομή των κερδών τα οποία διατίθενται σύμφωνα με όσα ορίζει το καταστατικό του κάθε συνεταιρισμού
9. Τα κέρδη που προκύπτουν μπορούν να επανεπενδυθούν, να αποδοθούν στα μέλη ή να διατεθούν για υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού
10. Οι συνεταιρισμοί αλλά και τα μέλη τους στηρίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης, της διαφάνειας και της κοινωνικής υπευθυνότητας
11. Ένας από τους βασικούς στόχους των συνεταιρισμών είναι η βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων τους στηριζόμενοι σε πολιτικές που εγκρίνονται από τα μέλη τους

Οι συνεταιρισμοί διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, στους Γεωργικούς και Αστικούς, στους Παραγωγικούς (Καταναλωτικούς, Προμηθευτικούς και Πιστωτικούς), στους Αναγκαστικούς και Ελεύθερους συνεταιρισμούς και τέλος στις Ενώσεις (Ομοσπονδία συνεταιρισμών και συνομοσπονδία συνεταιρισμών) (Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων, 2005, σελ. 34).

Κάποιες από τις βασικές δραστηριότητες των συνεταιρισμών περιλαμβάνουν, τη συγκέντρωση, αποθήκευση, μεταφορά και πώληση, στο εσωτερικό της χώρας ή στο εξωτερικό, προϊόντων οικιακής οικονομίας, την απόκτηση κατά κυριότητα ή μίσθωση αστικών και αγροτικών ακινήτων για τη δημιουργία κάθε είδους τουριστικών εγκαταστάσεων, τη συνεργασία με ομοειδείς φορείς και επαγγελματίες κάθε είδους οργανώσεις και ιδιώτες για την προώθηση και πώληση των ιδίων προϊόντων και άλλων που προέρχονται από τρίτους, τη συμμετοχή σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα και πρωτοβουλίες, την αξιοποίηση και ανάδειξη των παραδοσιακών επαγγελμάτων κ.α.

Μια σχετικά πρόσφατη και ενδιαφέρουσα μορφή ανάπτυξης είναι οι συνεταιρισμοί πολυσυμμετοχών οι οποίοι μπορούν να προσαρμοστούν σε ευρύτερα ενδιαφέροντα από τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς. Μια περαιτέρω διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ “πρώτης

σειράς” και “δεύτερης σειράς” συνεταιρισμών. Οι πρώτοι αποτελούνται από μεμονωμένα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, ενώ οι δεύτεροι δημιουργούνται συνήθως για να παρέχουν τις κοινές υπηρεσίες, όπως μάρκετινγκ και διανομή στους συνεταιρισμούς μελών. Οι δημοκρατικές δομές τους είναι βασισμένες σε έναν πίνακα που αποτελείται από τα πρόσωπα που εκλέγονται και ελέγχονται από τους συνεταιρισμούς μελών τους. Σαν μια μορφή οικονομικής συνεργασίας, οι συνεταιρισμοί τείνουν να έχουν ορισμένα παρόμοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα με τις ενώσεις όσον αφορά στην οργάνωση και τους στόχους τους και αυτοί οι τύποι οργανώσεων αναφέρονται συλλογικά ως “κοινωνική οικονομία” σε μερικά κράτη μέλη. Οι πιστωτικές ενώσεις και οι ενώσεις εργαζομένων, όπως το *Sociedades Anonimas Laborales* στην Ισπανία που έκαναν έλεγχο σε επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι έχουν πολλές ομοιότητες με τους συνεταιρισμούς, ωστόσο δεν εκπληρώνουν εξ ολοκλήρου όλες τις συνεταιριστικές αρχές του καθορισμού του I.C.A. .

Όσον αφορά στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη δημιουργία συνεταιρισμών είναι αρκετά. Οι συνεταιρισμοί αποτελούν ιστορικά τον κύριο κορμό της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα και λειτουργούν κυρίως ως επιχειρήσεις, με την έννοια ότι παράγουν και διαθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Επίσης, εμφανίζονται να αναπτύσσουν συναλλακτικές σχέσεις με το δημόσιο τομέα και είναι γεγονός πως, στο μέτρο που διερευνάται η εκπόνηση ενός προτύπου συναλλακτικών σχέσεων μεταξύ του δημοσίου και φορέων της κοινωνικής οικονομίας, οι σχετικές αναφορές περιορίζονται αναγκαία στους συνεταιρισμούς.

Επίσης, οι συνεταιρισμοί παρέχουν θέσεις εργασίας σε άτομα που ο ιδιωτικός τομέας δεν θέλει να προσεγγίσει, άτομα που διαφορετικά θα ήταν αποκλεισμένα από την απασχόληση και θα εξαρτιόνταν από την κοινωνική βοήθεια. Παράλληλα, οι συνεταιρισμοί που δραστηριοποιούνται παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες σε τμήματα της αγοράς που θεωρούνται μη κερδοσκοπικά, καλύπτουν με αυτό τον τρόπο ανάγκες και προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες που είναι καινοτόμες και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της περιοχής δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας (Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων, 2005).

## 2.4 Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης

Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης αποτελεί έναν ενδιάμεσο τύπο μεταξύ των προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών και από οικονομική άποψη προορίζεται για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι προσωπικές και οι κεφαλαιουχικές εταιρίες.

Οι εταίροι της Ε.Π.Ε. ευθύνονται περιορισμένα μέχρι το ποσό της εισφοράς τους και «δια της εταιρικής υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η εταιρία δια της περιουσίας της» (άρθρο 1.1 ν.3190/1955). Το εταιρικό κεφάλαιο χωρίζεται σε εταιρικά μερίδια η ονομαστική αξία του καθενός πρέπει να είναι τουλάχιστον 30€ ή πολλαπλάσιο αυτού και κάθε εταίρος ευθύνεται μέχρι του ποσού της εισφοράς του. Το ελάχιστο ποσό για τη σύσταση μιας ΕΠΕ φτάνει τα 18000 € και καταβάλλεται εξολοκλήρου στην σύσταση. Η ύπαρξη κεφαλαίου κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης είναι απαραίτητη προκειμένου να καλυφθούν δαπάνες, οι οποίες δεν επιδοτούνται από το πρόγραμμα της Κ.Π. EQUAL ή επιδοτούνται καθυστερημένα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας Ε.Π.Ε. είναι σχεδόν ίδια με αυτά της Ανώνυμη Εταιρίας και οι βασικές τους διαφορές περιορίζονται στο γεγονός ότι η εταιρική ιδιότητα απαγορεύεται από το νόμο να ενσωματωθεί σε μετοχές, γεγονός που δυσκολεύει τη μεταβίβαση του εταιρικού μεριδίου και στο γεγονός ότι τα εταιρικά μερίδια δεν είναι αξιόγραφα, ενώ οι μετοχές είναι αξιόγραφα όπου το δικαίωμα ενσωματώνεται επί του εγγράφου. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά της Ε.Π.Ε είναι τα εξής :

Υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυση της αλλά και καθ όλη τη διάρκεια ζωής της

1. Έχει και αυτή ορισμένη διάρκεια
2. Η ευθύνη των εταίρων είναι περιορισμένη
3. Η λήψη αποφάσεων γίνεται κατά πλειοψηφία πέρα του μισού του αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του συνόλου του εταιρικού κεφαλαίου
4. Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του Διαχειριστή

Επίσης, πολλά είναι και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη δημιουργία μιας Ε.Π.Ε., όπως το ότι κατοχυρώνονται τα δικαιώματα της μειοψηφίας σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης της επιχείρησης, καθ' ότι η ΕΠΕ, λόγω της φύσης της, δηλαδή με προσωπικό

αλλά και κεφαλαιουχικό χαρακτήρα, έχει το πλεονέκτημα ότι για τη λήψη αποφάσεων πλειοψηφία όχι μόνο των εταιρικών μεριδίων (εταιρικού κεφαλαίου) αλλά και εταιρικών μερίδων (εταίρων). Έτσι, ακόμη και αν ένας εταίρος κατέχει το 80% του εταιρικού κεφαλαίου, δεν μπορεί να αυθαιρετήσει εις βάρος των δυο άλλων εταίρων.

Σημαντικό είναι όμως το ότι δεν υπάρχει κρατική εποπτεία. Η ρύθμιση των σχέσεων των εταίρων στην ΕΠΕ γίνεται με κανόνες ενδοτικού δικαίου, έτσι ώστε με την κατάλληλη προσαρμογή του καταστατικού να επιτυγχάνονται οι διευθετήσεις που εξυπηρετούν καλύτερα τις συγκεκριμένες περιπτώσεις. Επίσης, δεν δημιουργούνται προβλήματα με το θάνατο, την απαγόρευση ή την πτώχευση του εταίρου αλλά αντίθετα δίνεται η δυνατότητα να ρυθμιστούν σύμφωνα με τη θέληση των εταίρων και τις ανάγκες της συγκεκριμένης εταιρείας και κανένας από τους εταίρους δεν αποκτά την εμπορική ιδιότητα.

## **2.5 Ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης (ΚΟΙ.Σ.Π.Ε)**

Ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε) είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, με περιορισμένη ευθύνη των μελών του, που θεσμοθετήθηκε με το Νόμο 2716/99 και αποτελεί μία ιδιαίτερη μορφή συνεταιρισμού, αφού παράλληλα είναι παραγωγική και εμπορική μονάδα αλλά και Μονάδα Ψυχικής Υγείας. Η ανάπτυξη και η εποπτεία του Κοι.Σ.Π.Ε ασκείται από τη Διεύθυνση Ψυχικής Υγείας του Υπουργείου Υγείας.

Βασικός στόχος είναι, η κοινωνικοοικονομική ενσωμάτωση και επαγγελματική ένταξη των ατόμων με σοβαρά ψυχοκοινωνικά προβλήματα, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην κατά το δυνατόν οικονομική τους αυτάρκεια. Στο πλαίσιο αυτού του στόχου, ο Κοι.Σ.Π.Ε έχει εμπορική ιδιότητα και μπορεί να αναπτύξει οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα η οποία μπορεί να είναι αγροτική, κτηνοτροφική, μελισσοκομική, αλιευτική, δασική, βιομηχανική, βιοτεχνική, ξενοδοχειακή, εμπορική, παροχής υπηρεσιών, κοινωνικής ανάπτυξης κ.α. Επίσης, εξασφαλίζει τη δημοκρατική συμμετοχή των μελών του στη λήψη αποφάσεων, στη διοίκηση του καθώς και στη διανομή των κερδών και εμπεριέχει το στοιχείο της αλληλεγγύης τόσο μεταξύ των μελών όσο και μεταξύ των ψυχικά ασθενών, τόσο των μελών όσο και των εργαζομένων.

Χρειάζονται τουλάχιστον 15 άτομα για την ίδρυση ενός Κοι.Σ.Π.Ε. εκ των οποίων το 35% τουλάχιστον είναι άτομα με ψυχικές διαταραχές που χρήζουν κοινωνικής αποκατάστασης. Ένα ποσοστό των μελών που δεν υπερβαίνει το 45%, προέρχεται από άτομα που εργάζονται στο χώρο της ψυχικής υγείας και ένα 20% μπορεί να είναι άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

Το συνεταιριστικό κεφάλαιο απαρτίζεται από τις συνεταιριστικές μερίδες, που έχουν τα μέλη του Κοι.Σ.Π.Ε και η συνεταιριστική μερίδα είναι ίση και αδιαίρετη για όλα τα μέλη του Κοι.Σ.Π.Ε.

Για να προκύψει μία Ένωση Κοι.Σ.Π.Ε., απαιτούνται πέντε τουλάχιστον Κοι.Σ.Π.Ε. ενώ παράλληλα προβλέπεται και η δυνατότητα σύστασης Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Κοινωνικών Συνεταιρισμών. Όσον αφορά την Ελλάδα, ο Κοι.Σ.Π.Ε αποτελεί το μόνο μέχρι σήμερα θεσμοθετημένο Μοντέλο Κοινωνικής Επιχείρησης και αποτελεί από μόνο του ένα καινοτόμο μοντέλο που περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω στοιχεία.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη δημιουργία ενός Κοι.Σ.Π.Ε. είναι τα παρακάτω :

- Η διαδικασία λήψεως αποφάσεων έχει συμμετοχικό και δημοκρατικό χαρακτήρα
- Επιτυγχάνεται επαγγελματική και κοινωνική επανένταξη των ψυχικά ασθενών
- Εξασφαλίζεται η συμμετοχή των ψυχικά ασθενών στη λήψη αποφάσεων
- Ο διττός ρόλος των ψυχικά ασθενών στον Κοι.Σ.Π.Ε, ως μέλη του και ως εργαζόμενοι, χωρίς βέβαια το ένα να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση του άλλου, ενισχύει την αλληλεγγύη τόσο μεταξύ των ψυχικά ασθενών, όσο και με τα υπόλοιπα μέλη του Συνεταιρισμού. Οι ασθενείς που μπορούν να εργαστούν στηρίζουν εμμέσως τους ασθενείς που συμμετέχουν μόνο ως μέλη στον Κοι.Σ.Π.Ε. και με τη σειρά τους, οι ασθενείς που είναι απλά μέλη, στηρίζουν εμμέσως αυτούς που εργάζονται, συμμετέχοντας παράλληλα στην αύξηση του συνεταιριστικού κεφαλαίου
- Σημαντικό είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα παραχώρησης χρήσης εγκαταστάσεων και εξοπλισμού από ψυχιατρικά και άλλα νοσοκομεία και μονάδες ψυχικής υγείας
- Ο Κοι.Σ.Π.Ε απαλλάσσεται από κάθε φόρο άμεσο ή έμμεσο εκτός βέβαια του Φ.Π.Α.
- Τα μέλη που εργάζονται αμείβονται ανάλογα με την παραγωγικότητά τους και το χρόνο εργασίας τους και συνεχίζουν να λαμβάνουν σύνταξη γήρατος ή αναπηρίας ή επίδομα πρόνοιας ή επίδομα επανένταξης ή οποιασδήποτε μορφής νοσήλιο ή παροχή, ταυτόχρονα και αθροιστικά με την αμοιβή τους στον Κοι.Σ.Π.Ε.

## 2.6 Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρία (Α.Μ.Κ.Ε.)

Οι Α.Μ.Κ.Ε, είναι φορείς εταιρικής δραστηριότητας, οι οποίοι αποσκοπούν στη μη διανομή κερδών στους εταίρους κατά το τέλος της χρήσης.

Τα κέρδη μιας Α.Μ.Κ.Ε. πρέπει να επανεπενδύονται στην εταιρεία. Όσον αφορά στις εισφορές των εταίρων μπορούν να συνίστανται σε εργασία τους, σε χρήματα ή σε άλλα αντικείμενα, καθώς και σε κάθε άλλη παροχή και όλοι οι εταίροι είναι υποχρεωμένοι σε ίσες εισφορές. Σε περίπτωση υπερημερίας ή αδυναμίας του εταίρου να εκτελέσει τις υποχρεώσεις του, χωρεί καταγγελία της εταιρίας, ενώ ο κάθε εταίρος, δεν έχει υποχρέωση να αυξήσει την εισφορά του, ούτε να τη συμπληρώσει, αν μειώθηκε εξαιτίας ζημιών μετά την πραγματοποίησή της. Ο εταίρος ευθύνεται μόνο για την επιμέλεια που δείχνει στις δικές του υποθέσεις και δεν δικαιούται να ενεργεί, για δικό του ή ξένο λογαριασμό, πράξεις που είναι αντίθετες με τα συμφέροντα της εταιρίας.

Η διοίκηση της εταιρίας ανήκει σε όλους μαζί τους εταίρους και για κάθε πράξη χρειάζεται η συναίνεση όλων. Αν κατά την εταιρική σύμβαση η απόφαση λαμβάνεται κατά πλειοψηφία, σε περίπτωση αμφιβολίας, η πλειοψηφία υπολογίζεται με βάση το συνολικό αριθμό των εταίρων.

Ο κάθε εταίρος έχει δικαίωμα να παραιτηθεί από τη διαχείριση που του έχει ανατεθεί με την εταιρική σύμβαση μόνο για σπουδαίο λόγο και έχει δικαίωμα να ενημερώνεται αυτοπροσώπως για την πορεία των εταιρικών υποθέσεων, να εξετάζει τα βιβλία και τα έγγραφα, καθώς και να καταρτίζει περίληψη της περιουσιακής κατάστασης της εταιρίας.

Οι εισφορές των εταίρων ανήκουν σε όλους τους εταίρους κατά το λόγο της εταιρικής μερίδας του καθενός και καθετί που ο διαχειριστής- εταίρος απέκτησε στο όνομά του, αντιπροσωπεύοντας την εταιρία, υποχρεούται να το καταστήσει κοινό όλων των εταίρων κατά το λόγο της εταιρικής μερίδας του καθενός. Επίσης οι απαιτήσεις μεταξύ των εταίρων από την εταιρική σύμβαση δεν μεταβιβάζονται.

## 2.7 Το Μοντέλο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας της Κοινωνικής

### Δικαιόχρησης (Social Franchising)

Αποτελεί στην ουσία ένα δίκτυο κοινωνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν κοινές επιχειρήσεις των ιδρυτών τους στη βάση της ισοτιμίας, ενώ η δράση τους συντονίζεται από μία «μητρική» επιχείρηση, η οποία είναι η δικαιοπάροχος. Αυτή στην ουσία καθοδηγεί και υποστηρίζει επιχειρηματικά τις υπόλοιπες κοινωνικές επιχειρήσεις και φροντίζει να τις εφοδιάζει με συγκεκριμένα διακριτικά χαρακτηριστικά, προωθεί τα προϊόντα τους σε ενιαίο δίκτυο πωλήσεων και εφαρμόζει σε όλες μια κοινή στρατηγική ανάπτυξης.

Το δίκτυο αυτό των κοινωνικών επιχειρήσεων λειτουργεί με το σύστημα της κοινωνικής δικαιόχρησης (social franchising) και τα μέλη του (μητρική επιχείρηση, δικαιοπάροχος φορέας και νέες επιχειρήσεις, δικαιοδόχοι φορείς) συγκροτούνται με τη μορφή της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.). Ο δικαιοπάροχος μετεξελίσσεται αργότερα σε ανώνυμη εταιρεία. Οι επιχειρηματικοί στόχοι του δικτύου έχουν κοινωνικό χαρακτήρα αφού προωθείται η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα νέων με ελλιπή προσόντα και ατόμων με κινητικές δυσκολίες, στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να επιμορφωθούν και να καλλιεργήσουν επιχειρηματική κουλτούρα.

Με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο, κάθε επιχείρηση (δικαιοπάροχος - δικαιοδόχοι) διαθέτει στην αγορά συγκεκριμένο προϊόν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της περιοχής εφαρμογής, ενώ παράλληλα διακινεί και τα αντίστοιχα προϊόντα των υπόλοιπων κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου, πάντα με ενιαίο brand name και σύστημα marketing, ώστε να αντιμετωπίζονται ευκολότερα οι συνήθεις δυσκολίες που προκύπτουν στις επιχειρήσεις νέων, και συνεπώς να αυξάνονται στο μέγιστο βαθμό οι πιθανότητες επιτυχίας. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων του δικτύου κοινωνικής δικαιόχρησης εμπίπτουν συνολικά στον τομέα των βιολογικών, παραδοσιακών, αλλά και εναλλακτικών προϊόντων.

Σύμφωνα με το σχεδιασμό του δικτύου κοινωνικής δικαιόχρησης, κάθε μία από τις επιχειρήσεις - δικαιοδόχους θα έχει ίσο μερίδιο στη μητρική επιχείρηση δικαιοπαροχής και αυτό το χαρακτηριστικό διαφοροποιεί στην ουσία το εν λόγω μοντέλο από το κλασικό franchising της ελεύθερης αγοράς. Έτσι, η επιχείρηση δικαιοπαροχής ανήκει ισότιμα σε όλα τα μέλη του δικτύου, προωθώντας με τον τρόπο αυτό την ελαχιστοποίηση του

επιχειρηματικού κινδύνου στις κοινωνικές επιχειρήσεις - δικαιοδόχους, αλλά και τη βιωσιμότητά τους, μιας και σε περίπτωση που κάποια επιχείρηση χρειαστεί κεφαλαιακή υποστήριξη, θα μπορεί να την έχει μέσω της συμμετοχής της στον δικαιοπάροχο φορέα.

Η καινοτομία λοιπόν του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι επιτυγχάνεται η μεταφορά της επιτυχημένης επιχειρηματικής πρακτικής της δικαιόχρησης (franchising), από το πεδίο της ελεύθερης αγοράς στο χώρο της κοινωνικής οικονομίας, με όρους που εγγυώνται τον κοινωνικό προσανατολισμό ενός έργου και την άρση των ανισοτήτων πρόσβασης στην αγορά εργασίας που αντιμετωπίζει η ομάδα - στόχος. Γενικότερα, όσον αφορά στη δημιουργία βιώσιμων κοινωνικών επιχειρήσεων, το μοντέλο της κοινωνικής δικαιόχρησης θεωρείται πως μπορεί να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας ατόμων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες, αξιοποιώντας παράλληλα τα ιδιαίτερα πολιτιστικά και παραδοσιακά χαρακτηριστικά κάθε περιοχής.

Συνεπώς, τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν στην κατεύθυνση της δημιουργίας και λειτουργίας βιώσιμων κοινωνικών επιχειρήσεων είναι αρκετά. Διασφαλίζεται η επιχειρηματική λειτουργία και η υποστήριξη των επιχειρήσεων - μελών ακόμα και σε περιόδους κάμψης της οικονομικής τους αποδοτικότητας. Επίσης, δημιουργείται ένα πλέγμα επιχειρηματικής συνεργασίας και αμοιβαιότητας μεταξύ των επιχειρήσεων του δικτύου, έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό της ελεύθερης αγοράς.

Εξίσου σημαντικό είναι ότι τα πεδία οικονομικής δραστηριότητας που περιλαμβάνει το μοντέλο αυτό παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση στην εγχώρια αγορά και διαθέτουν σε σημαντικό βαθμό ποιοτικό χαρακτήρα, ενώ το γεγονός ότι η μητρική επιχείρηση (δικαιοπάροχος φορέας) δημιουργεί τις προϋποθέσεις κεντρικής υποστήριξης και χάραξης ενιαίας στρατηγικής και marketing έχει σαν αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της προοπτικής βιωσιμότητας και επεκτασιμότητας των επιχειρήσεων. Τέλος, η διανομή των κερδών εκφράζεται με δίκαιο, ως προς την ανακατανομή εισοδήματος, τρόπο στο πλαίσιο της λειτουργίας του δικτύου (Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων, 2005, σελ. 56-60).



## 2.8 Ανακεφαλαίωση

Συμπεραίνεται πως τα μοντέλα κοινωνικών επιχειρήσεων που συναντιούνται μέχρι σήμερα στον ευρωπαϊκό χώρο είναι αρκετά και κάθε ένα από αυτά έχει έναν σημαντικό αριθμό πλεονεκτημάτων ως μορφή κοινωνικής επιχείρησης.

Μάλιστα, από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του κάθε μοντέλου, συμπεραίνεται πως όλα τα παραπάνω μοντέλα παρουσιάζουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, όπως το ότι οργανώνονται στη βάση της επιχειρηματικότητας, δεν υπάγονται διοικητικά στο κράτος, επιδιώκουν ταυτόχρονα οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους, στοχεύουν στη βιώσιμη και διατηρήσιμη ανάπτυξη ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή κ.α.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΗΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά γίνεται παρουσίαση των επιχειρηματικών μοντέλων που συναντιούνται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Στη συνέχεια αφού γίνει κατανοητό το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου, αναλύονται τα σημαντικότερα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται από τις κοινωνικές επιχειρήσεις κατά το αρχικό στάδιο της δημιουργίας τους.

### 3.2 Κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου

Είναι γεγονός πως ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο», χρησιμοποιείται πολύ συχνά χωρίς όμως να είναι ξεκάθαρη η ακριβής σημασία του. Παραδείγματος χάρη, οι μάνατζερ των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν συχνά αυτόν τον όρο, χωρίς την πλήρη κατανόησή του, είτε αναφέρονται στο μοντέλο εσόδων (revenue model), είτε στο μοντέλο λειτουργίας (operating model) της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό μοντέλο, είναι ένα είδος σχηματικού μοντέλου, που βοηθά στη δημιουργία μια πλήρους εικόνας της οργάνωσης μιας επιχείρησης από μια υψηλού επιπέδου προοπτική. Είναι ένα πλαίσιο που βοηθά στην κατανόηση του πώς διαφορετικοί φορείς

(οντότητες) μιας επιχείρησης αλληλεπιδρούν προκειμένου να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες. Αυτές οι οντότητες μπορεί να περιλαμβάνουν το Marketing, τις Πωλήσεις, την τεχνολογία, τη Μεταποίηση, την Παραγωγή, το HR, τη χρηματοδότηση, την πληροφορική, τη διοίκηση, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές.

Μια καλή κατανόηση των επιχειρηματικών μοντέλων είναι δυνατόν να βοηθήσει τους managers των διαφορετικών επιχειρησιακών οντοτήτων στα εξής :

- Στο να καταφέρουν να αντιληφθούν γρήγορα τη «μεγάλη εικόνα» της επιχείρησης αλλά και να κατανοήσουν πώς τα διαφορετικά τμήματά της ταιριάζουν μεταξύ τους
- Στο να αναπτύξουν το λεξιλόγιο των επιχειρηματικών μοντέλων και συνεπώς στο να μάθουν εν τέλει να μιλούν τη γλώσσα αυτών
- Στο να αναπτύξουν μια κοινή αντίληψη ώστε να διεξάγουν υψηλής ποιότητας συζητήσεις
- Στο να σκέφτονται πέρα από την καινοτομία του προϊόντος/της υπηρεσίας και να έχουν στο μυαλό τους την καινοτομία σε διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης
- Στο να λαμβάνουν υπόψη τους την οργανωτική δομή στη διαδικασία σκέψης για την καινοτομία

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο έχει πολλές συνιστώσες που πρέπει να καθοριστούν ώστε να κατανοηθεί ο τρόπος λειτουργίας μιας επιχείρησης. Αρκετοί είναι οι μελετητές που έχουν προσπαθήσει να καθορίσουν τα βασικά συστατικά μιας επιχείρησης και έχουν δημιουργήσει διαφορετικά πλαίσια χρησιμοποιώντας τα.

Το επιχειρηματικό μοντέλο στην ουσία περιγράφει το πώς μια επιχείρηση δημιουργεί, και διανέμει αξία. Είναι καλύτερα κατανοητό ως ένα διάγραμμα που εμφανίζει όλες τις ροές μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Αυτές περιλαμβάνουν ζητήματα όπως, πώς το προϊόν θα διανεμηθεί στους πελάτες και πώς τα χρήματα θα εισρεύσουν πίσω στην επιχείρηση. Επίσης, δείχνει τη διάρθρωση του κόστους της επιχείρησης, το πώς κάθε τμήμα αλληλεπιδρά με τα άλλα και πώς μπορεί η επιχείρηση να συνεργαστεί με άλλες εταιρίες ή συνεργάτες ώστε να υλοποιήσει το έργο της (Φαφαλιού, 2013).

Η ιδέα του επιχειρηματικού μοντέλου προέρχεται από τις Κοινωνικές Επιστήμες οι οποίες αναλύουν σύνθετα φαινόμενα. Οι κοινωνικές δυνάμεις υποθέτουμε ότι λειτουργούν με βάση κάποιο μοντέλο, το οποίο στη συνέχεια υπόκειται σε διάφορες χειραγωγήσεις προκειμένου να ελεγχθούν ερωτήσεις του τύπου «τι θα συμβεί εάν» και σε γενικές γραμμές, θα λέγαμε ότι τα

επιχειρηματικά μοντέλα, ακολουθούν την ίδια περίπου ιδέα. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν την αποστολή, ένα σχέδιο της ιδέας λειτουργίας και του τρόπου με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους τα διάφορα μέρη, καθώς και μια σύντομη περιγραφή του όλου εγχειρήματος. Συνήθως ένα επιχειρηματικό μοντέλο, έχει τέσσερις συγκεκριμένες συνιστώσες:

1. Τη βασική αποστολή η οποία περιλαμβάνει στην ουσία μια σύντομη περίληψη των δραστηριοτήτων του οργανισμού, τον ορισμό της αξίας, τους στόχους και τα μέτρα επιτυχίας αλλά και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση είναι καινοτομική ή προσαρμοστική.
2. Τους στρατηγικούς πόρους. Μια περιγραφή δηλαδή του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση αποκτά τους πόρους της, μεταξύ των οποίων είναι μια ιδέα για εξασφάλιση χρηματικών πόρων και στρατηγικές για είσπραξη εσόδων. Επίσης περιλαμβάνει και ένα κατάλογο των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης και των στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων.
3. Το δίκτυο συνεργασιών καθώς οι επιχειρηματίες χρειάζονται συνεργασίες και το επιχειρησιακό μοντέλο πρέπει να αποσαφηνίσει αυτές τις συνεργασίες.
4. Τις υπηρεσίες διασύνδεσης με τους αποδέκτες (επωφελούμενους). Μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση συνδέεται με τις ομάδες συμφερόντων της (πελάτες), αυτούς δηλαδή για τους οποίους προτίθεται να δημιουργήσει αξία (Μπρουκς, 2010).

Αντίθετα, το business plan περιέχει στην ουσία μόνο υποθέσεις για τις πωλήσεις, για τα μερίδια αγοράς, για δυνητικούς πελάτες κ.ο.κ. Απαιτεί πολύ χρόνο για να καταρτιστεί και σχεδόν πάντα τα πραγματικά γεγονότα εν τέλει το ακυρώνουν. Αυτό συμβαίνει γιατί το business plan είναι στατικό, δηλαδή αποτυπώνει μια συγκεκριμένη στιγμή και, μέχρι να καταρτισθεί, τα δεδομένα μπορεί να έχουν ήδη αλλάξει.

Το business model όμως είναι δυναμικό και στην ουσία έχει σχεδιαστεί για να αλλάζει γρήγορα, ώστε κάθε φορά να είναι σε θέση να αντικατοπτρίζει την δεδομένη στιγμή. (Φαφαλιού, 2013).

Όσον αφορά στο σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο, αποτελεί το σύνδεσμο μεταξύ των:

- στρατηγικών διαδικασιών (strategy)
- επιχειρηματικών διαδικασιών (business process)

- διαθέσιμης τεχνολογίας πληροφορικής και τεχνολογιών.

Συνεπώς, το επιχειρηματικό μοντέλο είναι η εννοιολογική, αρχιτεκτονική και ψηφιακή εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης και αποτελεί τη βάση για την υλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών της επιχείρησης τόσο με τον παραδοσιακό τρόπο όσο και ψηφιακά με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριακών συστημάτων.

### **3.3 Τα επιχειρηματικά μοντέλα στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία**

Είναι γεγονός πως στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία ορισμών όσον αφορά στην έννοια των επιχειρηματικών μοντέλων, η οποία είναι αρκετά χρήσιμη για την ανάλυση και την κατανόηση των μοντέλων των κοινωνικών επιχειρήσεων που θα ακολουθήσει.

Κατ' αρχάς, το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργήθηκε με στόχο να κατανοηθεί η δύναμη της τεχνολογικής αλλαγής και χρησιμοποιήθηκε για να αντιπροσωπεύσει τις διαδικασίες της διαχείρισης των συστημάτων πληροφορικής (Jones 1960, Koneczal 1975). Γι' αυτό το λόγο, ο σκοπός της έννοιάς του έχει ιστορικά προσδιοριστεί με έμφαση στη δημιουργία αξίας, ως μέρος της διαχείρισης της ανάπτυξης της τεχνολογίας. Θεωρήθηκε μάλιστα ότι πρόκειται για «ένα συνεκτικό πλαίσιο, που θα λαμβάνει τεχνολογικά χαρακτηριστικά και δυνατότητες, όπως εισόδους, και θα τις μετατρέπει, μέσω των πελατών και των αγορών, σε οικονομικές εξόδους. Στην ουσία, έχει σχεδιαστεί ως μια συσκευή εστίασης που μεσολαβεί μεταξύ της τεχνολογικής ανάπτυξης και της δημιουργίας οικονομικής αξίας» (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Όσο η χρήση του επιχειρηματικού μοντέλου αυξανόταν σημαντικά, δημιουργήθηκε η ανάγκη να οριστεί μια «νέα φόρμουλα» και να προσδιοριστούν νέα μοντέλα που θα μπορούσαν να εκφράσουν την έννοια της δημιουργίας αξίας. Ο Drucker(1954) είχε ήδη τονίσει τη σημασία της ύπαρξης ενός επιχειρηματικού μοντέλου που θα είναι σε θέση να απαντήσει στα ακόλουθα σημαντικά ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης;

- Ποια είναι και τι κάνει η αξία της επιχείρησης για τον πελάτη;
- Πώς είναι δυνατόν η επιχείρηση να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της και μάλιστα σε κατάλληλο κόστος;

Συνεπώς, πολλοί ήταν εκείνοι οι ερευνητές που επιχείρησαν να ορίσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο, προσπαθώντας μάλιστα να προσδιορίσουν και τα κύρια συστατικά του. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν συναντηθεί έως τώρα στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία.

**Πίνακας 3.1**

**Τα επιχειρηματικά μοντέλα στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία**

Συγγραφείς	Περιεχόμενα επιχειρηματικού μοντέλου
<b>Casadesus-Masanell, Ricart (2011)</b>	επιλογές πολιτικής, οι επιλογές των περιουσιακών στοιχείων, οι επιλογές της διακυβέρνησης
<b>Yunus (2010)</b>	Πρόταση αξίας, εξίσωση του κοινωνικού κέρδους (κοινωνικό και περιβαλλοντικό κέρδος), αστερισμός της αξίας (αλυσίδα εσωτερικής και εξωτερικής αξίας) και εξίσωση οικονομικού κέρδους (έσοδα από τις πωλήσεις, διάρθρωση του κόστους και των απασχολούμενων κεφαλαίων)
<b>Osterwalder (2005), μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε και από τον Marquez (2010)</b>	πρόταση αξίας, κανάλι διανομής, σχέσεις με τους πελάτες, δίκτυο συνεργατών και μοντέλο των εσόδων

### Πίνακας 3.1

#### Συνέχεια

<b>Osterwalder, Pigneur (2010)</b>	πρόταση αξίας, πελάτες-στόχος, κανάλι διανομής, σχέση με τους πελάτες, διαμόρφωση της αξίας, βασικές ικανότητες, δίκτυο συνεργατών, διάρθρωση του κόστους, μοντέλο εσόδων
<b>Zott, Amit (2010)</b>	σχεδιαστικά στοιχεία (περιεχόμενο, δομή, διακυβέρνηση) θέματα σχεδιασμού (καινοτομία, συμπληρωματικότητα, αποτελεσματικότητα)
<b>Rasmussen (2007)</b>	πρόταση αξίας, τμήμα της αγοράς και μοντέλο εσόδων, αλυσίδα αξίας, διάρθρωση

Πηγή: Michelini (2012)

Σύμφωνα λοιπόν με τους Zott και Amit (2010) το επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται ως «το περιεχόμενο, η δομή αλλά και η διακυβέρνηση των συναλλαγών οι οποίες έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργούν αξία κατά την αξιοποίηση των διαφόρων επιχειρηματικών ευκαιριών». Επίσης, πρόσφατα, οι Casadesus-Masanell και Ricart (2011) υποστήριξαν ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από διάφορες διαχειριστικές επιλογές και από τις συνέπειες που προκύπτουν από αυτές. Τα κύρια συστατικά του είναι τα παρακάτω :

- **πολιτικές επιλογές**, οι οποίες καθορίζουν τις ενέργειες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για όλες τις δραστηριότητες του
- **επιλογές των περιουσιακών στοιχείων**, που αφορούν στα συγκεκριμένα μέσα τα οποία μια εταιρεία αναπτύσσει
- **επιλογές της διακυβέρνησης**, οι οποίες σχετίζονται με το πώς μια εταιρεία οργανώνει τη λήψη δίκαιων αποφάσεων

Ο Osterwalder (2005), με τη σειρά του, προτείνει έναν ορισμό που ενσωματώνει δύο προοπτικές, τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία διεξάγει επιχειρηματικότητα αλλά και την σύλληψη της στρατηγικής που θα ακολουθήσει.

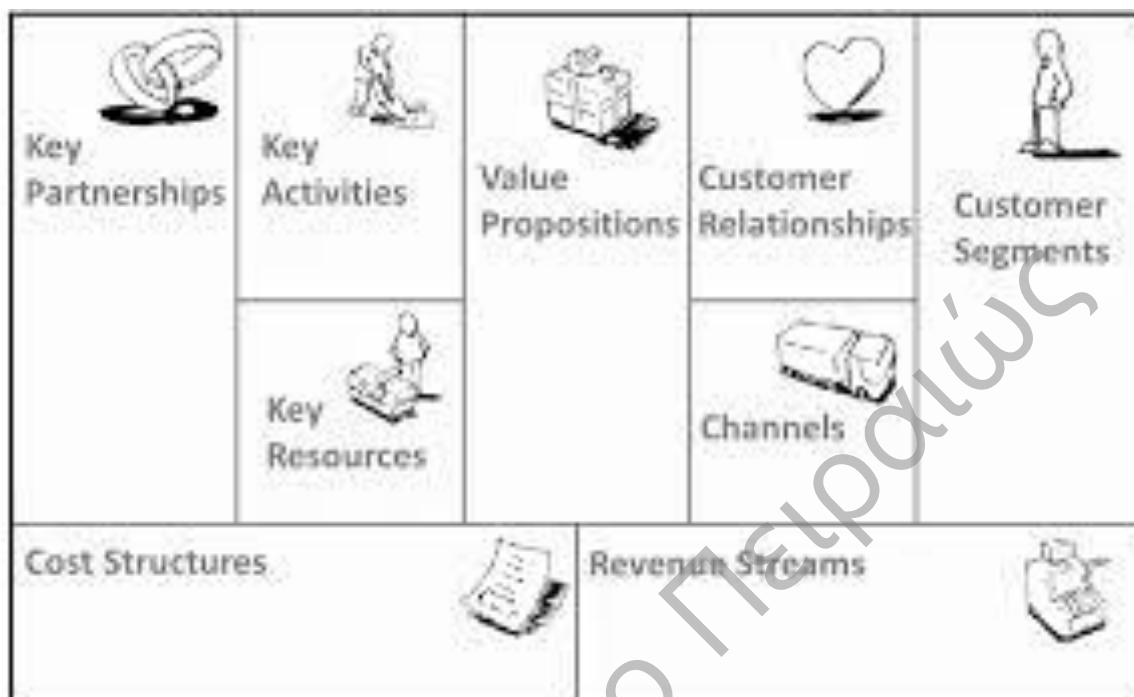


Συνεπώς, για τους συγγραφείς, το επιχειρηματικό μοντέλο είναι στην ουσία ένα εννοιολογικό εργαλείο το οποίο περιέχει ένα σύνολο αντικειμένων και εννοιών, καθώς και τις σχέσεις αυτών, με στόχο να εκφράσει την επιχειρηματική λογική μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Ως εκ τούτου, πρέπει να εξεταστεί ποιες έννοιες και ποιες σχέσεις επιτρέπουν μια απλουστευμένη περιγραφή και αναπαράσταση της αξίας που παρέχεται στους πελάτες, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτό και με τι οικονομικές συνέπειες (Michelini, 2012).

Σύμφωνα με τους Osterwalder, Pigneur (2010) «ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει το πώς ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία». Τη θεματολογία αυτή συναρμολόγησαν γραφικά στον επονομαζόμενο «Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου» (Business Model Canvas) οι Osterwalder και Pigneur στο βιβλίο τους με τίτλο Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers (2010). Ο καμβάς αυτός, αποτελείται από μια δισδιάστατη απεικόνιση των εννέα συστατικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού σχεδίου, που είναι οργανωμένα σε τέσσερις βασικές ενότητες, την επιχειρηματική πρόταση αξίας (value proposition), τους πελάτες (customer segments), την υποδομή (infrastructure) και την κερδοφορία (profit equation). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η σχηματική απεικόνιση του «Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου».

### Πίνακας 3.2

#### Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010)



Πηγή : [www.getbusy.gr](http://www.getbusy.gr)

Ο καμβάς αποτελεί μια αποτελεσματική βάση διερεύνησης και ανάπτυξης των βασικών πτυχών μιας επιχειρηματικής ιδέας γρήγορα και αποτελεσματικά, όταν μάλιστα η ιδέα βρίσκεται ακόμα στο αρχικό στάδιο διαμόρφωσής της. Με το επιχειρηματικό μοντέλο ξεκαθαρίζονται στην ουσία οι κεντρικοί άξονες της επιχειρηματικής ιδέας και διευκολύνεται αποτελεσματικά η επικοινωνία με τρίτους (πχ επενδυτές, συνεργάτες, κλπ). Συνεπώς γίνεται ξεκάθαρο το τι αξία πουλά η επιχείρηση, σε ποιους, τι μέσα χρειάζεται, και τι προοπτικές βιωσιμότητας έχει.

Σε πολλές περιπτώσεις, νεοφυείς εταιρίες ξεκινούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα πιλοτικά με βάση το επιχειρηματικό μοντέλο (business model), για να διαπιστώσουν, σε πραγματικές συνθήκες αγοράς, εάν παράγεται αξία σε πραγματική πελατεία. Στη διάρκεια της πιλοτικής λειτουργίας προβαίνουν σε τροποποιήσεις στα προϊόντα/ στις υπηρεσίες τους και σε λοιπά στοιχεία του επιχειρηματικού τους μοντέλου, με στόχο να αποκτήσουν μια βάσιμη εικόνα για τη προοπτική της επιχειρηματικής τους ιδέας. Η προσέγγιση αυτή του ταυτόχρονου σχεδιασμού και πιλοτικής λειτουργίας του

επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί μια σύγχρονη πρακτική (agile development) που ακολουθούν και μεγάλες εταιρίες. Το βασικό κίνητρο για τη διαδικασία αυτή αποτελεί το γεγονός ότι οτιδήποτε «καινούργιο» είναι ένα στοίχημα (hypothesis) που χρήζει επαλήθευσης σε πραγματικές συνθήκες αγοράς. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται το ρίσκο περαιτέρω επένδυσης σε επιχειρηματικές πρωτοβουλίες για τις οποίες δεν διαφαίνεται θετική προοπτική (Οδηγός του Κέντρου Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος).

Τα δομικά στοιχεία τα οποία προτείνονται για το σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων είναι τα εξής :

- **πρόταση αξίας (Value proposition)**, η οποία παρουσιάζει μια συνολική εικόνα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών της εταιρείας
- **πελάτες-στόχος (Customers segments)**, τα τμήματα των πελατών στους οποίους μια εταιρεία έχει στόχο να προσφέρει αξία
- **κανάλι διανομής (Channel)**, τα διάφορα μέσα με τα οποία η εταιρεία έρχεται σε επαφή με τους πελάτες της
- **σχέση με τους πελάτες (Customer relationships)**, το είδος των δεσμών που στην ουσία μια εταιρία ορίζει μεταξύ της ίδιας και των διάφορων τμημάτων της πελατείας της
- **βασικοί πόροι (Key resources)**, δηλαδή η διάταξη των δραστηριοτήτων και των πόρων οι οποίοι είναι διαθέσιμοι για την εταιρεία
- **βασικές ικανότητες (Key activities)**, οι απαραίτητες δηλαδή ικανότητες για την εκτέλεση του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρίας
- **δίκτυο συνεργατών (Key Partnerships)**, το δίκτυο των συμφωνιών συνεργασίας με άλλους οργανισμούς
- **διάθροση του κόστους (Cost Structure)**, το οποίο συνοψίζει το κόστος της επιχείρησης για τη δημιουργία αξίας
- **μοντέλο εσόδων (Revenue Model)**, το οποίο παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί κέρδος (Michelini, 2012).

### 3.4 Η ανάγκη κατανόησης του Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου

Η κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να έχει δύο βασικά οφέλη για τους επιχειρηματίες:

1. Μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των βασικών στοιχείων της επιχειρηματικής ιδέας αλλά και στο σχεδιασμό της
2. Μπορεί να βοηθήσει στον έλεγχο και στην ανάπτυξη πρωτότυπων ιδεών, έτσι ώστε να είναι δυνατόν να εντοπιστεί, αν η κοινωνική επιχείρηση είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τους στόχους της στην πράξη.

Γενικά, η κατανόηση των επιχειρηματικών μοντέλων και των δυνατοτήτων τους όσον αφορά στο σχεδιασμό των κοινωνικών επιχειρήσεων θα μπορούσε να βοηθήσει, ώστε να αποφευχθούν μερικές από τις παγίδες και να αυξηθεί η πιθανότητα οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις που θα δημιουργηθούν να είναι βιώσιμες και αειφόρες τόσο οικονομικά, όσο και από την άποψη των κοινωνικών αποτελεσμάτων τους.

Κατ' αρχάς η δημιουργία κοινωνικού οφέλους, δεν είναι απαραίτητα ουδέτερη κόστους. Για παράδειγμα, αν μια κοινωνική επιχείρηση έχει σαν στόχο να επικεντρωθεί στην απασχόληση ανθρώπων που έχουν βιώσει στο παρελθόν μακροχρόνια ανεργία, τότε θα πρέπει να είναι πλήρως προετοιμασμένη για τις απαιτήσεις του επιχειρηματικού μοντέλου όσον αφορά στην υποστήριξη και εκπαίδευση των ανθρώπων που μπορεί να μην έχουν εργαστεί ποτέ στο παρελθόν.

Συνεπώς, τα κέρδη από την επιχείρηση ίσως να μην καλύπτουν πραγματικά τις αμοιβές που απαιτούνται για να πληρωθούν οι εργαζόμενοι υποστήριξης, οπότε μπορεί να χρειαστεί να διερευνηθούν εναλλακτικές λύσεις, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι, ακόμα και όσοι δεν έχουν εργαστεί ποτέ στο παρελθόν, μπορούν βιώσιμα να συμμετέχουν στο εργατικό δυναμικό με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να αναπτυχθεί ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Δεν απαιτείται ένα εντελώς διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο, ούτε υπάρχουν εξωφρενικά πιο πολύπλοκα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά, απλά με κάποιο τρόπο είναι αναγκαίο να οικοδομηθεί σε έναν καμβά, μια σαφής εικόνα των κοινωνικών στόχων και της αποστολής της επιχείρησης, ώστε να φανεί

ξεκάθαρα πως αυτά τα δύο αλληλεπιδρούν, αλλά και τι ευκαιρίες υπάρχουν με στόχο να έρθουν στο τέλος σε ευθυγράμμιση.

Η κατανόηση των παραπάνω είναι πάρα πολύ χρήσιμη για τις κοινωνικές επιχειρήσεις και μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματική διαχείριση της βιωσιμότητας τους, αλλά και της αειφορίας τους. Είναι γεγονός όμως, πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν αν το επιχειρηματικό μοντέλο τους δεν λειτουργεί οικονομικά, καθώς τότε δεν υπάρχει στην ουσία επιχείρηση. Επίσης, δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσουν, αν οι κοινωνικοί τους στόχοι δεν υλοποιούνται εντός της επιχείρησης, καθώς διαφορετικά δεν υπάρχει κοινωνική επιχείρηση.

Είναι χρήσιμο ωστόσο, αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ «εμπορίου» και «κοινωνικού οφέλους» να αντιμετωπιστεί ως μια παραλλαγή που ονομάζεται «διπλή πλατφόρμα» στη μοντελοποίηση των επιχειρήσεων.

Ένας τρόπος για να παρουσιαστεί το παραπάνω σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι να γίνει διάκριση μεταξύ εκείνης της πλευράς της κοινωνικής επιχείρησης που έχει σαν στόχο το κοινωνικό όφελος και της πλευράς που κατευθύνεται προς το εμπόριο.

Μία από τις πρώτες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν κατά τη δημιουργία μίας κοινωνικής επιχείρησης, όταν εξετάζονται τα πιθανά επιχειρηματικά μοντέλα, είναι η απόφαση σχετικά με το τι σημαίνει κοινωνική αποστολή για την ίδια την επιχείρηση. Αν δεν υπάρχει κάποιο αξιόλογο επιχειρηματικό μοντέλο με καινοτομικό σχεδιασμό, τότε είναι απίθανο η εν λόγω επιχείρηση να δημιουργήσει το είδος των κερδών που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι το εμπόριο δεν θα είναι σε θέση να επιδοτεί το κόστος της δημιουργίας κοινωνικών αποτελεσμάτων.

Για να συμβεί κάτι τέτοιο, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι βιώσιμη ακόμη και πριν από την κοινωνική της διάσταση, καθώς πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις, όταν αποφασίζουν να δημιουργήσουν κοινωνικά οφέλη, μετατρέπονται σε μη βιώσιμες οικονομικά, χωρίς άλλους τύπους υποστήριξης όπως είναι η χρηματοδότηση.

Επίσης σημαντικό είναι να ειπωθεί πως η σημασία της κοινωνικής αποστολής διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις, η κοινωνική αποστολή είναι υψίστης σημασίας. Γι' αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων πρέπει να εξασφαλίζει ότι τα έσοδα από άλλες πηγές εκτός του εμπορίου είναι αρκετά, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί ακόμη και αν το κόστος της υπερβαίνει τα έσοδα που προκύπτουν από το εμπόριο.

Η μεγάλη πρόκληση, συνεπώς, σε αυτό το τύπο του μοντέλου, είναι να μην επιτραπεί η ανάγκη της επιχείρησης για κοινωνική αποστολή να οδηγήσει στον εμπορικό εφησυχασμό. Ακόμη και αν ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι υψίστης σημασίας για την επιχείρηση, αυτό δεν πρέπει να αποτελεί δικαιολογία για κακή εμπορική διαχείριση (Burket, 2010).

### **3.5 Απειλές για το Κοινωνικό Επιχειρηματικό Μοντέλο**

Υπάρχουν δύο σημαντικές απειλές για τη βιωσιμότητα των επιχειρησιακών μοντέλων της κοινωνικής επιχείρησης. Η πρώτη απειλή αφορά σε μια ιδέα η οποία δεν είναι ευκαιρία ή τουλάχιστον μια λανθάνουσα (δυσνητική) ευκαιρία.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να αναρωτηθούν αν το επίπεδο των ιδεών τους ταιριάζει με το επίπεδο της ανάγκης των κοινοτήτων – στόχων τους. Αν αποτύχουν σε αυτό, είναι σαν να επιδιώκουν έλλειμμα ζήτησης και δυσκολίες πρόκλησής της.

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

Υπάρχουν πολλές πιθανές στρατηγικές για την επιτυχία στην αρχή της διαδικασίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν να ασχοληθούν με την αμιγή γέννηση ιδεών στο πλαίσιο μιας προσπάθειας για μεγιστοποίηση του αριθμού των επιτυχιών. Επίσης, μπορούν να ασχοληθούν με το ξεσκαρτάρισμα των ιδεών ή μπορούν πρώτα να αναζητήσουν γόνιμους τομείς δραστηριοποίησης και στη συνέχεια να εστιάσουν την προσοχή τους στη δημιουργία ιδεών, σε μια προσπάθεια να αποφευχθούν οι χαμένες ευκαιρίες.

Η δεύτερη απειλή για το κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο, αφορά στη μη οικονομική εφαρμοσιμότητα, που οφείλεται στο κόστος το οποίο δεν είναι δυνατόν να καλυφθεί από τις διάφορες μορφές επιδοτήσεων, όπως π.χ. από την κυβέρνηση.

Με άλλα λόγια, οι απειλές κατά του επιχειρηματικού μοντέλου μπορούν να προέλθουν από την ‘πλευρά της ζήτησης’ ή από την ‘πλευρά της προσφοράς’.

- Ένα παράδειγμα αποτυχίας από την πλευρά της ζήτησης, είναι κάθε προϊόν το οποίο οι πελάτες και οι δωρητές απλώς δεν το θέλουν και η ύπαρξη επαρκών πληροφοριών σχετικά με το προϊόν δεν θα αλλάξει τη γνώμη τους. Αυτή η άρνηση δεν έχει σχέση με την ποιότητα του προϊόντος ή την εσωτερική αξία μιας υπηρεσίας και υπάρχουν πολλά εγχειρήματα υψηλής ποιότητας και υψηλής αξίας που δεν βρίσκουν πελάτες ή δωρητές, κάτι που σημαίνει ότι δεν θα έχουν καμία απολύτως επιτυχία.
- Ένα παράδειγμα αποτυχίας από την πλευρά της προσφοράς είναι κάποια επιχείρηση η οποία έχει μεν πολλά έσοδα, αλλά η συνεχής λειτουργία της είναι αρκετά δαπανηρή. Αυτό συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις που είναι εντάσεως κεφαλαίου όπως παραδείγματος χάρη για την υλοποίηση προγραμμάτων από οργανισμούς χωρίς μεγάλο ιστορικό στη συγκέντρωση οικονομικών πόρων. Η αποτυχία από την πλευρά της προσφοράς, ωστόσο, δεν σηματοδοτεί ότι οι ιδέες δεν είναι καλές, απλώς δεν είναι οικονομικά εφικτές (Μπρουκς, 2010).

### **3.6 Το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου**

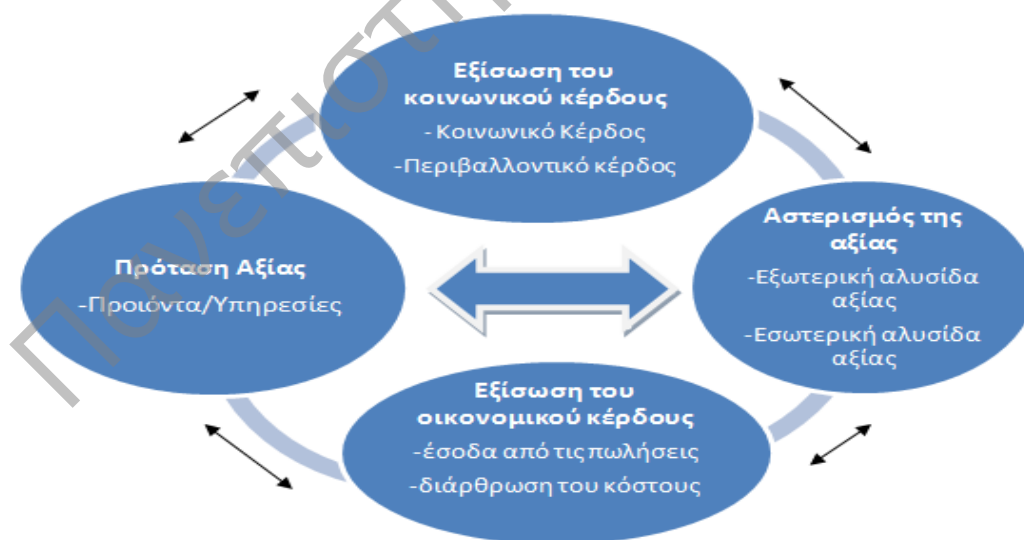
Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε σε παραπάνω ενότητα, δείχνει πως οι ερευνητές χρειάζεται να προσαρμόσουν κατάλληλα τα παραδοσιακά πλαίσια του επιχειρηματικού μοντέλου προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για επιχειρήσεις που έχουν κοινωνικό σκοπό. Αυτή η ανάγκη για προσαρμογή υπάρχει γιατί οι παραδοσιακές αυτές δομές έχουν περιορισμούς όσον αφορά στην ανάλυση των νέων αυτών μορφών επιχειρήσεων, στις οποίες, όμως, η κοινωνική διάσταση έχει πολύ μεγάλη σημασία.

Στην πραγματικότητα, τα παραδοσιακά μοντέλα δεν είναι σε θέση να συλλάβουν όλες τις ειδικές πτυχές αυτών των νέων μορφών επιχειρηματικότητας και δεν επιτρέπουν την ανάλυση

που αναδεικνύει όλα εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις καινοτομίες που σχετίζονται με το μοντέλο διαχείρισης των εσόδων, το μοντέλο διακυβέρνησης και τον κοινωνικό αντίκτυπο των επιχειρήσεων αυτών.

Υπό το πρίσμα αυτού του κενού λοιπόν, αναπτύχθηκε ένα νέο πλαίσιο για να καθορίσει ένα μοντέλο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την ανάλυση των νέων αυτών επιχειρηματικών σχημάτων, δηλαδή των κοινωνικών επιχειρήσεων. Το μοντέλο αναπτύχθηκε από ανάλυση της βιβλιογραφίας σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα, λαμβάνοντας, όμως, παράλληλα υπόψη την ιδιαιτερότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το κοινωνικό επιχειρηματικό θεωρητικό πλαίσιο έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο των ιδεών των Osterwalder (2005) και Yunus (2010).

Το επιχειρηματικό μοντέλο των Osterwalder (2005) και Yunus (2010) αναγνωρίζεται ως ένα από τα πιο επιθυμητά οπτικά πλαίσια των εμπορικών επιχειρηματικών μοντέλων της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας. Η απλότητα του αντανακλά το πώς μια επιχείρηση λειτουργεί και προσφέρει αξία παρέχοντας παράλληλα μια ζωντανή εικόνα, ιδιαίτερα χρήσιμη για τους επαγγελματίες και τους μελετητές που προσπαθούν να αναπτύξουν κοινωνικά επιχειρηματικά μοντέλα. Στο παρακάτω σχήμα, φαίνεται πώς ο Yunus (2010) περιέγραψε τις γενικές συνιστώσες που πρέπει να περιλαμβάνει ένα κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο.



Πηγή : Yunus 2010

### Διάγραμμα 3.1

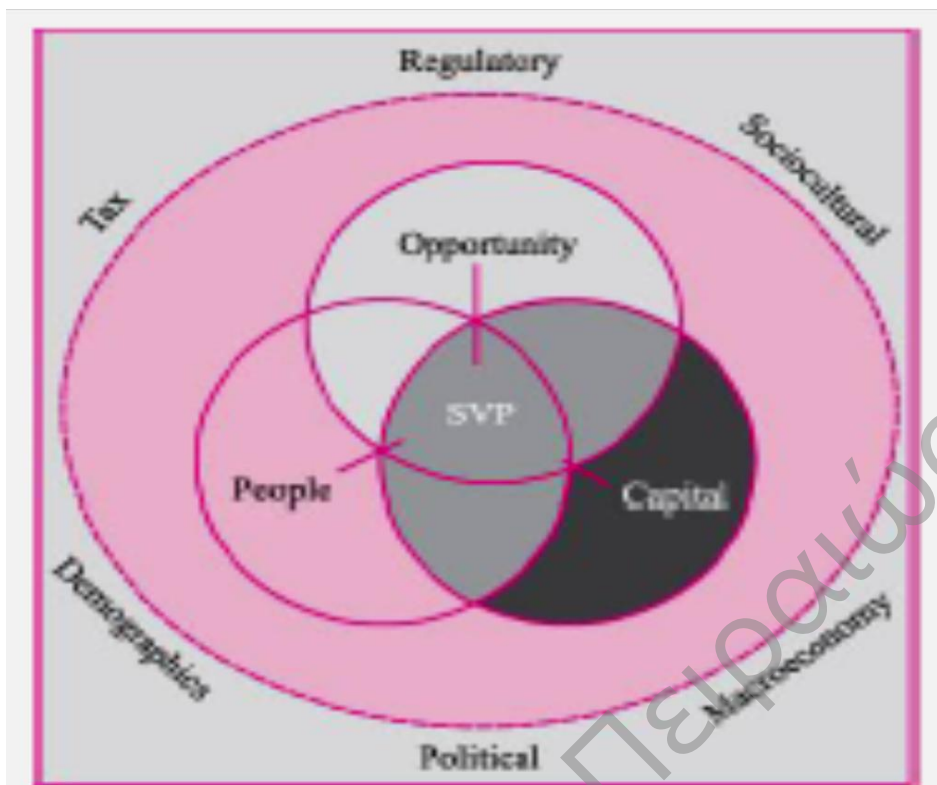
Οι 4 συνιστώσες του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου



Γενικά ισχύει ότι υπάρχει μια πολυπλοκότητα όσον αφορά στη διαχείριση των ορίων μεταξύ επιχειρηματικότητας και κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Dees & Anderson, 2002). Σύμφωνα με τον Austin (2006), το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Άνθρωποι - ενεργοί συμμετέχοντες που είναι αναγκαίοι για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης
- Συμφραζόμενα - στοιχεία που δεν εμπίπτουν στον έλεγχο των επιχειρηματιών και επηρεάζουν την αποτυχία ή την επιτυχία
- Συμφωνία - ορίζει στην ουσία «ποιος δίνει τι» και «ποιος παίρνει τι» στη δημιουργία και την παράδοση της αξίας
- Ευκαιρία - οποιαδήποτε δραστηριότητα η οποία απαιτεί την επένδυση λιγοστών πόρων

Στηριζόμενος σε αυτά τα στοιχεία, ο Austin (2006) πρότεινε πως το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου ορίζεται όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, τοποθετώντας την κοινωνική πρόταση αξίας (Social Value Proposition – SVP ) στο κέντρο του σχήματος.



Πηγή : Austin, 2006

### Διάγραμμα 3.2

#### Το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου

Σχετικά με τις δραστηριότητες των κοινωνικών επιχειρηματιών, ο Austin (2006) συνεπώς στο πλαίσιο αυτό του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου, απεικονίζει το πώς θα πρέπει να διαχειριστεί την πρόταση κοινωνικής αξίας (SVP) κάθε κοινωνική επιχείρηση.

Ένα πρότυπο πλαίσιο κοινωνικής επιχειρηματικότητας πρέπει να διαθέτει δύο συστήματα της δημιουργίας αξίας: (1) το οικονομικό επιχειρηματικό μοντέλο και (2) το κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτός είναι στην ουσία και ο περιορισμός του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου των Osterwalder, Pigneur (2010), ο οποίος, όπως αναλύθηκε και πιο πάνω, απεικονίζει μόνο το σύστημα της δημιουργίας εμπορικής αξίας. Οι Yunus(2010) και Michelini και Fiorentino (2012) προσπάθησαν να λύσουν το πρόβλημα αυτό αναγνωρίζοντας την ανάγκη για την εξίσωση του κοινωνικού κέρδους. Επιπλέον, το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου του Austin (2006) δείχνει πώς οι επιχειρηματικές

δραστηριότητες, ιδίως τα στοιχεία PCDO (άνθρωποι, συμφραζόμενα, συμφωνία, ευκαιρία) συμπίπτουν με τη χρήση του κλασσικού επιχειρηματικού μοντέλου.

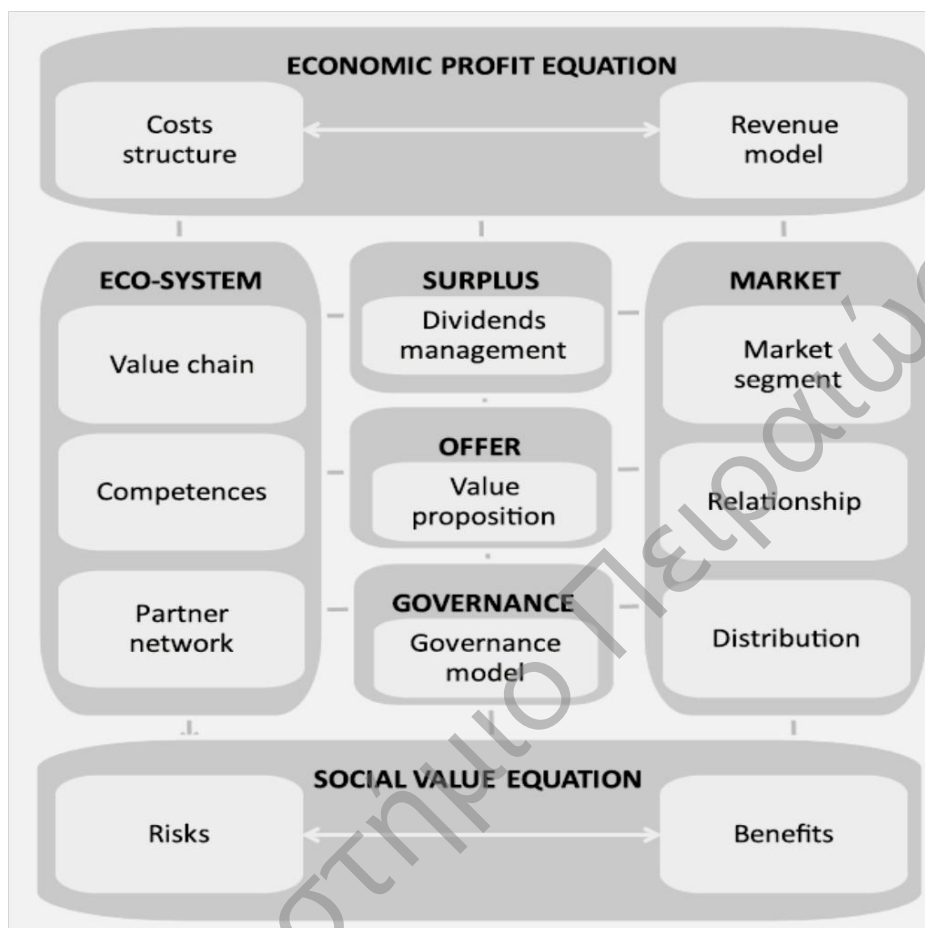
Στηριγμένος λοιπόν στις δύο αυτές ιδέες, ο ερευνητής προτείνει τον « Καμβά του Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου», που απεικονίζει το πώς μια επιχείρηση διαχειρίζεται δύο συστήματα της δημιουργίας αξίας, την εμπορική και την κοινωνική πρόταση αξίας. Στο πλαίσιο αυτό, ο ερευνητής υιοθετεί την προσέγγιση "κάνει καλά κάνοντας το καλό" η οποία χαρακτηρίζει το κοινωνικό επιχειρηματικό πνεύμα (Glover, 2012). Το πλαίσιο απεικονίζει το πώς η πράξη του να κάνει καλά (εμπορική πράξη) τροφοδοτεί την πράξη του να κάνει καλό (κοινωνική πράξη), και ούτω καθεξής, δημιουργώντας ένα επιθυμητό κύκλο της δημιουργίας διπλής αξίας (Aure, 2014).

### **3.7 Το κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο των Michelin και Fiorentino**

Οι Michelin και Fiorentino (2012) διεξήγαγαν με τη σειρά τους μια μελέτη σύνθεσης της βιβλιογραφίας σχετικά με τα κοινωνικά επιχειρηματικά μοντέλα. Το σχήμα που ακολουθεί δείχνει πώς οι Michelin και Fiorentino (2012) περιέγραψαν το πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρηματικών μοντέλων δημιουργώντας ένα «επιχειρηματικό μοντέλο καμβά», παρόμοιο με αυτό των Osterwalder και Pigneur (2010), επιδιώκοντας να απλοποιήσουν την οπτικοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου.

### Πίνακας 3.3

#### Επιχειρηματικό μοντέλο καμβάς των Michelini και Fiorentino (2012)



Πηγή : Michelini, L., & Fiorentino, D. 2012

Το πλαίσιο του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου των Michelini και Fiorentino (2012), αποτελείται από 7 περιοχές, οι οποίες περιλαμβάνουν 13 βασικά συστατικά :

•**προσφορά (offer)**, η οποία χαρακτηρίζεται από την πρόταση αξίας (value proposition), δηλαδή το όφελος που προσφέρει μια κοινωνική επιχείρηση μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει

•**αγορά (market)**, η οποία περιλαμβάνει τόσο το τμήμα της αγοράς όσο και τα τμήματα των πελατών τα οποία η εταιρεία έχει σαν στόχο. Η περιοχή αυτή του καμβά, περιλαμβάνει επίσης μια σχέση, η οποία περιγράφει τη στρατηγική επικοινωνία και το είδος της σχέσης που έχει η εταιρεία με τους πελάτες της, αλλά και τη διανομή, η οποία περιγράφει στην ουσία τα

διάφορα κανάλια που χρησιμοποιεί η κοινωνική επιχείρηση, ώστε να φτάσει στους πελάτες της

- **διακυβέρνηση (governance)**, που αφορά, στην ουσία, στο μοντέλο διοίκησης της κοινωνικής επιχείρησης και περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών και των νόμων οι οποίοι διαχειρίζονται τη σχέση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και τους στόχους της επιχείρησης

- **οικοσύστημα (eco-system)**, το οποίο περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας. Η αλυσίδα αξίας αναφέρεται στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, στις αρμοδιότητες, οι οποίες περιγράφουν την συγκεκριμένη περιοχή της επάρκειας της επιχείρησης (ικανότητα, γνώση), αλλά και στο δίκτυο συνεργατών, το οποίο αναφέρεται στο δίκτυο των συμφωνιών συνεργασίας με άλλους οργανισμούς που είναι απαραίτητες, ώστε να δημιουργηθεί αξία

Το συστατικό αυτό του «καμβά» που αφορά στο οικοσύστημα μοιάζει με τις εταιρικές σχέσεις κλειδί (key partnerships) του «επιχειρηματικού μοντέλου Καμβά» των Osterwalder και Pigneur (2010).

- **πλεόνασμα (surplus)**, το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το πλεόνασμα των εσόδων της

- **οικονομική εξίσωση κέρδους (economic profit equation)**, η οποία περιλαμβάνει τη δομή του κόστους και το μοντέλο των εσόδων μιας κοινωνικής επιχείρησης

- **εξίσωση κοινωνικής αξίας (social value equation)**, η οποία περιγράφει τον τρόπο που μια κοινωνική επιχείρηση δημιουργεί κοινωνικό όφελος το οποίο έχει και σαν βασικότερο στόχο

Στοχαστές και κοινωνικοί επιχειρηματίες εκτιμούν τον 'Καμβά' των Michelinι και Fiorentino (2012), επειδή μπορούν να τον χρησιμοποιήσουν ως ένα brainstorming εργαλείο κατά το αρχικό στάδιο δημιουργίας της κοινωνικής τους επιχείρησης (Aure, 2014).

### **3.8 Χρήση επιχειρηματικού μοντέλου καμβά των Osterwalder και Pigneur (2010) για κοινωνικές επιχειρήσεις**

Σε προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου έγινε αναλυτική παρουσίαση του «Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου» (Business Model Canvas), ο οποίος αποτελεί μια αποτελεσματική βάση ανάπτυξης των βασικών πτυχών μιας επιχειρηματικής ιδέας γρήγορα και αποτελεσματικά. Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστούν τα διάφορα τμήματα του «καμβά», αλλά από την πλευρά μια κοινωνικής επιχείρησης αυτή τη φορά, χρησιμοποιώντας τα βασικά χαρακτηριστικά και τον τρόπο λειτουργίας μιας κοινωνικής επιχείρησης όπως παρουσιάστηκαν στο πρώτο κεφάλαιο.

#### **3.8.1 Η Πρόταση Αξίας της Κοινωνικής Επιχείρησης (Value Proposition)**

Κατά τη διαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου των επιχειρήσεων, το πρώτο ερώτημα που καλείται να απαντηθεί είναι “τι αξία δημιουργείται” για τους πελάτες της επιχείρησης. Φυσικά το ίδιο ισχύει και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, με τη μόνη διαφορά ότι αυτές έχουν σαν βασικό στόχο να δημιουργήσουν κάποιου είδους «κοινωνική αξία» παράλληλα ή ακόμη και μέσω μιας εμπορικής αξίας.

Συνεπώς στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων υπάρχουν δύο προτάσεις αξίας, η κοινωνική και η εμπορική, καθώς μια κοινωνική επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει μόνο μέσα από τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Ως επιχείρηση θα πρέπει παράλληλα να δημιουργήσει και εμπορική αξία, δηλαδή αγαθά και υπηρεσίες που επιθυμεί να πουλήσει στην αγορά και την καθιστούν ελκυστική στους πελάτες.

Το κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να βοηθήσει στο να διαχωριστούν η εμπορική και η κοινωνική αξία και να εντοπιστεί πώς η καθεμία σχετίζεται με τις διάφορες κατηγορίες των πελατών της επιχείρησης. Είναι πιθανό μάλιστα οι δύο αυτές αξίες να είναι αλληλοεξαρτώμενες, καθώς το να κάνει μια επιχείρηση κοινό καλό δεν είναι ποτέ αρκετό για να είναι βιώσιμη αν πρωτίστως η υπηρεσία και το προϊόν της δεν είναι καλά και ελκυστικά στους πελάτες της.

Για ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις, η εμπορική αξία θεωρείται δεδομένη, καθώς θεωρείται πως επειδή κάνουν κοινό καλό, οι πελάτες θα ελκύονται παράλληλα και από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Δυστυχώς ωστόσο, αυτό είναι μια λανθασμένη υπόθεση.

Σημαντικό επίσης είναι να αναφερθεί πως για μερικές κοινωνικές επιχειρήσεις, θεωρείται πως το μόνο τμήμα τους που πρέπει να είναι ορατό, είναι η «επιχειρηματική, εμπορική» αξία τους. Στην περίπτωση αυτή η «κοινωνική» αξία είναι ενσωματωμένη στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και δεν αποτελεί τον λόγο για τον οποίο έλκονται από αυτές. Σε άλλες περιπτώσεις, ωστόσο, η κοινωνική αξία μπορεί να είναι ορατή και είναι σημαντικό το πώς παρουσιάζεται, ώστε να αντλεί πελάτες. Μερικές φορές οι πελάτες θέλουν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με το κοινωνικό όφελος, πριν αγοράσουν μια «κοινωνική» αξία. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι θα πρέπει η επιχείρηση να αποφασίσει το πώς θα παρουσιάσει το κοινωνικό της όφελος στους πελάτες της και πως θα καταφέρει να το μετρήσει.

Συνεπώς τα σημαντικά ερωτήματα τα οποία θα πρέπει να τίθενται όσον αφορά στην πρόταση αξίας, στο πλαίσιο μιας κοινωνικής επιχείρησης, είναι τα εξής :

- Τί αξία παρέχεται στους πελάτες της επιχείρησης ;
- Ποιά είναι η σχέση μεταξύ «κοινωνικής» και «εμπορικής» αξίας ;
- Πόσο ορατή είναι η “κοινωνική” αξία της επιχείρησης στους πελάτες ; Ποιοί την αντιλαμβάνονται ; Ποιοί συνεισφέρουν σε αυτή ;
- Πώς μετριέται η πρόταση αξίας μιας κοινωνικής επιχείρησης ( εμπορική και κοινωνική) ;

### **3.8.2 Γιατί πρέπει να μετριέται η «Κοινωνική Αξία»**

Η μέτρηση του αντίκτυπου των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν είναι απλή διαδικασία, επειδή οι οργανισμοί αυτοί έχουν να επιτύχουν ένα διπλό στόχο, να κατορθώσουν να επιτύχουν τους οικονομικούς τους στόχους και συγχρόνως να μεγιστοποιήσουν τον κοινωνικό τους αντίκτυπο, ο ορισμός του οποίου δίνεται με βάση την αποστολή τους. Με λίγα λόγια οι

κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν να επιτύχουν ένα πολύ δύσκολο έργο, αυτό της μέτρησης της επιτυχίας τους συγκριτικά με αυτό με αυτό που συμβαίνει με τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

Στο παρελθόν οι κοινωνικές επιχειρήσεις και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έκαναν δηλώσεις του τύπου : «Σώζουμε εκατομμύρια ανθρώπινες ζωές κάθε χρόνο» . Ήταν σύνηθες φαινόμενο αυτού του είδους οι ασαφείς ισχυρισμοί που δεν επέτρεπαν να εκφραστεί ποσοτικά ο αντίκτυπος ή η αποτελεσματικότητα των οργανισμών ή και να συγκριθεί η αποτελεσματικότητα ή ο αντίκτυπος στις επιχειρήσεις.

Ενδεχομένως, η μη ακριβής μέτρηση να εκλαμβάνεται ως ένα πλεονέκτημα για μια κοινωνική επιχείρηση, επειδή χρειάζεται τεράστια προσπάθεια για να συλλέξει χρήμα. Για παράδειγμα, οι φιλάνθρωποι, τα ιδρύματα και οι κυβερνήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν ακριβή αποδεικτικά στοιχεία για τον αντίκτυπο, όταν δεν υπάρχουν στοιχεία. Στην περίπτωση ενός φιλάνθρωπου ο οποίος επιθυμεί να κάνει κάποιο δώρο που θα μετουσιωθεί σε πραγματική κοινωνική αξία, το δώρο του θα ισούται λίγο πολύ με το πώς εκείνος κρίνει τον αναμενόμενο αντίκτυπο. Αυτή η προσδοκία θα επηρεαστεί από το ευρύ φάσμα των πιθανοτήτων που προκύπτουν από την έλλειψη στοιχείων, πράγμα που δυσκολεύει τον δωρητή να διακρίνει τη διαφορά ανάμεσα στους αποτελεσματικούς και στους μη αποτελεσματικούς οργανισμούς. Αυτού του είδους τα προβλήματα, οι οικονομολόγοι τα ονομάζουν προβλήματα «Πατάτες» και τα παρομοιάζουν με εκείνα που ανακύπτουν κατά την επιλογή ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου, αφού οι καταναλωτές που δεν γνωρίζουν τίποτα γύρω από τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα τείνουν να αποφεύγουν την αγορά τους επειδή δεν μπορούν να ξεχωρίσουν τις διαφορές ανάμεσα στα καλά αυτοκίνητα και τις «Πατάτες».

Με λίγα λόγια, είναι προς το συμφέρον όλων των καλών κοινωνικών επιχειρήσεων να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβείς στη μέτρηση της κοινωνικής αξίας, της υγείας του οργανισμού, της αποτελεσματικότητας στην επίτευξη της αποστολής και όσον αφορά στη γενικότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Μπρουκς, 2010).



### 3.8.3 Οι πελάτες της Κοινωνικής Επιχείρησης (Customer segments)

Στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων, μιας και έχουν σαν βασικό στόχο τη δημιουργία κοινωνικής αξίας, μπορούν να έχουν τουλάχιστον δύο διαφορετικές κατηγορίες πελατών. Η πρώτη αφορά στους πελάτες οι οποίοι θέλουν να αγοράσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και η δεύτερη κατηγορία αφορά στους πελάτες οι οποίοι θέλουν να υποστηρίξουν το κοινωνικό όφελος της επιχείρησης.

Ο παραπάνω διαχωρισμός των πελατών της κοινωνικής επιχείρησης, είναι σημαντικό να γίνει για διάφορους και ουσιαστικούς λόγους. Κατ' αρχάς, ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις, δεν αντιμετωπίζουν την «κοινωνική» τους αξία σαν ενδεχόμενο να προσελκύσουν πελάτες, ή αδυνατούν να αντιληφθούν το πλήρες φάσμα των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που μπορούν να υπάρξουν ακολουθώντας το σενάριο αυτό. Για παράδειγμα, ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίζουν τους χρηματοδότες τους ως «εταίρους» και όχι ως ενδεχόμενους πελάτες, κάτι που μπορεί να καταστήσει μη ορατές τις δυνατότητες που υπάρχουν.

Επίσης, η κατανόηση των διαφορετικών τμημάτων των πελατών μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι δυνατόν να βοηθήσει στη σχεδιαστική της καινοτομία. Για παράδειγμα αν «πελάτες» μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι κρατικοί ή φιλανθρωπικοί χρηματοδότες, μπορεί να ερευνηθεί η δυνατότητα να καλλιεργηθεί το ενδιαφέρον των εν λόγω πελατών και για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει τακτικούς εταιρικούς πελάτες, οι οποίοι αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, είναι επίσης ενδιαφέρον να ερευνηθεί η δυνατότητα να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους να προσφέρουν στην κοινωνική επιχείρηση, μέσω ενός εσωτερικού προγράμματος “gifting”.

Στο σημείο αυτό, σημαντικό είναι να καθοριστεί πότε οι χρηματοδότες μιας κοινωνικής επιχείρησης, θεωρούνται πραγματικά πελάτες. Η κατανόηση του χώρου στο επιχειρηματικό μοντέλο στον οποίο ανήκουν οι χρηματοδότες και οι φιλάνθρωποι, μπορεί να βοηθήσει στο να βρεθεί ο ρόλος τους σε σχέση με το επιχειρηματικό μοντέλο. Αν αποτελούν παράλληλα και πελάτες της επιχείρησης, τότε θα πρέπει η επιχείρηση να είναι σαφής σχετικά με την αξία που τους προσφέρει. Εάν πρόκειται για εταίρους όμως της κοινωνικής επιχείρησης, τότε σκοπός είναι να βρεθεί τρόπος έτσι ώστε η επιχείρηση να εξαρτάται όσο το δυνατόν λιγότερο

από αυτούς και να διερευνήσει ποιά άλλη αξία θα μπορούσε να προσθέσει μέσω αυτών στο επιχειρηματικό της μοντέλο.

Συνεπώς τα βασικά ερωτήματα, τα οποία πρέπει να τίθενται όσον αφορά τους πελάτες μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι τα εξής:

- Για ποιούς δημιουργεί «αξία» η κοινωνική επιχείρηση και τί είδους «αξία» είναι αυτή;
- Ποιοί είναι οι εμπορικοί πελάτες της επιχείρησης και ποιοί οι κοινωνικοί;
- Τί είδους αξία επιζητούν να λάβουν και μέσω ποιών προϊόντων ή υπηρεσιών;
- Πόσο σημαντικό είναι το κοινωνικό όφελος της επιχείρησης για τους πελάτες της; Είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προκειμένου να ενισχύσουν το όφελος αυτό;
- Οι χρηματοδότες της επιχείρησης είναι απλά εταίροι ή αποτελούν και πελάτες της;

### **3.8.4 Κανάλια επικοινωνίας της Κοινωνικής Επιχείρησης με τους πελάτες της (Channels)**

Η προσπάθεια μιας κοινωνικής επιχείρησης να επικοινωνήσει με τις διάφορες κατηγορίες πελατών της, μπορεί να τη βοηθήσει να αξιολογήσει την πρόταση αξίας (Value Proposition) που προσφέρει και να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες εξέλιξης της. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι αρκετά σημαντικό, όχι μόνο γιατί μπορεί να βοηθήσει τους πελάτες της να αξιολογήσουν τη εμπορική της αξία, αλλά κυρίως γιατί μπορεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν την κοινωνική της αξία.

Οι Osterwalder και Pigneur (2010) παρουσιάζουν το ακόλουθο περίγραμμα πέντε φάσεων.

Πίνακας 3.4

Πέντε φάσεις, απαραίτητες για το σχεδιασμό διαύλων μιας επιχείρησης με τους πελάτες

Ερωτήματα που αναδείχθηκαν από Osterwalder και Pigneur (2010)	ΕΠΙΓΝΩΣΗ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΓΟΡΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ
	Πώς θα αυξηθεί η ευαισθητοποίηση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας	Πώς μπορεί η επιχείρηση να βοηθήσει τους πελάτες να εκτιμήσουν πρόταση αξίας της	Πώς μπορεί η επιχείρηση να επιτρέψει στους πελάτες να αγοράσουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες	Πώς μπορεί η επιχείρηση να παραδώσει μια πρόταση αξίας προς τους πελάτες της	Πώς μπορεί η επιχείρηση να παρέχει υποστήριξη στους πελάτες της μετά την αγορά των προϊόντων/υπηρεσιών της

Το περίγραμμα των Osterwalder και Pigneur (2010) είναι αρκετά σημαντικό κατά το σχεδιασμό αποτελεσματικών διαύλων μιας επιχείρησης με τους πελάτες της ακόμα και αν είναι κοινωνική.

### 3.8.5 Η σχέση της κοινωνικής επιχείρησης με τους πελάτες της (Customer Relationships)

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις, η σχέση με τους πελάτες είναι αρκετά σημαντική. Οι πελάτες της είναι δυνατόν να έλκονται από την πρόταση αξίας της επιχείρησης μόνο από μια καθαρά επιχειρηματική προοπτική και πρέπει η επιχείρηση να προσπαθήσει να διατηρήσει τη συνήθεια αυτή, σε αυτή τη βάση.

Ωστόσο, ορισμένοι ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο για την «προστιθέμενη» αξία που δημιουργείται από το κοινωνικό όφελος της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να εντοπιστεί ποιο ρόλο θα πρέπει να έχει η κοινωνική επιχείρηση στη σχέση που έχει με τους πελάτες της.

Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, μπορεί να έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να παραμερίσουν τις παραδοσιακές σχέσεις που συνήθως έχει μια επιχείρηση με τους πελάτες της και να διερευνήσουν το πώς οι πελάτες τους θα μπορούσαν να γίνουν «κοινότητά» τους ή το πώς θα μπορούσαν να συν-δημιουργήσουν στην επιχείρηση.

Ένας άλλος τρόπος για να προσεγγίσει μια κοινωνική επιχείρηση τους πελάτες της είναι να επικεντρωθεί στην ιδέα της δημιουργίας «αφοσίωσης» από την πλευρά των πελατών της και να ερευνήσει πώς είναι δυνατόν η αφοσίωση αυτή να προσθέσει στην επιχείρηση κοινωνική αξία. Για πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις, η αύξηση της πελατειακής τους βάσης σημαίνει παράλληλα ότι μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στην κοινωνική αποστολή τους. Έτσι τα «προγράμματα δημιουργίας αφοσίωσης» στις κοινωνικές επιχειρήσεις επικεντρώνονται κυρίως σε αυτό που μπορεί να συν-δημιουργηθεί και όχι σε ότι ατομικά οι πελάτες θα μπορούσαν να λάβουν.

Τα βασικά ερωτήματα που θα πρέπει συνεπώς να τίθενται κατά τον εντοπισμό της καταλληλότερης σχέσης, που θα πρέπει να έχει μια κοινωνική επιχείρηση με τους πελάτες της στη δημιουργία ενός κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου, είναι τα εξής :

- Τί είδους σχέσεις αναζητούν οι πελάτες της κοινωνικής επιχείρησης;
- Τί μπορεί να συμβεί εάν οι πελάτες προσελκύονται περισσότερο από το κοινωνικό όφελος της επιχείρησης;
- Τί άλλο χρειάζεται η επιχείρηση προκειμένου να “σιγουρέψει” ότι θα διατηρήσει την πελατεία της;
- Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους «κοινωνικούς πελάτες» της διαφέρουν από αυτές με τους «εμπορικούς πελάτες» της;

### 3.8.6 Οι πηγές εσόδων της κοινωνικής επιχείρησης (Revenue Streams)

Οι πηγές εσόδων είναι αυτές που επιτρέπουν στις κοινωνικές επιχειρήσεις να εξελιχθούν και να δημιουργήσουν «κοινωνική αξία». Επικρατεί ο ισχυρισμός ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να αποφεύγουν κάθε έσοδο, πλην του εμπορίου ή της παροχής υπηρεσιών και παρόλο που σε έναν ιδανικό κόσμο αυτό θα θεωρείτο σπουδαίο, ωστόσο, στην πραγματικότητα, κάτι τέτοιο θα σημαίνει ότι δεν θα υπάρχει καμία διαφορά μεταξύ μιας κοινωνικής και μιας εμπορικής επιχείρησης. Για να έχει «νόημα» μια κοινωνική επιχείρηση, θα πρέπει η πηγή των εσόδων της να συνδέεται με τον σκοπό της, τα κοινωνικά οφέλη που μπορεί να δημιουργούνται και με τη συμβολή της στην οικοδόμηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου.

Κατά το σχεδιασμό μιας κοινωνικής επιχείρησης, είναι ζωτικής σημασίας να διερευνηθούν τα επιχειρηματικά μοντέλα των ανάλογων εμπορικών επιχειρήσεων. Αν μια εμπορική επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο τομέα παρατηρείται ότι έχει χαμηλό δυναμικό για τη δημιουργία κέρδους, τότε μια κοινωνική επιχείρηση στον αντίστοιχο τομέα, δεν θα έχει καμία πιθανότητα δημιουργίας κέρδους, ώστε να καλυφθεί το κόστος που θα δημιουργηθεί κατά την παροχή κοινωνικού οφέλους.

Αυτό που είναι σημαντικό σε μια κοινωνική επιχείρηση, είναι λοιπόν να δίνει έμφαση στα κοινωνικά της έσοδα, δηλαδή σε ένα μείγμα εσόδων που είναι κατάλληλα για την κοινωνική αξία η οποία θα παραχθεί και με τα οποία η επιχείρηση θα έχει πραγματικά τη δυνατότητα να δημιουργήσει κέρδη και να γίνει εμπορικά βιώσιμη.

Τα σημαντικότερα ερωτήματα, συνεπώς, που πρέπει να τίθενται όσον αφορά στις πηγές εσόδων (revenue streams) κατά τη δημιουργία του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου, είναι τα παρακάτω :

- Έχει γίνει διαχωρισμός των εσόδων που δημιουργούνται από την εμπορική δραστηριότητα με αυτά που προέρχονται από τον κοινωνικό αντίκτυπο της επιχείρησης;
- Έχουν ερευνηθεί ανάλογα επιχειρηματικά μοντέλα εμπορικών επιχειρήσεων, ώστε να εντοπιστούν τα πιθανά έσοδα όσον αφορά στον τομέα που επιλέχθηκε η κοινωνική επιχείρηση να δημιουργηθεί;

### 3.8.7 Βασικοί πόροι της Κοινωνικής Επιχείρησης (Key resources)

Οι βασικοί πόροι μιας επιχείρησης είναι όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, τα περιουσιακά της στοιχεία, τόσο υλικά όσο και άυλα. Στην περίπτωση μιας κοινωνικής επιχείρησης, οι πόροι οδηγούν στο να δημιουργηθεί κοινωνικό όφελος. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τόσο τους «εμπορικούς» όσο και τους «κοινωνικούς» πόρους που μπορεί να χρειάζεται μια κοινωνική επιχείρηση προκειμένου να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της.

Πίνακας 3.5

#### Οι βασικοί πόροι μιας επιχείρησης

	«Εμπορικοί» Πόροι	«Κοινωνικοί» Πόροι
<b>Φυσικοί πόροι</b>	εγκαταστάσεις, υποδομές, κτίρια, οχήματα, συστήματα, τα δίκτυα διανομής	ειδικός εξοπλισμός και συστήματα υποδομών, προσβάσιμα κτίρια
<b>Πνευματικοί πόροι</b>	μάρκες, γνώσεις, συστήματα διαχείρισης επαφών, συνέταιροι, επιχειρηματικές γνώσεις και δεξιότητες	Γνώσεις και δεξιότητες, εταίροι υποστήριξης
<b>Πόροι ανθρωπίνου δυναμικού</b>	Άνθρωποι, προσωπικό, εταίροι	Υπερασπιστές, Προσωπικό υποστήριξης, μεσίτες, ισχυροί σύμμαχοι, δίκτυα υποστήριξης
<b>Οικονομικοί πόροι</b>	Μετρητά, γραμμές πίστωσης, πρόσβαση στην χρηματοδότηση	Πρόσβαση σε κεφάλαια για την κάλυψη του κόστους των επιπτώσεων
<b>Πόροι επιπτώσεων</b>		Μέθοδοι και δίκτυα για την αξιολόγηση και εκτίμηση των επιπτώσεων, όλες αυτές οι μέθοδοι που χρειάζονται για να διασφαλίσουμε ότι θα γίνει αντιληπτή η επίπτωση

Το επόμενο βήμα, είναι να αποφασιστεί το αν αυτοί οι πόροι που απαιτούνται θα πρέπει να βρίσκονται στο εσωτερικό της επιχείρησης ή αν χρειάζεται η δημιουργία σημαντικών εταιρικών σχέσεων προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι πόροι που απαιτούνται είναι προσιτοί για την επιχείρηση.

Φυσικά, οι start up κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως και πολλές εμπορικές start up επιχειρήσεις, μπορεί να μην έχουν όλα τα μέσα ώστε να αναβαθμιστούν ή να δημιουργήσουν κοινωνικά οφέλη. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιτακτική η ανάγκη να κατανοηθεί πόσο σημαντικό είναι να εξασφαλιστεί η πρόσβαση σε βασικούς πόρους που απαιτούνται τόσο για την εμπορική όσο και για την κοινωνική της εξέλιξη και να προγραμματιστεί παράλληλα το πώς τέτοιοι πόροι μπορούν να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν.

Συνεπώς, τα βασικά ερωτήματα που πρέπει συνεπώς να τίθενται όσον αφορά τους βασικούς πόρους που απαιτούνται στην επιχείρηση κατά το σχεδιασμό ενός κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου, είναι τα παρακάτω :

- Τι πνευματικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι απαιτούνται για τις εμπορικές δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης;
- Τι σωματικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί πόροι απαιτούνται για να εξασφαλιστεί το ότι η κοινωνική επιχείρηση θα επιτύχει τους κοινωνικούς της στόχους;
- Όλοι οι πόροι πρέπει να βρίσκονται στο εσωτερικό της κοινωνικής επιχείρησης, ή μπορεί κάποιος από αυτούς να βρίσκονται μέσω κάποιων συνεργασιών;

### **3.8.8 Βασικές δραστηριότητες μιας κοινωνικής επιχείρησης (Key activities)**

Οι βασικές δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης είναι αυτές που δημιουργούν αξία για τους πελάτες της, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί τόσο η εμπορική όσο και η κοινωνική της αξία.

Οι κύριες δραστηριότητες μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να είναι οι παρακάτω :

- **Συμπληρωματικές:** Συμπληρωματικές είναι οι δραστηριότητες οι οποίες συμπληρώνονται ή συμπληρώνουν τις δραστηριότητες οι οποίες δημιουργούν κοινωνικό όφελος. Για παράδειγμα, ένα καφέ το οποίο λειτουργεί σαν κοινωνική επιχείρηση και διαθέτει ένα φάσμα από δραστηριότητες για την προετοιμασία

τροφίμων, την εξυπηρέτηση πελατών αλλά και τον καθαρισμό, μπορεί να προσφέρει μια σειρά από θέσεις εργασίας για τις οποίες το προσωπικό ίσως να χρειάζεται ιδιαίτερη υποστήριξη και εκπαίδευση. Οι συμπληρωματικές δραστηριότητες γενικά, μπορούν να αξιοποιηθούν, για την καλύτερη αποδοτικότητα της εμπορικής και της κοινωνικής αξίας μιας κοινωνικής επιχείρησης.

- **Αντίθετες:** Είναι δυνατόν να υπάρχουν δραστηριότητες οι οποίες είναι δύσκολο να εξισορροπήσουν την δημιουργία εμπορικής και κοινωνικής αξίας. Για παράδειγμα, εάν στο καφέ που αναφέρθηκε παραπάνω, πολλές φορές υπάρχει αρκετός κόσμος και η πίεση για να εξυπηρετηθεί γρήγορα και αποτελεσματικά είναι πολύ μεγάλη, τότε αυτές οι εμπορικές απαιτήσεις μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις δραστηριότητες που συνδέονται με την στήριξη των εργαζομένων που δεν έχουν την εμπειρία ή την ικανότητα να αντιμετωπίσουν με ευκολία την υψηλή αυτή πίεση εξυπηρέτησης των πελατών. Σε αυτή την περίπτωση, η επίλυση προβλημάτων είναι απαραίτητη, έτσι ώστε οι εμπορικές και οι κοινωνικές απαιτήσεις να είναι ισορροπημένες ή τουλάχιστον να μπορούν να συνυπάρξουν. Το να είναι μια επιχείρηση συγκεκριμένη για το ποιες δραστηριότητες είναι κρίσιμης σημασίας για τη δημιουργία και υποστήριξη κοινωνικού οφέλους, είναι χρήσιμο όχι μόνο για την κατανόηση του τι είναι αναγκαίο σε καθημερινή βάση αλλά και για να είναι πιο εύκολο να κοστολογηθεί η δημιουργία του κοινωνικού οφέλους.

### 3.8.9 Οι βασικές συνεργασίες της Κοινωνικής Επιχείρησης (Key partners)

Οι συνεργασίες αφορούν στο δίκτυο των προμηθευτών, των συμμάχων, των υποστηρικτών και των συν-δημιουργών που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τόσο τους εμπορικούς, όσο και τους κοινωνικούς της στόχους. Η επιχείρηση μπορεί να έχει ένα ενεργό δίκτυο υποστηρικτών οι οποίοι θα προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και θα είναι ζωτικής σημασίας, όπως παραδείγματος χάρη ένα δίκτυο διανομής. Είναι δυνατόν όμως να έχει και ένα δίκτυο συνεργατών το οποίο θα προσφέρει αξία η οποία θα αυξάνει την κοινωνική αξία της επιχείρησης και θα μπορεί



παράλληλα να υποστηρίξει τη συμμετοχή εργαζομένων που είναι άνεργοι και θα μπορούσαν όμως να βοηθήσουν στην αναβάθμιση της κοινωνικής αξίας της επιχείρησης μέσω μηχανισμών κοινωνικής δικαιοχρησίας (social franchise). Μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά κίνητρα για τη συμμετοχή σε συμπράξεις, ανάλογα με το αν η εταιρική σχέση έχει στο επίκεντρό της το εμπόριο ή το κοινωνικό όφελος ή και τα δύο.

### **3.8.10 Η διάρθρωση του κόστους της Κοινωνικής Επιχείρησης (Cost Structure)**

Όπως και στα υπόλοιπα μέρη ενός επιχειρηματικού μοντέλου μιας κοινωνικής επιχείρησης, έτσι και για τη διάρθρωση του κόστους της, πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο το κόστος για την εμπορική της λειτουργία όσο και τα έξοδα που εμπλέκονται για τη δημιουργία κοινωνικού οφέλους. Για τις περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρξει κατανόηση των δαπανών που συνδέονται με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς και του επιπλέον κόστους που απαιτείται για να αποκτήσει η επιχείρηση κοινωνική αξία.

Το κοινωνικό όφελος, αν όχι ποτέ, τότε σπάνια είναι ουδέτερο κόστος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, καθώς αν ήταν, τότε κάθε επιχείρηση θα ήταν μια κοινωνική επιχείρηση. Η κατανόηση και η διατύπωση των κοινωνικών στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης, είναι ζωτικής σημασίας και πρέπει να είναι σαφείς. Αν οι στόχοι είναι ασαφείς, το κόστος τους θα είναι εξίσου ασαφές.

Στη συνέχεια κάθε κοινωνική επιχείρηση είναι σημαντικό να καθορίσει ποιες δραστηριότητες έχουν αναληφθεί και τι πόροι απαιτούνται για την παροχή κοινωνικών ωφελειών. Αυτό μπορεί να γίνει οπτικά με τη χαρτογράφηση της επιχειρηματικής διαδικασίας, τη χαρτογράφηση δηλαδή όλων των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται με στόχο να δημιουργηθεί αξία στους πελάτες. Στη συνέχεια καλό είναι να ερευνηθεί το κόστος των κοινωνικών ωφελειών που συνδέονται με κάθε μια από αυτές τις δραστηριότητες. Οι πόροι, που απαιτούνται για την ανάληψη των δραστηριοτήτων αυτών, μπορούν στη συνέχεια

να προστεθούν στο χάρτη, μαζί με τους πρόσθετους πόρους που απαιτούνται για να αποκτήσει η επιχείρηση κοινωνική αξία (Burket, 2010).

### **3.9 Χρήση του επιχειρηματικού μοντέλου των Lean επιχειρήσεων για κοινωνικό σκοπό**

Στο σημείο αυτό πέρα από τα επιχειρηματικά μοντέλα που συναντιούνται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και χρησιμοποιήθηκαν τόσο από τις συμβατικές εμπορικές επιχειρήσεις όσο και από τις κοινωνικές, αφού πρώτα τροποποιήθηκαν σε κάποια σημεία, ένα άλλο επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιείται κατά καιρούς από κοινωνικούς επιχειρηματίες, είναι αυτό των Lean Startup επιχειρήσεων.

Τα τελευταία δέκα χρόνια έχει υπάρξει μια τεράστια αύξηση του αριθμού των ανθρώπων που παίρνουν την απόφαση να ξεκινήσουν νέες και καινοτόμες επιχειρήσεις και ένας από τους λόγους που έχει οδηγήσει σε αυτή την τεράστια αύξηση, είναι η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μεθοδολογιών, όπως είναι οι Lean Startup επιχειρήσεις. Πρόκειται για μια νέα και καινοτόμα μέθοδο, η οποία είναι βασισμένη σε μια διαφορετική προσέγγιση, που συνδυάζει γρήγορη δοκιμή στην αγορά και συνεχή βελτίωση στη συνέχεια. Ξεκίνησε πρόσφατα από την Αμερική και εξαπλώνεται ραγδαία ανά την υφήλιο.

Η μεθοδολογία Lean Startup δείχνει πώς μια νέα επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει σε εξαιρετικά δύσκολες οικονομικές συνθήκες, και υποστηρίζει πως είναι δυνατόν να δημιουργήσει κανείς μια επιχείρηση χωρίς επενδυτικά κεφάλαια και επιχειρηματικό πλάνο. Είναι μια επιστημονική προσέγγιση για τη δημιουργία και τη διαχείριση νέων επιχειρήσεων, με στόχο να φτάσει το επιθυμητό προϊόν στα χέρια των πελατών όσο πιο γρήγορα γίνεται και αποδείχτηκε ότι φέρνει πολύ καλά αποτελέσματα, αλλά και υψηλά κέρδη.

Η επιχείρηση ξεκινάει με μικρά και σταθερά βήματα χωρίς μεγάλο κόστος και χωρίς να απασχολεί πολύ εργατικό προσωπικό, με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η μεθοδολογία του Lean Startup έχει ως προϋπόθεση να απαντήσει στην ερώτηση όχι του αν μπορεί αυτό το προϊόν να κατασκευαστεί, αλλά αν αυτό το προϊόν πρέπει όντως να κατασκευαστεί και αν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μια βιώσιμη επιχείρηση γύρω από αυτό

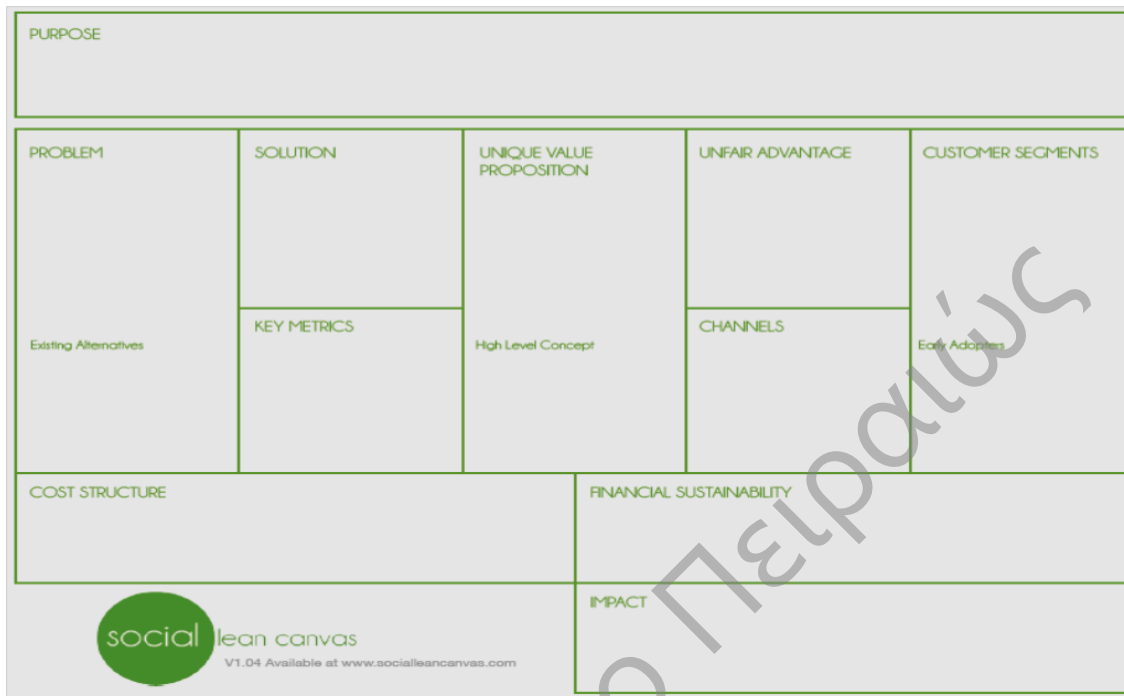
το σύνολο των προϊόντων. Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα, θα πρέπει να εντοπιστεί αρχικά ποιο είναι το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες της επιχείρησης, καθώς και αν λύθηκε και με ποιο τρόπο.

Στη συνέχεια πρέπει να χρησιμοποιηθούν αυτές οι γνώσεις τόσο για να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσίας ή το ίδιο το προϊόν, αλλά και να εξακριβωθεί ποιοι πιθανώς ενδιαφέρονται για τη λύση που προτείνεται, δηλαδή, ποιοι είναι οι πελάτες. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να υπάρχουν δεδομένα αλλά και χρόνος για να επεξεργαστούν. Πρέπει να καταγραφούν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία (απαντήσεις, απόψεις, προτάσεις, ακόμη και τηλέφωνα, ραντεβού και προσφορές), να αναλυθούν και με βάση τα αποτελέσματα, να επανασχεδιαστεί η λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, οι πελάτες της επιχείρησης θα αγοράσουν οπωσδήποτε τα προϊόντα που παράγονται, αφού θα καταφέρνουν να δίνουν λύσεις στα δικά τους προβλήματα (<http://www.epixeiro.gr>).

Θεωρείται πως το επιχειρηματικό μοντέλο των Lean επιχειρήσεων του Ash Maura (<http://practicetrumpstheory.com/why-lean-canvas/>), είναι ιδιαίτερα χρήσιμο κατά το πρώιμο στάδιο των κοινωνικών επιχειρήσεων. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται το πλαίσιο του «καμβά» των Lean επιχειρήσεων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

### Πίνακας 3.6

#### Πλαίσιο του καμβά των Lean επιχειρήσεων



Πηγή : <http://socialleancanvas.com>

**Σκοπός (Purpose):** Αφορά στην ουσία τα προβλήματα που η κοινωνική επιχείρηση θα προσπαθήσει να λύσει. Αυτό το πλαίσιο δεν αποτελεί πραγματικά μέρος του καμβά και χρησιμεύει ως ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών για την ανάπτυξη του κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου.

**Μοναδική πρόταση αξίας (Unique Value Proposition):** Περιλαμβάνει την πρόταση αξίας ή το σύνολο των προτάσεων αξίας οι οποίες δίνουν λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διάφορες κατηγορίες πελατών. Στο τμήμα αυτό του «καμβά» καταγράφεται και μια ξεκάθαρη πρόταση για το τι ξεχωριστό προσφέρει η επιχείρηση (High Level Concept).

**Προβλήματα (Problems):** Στο σημείο αυτό, σημειώνονται τα συγκεκριμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες της επιχείρησης και δεν σχετίζονται με τα πρωταρχικά προβλήματα που καταγράφονται στο τμήμα Σκοπός (Purpose), τα οποία είναι γενικότερα και αποτελούν το ευρύτερο στόχο της επιχείρησης.

**Λύση (Solution):** Αφορά στη λύση που θα δώσει η μοναδική πρόταση αξίας στα διάφορα τμήματα των πελατών.

**Μετρήσεις κλειδί (Key metrics):** Αριθμητικά αποτελέσματα που αποδεικνύουν το αν η επιχείρηση έχει επιτύχει.

**Αθέμιτο πλεονέκτημα (Unfair advantage):** Αφορά στον λόγο για τον οποίο είναι δυνατόν να επιτύχει αυτό το εγχείρημα.

**Κανάλια (Channels):** Τα κανάλια είναι, όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα προσεγγίσει τις διάφορες κατηγορίες πελατών της.

**Κατηγορίες Πελατών (Customer Segments):** Ποιους έχει ανάγκη η επιχείρηση να κινητοποιήσει για να πραγματοποιήσει αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο, πελάτες, χρήστες, επενδυτές ( χρηματοδότες), εθελοντές κλπ. Στο στάδιο αυτό καταγράφονται και όσοι από τους παραπάνω ενδέχεται να κάνουν το πρώτο βήμα (Early Adopters).

**Δομή του κόστους (Cost Structure):** Πόσο θα κοστίσει στην επιχείρηση να παραδώσει λύση στους πελάτες της.

**Οικονομική Βιωσιμότητα (Financial Sustainability):**

- Παραδοσιακό Μοντέλο εσόδων – Συνεχές εισόδημα, πχ. οι πελάτες πληρώνουν για το προϊόν/υπηρεσία, δωρεές κλπ.
- Μοντέλο χρηματοδότησης – Τα άτομα ή οι οργανισμοί που συμβάλλουν στο αρχικό κεφάλαιο

**Επιρροή (Impact):** Ποιες κοινωνικές ή περιβαλλοντικές επιπτώσεις θα έχει η κοινωνική επιχείρηση και ποιόι θα είναι οι δικαιούχοι. Συμπεριλαμβάνονται και οι απαραίτητες μετρήσεις των αποτελεσμάτων (<http://socialleancanvas.com/>).

### 3.10 Ανακεφαλαίωση

Συμπεραίνεται πως, εφόσον το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί μια αποτελεσματική βάση διερεύνησης και ανάπτυξης των πτυχών μιας επιχειρηματικής ιδέας γρήγορα και αποτελεσματικά, αποτελεί εξίσου σημαντικό εργαλείο για τις συμβατικές και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Γι' αυτό το λόγο, αναπτύχθηκαν διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα κοινωνικών επιχειρήσεων, τόσο ακαδημαϊκά όσο και από τις ίδιες τις κοινωνικές επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν αν είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους στην πράξη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### LE MAT

##### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της κοινωνικής επιχείρησης Le Mat που βρίσκεται στην Ιταλία και αποτελεί ένα σύστημα δικαιόχρησης κοινωνικών επιχειρήσεων στον τομέα της φιλοξενίας. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια του επιχειρηματικού μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010), που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, γίνεται μια παρουσίαση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης, που έχει αποκτήσει την επωνυμία Le Mat, μέσω του συστήματος της κοινωνικής δικαιόχρησης (Social Franchise).

##### 4.2 Ποια είναι η Le mat

Η Le Mat είναι μια μη κερδοσκοπική οργάνωση (Μ.Κ.Ο), η οποία σύμφωνα με τους Ιταλικούς νόμους θεωρείται «κοινωνική επιχείρηση». Πρόκειται παράλληλα για ένα εμπορικό σήμα και αποτελεί ένα σύστημα δικαιόχρησης κοινωνικών επιχειρήσεων (Social Franchise) στον τομέα του τουρισμού και των ξενοδοχειακών υποδομών με έμφαση στις ευάλωτες κοινωνικά ομάδες.

Γενική αποστολή της είναι να στραφεί ο κόσμος προς το καλύτερο όσον αφορά την πολιτιστική, κοινωνική και την επαγγελματική αποκατάσταση των ατόμων με ιστορικό

αναπηρίας, ψυχικής ασθένειας ή εξάρτησης από τα ναρκωτικά , καθώς και όλων εκείνων που για διάφορους λόγους έχουν βιώσει τη διάκριση και τον αποκλεισμό από την αγορά εργασίας.

Η Le Mat έχει διακρίνει, στη λειτουργία των φιλόξενων ξενοδοχείων, έναν πολλά υποσχόμενο τρόπο για τη δημιουργία σταθερών, καλής ποιότητας και καλά αμειβόμενων θέσεων εργασίας. Ένα ξενοδοχείο θεωρείται ότι είναι ή τουλάχιστον πρέπει να είναι μια φιλόξενη επιχείρηση και σύμφωνα με τα πιστεύω της Le Mat, κανείς δεν μπορεί να εξασφαλίσει κάτι τέτοιο, καλύτερα από τα άτομα που έχουν αποτελέσει αντικείμενο διακρίσεων και αποκλεισμού, καθώς είναι σε θέση να κατανοήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη της φιλοξενίας. Υποστηρίζεται λοιπόν ότι τα πρόσωπα αυτά, ως εκ τούτου, θα είναι σε καλύτερη θέση από οποιονδήποτε άλλο να συμβάλουν στη δημιουργία της ποιότητας υποδοχής της επιχείρησης, οπότε μπορούν να αξιοποιηθούν σε ό,τι είναι τώρα παγκοσμίως γνωστό ως «βιομηχανία της φιλοξενίας». Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις που διακρίνονται από το εμπορικό σήμα Le Mat έχουν πολύ συχνά ως μοντέλο τους τον ιταλικό τύπου B κοινωνικό συνεταιρισμό που διέπεται από τον νόμο αριθμ. 381 του 1991 που θα αναλυθεί στην παρακάτω ενότητα (Le Mat Manifesto).

### **4.3 Ο κοινωνικός συνεταιρισμός στην Ιταλία**

Ο κοινωνικός συνεταιρισμός αποτελεί την επιτομή του προτύπου κοινωνικής επιχείρησης, καθώς συνδυάζει τον επιχειρηματικό τρόπο λειτουργίας με την ισχυρή προσήλωση σε κοινωνικούς σκοπούς. Εκείνο που τον διακρίνει από έναν κοινό συνεταιρισμό είναι ο στόχος και η διακυβέρνησή του από πλειάδα ενδιαφερόμενων παραγόντων. Στην Ιταλία, οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί ορίζονται ως εξής, σύμφωνα με το νόμο 381/91:

- στόχος είναι το γενικό όφελος της κοινότητας και η κοινωνική ένταξη των πολιτών. Συγκεκριμένα, οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί τύπου A παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες και υπηρεσίες υγείας και εκπαίδευσης ενώ οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί τύπου B στους οποίους ανήκει και η Le Mat, εντάσσουν μειονεκτούντα άτομα στην αγορά εργασίας. Οι κατηγορίες μειονεκτημάτων στα οποία στοχεύουν περιλαμβάνουν τις



σωματικές και νοητικές αναπηρίες, την εξάρτηση από ναρκωτικά και αλκοόλ, τις διαταραχές ανάπτυξης και τα προβλήματα με το νόμο

- μπορούν να γίνουν μέλη διάφορες κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των αμειβόμενων υπαλλήλων, των δικαιούχων, των εθελοντών (μέχρι 50% των μελών), των οικονομικών επενδυτών και των δημόσιων φορέων. Στους συνεταιρισμούς τύπου Β τουλάχιστον 30% των μελών πρέπει να προέρχονται από τις μειονεκτούσες ομάδες-στόχους
- ο συνεταιρισμός έχει νομική προσωπικότητα και περιορισμένη ευθύνη
- δεν μπορεί να διανεμηθεί πάνω από το 70% των κερδών, τα μερίσματα είναι περιορισμένα στο επιτόκιο των κρατικών ομολόγων και τα περιουσιακά στοιχεία δεν διανέμονται

Αν και πρωτοπόρος σε αυτή τη μορφή συνεταιρισμού υπήρξε η Ιταλία, και εκεί γνώρισε εντυπωσιακή ανάπτυξη, υπάρχουν και άλλες ευρωπαϊκές χώρες έχουν δημιουργήσει ειδικές νομικές μορφές τέτοιου τύπου (E.E., 2013).

#### 4.4 Πώς λειτουργεί η Le Mat

Η Le Mat στοχεύει σε ένα μικρής κλίμακας μεν τοπικό τουρισμό, βιώσιμο δε, καθώς και σε μια ειδική μέθοδο διαχείρισης της φιλοξενίας των ταξιδιωτών που την επισκέπτονται, έχοντας σαν βασικό στόχο να τους πείσει να ενδιαφερθούν για το έργο της και να θελήσουν να γίνουν και οι ίδιοι ενεργό μέρος της κοινότητάς της.

Στην Ιταλία, η Le Mat είναι μια συνεργατική κοινωνία κοινωνικών συνεταιρισμών, στην οποία ανήκουν 9 κοινωνικοί συνεταιρισμοί, 3 κοινοπραξίες κοινωνικών συνεταιρισμών, ο σύνδεσμος των ταξιδιωτών των LE MAT ξενοδοχείων αλλά και μια συνεταιριστική υπηρεσία ανάπτυξης. Τα ξενοδοχεία και οι ξενώνες που φέρουν την επωνυμία Le Mat, λειτουργούν με γνώμονα το γενικό συμφέρον της ανθρώπινης κοινότητας για μια βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, προσπαθώντας παράλληλα να ενισχύσουν το περιβάλλον της τοπικής κοινότητας.

Πρόκειται στην ουσία, λοιπόν, για ένα δίκτυο κοινωνικών ξενοδοχείων το οποίο συνεχώς επεκτείνεται προκειμένου να δημιουργηθούν ευκαιρίες απασχόλησης, με προοπτικές σταδιοδρομίας και ανεξαρτησίας σε άτομα που το έχουν ανάγκη, επενδύοντας παράλληλα στην ικανότητα των ανδρών και των γυναικών να ενεργούν ως επιχειρηματίες. Συνεπώς, απευθύνεται σε πρόσωπα και οργανισμούς που είναι πρόθυμοι να μάθουν να καινοτομούν και να ασχοληθούν με μια διαφορετική επιχειρηματικότητα, την κοινωνική.

Μερικά παραδείγματα ατόμων στα οποία απευθύνεται είναι τα παρακάτω:

- εργαζόμενοι που ανήκουν σε ένα συνεταιρισμό ή μια κοινωνική επιχείρηση και επιθυμούν να ανοίξουν ένα δικό τους ξενοδοχείο
- μια ομάδα ανέργων ή επισφαλώς εργαζομένων που επιθυμούν να είναι κύριοι του μέλλοντός τους, ξεκινώντας μια δική τους επιχείρηση
- μια κοινωνική τουριστική επιχείρηση η οποία όμως είναι ελάχιστα κερδοφόρα και θέλει να εξελιχθεί και να κάνει κάτι καλύτερο στον ξενοδοχειακό τομέα
- μια τοπική αρχή που επιθυμεί να σώσει ένα εγκαταλελειμμένο κτίριο και να δημιουργήσει τοπικές θέσεις εργασίας
- μια ένωση ατόμων με ειδικές ανάγκες που επιδιώκουν την προώθηση καλού επιπέδου ευκαιριών απασχόλησης για τα μέλη της
- μια τράπεζα, μια εταιρεία, ένας οργανισμός ανάπτυξης που επιθυμούν να επενδύσουν σε ένα κερδοφόρο επιχειρηματικό τομέα (Montagu, 2002)

Μία από τις βασικές αρχές των επιχειρήσεων που φέρουν την επωνυμία της Le Mat είναι ότι διευθύνονται από κάποιον που εργάζεται κατ' αρχάς σε αυτή με βάση τις αρχές της αμοιβαιότητας, της αλληλεγγύης, της δημοκρατίας και του πλουραλισμού.

Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων που φέρουν την επωνυμία Le Mat, αλλά και τα μέλη της συνεταιριστικής κοινωνίας εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο και τους διευθυντές κάθε τρία χρόνια.

Ιδιοκτήτες Le Mat ξενοδοχείων μπορούν να εντοπιστούν σε πολλές περιοχές της Ιταλίας όπως Σικελία, Σαρδηνία, Λάτιο, Ούμπρια, Τοσκάνη, Λομβαρδία, Βενετία, από το μακρινό νότο μέχρι το μακρινό Βορρά. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο επίσης, η Le Mat είναι ένας συνεταιρισμός που εντοπίζεται και στη Σουηδία. Στόχος τους είναι να αυξηθεί η αξία του brand name «Le Mat» τόσο μέσω της εφαρμογής του μοντέλου της στον κλάδο του τουρισμού, όσο και με την ανάπτυξη του συστήματός του.

Κάθε επιχείρηση Le Mat που είναι κοινωνική δικαιοδόχος (franchisee) έχει το δικό της εγχειρίδιο λειτουργίας, το οποίο έχει αναπτυχθεί σε συνδυασμό με τους εργαζόμενους, τα μέλη της, καθώς και με τη βοήθεια της επιχείρησης LE MAT που αποτελεί τον κοινωνικό franchisor. Η συλλογή των εγχειριδίων καθορίζει και διδάσκει έναν τρόπο εργασίας της επιχείρησης, χωρίς όμως να περιγράφει ολόκληρη τη διαδρομή που πρέπει να ακολουθηθεί από μία επιχείρηση για την απόκτηση της επωνυμίας Le Mat.

- Το πρώτο εγχειρίδιο μπορεί να θεωρηθεί ως μια εισαγωγή στη φιλοσοφία της επιχείρησης Le Mat, σκιαγραφεί τα κύρια χαρακτηριστικά του franchising και καθορίζει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την απόκτηση του εμπορικού σήματος Le Mat.
- Το δεύτερο εγχειρίδιο αφορά τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους επιχειρηματίες. Περιγράφει, στην ουσία, τη μέθοδο που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση όσον αφορά στην εργασία, την εκπαίδευση και τη διάθεση ατόμων στην απασχόληση και εξηγεί πως όλα τα παραπάνω μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή.
- Το τρίτο εγχειρίδιο, παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή του τύπου του ξενοδοχείου και εξηγεί τους λόγους για τους οποίους επιλέχθηκε, οι οποίοι σίγουρα θα πρέπει να ενισχύουν την αποστολή της αλυσίδας Le Mat.
- Το τέταρτο και τελευταίο εγχειρίδιο καθοδηγεί στην ουσία την επιχείρηση για το πώς θα καταρτίσει τον προϋπολογισμό της και απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εκτιμάται ο προϋπολογισμός ενός ξενοδοχείου.

Το έργο EQUAL και οι συνεισφορές από το Υπουργείο Εργασίας και την ΕΕ επέτρεψαν την προετοιμασία της συλλογής των εγχειριδίων, τα οποία τόσο η Le Mat όσο και τα μέλη της θα επιδιώξουν να τεθούν σε λειτουργία και να χρησιμοποιηθούν σωστά από της επιχειρήσεις που θα φέρουν την επωνυμία Le Mat.

Κάθε επιχείρηση Le Mat η οποία είναι και κοινωνική δικαιοδόχος (franchisee) διαθέτει επίσης ένα εξατομικευμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, μια κάρτα στην ουσία που προσφέρεται στους επισκέπτες, ώστε να κάνουν κάποια σχόλια αλλά και προτάσεις. Στόχος του συστήματος αυτού είναι οι επισκέπτες των ξενοδοχείων να αποτελούν μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης και της ανάπτυξης της ποιότητας. Γι' αυτό το λόγο, κάθε επιχείρηση Le Mat είναι ιδιαίτερη και μοναδική.

Συνοπτικά οι βασικές δραστηριότητες του συλλόγου Le Mat περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Προσανατολισμό, κατάρτιση και παροχή συμβουλών για τη δημιουργία συνεργατικών και κοινωνικών επιχειρήσεων
- Συνοδεία και τεχνική βοήθεια κατά την εκκίνηση της επιχείρησης αλλά και βοήθεια όσον αφορά στη δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου
- Παροχή συμβουλευτικής βοήθειας για την εύρεση των κατάλληλων ξενοδοχείων που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν τις βασικές αρχές της Le Mat και να αποκτήσουν συνεπώς την επωνυμία της
- Έρευνες, μελέτες, σχεδιασμό και δημιουργία μοντέλων με στόχο την απασχόληση και την επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων που αποτελούν αντικείμενο διακρίσεων ή αντιμετωπίζουν τον αποκλεισμό από την αγορά εργασίας για διάφορους λόγους
- Απασχόληση, επαγγελματική ανάπτυξη και ανεξαρτησία των ατόμων με ιστορικό αναπηρίας, ψυχικής ασθένειας ή κοινωνικής στέρησης
- Γενικότερη επιχειρηματική εκπαίδευση και παροχή συμβουλών στα άτομα αυτά
- Προώθηση της Le Mat, ως μια κοινωνική αλυσίδα επιχειρήσεων, δηλαδή ως franchising ξενοδοχείο
- Συμμετοχή σε εταιρικές σχέσεις με στόχο την πρόσβαση σε προγράμματα και έργα που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και άλλες πηγές

Οι παραπάνω δραστηριότητες ασκούνται μέσω της συνεργασίας της Le Mat με δημόσιους, ιδιωτικούς και κοινωνικούς ιδιωτικούς οργανισμούς. Η Le Mat είναι δυνατόν πολλές φορές να έχει βοήθεια και από ένα δίκτυο εξωτερικών συμβούλων (Le Mat Manuals, 2005).

#### **4.5 Ιστορική αναδρομή: Πώς η Le Mat έφτασε στη σημερινή της μορφή**

Ο σύλλογος της επιχείρησης Le Mat ιδρύθηκε στις 11 Ιουνίου του 2004 από φυσικά και νομικά πρόσωπα, στον απόηχο των σχέσεων, των εμπειριών και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν μέσα από τη συνεργασία με το έργο Equal, που υπήρξε ενεργός εταίρος όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω.

Η έδρα της βρίσκεται στη Ρώμη και οι εργασίες της διεξάγονται τόσο στην Ιταλία όσο και σε άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Βέλγιο), στηριζόμενη στις καλές, επιτυχημένες και βιώσιμες πρακτικές ενός επιτυχημένου συνεταιρισμού, του Il Posto Delle Fragole στην Τεργέστη, ο οποίος αποτελεί παράλληλα ιδρυτικό μέλος της επιχείρησης Le Mat.

Οι δύο ιδέες πάνω στις οποίες στηρίχθηκε η δημιουργία της Le Mat είναι οι παρακάτω :

- **Il Posto Delle Fragole**

Ο Il Posto Delle Fragole είναι ένας συνεταιρισμός, που αποτελείται από νέους, οι οποίοι είναι ψυχικά ασθενείς ή τοξικομανείς αλλά και από ευαισθητοποιημένους καλλιτέχνες και γιατρούς. Η ύπαρξή του ξεκινά από το 1980.

Έχει δημιουργηθεί σε ένα πλέον κλειστό, αλλά ανοιχτό για το κοινό με διαφορετική μορφή, Ψυχιατρικό Νοσοκομείο της Τεργέστης. Η ιδέα αυτή προέκυψε από κοινή επιθυμία να αξιοποιηθεί κατάλληλα ο χώρος, ώστε να αποτελέσει μια επιχειρηματική κίνηση με σκοπό το κέρδος, αλλά και την αξιόλογη χρήση πολλών κτιρίων του παλιού νοσοκομείου και του πάρκου του .

Το αποτέλεσμα της παραπάνω σκέψης, ήταν να προκύψουν εν τέλει τα εξής : μια υπηρεσία (ένα bar που προσφέρει κυρίως αναψυκτικά) για μια εκκολαπτόμενη αγορά και κυρίως παροχή απασχόλησης για τα άτομα που έχουν αποκλειστεί για διάφορους λόγους από την αγορά εργασίας. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν κατάφερε να γίνει προσιτό στον κόσμο, ένα μέρος για το οποίο όλοι κάποτε ήταν φοβισμένοι. Μάλιστα με αφορμή αυτό το γεγονός, γίνονται συνεχώς πλέον συζητήσεις σχετικά με το ενδεχόμενο όλα τα εγκαταλελειμμένα πλέον ψυχιατρικά νοσοκομεία να αξιοποιηθούν εκ νέου με ανάλογο τρόπο.

Στην πορεία, καθώς αυτό το μέρος, γινόταν όλο και πιο γνωστό στην Τεργέστη, πολλοί ήταν αυτοί που συγκεντρώνονταν εκεί με στόχο να επινοήσουν δραστηριότητες εξαιτίας της φανεράς έλλειψης επιχειρηματιών που υπήρχαν ως τώρα στην Ιταλία. Έτσι κάθε νέα ιδέα αποτέλεσε και έναν ξεχωριστό τομέα δραστηριότητας: μια ομάδα μεταφορών, ένα εργαστήριο δερμάτων ειδών, ένα κατάστημα κοσμημάτων και έτσι ο συνεταιρισμός Il Posto Delle Fragole λειτούργησε παράλληλα και σαν θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων, σαν μια γέφυρα μεταξύ της κοινωνίας και της παραγωγής, σαν συνεταιρισμός ατόμων που είναι διατεθειμένα να δράσουν αλλά και να πειραματιστούν.

- **Barcola-Pensione Tritone**

Το HOTEL TRITONE είναι μια μεσαίας κλίμακας ξενοδοχείο, που έχει ως στόχο τον ταξιδιώτη μεσαίου εισοδήματος. Βρίσκεται σε κεντρική τοποθεσία που χαρακτηρίζεται παράλληλα από καλές συγκοινωνιακές συνδέσεις. Αυτό που είναι πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα διαχείρισης του ξενοδοχείου περιλαμβάνει ανθρώπους με διάφορες μορφές αναπηρίας οι οποίοι έχουν αντιμετωπίσει τη διάκριση και τον αποκλεισμό από την αγορά εργασίας. Η ποιότητα του ξενοδοχείου είναι πολύ καλή, κυρίως λόγω του ιδιαίτερα φιλόξενου χαρακτήρα του, ιδίως απέναντι σε ανθρώπους με ειδικές ανάγκες.

Η ιστορία του ξεκινά από το 1985, όταν υπήρξε η ιδέα της λειτουργίας ενός ξενοδοχείου στο Barcola, λίγο πιο έξω από την πόλη της Τεργέστης στην περιοχή που ήταν εγκατεστημένο ένα ψυχιατρικό νοσοκομείο. Επρόκειτο για μια παλιά πανσιόν στον παραλιακό δρόμο της περιοχής με 2 ορόφους, 19 δωμάτια, 2 κοινά μπάνια, την οποία κατείχε ένας ηλικιωμένος ιδιοκτήτης έτοιμος να την ξεπουλήσει για 30 εκατομμύρια λίρες. Πέντε νεαρά κορίτσια, ωστόσο, αποφάσισαν να μάθουν το εμπόριο μέσω της εργασίας, των υπηρεσιών καθαριότητας και της φιλοξενίας επισκεπτών και έτσι ανέλαβαν αποκλειστικά τη λειτουργία της παλιάς πανσιόν καταβάλλοντας ένα μίσθωμα, σύμφωνα με τους όρους ενός 12ετούς συμβολαίου στο τοπικό ταμειστήριο (Cassa di Risparmio di Trieste).

Από το 1989 έως το 1991, η Pensione Tritone ανακαινίστηκε πλήρως και όταν άνοιξε και πάλι τις πόρτες της, επρόκειτο πλέον για ένα τριών αστέρων ξενοδοχείο με 16 δωμάτια, όλα με ιδιωτικό μπάνιο και νέα έπιπλα. Το προσωπικό αποτελείτο από τα πέντε κορίτσια και ένα νυχτερινό θυρωρό και μια νέα φυσικά διοίκηση που είχε να αντιμετωπίσει την αποπληρωμή ενός δεκαετούς δανείου.

Η ποιότητα είναι και ήταν η λέξη-κλειδί για την επιτυχία του ξενοδοχείου αυτού. Ποιότητα όσον αφορά στα προσφερόμενα προϊόντα αλλά και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Το προσωπικό άλλαξε αρκετές φορές κατά τη διάρκεια των χρόνων λειτουργίας του ξενοδοχείου, ο διαχειριστής ανανεώθηκε και το ξενοδοχείο συνέχισε την επιτυχημένη επιχειρηματική του σταδιοδρομία καταφέροντας να πείσει για την ποιότητά του τόσο τους επισκέπτες του αλλά και τους συνεργάτες του.

Από τότε που η Equal Project ανέπτυξε την ιδέα του κοινωνικού Franchising, την ενσωμάτωσε και στον τομέα του τουρισμού και γενικότερα στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, η πρακτική της Τεργέστης, που περιγράφηκε πιο πάνω, να γίνει η

βάση για την Le Mat σύμφωνα με την οποία αναπτύχθηκαν και τα εγχειρίδια που περιγράφηκαν σε προηγούμενη ενότητα.

Καθώς η Le Mat αναπτύχθηκε περαιτέρω, το έργο EQUAL υπογράμμισε το γεγονός ότι η αντιγραφή του μοντέλου του ξενοδοχείου των 30 δωματίων σε μεγάλες πόλεις, κοντά στα μέσα μεταφοράς, πλήρως προσβάσιμο και από άτομα με ειδικές ανάγκες, δεν είναι αρκετό. Συνεπώς η Le Mat διεξήγαγε μια συνεχή διαδικασία δημιουργίας ενός μοντέλου ξεκινώντας να μελετά τις πιο απλές περιπτώσεις στις οποίες έως τότε συμμετείχε. Μέχρι τώρα, για παράδειγμα, Le Mat συζητά με τα μέλη της για το πώς να κάνει βιώσιμο ένα μικρό πανδοχείο αλλά και διάφορους ξενώνες σε αγροτικές περιοχές, μέσω της δημιουργίας ενός τοπικού δικτύου ενοικιαζόμενων δωματίων, ξενοδοχείων, σε συνεργασία μάλιστα με τους τοπικούς παραγωγούς. Τα προϊόντα που θα χρησιμοποιούνται, θα προέρχονται από μια περιορισμένη περιοχή γύρω από το ξενοδοχείο.

Το ερώτημα που προκύπτει ωστόσο είναι πώς μπορεί κανείς να πολλαπλασιάσει το επιχειρηματικό πείραμα το οποίο είναι ικανό για τη δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας στο πλαίσιο μιας κοινωνικής επιχείρησης, ακόμη και για όσους είναι αποκλεισμένοι από την αγορά εργασίας εξαιτίας της ψυχικής ασθένειας ή τοξικομανίας ή και αναπηρίας.

Η ιταλική εταιρική σχέση ανάπτυξης με τίτλο Albergo ιδρύθηκε το 2000, μέσα στα όρια της Equal με πρωτοβουλία της E.E. για να αναλάβει αυτό το έργο, δηλαδή τη διεξαγωγή μιας συστηματικής και τομεακής έρευνας των πιθανών θέσεων εργασίας για άτομα με ειδικές ανάγκες μέσα σε μια κοινωνική επιχείρηση.

Έτσι συγκεντρώθηκαν είκοσι - τέσσερις εταίροι από τις περισσότερες περιφέρειες της Ιταλίας, 15 τύπου Β κοινωνικοί συνεταιρισμοί από τις 15 επαρχίες στις βορειότερες περιοχές και το μακρινό νότο της Ιταλίας, κοινοπραξίες και ενώσεις που ασχολούνται με την προώθηση της κοινωνικής συνεργασίας και την πρόσβαση στα δικαιώματα του πολίτη, μια εταιρεία συμβούλων ξενοδοχείων (Trademark Italia), μία τράπεζα (Banca Popolare Etica), η Federazione Italiana Superamento, η Χάντικαπ (A.M.E.A. Ομοσπονδία της Ιταλίας, FISH), η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ) και το Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Friuli Venezia Giulia (IRES - FVG), εμπειρογνώμονες των κοινωνικών συνεταιρισμών από το 1990 (έτος κατά το οποίο παρουσίασε ο Il Posto Delle Fragole την πρώτη εξέταση των λογαριασμών του), διάφοροι κοινωνικοί επιχειρηματίες, έχοντας σαν στόχο τη δημιουργία ενός κοινωνικού δικτύου franchising.

Μετά από έρευνα και ανάλυση, κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων και αρκετά τοπικά πειράματα με την καθοδήγηση της Albergo, ιδρύθηκαν τόσο το εμπορικό σήμα και όσα απαιτούνται για να ξεκινήσει ένα ξενοδοχείο, αλλά και το κοινωνικό franchising, δηλαδή η κεντρική δομή της αλυσίδας ξενοδοχείων Le Mat, καθώς και οι προϋποθέσεις για την δημιουργία ορισμένων νέων ξενοδοχείων ([www.socialfranchising.coop](http://www.socialfranchising.coop)).

#### **4.6 Η συνολική επίπτωση του συστήματος Franchise LE MAT**

Ο τουρισμός σήμερα σημαίνει ουσιαστικά επικοινωνία, αφήγηση, ανακάλυψη άγνωστων τόπων και ανθρώπων και τα κοινωνικά δίκτυα διαδραματίζουν ίσως τον σπουδαιότερο ρόλο, για τον εντοπισμό τουριστικών προορισμών και προτάσεων.

Το brand name της LE MAT κατέχει αρκετά καλή θέση σε πολλά κοινωνικά δίκτυα και όλο και περισσότεροι ταξιδιώτες ενδιαφέρονται να επισκεφθούν τα ξενοδοχεία που κατέχουν το brand name αυτό. Τα μέλη/πελάτες με αναπηρία των Le Mat ξενοδοχείων μαθαίνουν να μιλούν πλέον για τον εαυτό τους και με αργά και σταθερά βήματα επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση του στόχου που έχουν θέσει τα ξενοδοχεία αυτά.

Οι τοπικές κοινότητες στις οποίες δρουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες της LE MAT αισθάνονται επίσης κατά κάποιο τρόπο υπερήφανες και έτσι η διαδικασία της ένταξης επιτυγχάνεται με περισσότερη ευκολία. Άλλωστε, τουρισμός σημαίνει ότι οι άνθρωποι / ταξιδιώτες χρησιμοποιούν την «από στόμα σε στόμα» διαδικασία για να διαφημίσουν τα μέρη που επισκέπτονται και έτσι καθώς σήμερα χρησιμοποιούνται από τα άτομα με ειδικές ανάγκες τα blogs, το διαδίκτυο, τα κοινωνικά δίκτυα, είναι πιο εύκολο να βγουν από την απομόνωση που δημιουργεί η αναπηρία και να κάνουν γνωστή στον κόσμο την εμπειρία τους και με αυτόν τον τρόπο να κάνουν ευρέως γνωστό το έργο και την προσφορά της Le Mat ([www.socialfranchising.coop](http://www.socialfranchising.coop)).



#### **4.7 Αναπαραγωγή επιχειρηματικών προτύπων μέσω των συμπράξεων και της κοινωνικής δικαιοχρησίας (Social Franchising)**

Πολλές ευρωπαϊκές κοινωνικές επιχειρήσεις θα είχαν μεγαλύτερο αντίκτυπο, αν η δική τους συνταγή για την κάλυψη κοινωνικών αναγκών μπορούσε να εφαρμοστεί σε μεγαλύτερη κλίμακα ή γεωγραφικό πεδίο. Μια λύση είναι η επέκταση των ικανοτήτων τους, ενώ μια άλλη η αναπαραγωγή και προσαρμογή προτύπων από άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις. Η δεύτερη λύση θεωρείται ότι δεν έχει αξιοποιηθεί αρκετά και ότι θα μπορούσε να αναπτυχθεί και να ενισχυθεί, ειδικά αν συνυπολογίσουμε ότι τα επιχειρηματικά πρότυπα των κοινωνικών επιχειρήσεων συχνά θεμελιώνονται στις αξίες της ανταλλαγής και της συνεργασίας, η οποία διευκολύνει τη μεταφορά εμπειρογνωσίας, τεχνογνωσίας και επιχειρηματικών πρακτικών από τη μία κοινωνική επιχείρηση σε άλλη, που επιδιώκει τους ίδιους κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους.

Δύο προσεγγίσεις φαίνονται ιδιαίτερα αποδοτικές:

- Κοινωνική δικαιοχρησία: Πρόσφατη μελέτη προσδιόρισε 140 επιχειρηματικά πρότυπα στην Ευρώπη, τα οποία ήδη αναπαράγονται σε άλλες τοποθεσίες. Βασίζονται σε συμφωνίες συνεργασίας («συμφωνίες δικαιοχρησίας»), οι οποίες προσδιορίζουν την παροχή μιας σειράς υπηρεσιών, και τη μεταφορά της σχετικής τεχνογνωσίας, τη διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας, της υποστήριξης και της ποιότητας των προϊόντων, καθώς και μια κοινή επωνυμία. Μάλιστα, η επένδυση σε κοινωνικούς δικαιοπαρόχους αποδεικνύεται λιγότερο επισφαλής, λόγω των χαμηλών ποσοστών αποτυχίας τους, από ό,τι η επένδυση σε νέες, αυτόνομες κοινωνικές επιχειρήσεις. Ευρωπαϊκές πλατφόρμες συνεργασίας όπως το European Social Franchising Network (ESFN – Ευρωπαϊκό δίκτυο κοινωνικής δικαιοχρησίας) ή το International Centre for Social Franchising (Διεθνές κέντρο για την κοινωνική δικαιοχρησία) επενδύουν στην ανάπτυξη της κοινωνικής δικαιοχρησίας μέσω της ανταλλαγής γνώσης, του προσδιορισμού προτύπων δικαιοχρησίας, της ανάπτυξης ενός κώδικα δεοντολογίας για τους κοινωνικούς δικαιοπαρόχους, της παροχής συνδρομής σε κοινωνικές επιχειρήσεις για την κατάρτιση της σχετικής σύμβασης, καθώς και για την αναπαραγωγή δοκιμασμένων επιχειρηματικών προτύπων. Το δυναμικό της κοινωνικής δικαιοχρησίας για δημιουργία θέσεων εργασίας δεν έχει αξιοποιηθεί

πλήρως. Το ESFN εκτιμά ότι οι κοινωνικοί δικαιοπάροχοι έχουν δημιουργήσει 10 000 θέσεις εργασίας στην Ευρώπη την τελευταία δεκαετία.

- Μεταφορά και προσαρμογή δοκιμασμένων λύσεων για ιδιαίτερες εθνικές ή περιφερειακές ανάγκες μέσω μιας πιο μακροπρόθεσμης διαδικασίας διακρατικής μάθησης. Εξαιρετικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι η πρωτοβουλία «Change Nation» της οργάνωσης Ashoka για το άνοιγμα του δρόμου στην πραγματική αλλαγή, μέσω της ευαισθητοποίησης αναφορικά με τις κοινωνικές ανάγκες και λύσεις, της σύμπραξης και ενδυνάμωσης των κοινωνικών επιχειρηματιών και του καταμερισμού των κινδύνων σε νέες κοινωνικές επιχειρήσεις. Βάσει μιας αξιολόγησης των σπουδαιότερων προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Ιρλανδία στους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας, του περιβάλλοντος, της οικονομικής ανάπτυξης, της συμμετοχής στα κοινά και της κοινωνικής ένταξης, το 2012 το Ashoka κάλεσε πενήντα κορυφαίους καινοτόμους και επιχειρηματίες να μοιραστούν δοκιμασμένες λύσεις σε τριήμερη εκδήλωση. Οι εκπρόσωποι των ιρλανδικών οργανισμών και των σημαντικότερων τοπικών επιχειρήσεων δεσμεύτηκαν να υλοποιήσουν 270 δράσεις για την εξασφάλιση της επιτυχίας των 50 προτεινόμενων λύσεων για την Ιρλανδία. Ένα χρόνο αργότερα, 42 καινοτόμες λύσεις προσαρμόζονται και αναπτύσσονται με επαγγελματικό τρόπο από αφοσιωμένους κοινωνικούς επιχειρηματίες (E.E. 2013).

#### **4.8 Χρήση επιχειρηματικού μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010)**

Χρησιμοποιώντας τα εννέα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010), που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, στόχος είναι να περιγραφεί με απλό τρόπο η λειτουργία μιας επιχείρησης που έχει αποκτήσει την επωνυμία Le Mat, μέσω του συστήματος της κοινωνικής δικαιόχρησης (Social Franchise).

Πρόταση αξίας (Value Proposition): Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 3, στην περίπτωση μιας κοινωνικής επιχείρησης, υπάρχουν δύο προτάσεις αξίας, η «εμπορική» και η «κοινωνική».

Στην περίπτωση μιας επιχείρησης Le Mat, η «εμπορική» της αξία αφορά στην παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας στους πελάτες της.

Ως «κοινωνική» αξία της επιχείρησης, ορίζεται η κοινωνική, πολιτιστική και επαγγελματική αποκατάσταση των ατόμων από ευάλωτες κοινωνικά ομάδες, καθώς με βάση το νόμο που ισχύει στην Ιταλία για τους συνεταιρισμούς τύπου B, στον οποίο ανήκει, πρέπει το 30% των μελών της να προέρχεται από μειονεκτούσες ομάδες-στόχους. Ως «κοινωνική» αξία επίσης, μπορεί να θεωρηθεί και η παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας σε άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικά ομάδες.

Πελάτες (Customer Segments): Πελάτες μιας επιχείρησης Le Mat είναι φυσικά οποιοσδήποτε ταξιδιώτης αναζητά μια ζεστή φιλοξενία, συμπεριλαμβανομένων φυσικά και των ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες κοινωνικά ομάδες. Ωστόσο, μιας και ο βασικότερος στόχος της επιχείρησης αυτής είναι να αυξήσει την κοινωνική της αξία, επιδιώκει την προσέγγιση ατόμων περισσότερο ευαισθητοποιημένων ως προς τα κοινωνικά θέματα, καθώς στόχος της είναι οι πελάτες της να ενδιαφερθούν για το έργο της και να θελήσουν να γίνουν και οι ίδιοι ενεργά μέλη της κοινότητας της.

Κανάλια επικοινωνίας (Channels): Είναι γεγονός πως μια επιχείρηση Le Mat, σε αντίθεση με κάθε «κλασική» επιχείρηση, δεν κάνει τίποτα το ιδιαίτερο ώστε να προσεγγίσει τους πελάτες της. Όπως έχει ήδη αναφερθεί και στην αρχή του κεφαλαίου αυτού, στηρίζεται στην καλή φήμη που έχει ήδη αποκτήσει στα Social Media και χρησιμοποιεί την «από στόμα σε στόμα» διαδικασία για να διαφημιστεί, μέσω των ατόμων που την έχουν επισκεφθεί και κάνουν γνωστό το έργο της και την προσφορά της.

Σχέση με τους πελάτες (Customer Relationship): Η σχέση που έχει μια επιχείρηση Le Mat με τους πελάτες της δεν θα μπορούσε να είναι άλλη από προσωπική και άμεση, καθώς έργο της είναι να τους προσφέρει υψηλής ποιότητας φιλοξενία. Ωστόσο, για τις κοινωνικές επιχειρήσεις έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, εκτός από τις παραδοσιακές σχέσεις που συνήθως έχει μια επιχείρηση με τους πελάτες της, να διερευνήσουν το πώς οι πελάτες τους αυτοί θα μπορούσαν να ενδιαφερθούν για το έργο τους και να γίνουν ενεργά μέλη της «κοινότητάς» τους. Κάτι τέτοιο αποτελεί βασικό στόχο μιας επιχείρησης Le Mat.

Πηγές εσόδων (Revenue Streams): Τα έσοδα μιας τέτοιας επιχείρησης προέρχονται όπως είναι φυσικό από την πληρωμή των παροχών φιλοξενίας που προσφέρει. Ωστόσο μιας και στοχεύει και στο κοινωνικό όφελος, η συμμετοχή της σε διάφορες εταιρικές σχέσεις της δίνει πρόσβαση σε προγράμματα χρηματοδότησης από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, αλλά και από άλλες πηγές.

Βασικοί Πόροι (Key Recourses): Με βάση τον διαχωρισμό των πόρων που πραγματοποιήθηκε στο τρίτο κεφάλαιο ισχύουν τα παρακάτω :

**Φυσικοί πόροι** – Οι εγκαταστάσεις των ξενοδοχειακών μονάδων που έχουν αποκτήσει την επωνυμία Le Mat.

**Πνευματικοί Πόροι** – Οι γνώσεις και η πείρα του προσωπικού της επιχείρησης, το οποίο αποτελείται τόσο από τα άτομα που ανήκουν στις ευάλωτες κοινωνικά ομάδες (30% του προσωπικού), όσο και από τα άτομα που συμβάλουν στη εκπαίδευση των αυτών.

**Οικονομικοί Πόροι** – Η χρηματοδότηση μιας επιχείρησης Le Mat, λόγω του κοινωνικού της χαρακτήρα, προέρχεται τόσο από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, όσο και από άλλες πηγές (δημόσιους ή και ιδιωτικούς φορείς) και φυσικά από τα έσοδα που προκύπτουν από τις υπηρεσίες φιλοξενίας που παρέχει.

Βασικές δραστηριότητες (Key activities): Στην περίπτωση μιας επιχείρησης Le Mat, οι κύριες δραστηριότητες της είναι συμπληρωματικές, με βάση τον διαχωρισμό που πραγματοποιήθηκε στο κεφάλαιο 3, μιας και διαθέτει ένα φάσμα από δραστηριότητες οι οποίες της δίνουν τη δυνατότητα να προσφέρει θέσεις εργασίας, για τις οποίες το προσωπικό ίσως να μην χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση (π.χ. καθαρισμός). Συνεπώς οι βασικές δραστηριότητες μιας τέτοιας επιχείρησης είναι η παροχή υψηλής ποιότητας φιλοξενίας, η οποία εξασφαλίζεται από άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικά ομάδες, τα οποία σύμφωνα με τη φιλοσοφία κάθε επιχείρησης Le Mat, λόγω των διακρίσεων που έχουν βιώσει, είναι σε καλύτερη θέση από οποιονδήποτε άλλο να κατανοήσουν την ανάγκη της φιλοξενίας. Στις βασικές δραστηριότητες συμπεριλαμβάνεται φυσικά και η εκπαίδευση των ατόμων αυτών η οποία είναι απαραίτητη, ώστε τα άτομα από ευάλωτες κοινωνικά ομάδες, να μπορέσουν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να νιώσουν χρήσιμα.

Βασικές συνεργασίες (Key Partners): Μια επιχείρηση Le Mat η οποία είναι δικαιούχος συνεργάζεται πάντα με την κοινωνική Franchisor, η οποία της παρέχει την απαραίτητη συμβουλευτική και τεχνική βοήθεια τόσο κατά τα πρώτα βήματα της όσο και στην συνέχεια. Ωστόσο, είναι δυνατόν πολλές φορές να έχει βοήθεια και από ένα δίκτυο εξωτερικών συμβούλων. Επίσης στους βασικούς της συνεργάτες, φυσικά, είναι όλα τα άτομα που εργάζονται σε αυτή και φροντίζουν ώστε να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Δομή του κόστους ( Cost Structure): Κάθε επιχείρηση Le Mat, λόγω της επωνυμίας που έχει λάβει, καταβάλλει ένα ποσό στην «μητρική» επιχείρηση, η οποία είναι η δικαιούχος. Αυτή στην ουσία καθοδηγεί και υποστηρίζει επιχειρηματικά όλες τις κοινωνικές επιχειρήσεις και φροντίζει να τις εφοδιάζει με συγκεκριμένα διακριτικά χαρακτηριστικά, εφαρμόζοντας σε όλες μια κοινή στρατηγική ανάπτυξης.

#### **4.9 Επιτυχημένα παραδείγματα κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα που ακολουθούν ένα μοντέλο παρόμοιο με αυτό της Le Mat**

Στην ενότητα αυτή, πριν γίνει παρουσίαση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, που ακολουθούν ένα μοντέλο παρόμοιο με αυτό της προηγούμενης ενότητας, κρίθηκε αναγκαίο να παρουσιαστεί ο Νόμος 4019/ΦΕΚ 216/Α/30.9.2011, για την κοινωνική οικονομία και επιχειρηματικότητα, καθώς και η επεξήγηση κάποιων εννοιών που περιλαμβάνει ο νόμος αυτός.

Σύμφωνα με το Ν. 4019/2011, η Κοινωνική Οικονομία περιγράφεται ως «*το σύνολο των οικονομικών, επιχειρηματικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων, οι οποίες αναλαμβάνονται από νομικά πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων, των οποίων ο καταστατικός σκοπός είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων*» (<http://topsa-anasa.gr>).

Ως «ένταξη» νοείται η διαδικασία κοινωνικής ενσωμάτωσης ατόμων που ανήκουν στις ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού, κυρίως μέσω της προώθησής τους στην απασχόληση. «Ευπαθείς Ομάδες Πληθυσμού», γενικά, είναι οι κοινωνικές ομάδες πληθυσμού, των οποίων

η συμμετοχή στην κοινωνική και οικονομική ζωή δυσχεραίνεται, είτε εξαιτίας κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων, είτε εξαιτίας σωματικής, ψυχικής, νοητικής ή αισθητηριακής αναπηρίας, είτε εξαιτίας απρόβλεπτων γεγονότων, τα οποία επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία της τοπικής ή ευρύτερα περιφερειακής οικονομίας.

Για τις ανάγκες του παρόντος νόμου, οι Ευπαθείς Ομάδες Πληθυσμού διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

α) Στις «Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού» ανήκουν οι ομάδες εκείνες του πληθυσμού που η ένταξή τους στην κοινωνική και οικονομική ζωή εμποδίζεται από σωματικά και ψυχικά αίτια ή λόγω παραβατικής συμπεριφοράς. Σε αυτές ανήκουν άτομα με αναπηρίες (σωματικές, ψυχικές, νοητικές ή αισθητηριακές), εξαρτημένα ή απεξαρτημένα από ουσίες άτομα, οροθετικοί, φυλακισμένοι/αποφυλακισμένοι, ανήλικοι παραβάτες.

β) Στις «Ειδικές Ομάδες Πληθυσμού» ανήκουν οι ομάδες εκείνες του πληθυσμού οι οποίες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς την ομαλή ένταξή τους στην αγορά εργασίας, από οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά αίτια. Σε αυτές ανήκουν ενδεικτικά οι άνεργοι νέοι, οι άνεργες γυναίκες, οι άνεργοι άνω των πενήντα ετών, οι μακροχρόνια άνεργοι, οι αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών και τα μέλη πολύτεκνων οικογενειών, γυναίκες θύματα κακοποίησης, οι αναλφάβητοι, οι κάτοικοι απομακρυσμένων ορεινών και νησιωτικών περιοχών, τα άτομα με πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, οι μετανάστες και οι πρόσφυγες.

Είναι γεγονός, πως πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αποτελούν ουσιαστικά Κοιν.Σ.Επ. . Κάποιες από αυτές προωθούν προϊόντα μικρών παραγωγών, ενώ κάποιες δίνουν εργασία σε άτομα από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, όπως συμβαίνει με την περίπτωση της Le Mat. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι παρακάτω κοινωνικές επιχειρήσεις.

- **Η συγκινητική και ανθρώπινη ιστορία του Μύρτιλου στο Νέο Ηράκλειο**

Το Μύρτιλλο είναι μια Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση που λειτουργεί ως καφέ, εργαστήριο και πολιτιστικός χώρος, στην πλατεία του Νέου Ηρακλείου, Αττικής και προσφέρει εργασία αλλά και εργασιακή εκπαίδευση και εμπειρία σε νέους από ευπαθείς ομάδες και με ειδικές ανάγκες. Σε αυτό το χώρο άνθρωποι που βρίσκονταν στο περιθώριο μπορούν να εργαστούν έμμισθα και να διεκδικήσουν μία θέση στη ζωή, τον πολιτισμό, να γίνουν επιτέλους ένα με όλους (<http://ritsmascorner.eu/content>).

- **Σχεδία**

Η «σχεδία» είναι το μοναδικό ελληνικό περιοδικό δρόμου και μέλος του Διεθνούς Δικτύου Εφημερίδων Δρόμου (International Network of Street Papers-INSP), το οποίο απαριθμεί 122 περιοδικά δρόμου, σε 41 χώρες, με 14.000 άστεγους, άνεργους πωλητές και 6.000.000 διεθνώς αναγνώστες, καλύπτοντας θέματα για την πόλη, συνεντεύξεις, κοινωνικά θέματα, ελεύθερα ρεπορτάζ, αφιερώματα στις τέχνες και τον πολιτισμό.

Η «σχεδία», όπως συμβαίνει με όλα τα περιοδικά δρόμου του κόσμου, δεν πωλείται στα συνήθη σημεία διάθεσης Τύπου, όπως περίπτερα, αλλά αποκλειστικά και μόνο στους δρόμους της πόλης από διαπιστευμένους πωλητές. Τα σημεία πώλησης είναι σταθερά, και περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο σταθμούς του μετρό, πλατείες, αφετηρίες λεωφορείων, έξω από πανεπιστημιακές σχολές και βιβλιοθήκες, πεζόδρομους και γενικώς πολυσύχναστα μέρη (<http://www.shedia.gr/>).

Οι πωλητές προέρχονται από ευάλωτες κοινωνικά πληθυσμιακές ομάδες: άστεγοι, άνεργοι και γενικώς άνθρωποι που αποδεδειγμένα ζουν κάτω από το όριο της φτώχειας. Από την τιμή πώλησης του περιοδικού (3,00 ευρώ), το 50% (δηλαδή το 1,50 ευρώ) πηγαίνει απευθείας στον ίδιο τον πωλητή. Αποτελεί μια ξεχωριστή ευκαιρία να εξασφαλίσουν ένα ελάχιστο, αξιοπρεπές εισόδημα, αλλά και μέσο απεγκλωβισμού από το φαύλο κύκλο της κοινωνικής απομόνωσης και του αποκλεισμού. Αποτελεί επίσης ένα επιπλέον κίνητρο να ξαναχτίσουν τις ζωές τους.

#### **4.10 Ανακεφαλαίωση**

Το μοντέλο της Le Mat, αποτελεί ένα επιτυχημένο μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης, καθώς η επένδυση σε κοινωνικούς δικαιοπαρόχους αποδεικνύεται λιγότερο επισφαλής, λόγω των χαμηλών ποσοστών αποτυχίας τους, από ό,τι η επένδυση σε νέες, αυτόνομες κοινωνικές επιχειρήσεις.

Είναι γεγονός, πως στην Ελλάδα, μέχρι στιγμής, δεν υπάρχει κάποια επιχείρηση στον τομέα της φιλοξενίας που ακολουθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο παρόμοιο με αυτό που

αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, παρόλο που για την χώρα μας ο τομέας αυτός, μιας και συνδέεται άμεσα με τον τουρισμό, έχει μεγάλη σημασία.

Με αυτό ως δεδομένο, αποφασίστηκε να γίνει έρευνα, ώστε να εντοπιστεί η πρόθεση των συμβατικών επιχειρήσεων στον τομέα της φιλοξενίας, να ακολουθήσουν μία πιο κοινωνική «κουλτούρα», μελετώντας την διάθεση τους, τόσο να προσλάβουν άτομα από ευπαθείς κοινωνικά ομάδες, όσο και να τα φιλοξενήσουν μιας και τα στοιχεία αυτά αποτελούν την πρόταση αξίας (Value Proposition) μιας επιχείρησης που έχει την επωνυμία Le Mat.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

#### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου να διεξαχθεί η εμπειρική έρευνα. Αρχικά περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο μετρήθηκαν οι ερευνητικές μεταβλητές, αλλά και η επιλογή του κατάλληλου ερευνητικού εργαλείου με το οποίο πραγματοποιήθηκε η μέτρηση αυτή. Κατόπιν περιγράφεται η διαδικασία δειγματοληψίας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο προσεγγιστήκαν οι δειγματικές μονάδες, οι οποίες ήταν υποψήφιες για να συμμετέχουν στο δείγμα. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην επεξεργασία των δεδομένων σε σχετικό στατιστικό πρόγραμμα, αλλά και στις στατιστικές τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν. Τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

#### 5.2 Μέτρηση Ερευνητικών Μεταβλητών

Κατ' αρχάς οι δειγματικές μονάδες της έρευνας είναι διαφόρων ειδών καταλύματα, των οποίων οι υπεύθυνοι (ιδιοκτήτες ή /και διευθυντές) έδωσαν τις απαραίτητες πληροφορίες για τη συλλογή στοιχείων.

Οι ερευνητικές μεταβλητές αφορούν τόσο σε ποιοτικές μετρήσεις όσο και ποσοτικές. Πιο συγκεκριμένα, οι μετρήσεις των χαρακτηριστικών του καταλύματος (είδος καταλύματος,

τοποθεσία) μετρήθηκαν σε ονομαστική κλίμακα, ενώ τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά (πχ. ηλικία, αριθμός κλινών, αριθμός υπαλλήλων) μετρήθηκαν σε τακτική κλίμακα σε σχετικές τάξεις-κλάσεις.

Οι μετρήσεις που αφορούν την απασχόληση ευπαθών ομάδων σε καταλύματα είναι ποιοτικές και κάποιες (όσες αφορούν στο κατά πόσο έχει το κατάλυμα απασχολήσει κάποιο άτομο από ευπαθή ομάδα), είναι δίτιμες με κλειστή απάντηση «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ» και κάποιες άλλες (όσες αναφέρονται στα καταλύματα που δεν έχουν απασχολήσει άτομα από ευπαθή ομάδα και τους ζητείται να αναφέρουν σχετικούς λόγους), είναι με επιλογή πάνω από μία κλειστών – προεπιλεγμένων απαντήσεων.

Η πρόθεση απασχόλησης ατόμων από ευπαθείς ομάδες μετρήθηκε σε 5-βάθμια κλίμακα όπου η τιμή '1' αντανάκλα την πλήρη αρνητική στάση, ενώ η τιμή '5' αντανάκλα την πλήρη θετική στάση. Ομοίως μετρήθηκε και η στάση που είχαν τα καταλύματα σχετικά με το κατά πόσο θεωρούνται άτομα από ευπαθείς ομάδες ικανά να εργαστούν εκεί.

Όσον αφορά στην πρόθεση της φιλοξενίας ατόμων από ευπαθείς ομάδες, και πάλι επιλέχθηκε μια 5-βάθμια κλίμακα, όπου η τιμή '1' εκφράζει την πλήρη απροθυμία και η τιμή '5' την πλήρη προθυμία. Τέλος, όσον αφορά στα καταλύματα που εξέφρασαν αρνητικές στάσεις στο να φιλοξενήσουν άτομα από ευπαθή ομάδες, οι λόγοι για την στάση τους αυτή μετρήθηκαν με μια ονομαστική κλίμακα στην οποία μπορούσαν να δοθούν και πάνω από μια επιλογές από μια προεπιλεγμένη λίστα απαντήσεων.

### **5.3 Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου**

Οι μεταβλητές που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν σαφώς πρωτογενή στοιχεία και μετρούν στάσεις και απόψεις, οπότε ως καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε ένα κατάλληλα δομημένο ερωτηματολόγιο.

Στο πλαίσιο αυτό, κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από τέσσερα (4) μέρη: το πρώτο μέρος αφορά στα χαρακτηριστικά των καταλυμάτων, το δεύτερο αφορά στην απασχόληση και τους λόγους μη απασχόλησης ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε καταλύματα,

το τρίτο μέρος αφορά στην πρόθεση απασχόλησης ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε καταλύματα και την στάση για το κατά πόσο τα άτομα αυτά είναι ικανά για εργασία σε καταλύματα. Τέλος, το τέταρτο μέρος αφορά στην πρόθεση φιλοξενίας ατόμων από ευπαθείς ομάδες και τους λόγους για τυχόν μη πρόθεση φιλοξενίας.

Οι ερωτήσεις που αφορούν στα ποιοτικά μεγέθη είναι κλειστές με προεπιλεγμένες απαντήσεις όπου για τους διάφορους λόγους μη απασχόλησης και μη φιλοξενίας μπορεί να δοθεί και πάνω από μια απάντηση. Οι ερωτήσεις που αφορούν στις στάσεις για πρόθεση απασχόλησης, για ικανότητα εργασίας και πρόθεση φιλοξενίας ευπαθών ομάδων είναι μετρημένες σε 5-βάθμια κλίμακα, όπως έχει ήδη αναφερθεί.

#### **5.4 Δειγματοληψία – Προσέγγιση Δειγματικών Μονάδων**

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από κυρίως μικρού μεγέθους καταλύματα, των τριών και τεσσάρων αστέρων στην Ελληνική επικράτεια. Το μέγεθος του πληθυσμού αυτού είναι μεγάλο και ο στόχος ήταν ένα δείγμα 100 - 150 καταλυμάτων.

Όσον αφορά στην προσέγγιση των δειγματικών μονάδων, αυτή έγινε μέσω του διαδικτύου (αποστολή της ηλεκτρονικής φόρμας ερωτηματολογίου με e-mail). Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε ηλεκτρονικά σε μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων (περίπου 500, τα οποία επιλέχθηκαν τυχαία με τη βοήθεια του [www.booking.com](http://www.booking.com)). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε αρκετά απλή, με σύντομες οδηγίες που αναγράφονταν σε κάθε ομάδα ερωτήσεων χωρίς να κριθεί αναγκαία η φυσική παρουσία του ερευνητή.

## 5.5 Επεξεργασία Δεδομένων

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί πως, μιας και οι απαντήσεις αποθηκεύονταν αυτόματα σε αρχείο υπολογιστικών φύλλων εργασίας (EXCEL), όποιο από τα καταλύματα δεν είχε συμπληρώσει μεγάλο αριθμό ερωτήσεων επιλέχθηκε να διαγραφεί και να μην συμπεριληφθεί η απάντησή του στην έρευνα.

Για τα ποιοτικά δεδομένα έγινε κωδικοποίηση με αριθμούς 1, 2, 3, κτλ ή 0 – 1 για τις δίτιμες μεταβλητές. Για τα δεδομένα που αφορούσαν τις ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος μπορούσε να απαντήσει πάνω από μια κατηγορία δημιουργήθηκε για κάθε μια πιθανή απάντηση, μια στήλη – μεταβλητή με τιμές 0 -1 όπου η τιμή ‘1’ αντιστοιχούσε σε θετική απάντηση.

Για τα ποσοτικά δεδομένα που είναι μετρημένα σε κλίμακα, απλώς περάστηκαν αριθμοί από το 1 έως το 5, δηλαδή κάθε απάντηση είχε πέντε κατηγορίες, ενώ υπολογίστηκε για κάθε ερωτώμενο και ένα μέσο σκορ για την πρόθεση απασχόλησης, για την στάση όσον αφορά στην ικανότητα των ατόμων από ευπαθείς ομάδες για εργασία και για την πρόθεση φιλοξενίας. Το μέσο αυτό σκορ στρογγυλοποιήθηκε στον πλησιέστερο ακέραιο, προκειμένου να εκτιμηθεί μια «συνολική» στάση για όλες τις ευπαθείς ομάδες.

## 5.6 Στατιστικές Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων

Για τις ποιοτικές μεταβλητές εφαρμόστηκαν απλές περιγραφικές στατιστικές μέθοδοι που περιλαμβάνουν κατασκευή διαγραμμάτων και πινάκων συχνοτήτων. Για τις ποσοτικές μεταβλητές που εκφράζουν τις διάφορες στάσεις εφαρμόστηκαν πιο προηγμένες επαγωγικές στατιστικές τεχνικές.

Συγκεκριμένα, για τη διερεύνηση των στάσεων, δηλαδή για να εντοπιστεί κατά πόσο είναι ουδέτερες ή όχι, εφαρμόστηκε ο παραμετρικός έλεγχος t-test που εξετάζει εάν ο μέσος όρος στον πληθυσμό είναι ‘3’ ή όχι. Εάν απορριφθεί αυτή η υπόθεση, τότε η στάση είναι θετική αν

ο μέσος όρος είναι μεγαλύτερος του '3' και αρνητική στην αντίθετη περίπτωση. Για να διεξαχθεί αξιόπιστα αυτός ο έλεγχος θα πρέπει το δείγμα να είναι μεγάλο ή να προέρχεται από κανονική κατανομή. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το δείγμα είναι αρκετά μεγάλο και έτσι μπορεί να εφαρμοστεί αξιόπιστα ο σχετικός έλεγχος.

Για να εξεταστεί εάν οι στάσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με τα διάφορα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου, θα πρέπει να εξεταστεί αντίστοιχα εάν κατά μέσο όρο τα σκορ των στάσεων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ των διαφόρων ομάδων που δημιουργούν τα σχετικά χαρακτηριστικά. Αυτό μπορεί να εξεταστεί με την εφαρμογή του παραμετρικού ελέγχου Ανάλυσης Διακύμανσης κατά ένα Παράγοντα (one way ANOVA) με τον υπολογισμό της σχετικής F-στατιστικής. Για να εφαρμοστεί αυτό το παραμετρικό κριτήριο αξιόπιστα, θα πρέπει να τηρείται η προϋπόθεση της κανονικότητας ή του μεγάλου δείγματος, που ισχύει στην προκειμένη περίπτωση, αλλά και η προϋπόθεση των ίσων διακυμάνσεων ανάμεσα στις ομάδες που δημιουργεί ο κάθε παράγοντας. Αυτό διερευνάται σχετικά σε κάθε περίπτωση.

Εάν οι διακυμάνσεις προκύψουν ίσες, τότε ο παραμετρικός αυτός έλεγχος παρέχει αξιόπιστα συμπεράσματα. Εάν προκύψει απόρριψη της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σημαίνει ότι ο παράγοντας που εξετάζεται διαφοροποιεί τις στάσεις. Σε τέτοια περίπτωση πρέπει να διεξαχθούν post-hoc έλεγχοι προκειμένου να διαπιστωθεί με ποιον τρόπο επηρεάζει. Δηλαδή, να εξεταστεί ποιες ομάδες καταλυμάτων εκφράζουν θετικότερες στάσεις και ποιες όχι. Φυσικά σε περίπτωση ίσων διακυμάνσεων εφαρμόζονται κατάλληλοι post-hoc έλεγχοι για ίσες διακυμάνσεις (πχ. LSD).

Εάν οι διακυμάνσεις δεν προκύψουν ίσες, τότε ο παραμετρικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης δεν παρέχει αξιόπιστα συμπεράσματα. Για αυτό πρέπει να εφαρμοστεί εναλλακτικά ένας κατάλληλος μη παραμετρικός έλεγχος όπως είναι αυτός των Kruskal-Wallis με τον υπολογισμό της F-στατιστικής. Εάν με αυτόν τον μη παραμετρικό έλεγχο προκύψει απόρριψη της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σημαίνει ότι ο παράγοντας που εξετάζεται διαφοροποιεί τις στάσεις. Σε τέτοια περίπτωση πρέπει, προφανώς, να διεξαχθούν επιπλέον post-hoc έλεγχοι προκειμένου να διαπιστωθεί με ποιον τρόπο επηρεάζει. Φυσικά σε περίπτωση μη ίσων διακυμάνσεων εφαρμόζονται κατάλληλοι post-hoc έλεγχοι για μη ίσες διακυμάνσεις (πχ Dunnet).

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι όλη η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα λογιστικών φύλων επεξεργασίας Excel και με το γνωστό στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistics for business and economics, 2007).

## 5.7 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Στην ενότητα αυτή ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε, όπως προέκυψαν από την ανάλυσή τους με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS και του προγράμματος Excel.

### 5.7.1 Στοιχεία του Δείγματος

Λήφθηκε δείγμα 125 καταλυμάτων. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά αυτών των ξενοδοχείων.

Πίνακας 5.1

#### Χαρακτηριστικά Δείγματος

Οικογενειακή Επιχείρηση	Συχνότητα	Ποσοστό %
Όχι	36	28.8
Ναι	89	71.2
Σύνολο	125	100.0
Είδος Καταλύματος	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ξενοδοχείο χωρίς Παροχές	53	42.4
Ξενοδοχείο με Παροχές	38	30.4
Ξενώνας - Βίλα	6	4.8
Ενοικιαζόμενα Δωμάτια	28	22.4
Σύνολο	125	100.0
Περιοχή	Συχνότητα	Ποσοστό %
Εντός αστικού κέντρου (Αττική)	23	18.4
Εντός αστικού κέντρου (εκτός Αττικής)	31	24.8
Εκτός αστικού κέντρου	71	56.8
Σύνολο	125	100.0
Χρόνια Λειτουργίας	Συχνότητα	Ποσοστό %
0 - 5	23	18.4
5 - 10	28	22.4
10 - 20	43	34.4
20 και άνω	31	24.8
Σύνολο	125	100.0
Αριθμός Εργαζόμενων	Συχνότητα	Ποσοστό %
1 - 5	57	45.6
6 - 15	32	25.6
16 - 25	19	15.2
26 - 35	10	8.0
36 και άνω	7	5.6
Σύνολο	125	100.0
Αριθμός Κλινών	Συχνότητα	Ποσοστό %
1 - 10	13	10.4
11 - 20	38	30.4
21 - 30	28	22.4
31 - 40	6	4.8
41 και άνω	40	32.0
Σύνολο	125	100.0

Παρατηρείται ότι το 70% περίπου του δείγματος είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Πρόκειται δηλαδή για καταλύματα τα οποία είτε ανήκουν σε οικογένεια, είτε η διαχείριση τους ανήκει σε κάποια συγκεκριμένη οικογένεια.

Περίπου το 70% των καταλυμάτων του δείγματος είναι ξενοδοχεία με ή χωρίς παροχές. Τα περισσότερα από αυτά, περίπου 40% του συνολικού δείγματος, είναι ξενοδοχεία χωρίς παροχές και το υπόλοιπο περίπου 30% είναι ξενοδοχεία με παροχές. Ένα σημαντικό ποσοστό, περίπου 20%, είναι ενοικιαζόμενα δωμάτια ενώ μόλις περίπου 5% είναι ξενώνες – βίλες.

Όσον αφορά στην περιοχή στην οποία βρίσκονται, κάτω από το 20% των καταλυμάτων του δείγματος είναι από την περιοχή της Αττικής, ενώ ένα 25% περίπου των καταλυμάτων του δείγματος βρίσκονται μέσα σε άλλα αστικά κέντρα. Δηλαδή το 45% του δείγματος είναι καταλύματα σε αστικά κέντρα εντός ή εκτός Αττικής, ενώ το υπόλοιπο 55% του δείγματος είναι καταλύματα εκτός αστικών κέντρων.

Όσον αφορά στα χρόνια λειτουργίας των καταλυμάτων, τα πιο πολλά, περίπου 60%, λειτουργούν πάνω από 10 έτη, ενώ το υπόλοιπο 40% λειτουργούν κάτω από 10 χρόνια.

Επίσης, όσον αφορά στο προσωπικό, το 45% των καταλυμάτων του δείγματος απασχολούν από 1 έως 5 εργαζόμενους. Αντίστοιχα, το 25% και 15% των καταλυμάτων απασχολούν από 6 έως 15 και από 16 έως 25 εργαζόμενους, αντίστοιχα. Δηλαδή το 85% περίπου των καταλυμάτων του δείγματος απασχολούν μέχρι 25 εργαζόμενους, ενώ το υπόλοιπο 15% περίπου απασχολούν πάνω από 25 εργαζόμενους.

Τέλος, περίπου το 52% των καταλυμάτων διαθέτει από 11 έως 30 κλίνες. Περίπου 10% των καταλυμάτων διαθέτουν το πολύ 10 κλίνες, ενώ το 37% περίπου διαθέτει πάνω από 31 κλίνες.

Συνοψίζοντας, το δείγμα των καταλυμάτων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο που στάλθηκε αποτελείται κυρίως από οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι ξενοδοχεία ή ενοικιαζόμενα δωμάτια, που βρίσκονται περίπου μοιρασμένα σε αστικά και μη αστικά κέντρα, που λειτουργούν -τα πιο πολλά- πάνω από 10 έτη, απασχολούν κάτω από 25 εργαζόμενους και διαθέτουν από 11 έως 30 κλίνες. Με άλλα λόγια, τα πιο πολλά καταλύματα λειτουργούν αρκετά χρόνια και είναι σχετικά μικρά σε μέγεθος.

### 5.7.2 Απασχόληση Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες

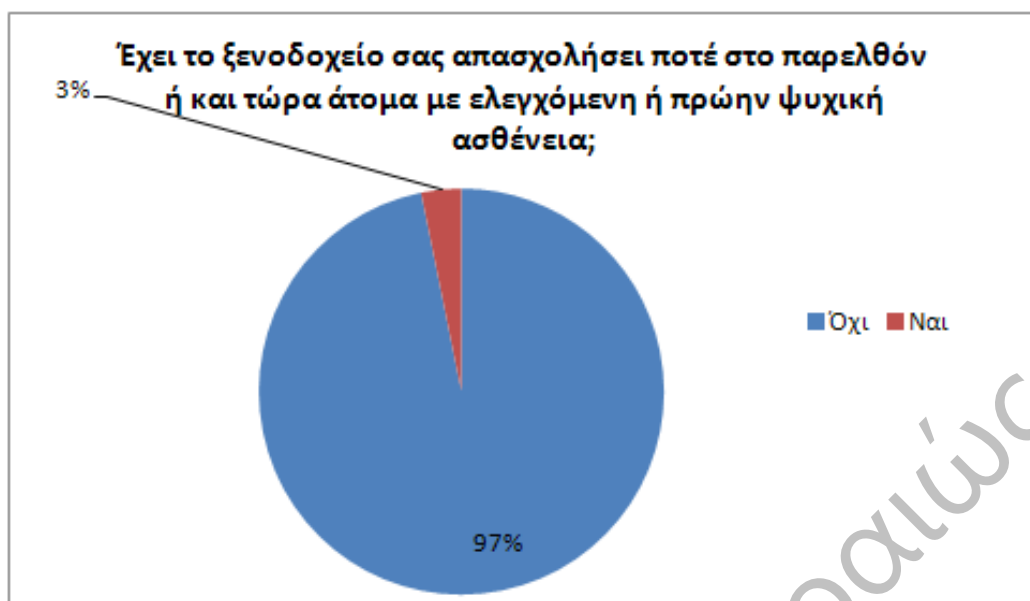
Παρακάτω εξετάζεται πόσα καταλύματα έχουν στο παρελθόν και μέχρι σήμερα απασχολήσει άτομα από ευπαθείς ομάδες (ΑΜΕΑ, άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια, πρώην τοξικομανείς ή /και φυλακισμένους) και διερευνώνται τα αίτια για μη απασχόληση, από όσα καταλύματα απήντησαν αρνητικά.



Διάγραμμα 5.1

Απασχόληση ΑΜΕΑ





**Διάγραμμα 5.2**

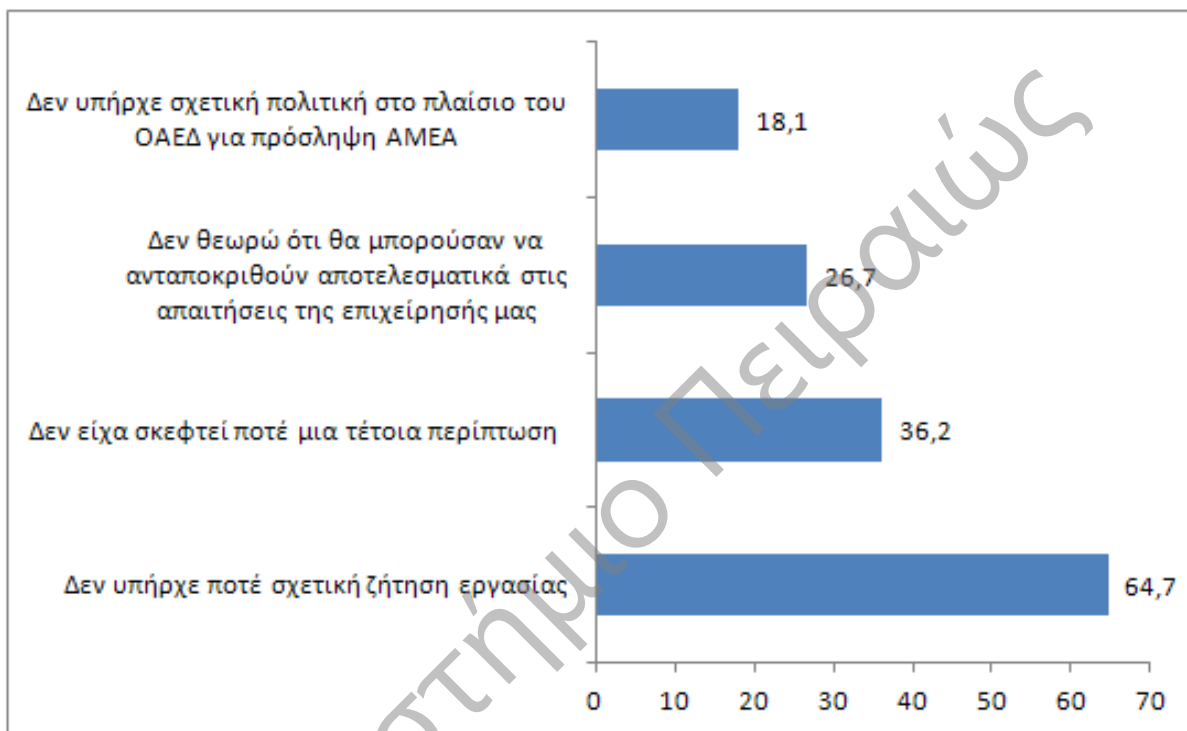
**Απασχόληση Ατόμων με Ελεγχόμενη ή Πρώην Ψυχική Ασθένεια**



**Διάγραμμα 5.3**

**Απασχόληση Πρώην Τοξικομανών ή /και Φυλακισμένων**

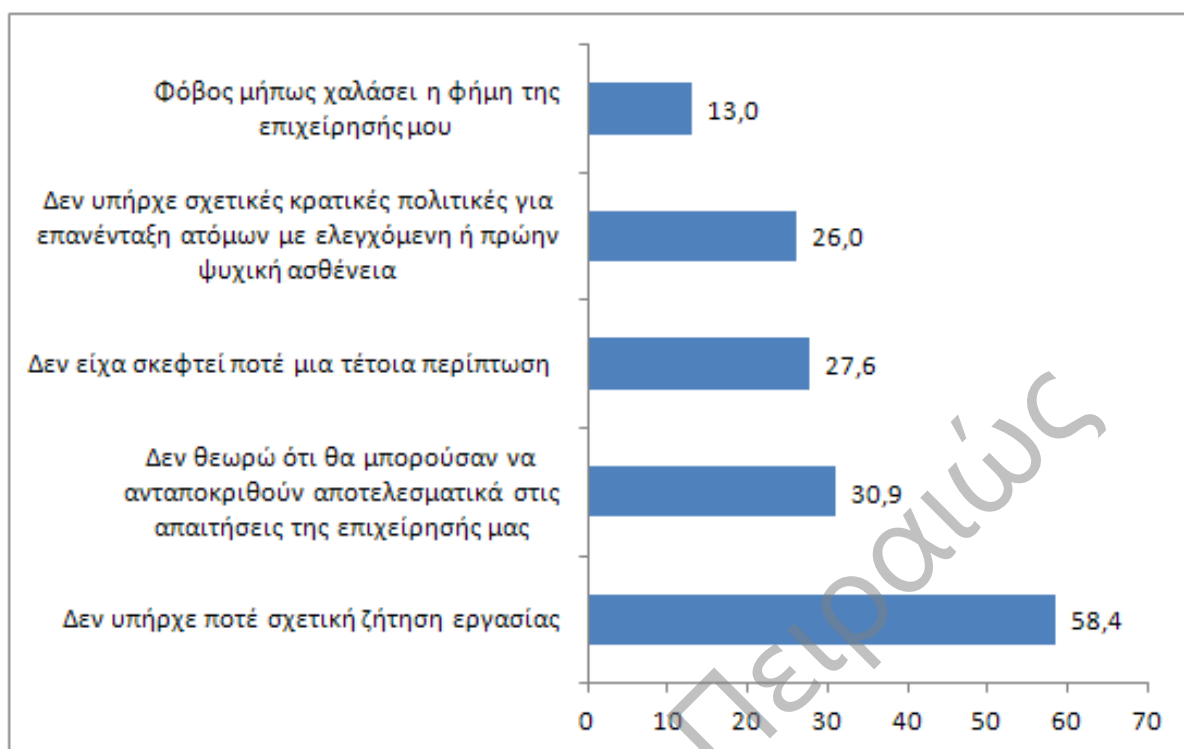
Από τα παραπάνω διαγράμματα είναι σαφές ότι είναι πολύ μικρά τα ποσοστά των καταλυμάτων που απασχολούν ή απασχόλησαν κάποτε άτομα από ευπαθείς ομάδες. Μόλις το 5% των καταλυμάτων έχουν απασχολήσει ΑΜΕΑ ενώ ακόμα πιο μικρά είναι τα ποσοστά (μόλις 3%) για τα καταλύματα που έχουν απασχολήσει άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια και πρώην τοξικομανείς ή/ και φυλακισμένους.



**Διάγραμμα 5.4**

#### **Αίτια για μη Απασχόληση ΑΜΕΑ**

Συμπεραίνεται πως η κυριότερη αιτία για μη απασχόληση ΑΜΕΑ στο 65% περίπου των καταλυμάτων ήταν ότι δεν υπήρξε ποτέ σχετική ζήτηση, ενώ δεύτερη αιτία που αντιστοιχεί το 36% περίπου των καταλυμάτων ήταν ότι δεν υπήρχε καν τέτοια σκέψη από τους ιδιοκτήτες. Για τις άλλες δύο αιτίες, τα ποσοστά προτίμησης ήταν χαμηλότερα.



**Διάγραμμα 5.5**

### **Αίτια για μη Απασχόληση Ατόμων με Ελεγχόμενη ή Πρώην Ψυχική Ασθένεια**

Από το παραπάνω διάγραμμα συμπεραίνεται, πως το 60%, περίπου, του δείγματος των καταλυμάτων δεν απασχολεί άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια διότι θεωρεί ότι δεν υπήρχε σχετική ζήτηση εργασίας. Ως δεύτερη αιτία, με ποσοστά προτίμησης 26%-31% περίπου, είναι ότι δεν θεωρείται ότι μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις, καθώς και ότι δεν είχαν σκεφτεί καν ένα τέτοιο ενδεχόμενο, αλλά και ότι δεν υπάρχουν σχετικές πολιτικές απασχόλησης για τέτοια άτομα. Η αιτία ότι υπάρχει φόβος μήπως χαλάει η φήμη της επιχείρησης αν απασχολεί τέτοια άτομα από τις ευπαθείς ομάδες έχει ποσοστό μόλις 13%.



Διάγραμμα 5.6

#### Αίτια για μη Απασχόληση Πρώην Τοξικομανών ή / και Φυλακισμένων

Το 40% περίπου του δείγματος των καταλυμάτων δεν απασχολεί πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους διότι θεωρεί ότι δεν υπήρχε σχετική ζήτηση εργασίας. Ως δεύτερη αιτία, με ποσοστά προτίμησης 34%-36% περίπου, είναι ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη σε τέτοια άτομα, το ότι δεν είχαν σκεφτεί καν ένα τέτοιο ενδεχόμενο, καθώς επίσης, περίπου 25% των καταλυμάτων θεωρούν ως αιτία μη απασχόλησης τέτοιων ατόμων το ότι φοβούνται μη χαλάσει η φήμη της επιχείρησής τους. Τέλος, ποσοστά 20%-22% των καταλυμάτων του δείγματος θεωρούν ως αιτίες μη απασχόλησης το ότι θεωρείται ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και το ότι δεν υπάρχουν σχετικές πολιτικές απασχόλησης για τέτοια άτομα.

Συνοψίζοντας, από το σύνολο των παραπάνω διαγραμμάτων γίνεται σαφές, πως οι κύριες αιτίες μη απασχόλησης ατόμων από ευπαθείς ομάδες είναι η επίκληση ότι δεν υπάρχει ανάλογη ζήτηση, το ότι πιστεύεται ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της

δουλειάς και στο ότι δεν είχε περάσει καν από το μυαλό των επιχειρηματιών. Ειδικά για πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους μια κύρια αιτία είναι και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτούς.

### 5.7.3 Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων

Παρακάτω διερευνάται η στάση που δείχνουν να έχουν οι διοικούντες ή/και οι ιδιοκτήτες των καταλυμάτων σχετικά με το πόσο πρόθυμοι θα ήταν να απασχολήσουν στο μέλλον κάποια άτομα από ευπαθείς ομάδες.

Πίνακας 5.2

#### Στάση για Προθυμία Πρόσληψης Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες

	N	M.O.	Τυπ. Απόκλιση	t-statistic	p-value
πολλά χρόνια άνεργος	125	4.44	0.74	21.61	0.0000
άτομο με σωματική αναπηρία	125	3.95	0.89	11.99	0.0000
πρώην φυλακισμένος ή /και τοξικομανής	125	3.08	0.96	0.93	0.3552
άτομο με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική πάθηση	125	2.66	1.03	-3.64	0.0004
Στάση για Πρόσληψη Ευπαθών Ομάδων	125	3.66	0.76	9.75	0.0000

Γενικά, ο Μ.Ο. του σκορ για την γενικότερη στάση για πρόσληψη ατόμων από ευπαθείς ομάδες είναι πάνω από την τιμή '3' η οποία με βάση την κλίμακα που ορίστηκε, αντανακλά την ουδέτερη στάση (Μ.Ο. = 3.66). Ο σχετικός παραμετρικός έλεγχος t-test δείχνει ότι η σχετική υπόθεση ουδετερότητας απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% , καθώς p-value = 0.0000 < 0.05. Επομένως, το υψηλό αυτό σκορ που ξεπερνάει στατιστικά την τιμή '3' παρέχει ενδείξεις ότι υπάρχει μια τάση για θετική στάση ως προς την προθυμία πρόσληψης ατόμων από ευπαθείς ομάδες από τα καταλύματα που ερωτήθηκαν.

Όσον αφορά στις επιμέρους ομάδες, τα αποτελέσματα δεν είναι διαφορετικά. Παρατηρείται ότι το σκορ είναι σαφώς μεγαλύτερο για πρόσληψη ανέργων (Μ.Ο. = 4.44) και ΑΜΕΑ (Μ.Ο. = 3.95) όπου για αυτές τις ομάδες η υπόθεση ουδετερότητας απορρίπτεται σε

επίπεδο 5%, καθώς  $p\text{-value} < 0.05$ , επιβεβαιώνοντας στατιστικά ότι υπάρχει τάση για θετική στάση όσον αφορά στην επιθυμία πρόσληψης των ατόμων αυτών.

Ωστόσο, το σκορ είναι πιο μικρό για άτομα που είναι πρώην τοξικομανείς ή/ και φυλακισμένοι (M.O. = 3.08), όπου η υπόθεση της ουδετερότητας δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, καθώς  $p\text{-value} = 0.3552 > 0.05$  και επομένως, υπάρχει μια μάλλον ουδέτερη στάση όσον αφορά στην πρόσληψη πρώην τοξικομανών ή/και φυλακισμένων. Τέλος, το μικρότερο σκορ, που είναι και κάτω από την τιμή '3', είναι για άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική πάθηση (M.O. = 2.66), όπου η υπόθεση της ουδετερότητας απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, καθώς  $p\text{-value} = 0.0000 < 0.05$ . Επομένως, υπάρχει τάση για αρνητική στάση όσον αφορά στην πρόσληψη ατόμων με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική πάθηση.

**Πίνακας 5.3**

**Στάση για Απασχόληση Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες όσον αφορά στην ικανότητά τους και την απόδοσή τους**

	N	M.O.	Τυπ. Απόκλιση	t-statistic	p-value
πολλά χρόνια άνεργος	125	4.22	0.72	0.06	0.0000
Ένα άτομο με σωματική αναπηρία	125	3.77	0.90	0.08	0.0000
πρώην φυλακισμένος ή /και τοξικομανής	125	3.30	0.92	0.08	0.0004
ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική πάθηση	125	3.05	0.73	0.07	0.4624
Στάση για Ικανότητα Εργασίας Ευπαθών Ομάδων	125	3.70	0.67	0.06	0.0000

Γενικά, ο M.O. του σκορ για την γενικότερη στάση για την απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες όσον αφορά στην ικανότητά τους και την απόδοσή τους, είναι πάνω από την τιμή '3' που αντανακλά την ουδέτερη στάση, σύμφωνα με την κλίμακα που ορίστηκε στο ερωτηματολόγιο (M.O. = 3.70). Ο σχετικός παραμετρικός έλεγχος t-test δείχνει ότι η σχετική υπόθεση ουδετερότητας απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} = 0.0000 < 0.05$ ). Επομένως, το υψηλό αυτό σκορ που ξεπερνάει στατιστικά την τιμή '3' παρέχει ενδείξεις ότι υπάρχει μια τάση για θετική στάση ως προς την απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες από την πλευρά των ικανοτήτων τους και της απόδοσής τους.

Όσον αφορά στις επιμέρους ομάδες, ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν είναι ίδια στο ακέραιο. Παρατηρείται ότι το σκορ είναι σαφώς μεγαλύτερο όσον αφορά στους άνεργους (M.O. = 4.22) και ΑΜΕΑ (M.O. = 3.77), όπου για αυτές τις ομάδες η υπόθεση ουδετερότητας

απορρίπτεται σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ), επιβεβαιώνοντας στατιστικά ότι υπάρχει τάση για θετική στάση. Το σκορ είναι πιο μικρό για άτομα που είναι πρώην τοξικομανείς ή/ και φυλακισμένοι (M.O. = 3.30), όπου και πάλι, όμως, η υπόθεση της ουδετερότητας απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} = 0.0004 < 0.05$ ). Επομένως, υπάρχει μια μάλλον θετική στάση για πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους. Τέλος, το μικρότερο σκορ, που είναι και πάλι πάνω από την τιμή '3', είναι για άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική πάθηση (M.O. = 3.05), όπου η υπόθεση της ουδετερότητας, όμως, δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} = 0.4624 > 0.05$ ). Επομένως, υπάρχει τάση για ουδέτερη στάση για απασχόληση ατόμων με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική πάθηση όσον αφορά στην ικανότητά τους και την απόδοσή τους .

#### 5.7.4 Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των καταλυμάτων

Παρακάτω εξετάζεται κατά πόσο οι στάσεις που προέκυψαν για την απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε καταλύματα διαφοροποιούνται και με ποιον τρόπο ή μένουν ίδιες ανάλογα με δύο χαρακτηριστικά των καταλυμάτων, το είδος της επιχείρησης και την τοποθεσία της.

- Είδος Καταλύματος

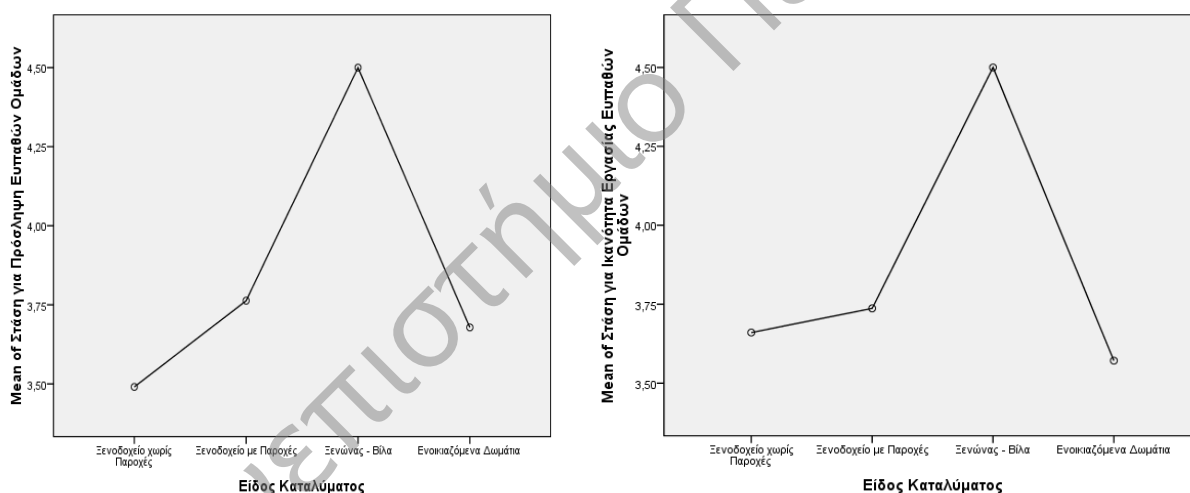
**Πίνακας 5.4**

#### **Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων και Είδος Καταλύματος**

Παράγοντας είδος καταλύματος	Έλεγχος Levene Ισότητας Διακυμάνσεων		Έλεγχος ANOVA Ισότητας M.O.		Μη Παραμετρικός Έλεγχος Ισότητας M.O. Kruskal Wallis	
	F-statistic	p-value	F-statistic	p-value	$\chi^2$ -statistic	p-value
Στάση για Πρόσληψη Ευπαθών Ομάδων	3.00	0.0334	3.78	0.0123	10.47	0.0150
Στάση για Ικανότητα Εργασίας Ευπαθών Ομάδων	0.36	0.7805	3.47	0.0184	8.90	0.0306

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η υπόθεση ίσων διακυμάνσεων απορρίπτεται σε επίπεδο 5% καθώς  $p\text{-value} = 0.0334 < 0.050$  όσον αφορά στις στάσεις για πρόσληψη, ενώ δεν απορρίπτεται σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0.7805$ ) όσον αφορά στις στάσεις για ικανότητα απασχόλησης. Επομένως, ο έλεγχος ισότητας των δύο Μ.Ο. μπορεί να διεξαχθεί αξιόπιστα με παραμετρικό κριτήριο (ANOVA test) για τις στάσεις για ικανότητα απασχόλησης, αλλά όχι τόσο αξιόπιστα για τις στάσεις για πρόσληψη. Πάντως και οι παραμετρικοί και οι μη παραμετρικοί έλεγχοι έδειξαν ότι η υπόθεση περί ίσων Μ.Ο. απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ).

Συνεπώς οι στάσεις για πρόσληψη και ικανότητα απασχόλησης διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος του καταλύματος. Η διαφοροποίηση αυτή είναι εμφανής στα παρακάτω διαγράμματα.



**Διάγραμμα 5.7**

### **Διαφοροποίηση Στάσεων Απασχόλησης Ανάλογα με το Είδος του Καταλύματος**

Τα γραφήματα δείχνουν περιγραφικά ότι τα καταλύματα που είναι ξενώνες-βίλες έχουν πιο υψηλό σκορ (Μ.Ο. = 4.50 περίπου) σε σχέση με τα υπόλοιπα καταλύματα.

Για να επιβεβαιωθούν ωστόσο ή όχι οι όποιες διαφορές στις στάσεις μεταξύ των καταλυμάτων θα πρέπει να γίνουν οι λεγόμενοι post-hoc έλεγχοι. Πιο συγκεκριμένα, για την περίπτωση των στάσεων για την πρόσληψη χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Dunnett που είναι



κατάλληλος για άνισες διακυμάνσεις, ενώ στην περίπτωση των στάσεων για ικανότητα απασχόλησης χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος LSD που είναι κατάλληλος για ίσες διακυμάνσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

**Πίνακας 5.5**

**Post-hoc Έλεγχοι για Πρόσληψη Ευπαθών Ομάδων  
ανάλογα με το Είδος του Καταλύματος**

		Ξενοδοχείο με Παροχές	Ξενώνας - Βίλα	Ενοικιαζόμενα Δωμάτια
Ξενοδοχείο χωρίς Παροχές	t-statistic	-1.56	-4.08	-1.35
	p-value	0.5351	0.0211	0.6904
Ξενοδοχείο με Παροχές	t-statistic		-2.80	0.51
	p-value		0.0996	0.9961
Ξενώνας - Βίλα	t-statistic			3.41
	p-value			0.0585

Μόνο ανάμεσα σε ξενοδοχείο με παροχές και ξενώνες βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0.0211 < 0.05$ ). Επομένως, οι ξενώνες-βίλες εκφράζουν περισσότερο θετική στάση για πρόσληψη ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε σχέση τουλάχιστο με τα ξενοδοχεία χωρίς παροχές.

**Πίνακας 5.6**

**Post-hoc Έλεγχοι για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων όσον αφορά στην ικανότητά τους και την απόδοσή τους, Ανάλογα με το Είδος του Καταλύματος**

		Ξενοδοχείο με Παροχές	Ξενώνας - Βίλα	Ενοικιαζόμενα Δωμάτια
Ξενοδοχείο χωρίς Παροχές	t-statistic	-1.56	-4.08	-1.35
	p-value	0.5351	0.0211	0.6904
Ξενοδοχείο με Παροχές	t-statistic		-2.66	1.02
	p-value		0.0089	0.3112
Ξενώνας - Βίλα	t-statistic			3.16
	p-value			0.0020

Εδώ βρεθήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ) ανάμεσα στους ξενώνες-βίλες και σε όλα τα άλλα είδη καταλυμάτων. Επομένως, επιβεβαιώνεται και στατιστικά ότι οι ξενώνες-βίλες εκφράζουν περισσότερο θετική στάση όσον αφορά στην ικανότητα εργασίας σε καταλύματα των ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε σχέση με όλα τα άλλα είδη των καταλυμάτων.

- Τοποθεσία Καταλύματος

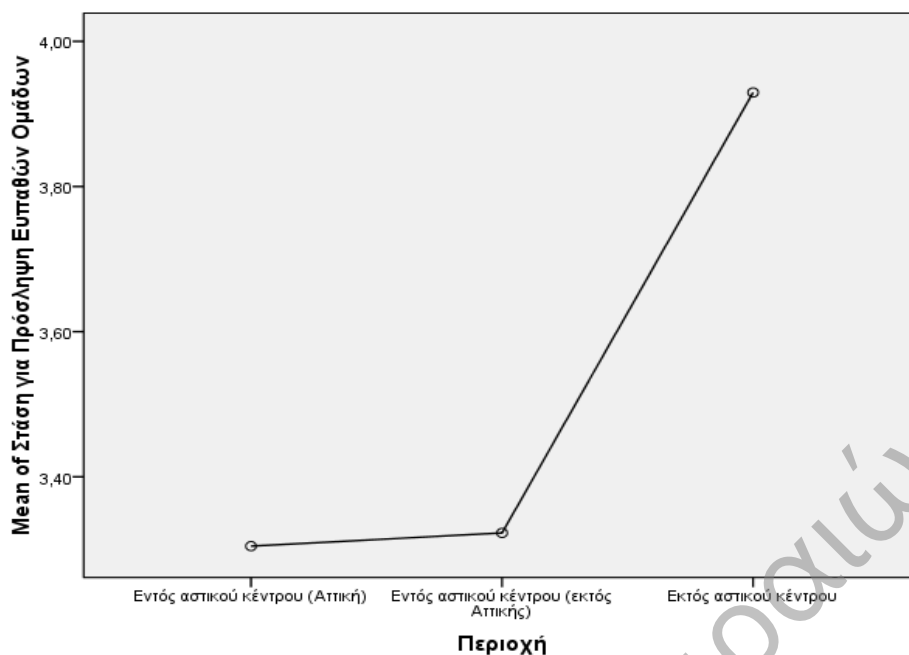
**Πίνακας 5.7**

**Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων και Τοποθεσία Καταλύματος**

	Έλεγχος Levene Ισότητας Διακυμάνσεων		Έλεγχος ANOVA Ισότητας Μ.Ο.		Μη Παραμετρικός Έλεγχος Ισότητας Μ.Ο. Kruskal Wallis	
	F-statistic	p-value	F-statistic	p-value	$\chi^2$ -statistic	p-value
Παράγοντας Τοποθεσία καταλύματος						
Στάση για Πρόσληψη Ευπαθών Ομάδων	8.31	0.0004	11.73	0.0000	19.00	0.0001
Στάση για Ικανότητα Εργασίας Ευπαθών Ομάδων	5.97	0.0033	1.80	0.1698	4.36	0.1129

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η υπόθεση ίσων διακυμάνσεων απορρίπτεται σε επίπεδο 5% καθώς  $p\text{-value} < 0.05$  και για τις δύο στάσεις. Επομένως, ο έλεγχος ισότητας των Μ.Ο. δεν μπορεί να διεξαχθεί αξιόπιστα με παραμετρικό κριτήριο (ANOVA test). Πάντως και οι παραμετρικοί και οι μη παραμετρικοί έλεγχοι έδειξαν ότι η υπόθεση περί ίσων Μ.Ο. απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ) για τις στάσεις για πρόσληψη, αλλά δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% για τις στάσεις για ικανότητα εργασίας.

Συνεπώς οι στάσεις για πρόσληψη διαφοροποιούνται ανάλογα με την τοποθεσία του καταλύματος, ενώ για την ικανότητα απασχόλησης όχι. Η διαφοροποίηση των στάσεων όσον αφορά στην τοποθεσία του καταλύματος είναι εμφανής στα παρακάτω διαγράμματα.



**Διάγραμμα 5.8**

**Διαφοροποίηση Στάσεων Απασχόλησης Ανάλογα με την Τοποθεσία του Καταλύματος**

Τα γραφήματα δείχνουν περιγραφικά ότι τα καταλύματα εκτός αστικών κέντρων έχουν πιο υψηλό σκορ (M.O. = 3.95 περίπου) σε σχέση με τα υπόλοιπα καταλύματα. Για να επιβεβαιωθούν ή όχι οι όποιες διαφορές στις στάσεις μεταξύ των καταλυμάτων θα πρέπει να γίνουν οι λεγόμενοι post-hoc έλεγχοι. Πιο συγκεκριμένα, για την περίπτωση των στάσεων για την πρόσληψη χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Dunnett που είναι κατάλληλος για άνισες διακυμάνσεις.

**Πίνακας 5.8**

**Post-hoc Έλεγχοι για Πρόσληψη Ευπαθών Ομάδων Ανάλογα με την Τοποθεσία του Καταλύματος**

		Εντός αστικού κέντρου (εκτός Αττικής)	Εκτός αστικού κέντρου
Εντός αστικού κέντρου (Αττική)	t-statistic	-0.08	-3.85
	p-value	0.9997	0.0016
Εντός αστικού κέντρου (εκτός Αττικής)	t-statistic		-3.41
	p-value		0.0043

Εδώ βρεθήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ) ανάμεσα στα καταλύματα εκτός αστικών κέντρων και σε όλες τις άλλες τοποθεσίες. Επομένως, επιβεβαιώνεται και στατιστικά ότι τα καταλύματα εκτός αστικών κέντρων εκφράζουν περισσότερο θετική στάση για πρόσληψη ατόμων ευπαθών ομάδων σε σχέση με τα καταλύματα που βρίσκονται σε αστικά κέντρα.

Για την περίπτωση των στάσεων για ικανότητα για εργασία δεν έχει νόημα να γίνουν τέτοιοι έλεγχοι διότι αρχικά δεν προέκυψε καμία διαφοροποίηση, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω.

### 5.7.5 Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων

Παρακάτω διερευνάται η στάση που δείχνουν να έχουν οι διοικούντες ή/και οι ιδιοκτήτες των καταλυμάτων σχετικά με το πόσο πρόθυμοι θα ήταν να φιλοξενήσουν ως πελάτες στο μέλλον κάποια άτομα από ευπαθείς ομάδες.

**Πίνακας 5.9**

#### Στάση για Προθυμία Φιλοξενίας Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες

	N	M.O.	Τυπ. Απόκλιση	t-statistic	p-value
Φιλοξενία ΑΜΕΑ	125	4.41	0.77	20.35	0.0000
Φιλοξενία ατόμων με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια	125	3.78	1.15	7.64	0.0000
Φιλοξενία πρώην φυλακισμένων ή /και τοξικομανών	125	3.57	1.23	5.15	0.0000
Φιλοξενία άστεγων	125	3.50	1.16	4.85	0.0000
Στάση για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων	125	3.90	1.00	10.03	0.0000

Γενικά, ο Μ.Ο. του σκορ για την γενικότερη στάση για φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες είναι πάνω από την τιμή '3' που αντανακλά την ουδέτερη στάση (Μ.Ο. = 3.90) με βάση την κλίμακα που ορίστηκε στο ερωτηματολόγιο. Ο σχετικός παραμετρικός έλεγχος t-test δείχνει ότι η σχετική υπόθεση ουδετερότητας απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} = 0.0000 < 0.05$ ). Επομένως, το υψηλό αυτό σκορ που ξεπερνάει στατιστικά την

τιμή '3' παρέχει ενδείξεις ότι υπάρχει μια τάση για θετική στάση όσον αφορά στην προθυμία φιλοξενίας ατόμων που ανήκουν στις ευπαθείς ομάδες.

Όσον αφορά στις επιμέρους ομάδες, τα αποτελέσματα είναι μάλλον ίδια. Παρατηρείται ότι το σκορ είναι σαφώς μεγαλύτερο για φιλοξενία ΑΜΕΑ (Μ.Ο. = 4.41) και ακολουθούν τα άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια (Μ.Ο. = 3.78). Για αυτές τις ομάδες η υπόθεση ουδετερότητας απορρίπτεται σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ) επιβεβαιώνοντας στατιστικά ότι υπάρχει τάση για θετική στάση. Το σκορ, ωστόσο, είναι πιο μικρό για άτομα που είναι πρώην τοξικομανείς ή/ και φυλακισμένοι (Μ.Ο. = 3.08) και άστεγοι (Μ.Ο. = 3.08), όπου η υπόθεση της ουδετερότητας και πάλι απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ). Επομένως, υπάρχει και πάλι μια μάλλον θετική στάση για φιλοξενία πρώην τοξικομανών ή/και φυλακισμένων και άστεγων.

Συμπεραίνεται ότι για όλες τις παραπάνω ευπαθείς ομάδες υπάρχει τάση, και μάλιστα ισχυρή σχετικά, για θετική στάση όσον αφορά στη φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες.

### **5.7.6 Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των καταλυμάτων**

Παρακάτω εξετάζεται κατά πόσο οι στάσεις που προέκυψαν για την φιλοξενία ατόμων ευπαθών ομάδων σε καταλύματα διαφοροποιούνται και πώς ή μένουν ίδιες ανάλογα με τα δύο χαρακτηριστικά των καταλυμάτων (είδος καταλύματος, τόπος εγκατάστασης), όπως έγινε και στην προηγούμενη ενότητα.

- Είδος καταλύματος

### Πίνακας 5.10

#### Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων και Είδος Καταλύματος

Παράγοντας είδος καταλύματος	Έλεγχος Levene Ισότητας Διακυμάνσεων		Έλεγχος ANOVA Ισότητας Μ.Ο.		Μη Παραμετρικός Έλεγχος Ισότητας Μ.Ο. Kruskal Wallis	
	F-statistic	p-value	F-statistic	p-value	$\chi^2$ -statistic	p-value
Στάση για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων	5.42	0.0016	1.78	0.1538	4.68	0.1967

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η υπόθεση ίσων διακυμάνσεων απορρίπτεται σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0.0016 < 0.050$ ). Επομένως, ο έλεγχος ισότητας των Μ.Ο. δεν μπορεί να διεξαχθεί αξιόπιστα με παραμετρικό κριτήριο (ANOVA test) για τις στάσεις για φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες. Πάντως και ο παραμετρικός και ο μη παραμετρικός έλεγχος έδειξαν ότι η υπόθεση περί ίσων Μ.Ο. δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ).

Συνεπώς οι στάσεις για φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος του καταλύματος και δεν έχει και νόημα να διεξαχθούν post-hoc έλεγχοι για να εξεταστούν διαφορές μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών.

- Τοποθεσία καταλύματος

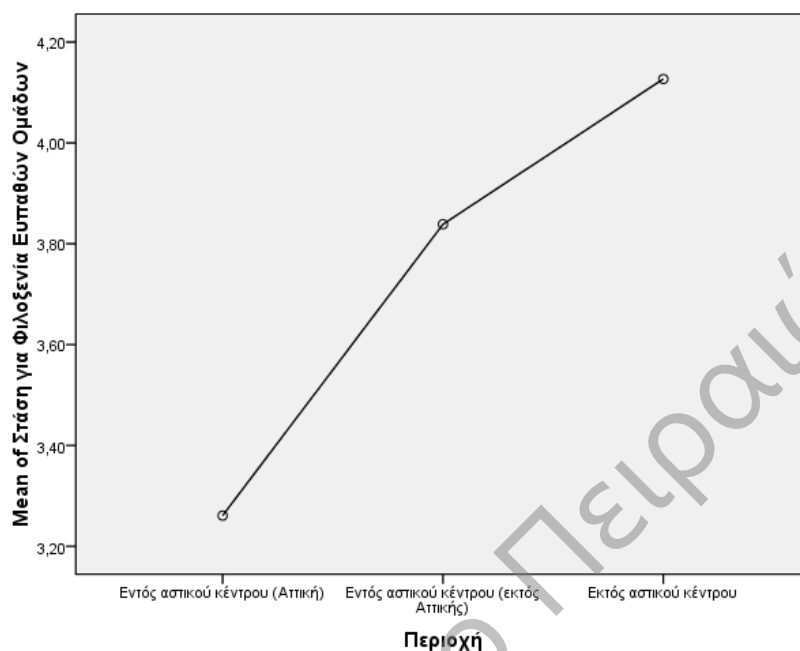
### Πίνακας 5.11

#### Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων και Τοποθεσία Καταλύματος

Παράγοντας Τοποθεσία καταλύματος	Έλεγχος Levene Ισότητας Διακυμάνσεων		Έλεγχος ANOVA Ισότητας Μ.Ο.		Μη Παραμετρικός Έλεγχος Ισότητας Μ.Ο. Kruskal Wallis	
	F-statistic	p-value	F-statistic	p-value	$\chi^2$ -statistic	p-value
Στάση για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων	1.13	0.3272	7.27	0.0010	11.82	0.0027

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η υπόθεση ίσων διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0.3272 > 0.05$ ). Επομένως, ο έλεγχος ισότητας των Μ.Ο. μπορεί να διεξαχθεί αξιόπιστα με παραμετρικό κριτήριο (ANOVA test). Πάντως, και ο παραμετρικός και ο μη παραμετρικός έλεγχος έδειξαν ότι η υπόθεση περί ίσων Μ.Ο. απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ) για τις στάσεις για φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες.

Συνεπώς, οι στάσεις για φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε καταλύματα διαφοροποιούνται ανάλογα με την τοποθεσία του καταλύματος. Η διαφοροποίηση αυτή είναι εμφανής στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 5.9**

#### **Διαφοροποίηση Στάσεων Φιλοξενίας Ανάλογα με την Τοποθεσία του Καταλύματος**

Το γράφημα δείχνει περιγραφικά ότι τα καταλύματα που βρίσκονται εκτός αστικών κέντρων έχουν πιο υψηλό σκορ (Μ.Ο. = 4.10 περίπου) σε σχέση με τα υπόλοιπα καταλύματα. Για να επιβεβαιωθούν ή όχι οι όποιες διαφορές στις στάσεις μεταξύ των καταλυμάτων θα πρέπει να γίνουν οι λεγόμενοι post-hoc έλεγχοι. Πιο συγκεκριμένα, για την περίπτωση των στάσεων για την φιλοξενία χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος LSD που είναι κατάλληλος για ίσες διακυμάνσεις.

Πίνακας 5.12

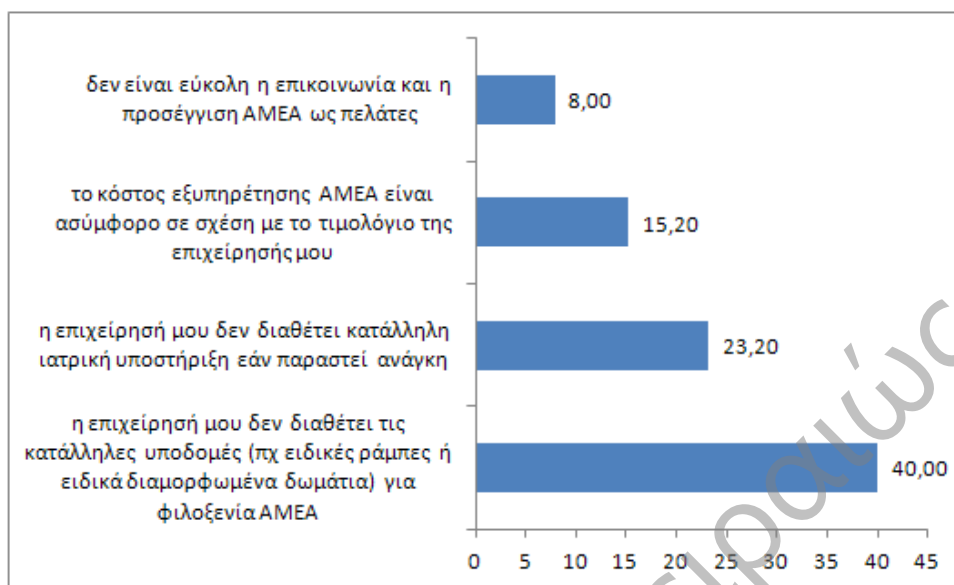
Post-hoc Έλεγχοι για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων Ανάλογα με την Τοποθεσία του Καταλύματος

		Εντός αστικού κέντρου (εκτός Αττικής)	Εκτός αστικού κέντρου
Εντός αστικού κέντρου (Αττική)	t-statistic	-2.21	-3.79
	p-value	0.0292	0.0002
Εντός αστικού κέντρου (εκτός Αττικής)	t-statistic		-1.41
	p-value		0.1622

Εδώ βρεθήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ) ανάμεσα στα καταλύματα εντός Αττικής και σε όλες τις άλλες τοποθεσίες. Επομένως, επιβεβαιώνεται και στατιστικά ότι τα καταλύματα εκτός αστικών κέντρων εκφράζουν περισσότερο θετική στάση για φιλοξενία ατόμων ευπαθών ομάδων σε σχέση με καταλύματα εντός Αττικής, ενώ τα καταλύματα εντός αστικών κέντρων, αλλά και εκτός Αττικής βρίσκονται κάπου ανάμεσα στα άλλα δύο. Άρα, όσο ένα κατάλυμα βρίσκεται σε «λιγότερο» αστική περιοχή, τόσο διαμορφώνει μία πιο θετική στάση για φιλοξενία ευπαθών ομάδων.

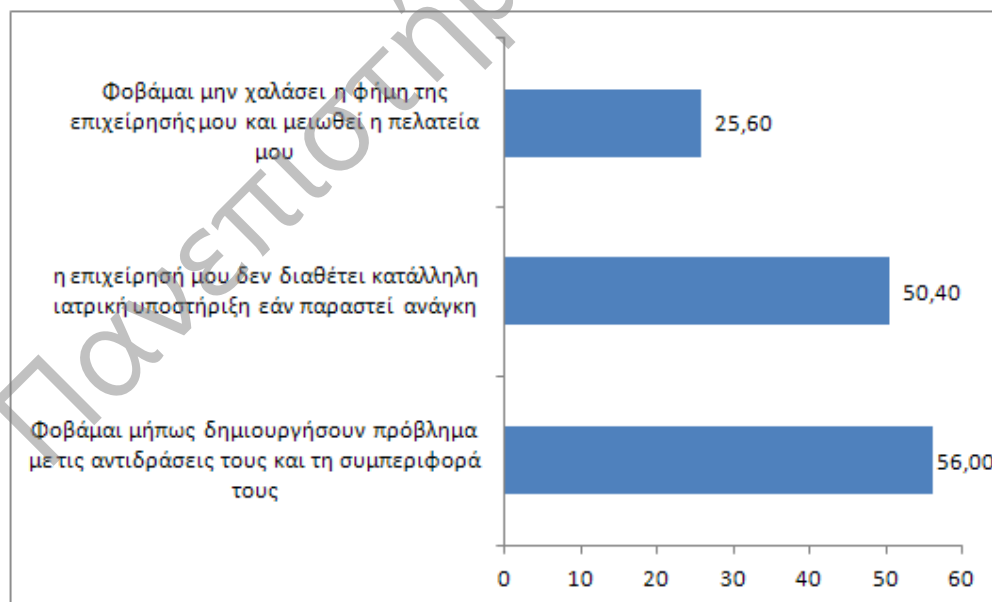


### 5.7.7 Διερεύνηση Αιτιών για μη Πρόθεση Φιλοξενίας



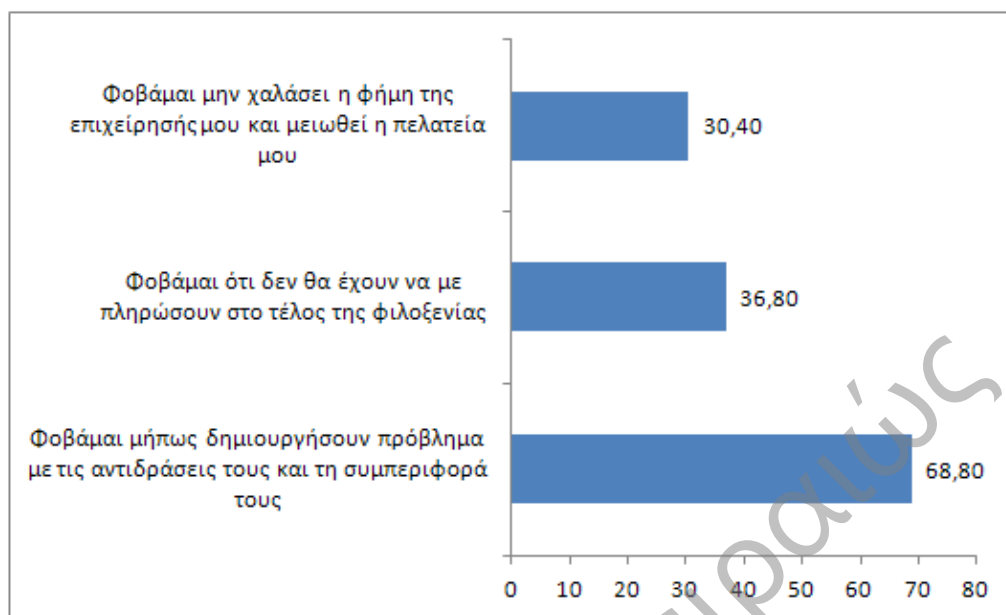
Διάγραμμα 5.10

### Διερεύνηση Αιτιών για μη Πρόθεση Φιλοξενίας ΑΜΕΑ σε Καταλύματα



Διάγραμμα 5.11

### Διερεύνηση Αιτιών για μη Πρόθεση Φιλοξενίας Ατόμων με Ελεγχόμενη ή Πρόην Ψυχική Ασθένεια σε Καταλύματα



**Διάγραμμα 5.12**

#### **Διερεύνηση Αιτιών για μη Πρόθεση Φιλοξενίας Πρώην Τοξικομανών ή /και Φυλακισμένων σε Καταλύματα**

Η πρώτη αιτία μη πρόθεσης φιλοξενίας ΑΜΕΑ είναι η έλλειψη κατάλληλων υποδομών αλλά και κατάλληλης ιατρικής υποστήριξης εάν αυτή είναι αναγκαία. Το κόστος και η δυσκολία επικοινωνίας δεν είναι και τόσο δημοφιλείς αιτίες για τους ιδιοκτήτες των καταλυμάτων.

Η πρώτη αιτία μη πρόθεσης φιλοξενίας ατόμων με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια είναι ο φόβος μήπως με την συμπεριφορά τους δημιουργήσουν πρόβλημα στους άλλους πελάτες, ενώ κύρια αιτία θεωρείται και η έλλειψη ιατρικής υποστήριξης. Ο φόβος για το αν χαλάσει η φήμη του καταλύματος δεν είναι και τόσο δημοφιλής αιτία, όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα.

Η πρώτη αιτία μη πρόθεσης φιλοξενίας πρώην τοξικομανών ή/ και φυλακισμένων είναι ο φόβος μήπως με την συμπεριφορά τους δημιουργήσουν πρόβλημα στους άλλους πελάτες. Μια δεύτερη αιτία είναι ότι υπάρχει φόβος να μην πληρώσουν στο τέλος της φιλοξενίας, αλλά και ότι μπορεί να χαλάσει η φήμη του καταλύματος.

## 5.8 Συμπεράσματα

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων η οποία παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

### 5.8.1 Αίτια για μη Απασχόληση Ατόμων από Ευπαθείς Ομάδες σε Καταλύματα

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι πολύ λίγα καταλύματα στο δείγμα που λήφθηκε έχουν στο παρελθόν απασχολήσει άτομα από τις διάφορες ευπαθείς ομάδες (ΑΜΕΑ, άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια, πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους), δείχνοντας ότι στην πράξη δεν είναι εύκολο για τέτοιες επιχειρήσεις να δώσουν ευκαιρίες απασχόλησης σε άτομα από ευπαθείς κοινωνικά ομάδες. Πάντως, αξίζει να μελετηθούν οι αιτίες που επικαλέστηκαν οι εκπρόσωποι των καταλυμάτων στο πλαίσιο της έρευνας.

Ως κύρια αιτία μη απασχόλησης ατόμων από ευπαθείς ομάδες, για όλες τις περιπτώσεις, αναφέρθηκε ότι δεν υπήρξε ποτέ σχετική ζήτηση. Η αλήθεια είναι ότι ενώ τυπικά μπορεί όντως να μην υπήρξε σχετική αίτηση για εργασία, μάλλον θα μπορούσε να θεωρηθεί δικαιολογία μια τέτοια απάντηση. Είναι γεγονός, πως σπανίως άτομα από ευπαθείς ομάδες κάνουν αίτηση για εργασία και συνήθως λαμβάνουν κάποιο επίδομα ή αναζητούν εργασία σε άλλους τομείς στους οποίους ίσως είναι πιο εύκολο να διοχετευθούν.

Σε δεύτερο επίπεδο έχει αναφερθεί ως αιτία το ότι οι διοικήσεις των καταλυμάτων δεν είχαν σκεφτεί ποτέ την προοπτική απασχόλησης ατόμων από ευπαθείς κοινωνικά ομάδες. Αυτό δείχνει ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου η κουλτούρα της φιλανθρωπίας στον κλάδο της φιλοξενίας. Προτεραιότητα είναι το κέρδος και η αύξηση της πελατείας.

Μια δευτερεύουσα αιτία που αφορά κυρίως στη μη απασχόληση ΑΜΕΑ και ατόμων με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια είναι ότι πιστεύεται ότι τα άτομα αυτά δε θα είναι σε

θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς. Στο σημείο αυτό, φαίνεται ότι ίσως πολλές επιχειρήσεις-καταλύματα λειτουργούν με καθαρά οικονομικά κριτήρια και όχι τόσο με κοινωνικά.

Επίσης, μια άλλη δευτερεύουσα αιτία που αφορά στη μη απασχόληση πρώην τοξικομανών ή/και φυλακισμένων είναι ότι υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτούς. Θα μπορούσε να ειπωθεί, συνεπώς, ότι στο πλαίσιο των δευτερευουσών αιτιών διακρίνεται κάποιο είδος ρατσισμού από την πλευρά των επιχειρηματιών, οι οποίοι θεωρούν πως ένα άτομο ΑΜΕΑ ή με ψυχική ασθένεια, δε θα είναι ικανό να εργαστεί αποτελεσματικά, ενώ ένα άτομο πρώην τοξικομανής ή/και φυλακισμένος ίσως λειτουργήσει εις βάρος της επιχείρησης κάποια στιγμή και γι αυτό δεν θα το εμπιστεύονταν.

Τέλος, δεν θεωρούνται σημαντικές αιτίες η έλλειψη διαφόρων πολιτικών που ευνοούν την απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες ή ότι θα χαλάσει η φήμη του καταλύματος. Αυτό σημαίνει ότι είτε οι πολιτικές δεν είναι τόσο άσχημες και ευνοούν ως ένα βαθμό την απασχόληση ή ότι δεν υπάρχει καν γνώση τέτοιων πολιτικών ώστε να τις επικαλεστούν ως αιτία.

Συνοψίζοντας, όσον αφορά στις επιχειρήσεις-καταλύματα που δεν έχουν απασχολήσει ποτέ άτομα από ευπαθείς ομάδες η κύρια αιτία είναι μάλλον ότι δεν το έχουν σκεφτεί καν καθώς έχουν άλλες προτεραιότητες και ως δευτερεύουσα αιτία είναι ένας υποβόσκων ρατσισμός που υπάρχει για τα άτομα από ευπαθείς ομάδες, πιο πολύ για τους πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους.

### **5.8.2 Στάσεις για Απασχόληση Ευπαθών Ομάδων σε Καταλύματα**

Γενικά προέκυψε μια προθυμία απασχόλησης ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε καταλύματα στο μέλλον. Ειδικότερα, η θετική αυτή στάση είναι πολύ πιο έντονη σε μακροχρόνια άνεργους και ΑΜΕΑ, ενώ είναι μάλλον πιο ουδέτερη σε πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους, ενώ είναι αρνητική σε άτομα με ψυχική ασθένεια.

Προφανώς οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι άτομα που είναι μακροχρόνια άνεργα, λόγω της ανάγκης τους να εργαστούν, θα έχουν ισχυρό κίνητρο να μάθουν την δουλειά καλά και να αποδώσουν αποτελεσματικά. Επίσης, ίσως πιστεύουν ότι τα ΑΜΕΑ θα μπορούν να κάνουν κάποιες δουλειές γραφείου και έτσι το όποιο σωματικό πρόβλημα αντιμετωπίζουν πιθανόν να μην αποτελεί τροχοπέδη στη δουλειά τους.

Όσον αφορά στους πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους, οι επιχειρήσεις με την ουδέτερη στάση τους δείχνουν ότι δεν έχουν κάποια ξεκάθαρη εικόνα. Σίγουρα κάποιοι θα έχουν κίνητρο να εργαστούν τίμια και αποδοτικά, ώστε να επιτύχουν την επανένταξη τους, αλλά σίγουρα μερικοί δε θα έχουν ξεχάσει κάποιες «κακές» συνήθειες. Επομένως, η έλλειψη εμπιστοσύνης ίσως αποτελεί αιτία της ουδέτερης στάσης σχετικά με το αν θα προσλάμβαναν οι επιχειρήσεις τέτοια άτομα.

Όσον αφορά στα άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια είναι αυτά για τα οποία υπάρχει αρνητική στάση για απασχόληση. Η στάση αυτή ίσως οφείλεται στο φόβο της μη επιτυχημένης συναναστροφής των ατόμων αυτών με τους πελάτες καθώς μια τέτοια δουλειά απαιτεί, κατά κανόνα, καθημερινή επαφή με τους πελάτες – ένοικους των δωματίων. Έτσι, τέτοια άτομα κρίνονται μάλλον ακατάλληλα από τους ιδιοκτήτες, ώστε να εργαστούν στα καταλύματα τους.

Ωστόσο, από την ανάλυση που έγινε σχετικά με το τι πιστεύουν οι επιχειρήσεις για την ικανότητα των ατόμων να εργαστούν σε καταλύματα, προκύπτει μια γενικά θετική στάση η οποία είναι πολύ πιο ισχυρή για μακροχρόνια ανέργους και ΑΜΕΑ και λιγότερη ισχυρή, αλλά θετική, για πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους και για άτομα με ελεγχόμενη ή πρώην ψυχική ασθένεια.

Αξίζει να παρατηρηθεί ότι, παρόλο που για αυτές τις δύο τελευταίες ευπαθείς ομάδες επικρατεί η άποψη ότι είναι ικανά για εργασία, εντούτοις δεν είναι ανάλογη και η στάση για πρόσληψη. Αυτό σημαίνει ότι «κάτι» υπάρχει που κάνει τις επιχειρήσεις μη πρόθυμες να προσλαμβάνουν τέτοια άτομα. Συνεπώς και σε αυτό το σημείο, φαίνεται να υπάρχει κάποιος υποβόσκων ρατσισμός όσον αφορά σε αυτές τις δύο ευπαθείς ομάδες.

Πάντως, οι σχετικές στάσεις για την απασχόληση (προθυμία πρόσληψης και ικανότητα εργασίας σε καταλύματα) διαφοροποιούνται ανάλογα με κάποια χαρακτηριστικά του καταλύματος.

Σχετικά με το είδος του καταλύματος, οι ξενώνες-βίλες εκφράζουν περισσότερο θετική στάση και για τις δύο διαστάσεις απασχόλησης από άτομα ευπαθών ομάδων σε σχέση με όλα

τα άλλα είδη καταλύματων. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι στα καταλύματα αυτά, το προσωπικό δεν έρχεται ιδιαίτερα σε επαφή με τον πελάτη όπως συμβαίνει σε στις υπόλοιπες περιπτώσεις.

Σχετικά με την τοποθεσία του καταλύματος, τα καταλύματα εκτός αστικών κέντρων εκφράζουν περισσότερο θετική στάση για την διάσταση της πρόσληψης ατόμων ευπαθών ομάδων σε σχέση με καταλύματα σε αστικά κέντρα, ενώ δεν υπάρχει διαφοροποίηση των στάσεων όσον αφορά στην ικανότητα εργασίας αυτών των ατόμων σε καταλύματα. Συμπεραίνεται ότι στις επιχειρήσεις εκτός αστικών κέντρων ίσως επικρατεί ένα πιο φιλικό και χαλαρό το κλίμα σε σχέση με τα καταλύματα που βρίσκονται μέσα σε αστικά κέντρα και για αυτό στις πρώτες ευνοείται περισσότερο η καλλιέργεια νοοτροπίας που ευνοεί την απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες.

### **5.8.3 Στάσεις για Φιλοξενία Ευπαθών Ομάδων σε Καταλύματα**

Από την ανάλυση της προηγούμενης ενότητας, γενικά προέκυψε μια προθυμία φιλοξενίας ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε καταλύματα στο μέλλον. Ειδικότερα, η θετική αυτή στάση είναι πολύ πιο έντονη σε ΑΜΕΑ και άτομα με ψυχική ασθένεια, ενώ είναι λιγότερο έντονη, αλλά θετική, σε πρώην τοξικομανείς ή/και φυλακισμένους και άστεγους.

Προφανώς οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ΑΜΕΑ και άτομα με ψυχική ασθένεια μπορούν να είναι εν δυνάμει πελάτες κυρίως ως παρέα ατόμων που δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα και που όλοι μαζί κάνουν ταξίδια, διακοπές κτλ. Από εκεί και πέρα, η λιγότερο έντονη προθυμία φιλοξενίας ατόμων που είναι πρώην τοξικομανείς ή/και άστεγοι, δηλαδή άτομα του περιθωρίου κατά κάποιο τρόπο, ίσως και να είναι ένα σημάδι εμφάνισης κάποιου επιπέδου ρατσισμού.

Πάντως, οι σχετικές στάσεις για την φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες διαφοροποιούνται ανάλογα με κάποια χαρακτηριστικά του καταλύματος. Σχετικά με το είδος του καταλύματος, δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση των στάσεων για φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες σε διάφορα καταλύματα.

Ωστόσο, σχετικά με την τοποθεσία του καταλύματος, τα καταλύματα εκτός Αττικής, εκφράζουν περισσότερο θετική στάση για φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς κοινωνικά ομάδες. Μάλιστα, όσο σε «λιγότερο» αστική περιοχή βρίσκεται ένα κατάλυμα, τόσο περισσότερο θετική στάση τείνει να εκφράζει.

Όσον αφορά στις αιτίες για τις οποίες κάποια καταλύματα έχουν όχι και τόσο θετική στάση να φιλοξενήσουν άτομα από ευπαθείς ομάδες, δεσπόζει η έλλειψη ιατρικής υποστήριξης και υποδομών για ΑΜΕΑ και άτομα με ψυχική ασθένεια, ενώ για τα άτομα με ψυχική ασθένεια, μια σημαντική αιτία είναι ο φόβος μήπως προκαλέσουν πρόβλημα στους άλλους πελάτες με την συμπεριφορά τους. Αντίθετα, όσον αφορά στη μη φιλοξενία πρώην τοξικομανών ή/και φυλακισμένων, οι πιο δημοφιλείς αιτίες περιλαμβάνουν το φόβο μήπως προκαλέσουν πρόβλημα στους άλλους πελάτες, το φόβο μη πληρωμής της διαμονής τους, αλλά και το φόβο να μη χαλάσει η φήμη του καταλύματος.

Είναι φανερό ότι ενώ για τα ΑΜΕΑ η αιτία που αναφέρεται δεν αποτελεί δικαιολογία και δεν θέτει θέμα υποβόσκοντα ρατσισμού, όσον αφορά στα άτομα με ψυχική ασθένεια και ειδικότερα για τα «περιθωριακά» άτομα, οι αιτίες που επικαλούνται οι υπεύθυνοι κρύβουν κάποιο ρατσισμό μέσα από τους φόβους που εκφράζουν, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τις απαντήσεις που έδωσαν όσον αφορά στη γενικότερη στάση τους για φιλοξενία.

#### **5.8.4 Ανακεφαλαίωση**

Ενώ γενικά εκφράζονται θετικές στάσεις για απασχόληση και φιλοξενία ατόμων από ευπαθείς ομάδες, παρατηρείται ότι στην πράξη δεν συμβαίνει αυτό και μάλιστα οι ίδιες οι στάσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν τα άτομα. Για παράδειγμα, όσον αφορά τα ΑΜΕΑ οι στάσεις είναι σαφώς θετικότερες σε όλες τις περιπτώσεις, σε σχέση με τα πιο «περιθωριακά» άτομα και τα άτομα με πρώην ψυχική ασθένεια, για τα οποία εκφράζεται υποβόσκων ρατσισμός και μια έλλειψη προθυμίας για κοινωνική συμπεριφορά από την πλευρά των υπευθύνων των καταλυμάτων.

Είναι γεγονός πως, σε πολλές περιπτώσεις, η θετική στάση των υπευθύνων αναιρείται όταν έρχεται η στιγμή να σκεφτούν για την κάθε κατηγορία ξεχωριστά, τους λόγους για τους οποίους ούτε θα προσλάμβαναν και ούτε θα φιλοξενούσαν άτομα από ευπαθείς κοινωνικά ομάδες. Αξιοσημείωτο είναι ότι όσον αφορά στην ικανότητα των ατόμων αυτών να εργαστούν στον τομέα της φιλοξενίας, παρόλο που τα αποτελέσματα ήταν θετικά ή ουδέτερα για όλες τις κατηγορίες, αυτό δεν αντικατοπτρίζεται στην τελική διάθεση των υπευθύνων για πρόσληψη. Στην περίπτωση αυτή η στάση τους για τα άτομα με πρώην ψυχική ασθένεια ήταν ξεκάθαρα αρνητική.

Επίσης όσον αφορά στη φιλοξενία, η γενικότερη θετική στάση των ατόμων για φιλοξενία ατόμων από όλες τις κατηγορίες, δεν αντικατοπτρίζεται από τις απαντήσεις που έδωσαν στις τρεις τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, πως τα καταλύματα στην Ελλάδα, παρόλο που θέλουν να δείξουν μια ευαισθησία, δεν είναι έτοιμα να ακολουθήσουν μια κουλτούρα παρόμοια με αυτή των καταλυμάτων που έχουν την επωνυμία της Le Mat. Παρόλο που έχουν γίνει κάποια σημαντικά και καινοτόμα βήματα στη χώρα μας σε άλλους τομείς, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο κλάδος της φιλοξενίας στη χώρα μας δεν είναι ακόμα σε θέση να ακολουθήσει ένα πιο κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο. Ακόμα και αν υπάρχει μια ξεκάθαρα θετική στάση όσον αφορά στα ΑΜΕΑ, η ύπαρξη μιας κουλτούρας πιο κοινωνικής, φαίνεται μάλλον μακρινή, καθώς κοινωνική επιχειρηματικότητα με διακρίσεις και περιορισμούς, είναι σίγουρο πως δεν μπορεί να θεωρηθεί κοινωνική.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Ε.Ε. (2013), *Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα*, Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη, τ. 4, , Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Έρευνας για τις Συνεργατικές και Κοινωνικές Επιχειρήσεις Λουξεμβούργο
- Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας, (2005), *Οδηγός Ίδρυσης και Λειτουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων*, Υπουργείο Απασχόλησης & Αναπτυξιακές Συμπράξεις Κοινωνικής Οικονομίας, Αθήνα
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γ.Δ. Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων (2003), *Μελέτη : Τρίτο σύστημα και απασχόληση*, Υπηρεσία επίσημων εκδόσεων των ευρωπαϊκών κοινοτήτων, Λουξεμβούργο
- ΚΕΚΑΝΑΜ Α.Ε (2004), *Εργαλείο Συμβουλευτικής για την Επιχειρηματικότητα και Κοινωνική Οικονομία*, Αθήνα
- ΚΕΚΑΝΑΜ Α.Ε, & Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (2004), *Αναπτυξιακή σύμπραξη «Ενεργοί Πολίτες»*: Μελέτη αποτύπωσης του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος του Νομού Μαγνησίας αναφορικά με την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνική οικονομία, Υπόεργο 19. Ανασύρθηκε από:  
<http://www.el.socialconsultant.eu/wp-content/uploads/2009/07/cf85cf8019-cf84001->

cebcb5cebbceb5cf84ceb7-ceb1cf80cebf84cf85cf80cf89cf83ceb7cf83-  
cebfceb9cebacebfcebdcebfcebcceb9cebacebf85-ceba.pdf

Μπρουκς, Α. (Brooks, Α. C.) (2010), *Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: Μια Σύγχρονη Προσέγγιση στη Δημιουργία Κοινωνικού Κεφαλαίου*, επιμέλεια Ιωσήφ Χασσίδ, Ειρήνη Φαφαλιού, μετάφραση Ανδρέας Σοκοδήμος, Ειρήνη Φαφαλιού, Έλλην, Αθήνα

Νικολάου Ι. (2013), *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*, Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης, Αθήνα. Ανασύρθηκε από:  
<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/1.2.pdf>

Ο.Ο.Σ.Α. (1999), *Κοινωνικές επιχειρήσεις*, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Οδηγός Κοινωνικών Επιχειρήσεων (2013) , ΤΕΙ Σερρών, Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, Σέρρες

Οδηγός του Κέντρου Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, *Χρήσιμος οδηγός στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής σας πρότασης*, Αθήνα. Ανασύρθηκε από:  
[http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/business\\_model\\_canvas\\_arthro\\_0.pdf](http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/business_model_canvas_arthro_0.pdf)

Πατσέλης Ν. (2008), *Ο Ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στην Κοινωνική και την Εδαφική Συνοχή*, Διπλωματική Εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

Φαφαλιού Ε. (2013), *Τι είναι το business Model: “No Plan Survives First Contact With Customers – Business Plans versus Business Models”*, παράφραση του «No campaign plan survives first contact with the enemy» Field Marshall, Σημειώσεις, Αθήνα

Χρυσάκης Μ, Ζιώμας Δ, Χατζαντώνης Δ, Καραμητροπούλου Ντ. (2002), *Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας*, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα

## Ξένη

Allan, B. (2005), Social enterprise: through the eyes of the consumer (prepared for the National Consumer Council). *Social Enterprise Journal*, 1(1), 57-77.

Aure, P. A. H. (2014), *Social Entrepreneurship Canvas: A Visual Framework for Managing Commercial and Social Value Propositions*. De La Salle University, Manila

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Borzaga, C., & Santuari, A. (Eds.) (1998), *Social enterprises and new employment in Europe*. Regione Autonoma Trentino-Alto Adige, Cooperation Dept., Speech to symposium on local strategies, Montreal

Brown J. (2003), *Defining social enterprise*, University of Bristol, United Kingdom.  
Ανασύρθηκε από: <http://www.huckfield.com/wp-content/uploads/2014/05/02-Brown-Defining-Social-Enterprise.pdf>

Burket, I. (2010), *Using the business model canvas for social enterprise design*, Mt Nebo, Australia

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011), How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100-107.
- Chell, E. (2007), Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Defourny J., (2001), *From third sector to social enterprise*. Στο: Borzaga, C. & J. Defourny, eds. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York, 1-18
- Defourny, J. and Develtere, P.(1999). The social economy: the worldwide making of a third sector. Στο: J. Defourny, P. Develtere and B. Fonteneau (De Boeck, 1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud/ Social economy North and South*, 17-47.
- Defourny, J. Develtere P. & Fonteneau B. (2000), *Social economy north and south*, Université de Liège. Centre d'Economie Sociale, 2000, Belgium
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008), Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
- Glover, Y. D. (2012). Organization development and social entrepreneurship: Do well by doing good. *American Journal of Management*, 12(2/3), De La Salle University, Manila

- Harding R. (2004), *Social enterprise. The new economic engine*, London Business School,-  
London
- Jones, G. M. (1960), Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis.  
*Accounting Review*, 619-626.
- Konczal, E. F. (1975), Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems  
Management*, 26(165), 12-15.
- Le Mat Manifesto, *General Quality Orientation and Communications Tools*. Ανασύρθηκε  
από:  
[http://www.lemat.it/index2.php?option=com\\_resource&task=show\\_file&id=224&hash=560e69eca167b9dd187a17ddc0085dd3](http://www.lemat.it/index2.php?option=com_resource&task=show_file&id=224&hash=560e69eca167b9dd187a17ddc0085dd3)
- Le Mat Manuals (2005), *Le Mat, the Hotel Franchising of Social Entrepreneurs- Equal  
Project*, Albergo, Ancona
- Leadbeater C. (2007), *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten  
years*, Cabinet Office, London
- Mertens, S. (1999), Nonprofit organizations and social economy: two ways of understanding  
the third sector, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70 (3), 501-520.
- Michelini, L. (2012), *Social Innovation and New Business Models – Creating shared value in  
Low- Income Markets*, LUMSA University, Rome
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012), New business models for creating shared value. *Social  
Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.

- Montagu, D. (2002), *European Social Franchising Network, Case Study 4, A brand and a social franchise*, Oxford University, Oxford
- Moulaert, F. and Ailenet, O. (2005), Social economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis for history of present, *Urban Studies*, 42 (1), 2037-2053.
- Newbold, P. Carlson, W. L. (2007), *Statistics for business and economics* (6<sup>th</sup> Ed), Pearson, New Jersey
- Nyssens M. (2006), *Social enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, Routledge, London
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, Hoboken
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005), Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Roper, J. and Cheney, G. (2005), *Leadership, learning and human resource management: the meanings of social entrepreneurship today*, Corporate Governance
- Seelos, C. and Mair, J. (2005), *Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor*, Business Horizons, Barcelona
- Smallbone D., Evans M., Ekanem Ig., Butters S. (2001), *Researching social enterprise*, Middlesex University, London

Spear R., & Bidet Er. (2003), *The role of social enterprise in European labor markets*, EMES European Research Network, Belgium

Yunus M (2010), *Building social business*, Public Affairs, New York

Zott, C., & Amit, R. (2010), Business Model Design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2), 216-226.

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

<http://practicetrumpstheory.com/why-lean-canvas/>

<http://ritsmascorner.eu/content>

<http://socialleancanvas.com>

<http://topsa-anasa.gr>

<http://www.epixeiro.gr/>- Η νέα ελπίδα των ελληνικών επιχειρήσεων. Lean Startups

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

<http://www.topikopoiisi.com/kappaomicroniotanuomeganuiotakappa942--->

[alphalambdalambdaetalambda941gammagammaupsilonalphaomicroniotakappaomicronnuomicronmu943alpha/7](http://www.topikopoiisi.com/kappaomicroniotanuomeganuiotakappa942---alphalambdalambdaetalambda941gammagammaupsilonalphaomicroniotakappaomicronnuomicronmu943alpha/7)

[www.getbusy.gr](http://www.getbusy.gr)

[www.selusi.eu](http://www.selusi.eu)

[www.socialfranchising.coop](http://www.socialfranchising.coop)