

**Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου και υλοποίησης μιας Κοινωνικής Επιχείρησης**

Σαραντοπούλου Αικατερίνη

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη**

**(2021)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

---

Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Κουρτεσοπούλου Άννα, Διδάκτορας

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 21/03/2021

Η Δηλούσα

Σαραντοπούλου Αικατερίνη

(Υπογραφή)

**Copyright © Αικατερίνη Σαραντοπούλου, 2021**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σαραντοπούλου Αικατερίνη: Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου και υλοποίησης μιας

Κοινωνικής Επιχείρησης

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελούν μια μορφή επιχείρησης με δράσεις οι οποίες επικεντρώνονται στην προσπάθεια αντιμετώπισης και επίλυσης βασικών κοινωνικών προβλημάτων όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η εκπαίδευση, η παροχή υπηρεσιών υγείας και η φτώχεια. Απώτερος δε σκοπός τους είναι η δημιουργία κοινωνικής αξίας και όχι η συσσώρευση κεφαλαίου, το οποίο χρησιμοποιούν ως μέσο για την επιτυχία του σκοπού τους. Η μορφή αυτή της επιχειρηματικότητας εμφανίζει αυξητικούς ρυθμούς, καθώς τα κοινωνικά προβλήματα έχουν παγκόσμια πλέον εμβέλεια όπως η οικονομική κρίση, η αυξανόμενη μετακίνηση μεγάλων πληθυσμιακών ομάδων με την μορφή προσφύγων, και η επιδείνωση των κλιματολογικών αλλαγών. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, έχουν ηγεσία με όραμα, σκοπό, στόχους, αναπτύσσουν επιχειρηματικά σχέδια, στρατηγικές, απασχολούν ανθρώπινο δυναμικό, αναζητούν πηγές χρηματοδότησης, προσδιορίζουν και εκτιμούν μελλοντικούς κινδύνους βιωσιμότητας και υπόκεινται σε συγκεκριμένο νομικό καθεστώς. Χρησιμοποιούν δε, νέες, καινοτόμες προσεγγίσεις θεώρησης και επίλυσης των προβλημάτων. Η συγκεκριμένη εργασία επιχειρεί να αναδείξει την πολύπλευρη διάσταση τους, την διττή τους ταυτότητα και λειτουργία (κοινωνική και η επιχειρηματική), βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί και το επιχειρηματικό σχέδιο της υπο ίδρυση κοινωνικής επιχείρησης με την ονομασία «Δράσεις εκτός». Πρόκειται για μια επιχείρηση με αθλητικό πρόσημο που αναπτύσσει τις δράσεις της σε υπαίθρια περιβάλλοντα. Η εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή πληροφόρησης για όσους θέλουν να ασχοληθούν επιχειρηματικά με τον δυναμικά αναδυόμενο κόσμο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και ειδικά στον αθλητικό τομέα που καταλαμβάνει μικρή έκταση ακόμη, αλλά με μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης και με σημαντική θέση ως τομέας βασικός για την βιώσιμη ανάπτυξη μίας χώρας.

**Λέξεις κλειδιά:** *Επιχειρησιακό σχέδιο, Κοινωνική επιχείρηση, Κοινωνική καινοτομία, Υπαίθριες αθλητικές δραστηριότητες*

## **ABSTRACT**

Aikaterini Sarantopoulou: Development of a business plan and implementation of a  
Social Enterprise

(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

Social enterprises are a form of enterprise with actions that focus on trying to address and solve key social problems such as environmental protection, education, health care and poverty. Their ultimate goal is to create social value and not the accumulation of capital, which they use as a means to achieve their goal. This form of entrepreneurship is on the rise, as social problems are now global in scope such as the economic crisis, the growing displacement of large populations in the form of refugees, and the worsening of climate change. Social enterprises have leadership with vision, purpose, goals, develop business plans, strategies, employ human resources, seek funding sources, identify and assess future sustainability risks and are subject to a specific legal status. They use new, innovative approaches to vision and problem solving. This work attempts to highlight their multifaceted dimension, their dual identity and function (social and business), the foundations on which the business plan of the establishment of a social enterprise called "Actions outside" will be based. This is a company with a sports sign that develops its actions in outdoor environments. Work can be a source of information for those who want to do business in the dynamically emerging world of social entrepreneurship and especially in the sports sector, which still occupies a small area, but with great growth potential and an important position as a key sector for sustainable development of a country.

**Keywords:** Business plan, Social Enterprise, Social Innovation, Outdoor Sports Activities

*Ένα «Ευχαριστώ» σε όλους τους Καθηγητές/τριες του Μεταπτυχιακού  
για το "παράθυρο στον κόσμο".  
Ιδιαίτερα τα μέλη της 3μελούς επιτροπής  
και τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Αθανάσιο Κριεμάδη.*

*Αφιερωμένη  
Στον μικρό μου Ντάντο*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	9
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b> .....	10
<b>1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	11
1.1 <i>Η έννοια της Κοινωνικής επιχείρησης</i> .....	11
1.2 <i>Προσδιορισμός και οριοθέτηση προβλήματος</i> .....	14
1.3 <i>Σκοπός της έρευνας</i> .....	14
1.4 <i>Ερευνητικές ερωτήσεις</i> .....	15
1.5 <i>Οριοθετήσεις και Περιορισμοί</i> .....	15
1.6 <i>Λειτουργικοί Ορισμοί</i> .....	15
<b>2.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b> .....	18
2.1. <i>Επιχειρηματικό Σχέδιο</i> .....	18
2.2 <i>Επιχειρηματικά μοντέλα</i> .....	21
2.3 <i>Κοινωνική Οικονομία- Αλληλέγγυα Οικονομία- Κοινωνική οικονομία και αλληλεγγύη</i> ....	22
2.4 <i>Κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη</i> .....	25
2.5 <i>Κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα</i> .....	25
2.6 <i>Κοινωνικές Επιχειρήσεις</i> .....	27
2.7 <i>Κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα</i> .....	30
2.7 <i>Κοινωνική επιχειρηματικότητα και κοινωνικός/ή επιχειρηματίας</i> .....	32
2.8 <i>Κοινωνική καινοτομία</i> .....	35
2.8 <i>Συγκρίσεις μεταξύ κοινωνικής και παραδοσιακής κουλτούρας</i> .....	40
2.9 <i>Συμβολή του Αθλητισμού στην</i> .....	43
2.10 <i>Η άλλη άποψη για τις κοινωνικές επιχειρήσεις</i> .....	44
2.11 <i>Κοιν.Σ.Επ</i> .....	45
<b>3.ΜΕΘΟΔΟΣ</b> .....	47
3.1 <i>Μελέτη περίπτωσης</i> .....	47
<b>4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b> .....	50
4.1 <i>Περίληψη</i> .....	51
<i>Επιτελική σύνοψη</i> .....	52
4.2 <i>Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος</i> .....	53

<b>4.3</b> Εξωτερική Ανάλυση επιχείρησης.....	<b>63</b>
<b>Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST-DG ) .....</b>	<b>63</b>
<i>Ανάλυση κλαδικού περιβάλλοντος.....</i>	<i>68</i>
<b>4.4</b> Ανάλυση Στρατηγικής .....	<b>72</b>
<i>Μίγμα Μάρκετινγκ .....</i>	<i>76</i>
<b>4.5</b> Χρηματοοικονομικό Πλάνο .....	<b>81</b>
<i>Ανάλυση Κινδύνων .....</i>	<i>89</i>
<b>5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ &amp; ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>92</b>
5.1Κοινωνικές Επιχειρήσεις.....	92
5.2Κοινωνικές επιχειρήσεις με αντικείμενο τον αθλητισμό .....	93
5.3 Η υπο ίδρυση επιχείρηση “Δράσεις εκτός” .....	94
5.3 Προτάσεις σταθεροποίησης και βελτίωσης για την βιώσιμη ανάπτυξη της “Δράσεις εκτός” .....	95
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>97</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο Canvas.....	49
Πίνακας 2. Τιμολόγιο δραστηριοτήτων.....	82
Πίνακας 3. Αποσβέσεις για κάθε από τα 3 έτη.....	84
Πίνακας 4. Έσοδα από πωλήσεις ανά έτος.....	85
Πίνακας 5. Πάγια και έξοδα των 3ων ετών.....	85
Πίνακας 6. Ταμείο.....	86
Πίνακας 7. Αποτελέσματα χρήσης.....	86
Πίνακας 8. Ισολογισμός 1 <sup>ου</sup> έτους.....	87
Πίνακας 9. Ισολογισμός 2 <sup>ου</sup> έτους.....	87
Πίνακας 10. Ισολογισμός 3 <sup>ου</sup> έτους.....	88
Πίνακας 11. ROA 3 <sup>ων</sup> ετών.....	89
Πίνακας 12. Αριθμοδείκτης Συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης.....	89

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα 1.</b> Πώς λειτουργεί η “Θεωρία της αλλαγής” .....	35
<b>Γράφημα 2.</b> Εξώφυλλο Επιχειρηματικού Σχεδίου λογότυπο της Κοιν.Σ.Επ .....	50
<b>Γράφημα 3.</b> Οργανόγραμμα της “Δράσεις εκτός” .....	60

# 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 Η έννοια της Κοινωνικής επιχείρησης

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, είναι επιχειρήσεις με κύρια επιδίωξη τους τη δημιουργία θετικού κοινωνικού αντικτύπου που αποδεικνύεται μέσα από μεθόδους μέτρησης αυτού. Παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές. Είναι καλοί εργοδότες. Επιδεικνύουν ανθεκτικότητα στην κρίση. Προσφέρονται για επιχειρηματικό και αναπτυξιακό πειραματισμό. Ως φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας του εναλλακτικού αυτού οικονομικού τομέα, αναδεικνύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της· τη σύνδεση των επενδύσεων με την απασχόληση και τη συνοχή (Νασιούλας, 2016) Η διαχείριση γίνεται με ανοιχτό και υπεύθυνο τρόπο και περιλαμβάνει υπαλλήλους, καταναλωτές και ενδιαφερόμενους που επηρεάζονται από τις εμπορικές της δραστηριότητες. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνδυάζουν τους κοινωνικούς στόχους με ένα επιχειρηματικό πνεύμα επιδιώκοντας καινοτόμες λύσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι, κατ 'ουσία, επιχειρηματικές οντότητες προσανατολισμένες προς κοινωνικούς στόχους (Nyssens, 2006) επιδιώκοντας ταυτόχρονα και οικονομικούς στόχους (Santos, 2012), γι' αυτό και μερικές φορές αναφέρονται ως ένας τύπος υβριδικού οργανισμού (Pache & Santos, 2012) που γεφυρώνει τους θεσμικούς τομείς των εθελοντικών και επιχειρηματικών τομέων μεταφέροντας ιδέες από τον ένα στον άλλο (McInerney, 2012).

Ένας άλλος τρόπος για να αντιληφθούμε τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι κατά μήκος ενός φάσματος, μεταξύ των φιλανθρωπικών οργανώσεων που εστιάζουν σε μια κοινωνική αποστολή και των εμπορικών επιχειρήσεων που είναι καθοδηγούμενες από την αγορά (Dees, 1998). Ωστόσο, διαφέρουν τόσο από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα όσο και από τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις βασίζονται κυρίως σε δωρεές ή επιχορηγήσεις αντί να δημιουργούν ανεξάρτητα έσοδα. Οι ιδιωτικές εταιρείες προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη για προσωπικό κέρδος. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τις κοινωνικές αλλαγές μειώνοντας τη φτώχεια, την ανισότητα, την έλλειψη στέγης, τις εκπομπές άνθρακα και την ανεργία (Dart, 2004; Murphy & Coombes, 2009). Ο προσανατολισμός τους σε ανθρωποκεντρικές αξίες και προσεγγίσεις, μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση μιας

νέας οικονομίας που αγωνίζεται για κοινωνική δικαιοσύνη και αξιοπρεπή εργασία. (Ryder, 2019 ). Σύμφωνα με την Διεύθυνση Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας-Κ.ΑΛ.Ο η λειτουργία τους βασίζεται στο συνεταιριστικό πρότυπο, όπου διασφαλίζεται η δημοκρατική λήψη αποφάσεων, μέσω της μοναδικής ψήφου του κάθε μέλους, ανεξαρτήτως του αριθμού συνεταιριστικών μερίδων που κατέχει. Επίσης, γίνεται διαμοιρασμός των κερδών της επιχείρησης στους εργαζόμενους της κοινωνικής επιχείρησης, ανεξαρτήτως αν είναι ή όχι μέλη της, και αντίστοιχα, ένα μέρος των κερδών προορίζεται για επενδύσεις των σκοπών της επιχείρησης (Κ.ΑΛ.Ο, 2018).

### *Ο ρόλος και η σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου*

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) αποτελεί ένα αναλυτικό πλάνο της υφιστάμενης κατάστασης αλλά και της μελλοντικής θέσης της επιχείρησης/ οργανισμού (Honig & Karlsson, 2004). Αποτελεί έναν «οδικό χάρτη» για την επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης. Παρουσιάζει σε γραπτή μορφή με την μορφή ενός εγχειριδίου και συνήθως συμπεριλαμβάνει πληροφορίες της επιχείρησης που αφορούν την στρατηγική της, τα δομικά στοιχεία λειτουργίας της και τα στρατηγικά, λειτουργικά και χρηματοοικονομικά στοιχεία. Ανώτερος στόχος αυτής της πληροφόρησης είναι η τεκμηρίωση σχετικά με μια σειρά από βασικές της λειτουργίες όπως η δομή, το όραμα, ο μελλοντικός της προσανατολισμός, η στρατηγική της και οι οικονομικές της προβλέψεις. Αποτελεί δε μία πυξίδα καθοδήγησης της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων καθώς επίσης και ένα επικοινωνιακό μέσο με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων, όπως οι επενδυτές, οι στρατηγικοί συνεργάτες κ.α. (Παπαδάκης, 2016).

Είναι ένα μέσο αξιολόγησης των τρεχουσών και μελλοντικών καταστάσεων ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του, οριοθέτησης στόχων μεγάλου και μικρού εύρους και ανάπτυξης κατάλληλων κατευθυντήριων γραμμών δράσης για την επίτευξή τους (Schilit, 1987). Φανερώνει δε, τη πρόθεση ενός επιχειρηματία να συγκεντρώσει εξωτερική χρηματοδότηση από επιχειρηματικό κεφάλαιο, τράπεζα ή επιχειρηματικό άγγελο (Lange, Molloy, Pearlmutter, Singh, & Bygrave, 2007). Αντίστοιχα, οι Spinelli, Adams και Παπαδάκης (2015) τονίζουν τόσο την σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου για όλους τους εμπλεκόμενους σε μια επιχείρηση αλλά κυρίως για τους υποψήφιους επενδυτές, προκειμένου να εξακριβώσουν διάφορους πιθανούς κινδύνους της

επιχείρησης: τεχνολογικούς κινδύνους, κινδύνους της αγοράς, διοικητικούς, ανταγωνιστικούς, στρατηγικούς, οικονομικούς.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία επίσημη δήλωση για το τί θέλει να επιτύχει μια εντελώς νέα επιχείρηση ή μια ήδη υπάρχουσα που αναπτύσσεται περαιτέρω και για το πώς θα φθάσει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Δεν υπάρχει καθορισμένος τύπος για ένα επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά τυπικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει (Farlex, 2017). Κυρίως περιγράφονται τα προϊόντα /υπηρεσίες της επιχείρησης, παρουσιάζεται έρευνα αγοράς, σχέδια μάρκετινγκ και πωλήσεων, χρηματοοικονομικές προβλέψεις καθώς και στοιχεία σχετικά με τις διαδικασίες λειτουργίας που ακολουθούνται (Watson & McGowan, 2019).

#### *Επιχειρηματικό Πλάνο κοινωνικής επιχείρησης.*

Σύμφωνα με έκθεση του ευρωπαϊκού προγράμματος Society Profits, η σημαντικότητα σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου έγκειται στο ότι δίνει την δυνατότητα στον νέο κοινωνικό επιχειρηματία να δημιουργήσει ένα λειτουργικό σύστημα που μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις διάφορες συναλλαγές του με τους εμπλεκόμενους φορείς. Στους φορείς αυτούς συναλλαγής εντάσσονται εκτός από τους πελάτες, εξίσου η τοπική κοινότητα, οι εργοδότες, οι εργαζόμενοι, οι εθελοντές, το διοικητικό συμβούλιο, οι χρηματοδότες και οι επενδυτές. Μάλιστα, ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο, καθορίζει τους βασικούς παράγοντες που καθιστούν βιώσιμη την κοινωνική επιχείρηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι τρόποι ανίχνευσης πιθανών κινδύνων, σχηματισμού ισχυρών συμμαχιών, έλξης επενδυτών, εκτίμησης τυχόν δυνητικών αποτελεσμάτων, κοινωνικά και περιβαλλοντικά προσανατολισμένων. Ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελεί ένα είδος επαγγελματισμού (Society Profits, 2021).

Στο επιχειρηματικό σχέδιο για κοινωνικές επιχειρήσεις που προτείνει το Harvard Business School εστιάζει από την αρχή στην σημασία που έχει για μία κοινωνική επιχείρηση η αναζήτηση ευκαιρίας για δημιουργία κοινωνικής αλλαγής καθώς και κοινωνικού αντίκτυπου. Η «Θεωρία της κοινωνικής αλλαγής» διέπει ένα επιχειρηματικό πλάνο κοινωνικής επιχείρησης βάση της οποίας όσοι ηγούνται μιας τέτοιας επιχείρησης πρέπει να είναι ηγέτες δια βίου αφοσιωμένοι στην κοινωνική αλλαγή. Κατά τα άλλα, όλα τα μέρη που απαρτίζουν το κοινωνικό επιχειρηματικό

σχέδιο παρομοιάζουν με αυτό μίας παραδοσιακής επιχείρησης (Dushin & Dodson, 2015).

### **1.2 Προσδιορισμός και οριοθέτηση προβλήματος**

Η εφαρμογή της Κοινωνικής Οικονομίας με τη μορφή Κοινωνικών Επιχειρήσεων είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο. Μεγάλο είναι το ενδιαφέρον και η δραστηριοποίηση και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Η Ελλάδα φαίνεται να συνειδητοποίησε την ανωτέρω αναγκαιότητα στο πρόσφατο παρελθόν της και να δραστηριοποιήθηκε επιχειρηματικά σε αυτό το πεδίο, την τελευταία 10ετία. Υπάρχει όμως ένα μεγάλο κενό στην ενημέρωση των πολιτών, στην επαφή και κατά συνέπεια στην αποδοχή της ύπαρξης τέτοιων επιχειρήσεων και της κουλτούρας αυτών. Αντίστοιχα, υπάρχει έλλειψη διαθέσιμων στατιστικών στοιχείων κατάλληλα προς επεξεργασία και χρησιμοποίηση σε βάθος χρόνων, για την ελληνική κυρίως πραγματικότητα.

Επίσης, κρίνεται σημαντική η επισήμανση των βασικών σημείων ενός επιχειρηματικού πλάνου μίας κοινωνικής επιχείρησης, η οποία θέτει τον κοινωνικό αντίκτυπο ως βασικό στόχο και άξονα λειτουργίας της και όχι ως κομμάτι Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της. Η συγκεκριμένη έρευνα αναμένεται να εστιάσει στην μεθοδολογία που σχετίζεται με τα «Επιχειρηματικά μοντέλα» καθώς και σε «Καμβά κοινωνικά προσανατολισμένου επιχειρηματικού μοντέλου». Ωστόσο, υπάρχει περιορισμένη βιβλιογραφία που να εστιάζει στην εφαρμογή Επιχειρηματικών Σχεδίων κοινωνικών επιχειρήσεων. Ενώ αντίστοιχα, περιορισμένο είναι και το εύρος δημοσιευμένων ερευνών στο πεδίο αθλητικού ενδιαφέροντος κοινωνικών επιχειρήσεων, που η συγκεκριμένη έρευνα θα επικεντρωθεί.

### **1.3 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας είναι να αναδείξει την αναγκαιότητα ύπαρξης επιχειρηματικού σχεδίου κατάλληλα προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες μιας κοινωνικής επιχείρησης και μάλιστα εστιασμένης γύρω από θέματα αθλητικού ενδιαφέροντος προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα αυτής. Επίσης, στα πλαίσια της αναγκαιότητας ύπαρξης κοινωνικής οικονομίας και μάλιστα προσανατολισμένης στη στήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων, αναμένεται να

παρουσιάσει μια υπο-σύσταση κοινωνική επιχείρηση η οποία αναμένεται να δραστηριοποιηθεί στον Δήμο Φιλοθέης-Ψυχικού.

#### **1.4 Ερευνητικές ερωτήσεις:**

1<sup>η</sup>: Τί μορφή θα έχει μια κοινωνική επιχείρηση εστιασμένη στον αθλητισμό;

2<sup>η</sup>: Ποιους σκοπούς θα κληθεί να επιδιώξει;

3<sup>η</sup>: Μέσω ποιας στρατηγικής θα εκπληρώσει τους στόχους της;

4<sup>η</sup>: Ποιος θα είναι ο βαθμός ανταγωνισμού και καινοτομίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται;

#### **1.5 Οριοθετήσεις και Περιορισμοί**

Το συγκεκριμένο Business Plan θα αφορά αθλητικής μορφής κοινωνική επιχείρηση και όχι γενικά μίας οποιασδήποτε επιχείρησης ή κοινωνικής επιχείρησης. Βέβαια ενέχει τόσο την κουλτούρα μίας παραδοσιακής επιχείρησης γενικότερα που της προσδίδει από μόνο του το συνθετικό «επιχείρηση» , όσο και μίας κοινωνικής επιχείρησης ειδικότερα. Να επισημανθεί εδώ η πολύ πρόσφατη για τα ελληνικά δεδομένα δραστηριοποίηση κοινωνικών επιχειρήσεων, καθώς και η μικρή παρουσία ανάμεσα σε αυτές όσων ασκούν αθλητικές δραστηριότητες - ειδικά στο νομό Αττικής-γεγονός που προσδίδει από μόνο του ιδιαιτερότητα στην μελέτη περίπτωσης που θα επιχειρηθεί στην έρευνα αυτή. Λίγες είναι και οι στατιστικές για τις κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και ειδικά στον τομέα της άθλησης.

#### **1.6 Λειτουργικοί Ορισμοί**

**Business Plan:** Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία επίσημη δήλωση για το τί θέλει να επιτύχει μια εντελώς νέα επιχείρηση ή μια ήδη υπάρχουσα που αναπτύσσεται περαιτέρω και για το πώς θα φθάσει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Farlex, 2017).

**Συμβατική επιχείρηση:** Κάθε οντότητα που αγωνίζεται για κέρδος, αν και δεν στοχεύει απαραίτητα στη μεγιστοποίηση του. Μπορεί να ασχοληθεί με οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα και μπορεί να δομηθεί με διαφορετικούς τρόπους σύμφωνα με το εταιρικό δίκαιο: αποκλειστική ιδιοκτησία, εταιρική σχέση και εταιρία. Αναφέρεται επίσης ως «mainstream επιχείρηση» ή «παραδοσιακή επιχείρηση» (Borzaga, *et.al.*, 2020).

**Κοινωνική επιχειρηματικότητα:** Μπορεί να έχει είτε κερδοσκοπικό είτε μη κερδοσκοπικό προσανατολισμό διατηρώντας όμως ως κύριο άξονα της αποστολής της το κοινωνικό συμφέρον. Ο προσανατολισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι σε ανθρωποκεντρικές αξίες και προσεγγίσεις και μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση μιας νέας οικονομίας που αγωνίζεται για κοινωνική δικαιοσύνη και αξιοπρεπή εργασία. (Dees, 1998; Ryder, 2019).

**Κοινωνική οικονομία:** Αποτελεί έναν σημαντικό πυλώνα της οικονομίας που αποσκοπεί στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους και στην εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων, στοχεύοντας παράλληλα στην δημιουργία κερδών για άτομα εκτός των επενδυτών ή των ιδιοκτητών. Περιλαμβάνει συνεταιρισμούς, αμοιβαίες κοινωνίες, μη κερδοσκοπικές ενώσεις, ιδρύματα και κοινωνικές επιχειρήσεις (ΕΕ, 2020).

**Κοινωνικός αντίκτυπος:** Η συλλογική και κοινωνική ωφέλεια ως αποτέλεσμα μιας ενέργειας ενός φορέα. Όπως ορίζεται στο άρθρο 3 του Ν.4430/2016 η θετική αυτή επίδραση για τις τοπικές κοινωνίες μπορεί να είναι σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο.

**Οικοσύστημα:** Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις εξελίσσονται και αναπτύσσουν σχέσεις με τους δικαιούχους τους, τους κύριους παραγωγούς, τους προμηθευτές, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις κυβερνήσεις, ακόμη και τους ανταγωνιστές τους (Varvarousis & Tsitsirigkos, 2019).

**Κοιν.Σ.Επ:** Αστικός συνεταιρισμός, που έχει ως στόχο το κοινωνικό όφελος. Μπορεί να ασκεί εμπορική δραστηριότητα. Μέλη του μπορούν να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Έχουν δικαίωμα μιας ψήφου, ανεξαρτήτως ποσού εισφοράς και αριθμού συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν (Ν.4430/2016).

**Κοινωνική Καινοτομία:** Η κοινωνική καινοτομία μπορεί να οριστεί ως η ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών είτε σε επίπεδο προϊόντων, υπηρεσιών είτε και επιχειρηματικών μοντέλων που δίνουν λύση (πιο αποδοτική, αποτελεσματική, βιώσιμη) σε ένα κοινωνικό πρόβλημα/ανάγκη. Ταυτόχρονα δημιουργεί νέες σχέσεις ή συνεργασίες που προσθέτουν αξία για την κοινωνία γενικότερα και αυξάνουν την ικανότητα να ενεργεί (Bureau of European Policy Advisers -BEPA, 2010)



**Τρίτος Τομέας της Οικονομίας:** Αυτός ο όρος χρησιμοποιείται κυρίως στην επιστημονική βιβλιογραφία για να ξεπεράσει τις διαφορές μεταξύ των πολλών εθνικών μοντέλων. Αναφέρεται σε οργανισμούς διαφορετικούς από το δημόσιο το («κράτος») και τους ιδιωτικούς κερδοσκοπικούς («αγορά»). Τονίζει τον ενδιάμεσο χαρακτήρα των συμμετεχόντων (Borzaga, et. al, 2020).

## 2.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1.Επιχειρηματικό Σχέδιο

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου έχει θεωρηθεί από ακαδημαϊκούς, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, συμβούλους και χρηματοδοτικούς οργανισμούς ως περισσότερο ή λιγότερο υποχρεωτικό βήμα προς την επιτυχή εμφάνιση μιας επιχείρησης (Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, 2010; Shane & Delmar, 2004). Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το πρώτο βήμα για τον νέο επιχειρηματία προκειμένου να εξασφαλίσει πηγές χρηματοδότησης και μπορεί να αποτελέσει ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία της προσπάθειας. Ανάλογη σημασία έχει και για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, για τη προσέλκυση νέων επενδυτών αλλά και την οριοθέτηση της μελλοντικής τους στρατηγικής με ένα δομημένο και τεκμηριωμένο τρόπο. Αλλά και στο σχεδιασμό επιμέρους εταιρικών έργων (projects), οι προτάσεις των διοικητικών στελεχών συχνά δίνονται με τη μορφή επιχειρηματικών σχεδίων (Παπαδάκης, 2016).

Για τις νέες επιχειρήσεις, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι ένα σημαντικό μέσο για επίτευξη εύρεσης χρηματοδότησης και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, επιβεβαίωσης των στρατηγικών ανάπτυξης, καθώς και ένας δείκτης για την αξία επένδυσης σε αυτή. Το ότι ο κύριος όγκος των επιχειρηματιών (62%) υποστηρίζουν την αξία ενός επιχειρηματικού σχεδίου επιβεβαιώνεται από τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν στο έργο Chinese Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (CPSED). Το PSED είναι ένα ερευνητικό πρωτόκολλο που εγκρίθηκε για παράλληλες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν ταυτόχρονα στην Αργεντινή, τον Καναδά, την Ελλάδα, τις Κάτω Χώρες, τη Νορβηγία και τη Σουηδία. Από το 1988 έως το 2007 αυτό το πρόγραμμα περιελάμβανε εκατοντάδες έρευνες σε σχεδόν 50 χώρες και πάνω από τρία τέταρτα εκατομμυρίων μεμονωμένων συνεντεύξεων (Zhang, Wang, Long, Yang, & Gao, 2010).

Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές αμφισβήτησαν την αξία του επιχειρηματικού σχεδιασμού (Honig & Karlsson, 2004; Karlsson & Honig, 2009) καθώς μεγάλες εταιρείες όπως η Calvin Klein και η Microsoft ξεκίνησαν με επιτυχία χωρίς επιχειρηματικό σχέδιο (Bhidé, 2000). Διατυπώνεται επίσης η θέση πως, τα επιχειρηματικά σχέδια είναι ξεπερασμένα ήδη τη στιγμή που ολοκληρώνονται. Η Onset Venture Partners βρήκε πως, το 91% των επιχειρήσεων που ακολούθησαν πιστά το

επιχειρηματικό τους σχέδιο απέτυχαν (Spinelli, Adams, & Παπαδάκης, 2015). Αντίστοιχα, σε έρευνα τους οι Watson και McGowan (2019) διεξήγαγαν σε βάθος ανοιχτές συνεντεύξεις με νεοεμφανιζόμενους επιχειρηματίες στην αρχή, το τέλος και έξι μήνες μετά τη συμμετοχή σε ένα βρετανικό πανεπιστημιακό διαγωνισμό επιχειρηματικού σχεδίου. Με την είσοδό τους στον διαγωνισμό, οι νεοεμφανιζόμενοι επιχειρηματίες είχαν πολύ θετικές απόψεις απέναντι στα επιχειρηματικά σχέδια. Αμέσως μετά τον διαγωνισμό, οι απόψεις ήταν πιο αμφίσημες, με τα επιχειρηματικά σχέδια να θεωρούνται δευτερεύοντα στη δράση, αλλά παραμένουν ως προσδοκία από τους εμπλεκόμενους εκτός επιχείρησης. Έξι μήνες μετά τον διαγωνισμό, το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρήθηκε ανεπαρκές έως και περιττό ως χαρακτηριστικό μιας επικεντρωμένης στη δράση προσέγγισης, χρήσιμη μόνο όταν απαιτείται από εξωτερικά μέρη.

#### *Διαγωνισμοί επιχειρηματικών σχεδίων*

Οι διαγωνισμοί επιχειρηματικών σχεδίων (BPC) αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα, μέσω της βελτίωσης και απόκτησης γνώσεων και επιχειρηματικών δεξιοτήτων. Κορυφαία πανεπιστήμια, συμπεριλαμβανομένων των Harvard, Stanford, Wharton και MIT διεξάγουν τους δικούς τους διαγωνισμούς επιχειρηματικού σχεδίου. Η συνήθης πρακτική περιλαμβάνει μια σελίδα περίληψης της επιχείρησής τους κατά την έναρξη του διαγωνισμού, πριν υποβάλουν ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο στο τέλος της διαδικασίας.

Αυτοί οι διαγωνισμοί φιλοξενούν συνήθως νεοεμφανιζόμενους επιχειρηματίες και τις επιχειρηματικές ιδέες τους. Οι ιδέες αυτές κρίνονται από όμιλο βιομηχανίας και ομότιμοι επενδυτικού κλάδου βάσει των εμπορικών τους πλεονεκτημάτων. Οι καλύτερες ανταμείβονται με χρηματικό βραβείο. Ταυτόχρονα δίνονται στους νικητές, ευκαιρίες για χρηματοοικονομικές επενδύσεις, και επαγγελματική δικτύωση (McGowan & Cooper, 2008; Thomas, Gudmundson, Turner, & Suhr 2014). Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε και ο Tīru (2019) σχετικά με τους διαγωνισμούς επιχειρηματικών σχεδίων σε ανεπτυγμένες και αναδυόμενες οικονομίες. Πρόσθεσε όμως ότι, οι διαγωνισμοί επιχειρηματικών σχεδίων μπορούν να ευθυγραμμιστούν καλύτερα με τη δημόσια πολιτική, ιδίως στην περίπτωση αναδυόμενων οικονομιών.

Με την σειρά τους οι Watson, McGowan και Cunningham (2018) διεξήγαγαν 21 σε βάθος συνεντεύξεις με δείγμα επτά συμμετεχόντων στο BizComp2013 με νεοεμφανιζόμενους επιχειρηματίες συμμετέχοντες σε πανεπιστημιακό BPC στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στην αρχή όσο και στο τέλος του διαγωνισμού, η συμμετοχή θεωρήθηκε μια πολύτιμη βιοματική μαθησιακή ευκαιρία ανάπτυξης ικανοτήτων εκπόνησης, προώθησης και παρουσίασης επιχειρηματικών σχεδίων και επίσης αυτοπεποίθησης. Έξι μήνες μετά τον διαγωνισμό η εφαρμογή αυτών θεωρήθηκε ότι περιοριζόταν στην βελτίωση της συμμετοχή σε άλλους διαγωνισμούς παρά στις συνήθεις καθημερινές πτυχές της υλοποίησης επιχειρήσεων.

#### *Διαγωνισμοί επιχειρηματικών σχεδίων στην Ελλάδα*

Στην Ελλάδα διοργανώνονται μια σειρά από αντίστοιχους διαγωνισμούς όπως για παράδειγμα στην Θεσσαλονίκη από το Κέντρο Επιχειρηματικότητας του American College of Thessaloniki -ACT με τίτλο «John and Mary Pappajohn». Ο διαγωνισμός αποσκοπεί στην ενίσχυση και την υποστήριξη καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών που μπορούν να εξελιχθούν σε βιώσιμες επιχειρήσεις, μέσω των πέντε χρηματικών επάθλων ύψους 4.000 ευρώ το καθένα που προσφέρει ο ελληνικής καταγωγής επιχειρηματίας John Pappajohn (ACT, 2020). Επίσης, άλλος ένα φορέα διοργάνωσης είναι το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο-ΕΑΠ με την καθιέρωση του θεσμού «Ανοικτοί Επιχειρηματικοί Ορίζοντες». Απευθύνεται σε φοιτητές και φοιτήτριες, απόφοιτους/ες κάθε προγράμματος και βαθμίδας σπουδών του Ε.Α.Π., αλλά και σε άτομα τα οποία απασχολούνται ενεργά σε ερευνητικούς τομείς και προγράμματα του Ιδρύματος. Στόχος του είναι η στήριξη των προτάσεων υποψήφιων επιχειρηματιών, κάτι που κατ' επέκταση στοχεύει και στην στήριξη της ελληνικής αγοράς εργασίας και της ελληνικής οικονομίας. (Ε.Α.Π., 2020)

Τέλος, υπάρχει ο Μαθητικός Περιφερειακός Διαγωνισμός Στερεάς Ελλάδας με θέμα την «Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία». Τελείται με τη συνεργασία των Επιμελητηρίων Στερεάς Ελλάδας προκειμένου οι νέοι να αναδείξουν τις σκέψεις τους, τις ιδέες τους, μέσα από υλοποιήσιμα επιχειρηματικά σχέδια που μπορούν να οδηγήσουν σε ευκαιρίες δημιουργίας βιώσιμων μελλοντικών επιχειρήσεων, αλλά και να έρθουν οι μαθητές σε επαφή την επιχειρηματικότητα ως έννοια προς διερεύνηση (Chambers4youth, 2020).

## 2.2 Επιχειρηματικά μοντέλα

Πολλοί ερευνητές συγκλίνουν στον ορισμό του Επιχειρηματικού Μοντέλου ως τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί και προσφέρει οικονομική, κοινωνική ή άλλη αξία. Δηλαδή του τρόπου που η επιχείρηση, επιλέγει τους πελάτες της, προσδιορίζει και διαφοροποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, καθορίζει με ποιά αντικείμενα ασχολείται η ίδια και με ποια οι εξωτερικοί συνεργάτες, διαμορφώνει τους πόρους της ώστε να αποκομίσει οικονομικά κέρδη και ταυτόχρονα να ικανοποιήσει τους πελάτες της (Λιώτας 2017; Rappa, 2006; Slywotzkh 1996). Οι Affuah & Tucci, (2001) τονίζουν τη χρήση επιχειρηματικού μοντέλου να ως παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει: α) να δίνει μια ελκυστική «πρόταση αξίας» στους πελάτες , β) να ενέχει μια επιθυμητή (για τον επιχειρηματία) σχέση ρίσκου – αναμενόμενης απόδοσης, γ) να επιτρέπει τη δέσμευση αξίας (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ιστορικά, ένα από τα πρώτα απλά επιχειρηματικά μοντέλα στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα αποτελεί το μοντέλο «δόλωμα και αγκίστρι» (bait and hook model) ή αλλιώς, μοντέλο «ξυράφι και λεπίδες». Το βασικό προϊόν που προσφέρεται σε πολύ φθηνή τιμή (συχνά κάτω από το κόστος με ζημία), αποτελεί το «δόλωμα» για την αγορά συμπληρωματικών προϊόντων απαραίτητα για την επαναχρησιμοποίηση του αρχικού προϊόντος -τα «αγκίστρια» (Λιώτας, 2017). Οι σημαντικότεροι τύποι επιχειρηματικών μοντέλων είναι οι εξής:

- ✓ Μοντέλο franchise (π.χ. McDonald's )
- ✓ Μοντέλο άμεσων πωλήσεων (π.χ. Tupperware , προσωπικής φροντίδας και διατροφής μάρκες ( Avon , Arbonne και της Herbalife )
- ✓ Μοντέλο βάσει συνδρομής (π.χ. Netflix , LinkedIn , Amazon Prime )
- ✓ Μοντέλο κρυφών εσόδων (π.χ. Google , Facebook , Instagram , Twitter)
- ✓ Συμβουλευτικό μοντέλο (π.χ. Deloitte , Mckinsey , BCG, εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού ή ιστότοπων
- ✓ Μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης.
- ✓ Μοντέλο «ένα για ένα» (π.χ. Παπούτσια TOMS , Warby Parker (δωρεάν γυαλιά) (Business Strategy Hub, :50 Types of Business Models (2021).

Σε επίπεδο κοινωνικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους Dao και Martin (2017) οι κοινωνικές επιχειρήσεις λειτουργούν δύο επιχειρηματικά μοντέλα. Ένα κοινωνικό μοντέλο που εστιάζει στη δημιουργία κοινωνικής αξίας προκειμένου να εξυπηρετήσει την πρωταρχική αποστολή ενός οργανισμού και ένα εμπορικό μοντέλο που επικεντρώνεται στη δημιουργία νομισματικής αξίας προκειμένου να χρηματοδοτήσει τις προσπάθειες του οργανισμού για την επίτευξη της πρωταρχικής αποστολής του. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της μελέτης τους δεν είναι δυνατόν να ενσωματωθούν πλήρως τα δύο επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς έχουν ξεχωριστό σκοπό και σχεδιασμό ενώ διαφορετικές κοινωνικές επιχειρήσεις εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα και δομές ολοκλήρωσης κοινωνικών μοντέλων και εμπορικών μοντέλων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συνέργειας μεταξύ των κοινωνικών και εμπορικών μοντέλων σε κοινωνικές επιχειρήσεις, τόσο πιο αποτελεσματικά θα είναι τόσο στη δημιουργία κοινωνικής όσο και εμπορικής αξίας, γεγονός που δεν έχει μελετηθεί αυστηρά στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.

#### *Διαφορά μεταξύ επιχειρηματικού σχεδίου και επιχειρηματικού μοντέλου:*

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου η εταιρεία επιτυγχάνει τους στόχους της. Περιγράφει πώς διαχειρίζεται η εταιρεία την αλυσίδα αξίας της αλλά και τις σχέσεις της με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους συνεργάτες της με στόχο το κέρδος. Το επιχειρηματικό σχέδιο καλείται βάση του επιλεγόμενου μοντέλου να καταγράψει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και να ποσοτικοποιήσει της μελλοντική της οικονομική απόδοση (DaSilva & Trkman, 2014).

### **2.3 Κοινωνική Οικονομία- Αλληλέγγυα Οικονομία- Κοινωνική οικονομία και αλληλεγγύη**

Θεωρείται πιθανό τον όρο «κοινωνική οικονομία» να εισήγαγε το 1830 ο Charles Dunoyer με το έργο του «Πραγματεία περί της Κοινωνικής Οικονομίας». Πενήντα χρόνια μετά (Ιούνιος του 1980), στη Γαλλία, η Εθνική Επιτροπή Σύνδεσης των Αλληλασφαλιστικών, Συνεταιριστικών και Συλλογικών Δραστηριοτήτων (CNLAMCA), δημοσίευσε τον Charte de l'économie sociale (Χάρτη της Κοινωνικής Οικονομίας). Στην προσπάθεια να ορίσει την Κοινωνική Οικονομία, διαχωρίζει τις

κοινωνικές οργανώσεις από τις δημόσιες, αναγνωρίζει την ύπαρξη δημοκρατικών διαδικασιών που διέπει τη λειτουργία τους, και εστιάζει στην προσφορά των οικονομικών πλεονασμάτων προς όφελος των μελών τους και της κοινωνίας. (ΕΟΚΕ, 2012).

Σύμφωνα με πιο πρόσφατη έκθεση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής-ΕΟΚΕ (2017), η κοινωνική οικονομία συνεισφέρει περίπου 7% στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) παγκοσμίως. Επίσης, φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εκπλήρωση των 17 στόχων της αειφόρου ανάπτυξης (SDGs) τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και παγκόσμιο επίπεδο. Καίρια δε κρίνεται η συμβολή της στην επίτευξη του Στόχου 8 που αφορά την προώθηση βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, δίχως αποκλεισμούς, πλήρους και παραγωγικής απασχόλησης και εξασφάλισης συνθηκών αξιοπρεπούς εργασίας (Milotary, 2020). Στον Χάρτη Κοινωνικής Οικονομίας (Social Economy Europa, 2015) επισημαίνεται η σημασία της κοινωνικής οικονομίας στην κοινωνική συνοχή, τη δημιουργία καλής ποιότητας απασχόλησης, τη συμμετοχή των πολιτών στην οικονομία, την αλληλεγγύη και τη δημιουργία δεσμών της τοπικής κοινωνίας. Η οικονομική και χρηματοοικονομική απόδοση είναι χαμηλότερης προτεραιότητας. Οι φορείς της κοινωνικής οικονομίας διέπονται από αξίες με επίκεντρο τον άνθρωπο, και όχι το κεφάλαιο.

#### *Αλληλέγγυα Οικονομία*

Στην Ευρώπη η "αλληλέγγυα οικονομία" είναι συμβατή με την αγορά και το κράτος ενώ η γαλλική προσέγγιση τη δεκαετία του '80, τονίζει και την αμοιβαιότητα. Στη Λατινική Αμερική αντιπροσωπεύει τη δύναμη για κοινωνική αλλαγή, μία παγκόσμια εναλλακτική λύση στον καπιταλισμό. Άλλες ιδεολογικές προσεγγίσεις τάσσονται κατά των οικονομιών της αγοράς στις οποίες τα μέσα παραγωγής είναι ιδιωτικά. Στις προσεγγίσεις αυτές περιλαμβάνονται και οι όροι: α) η εναλλακτική οικονομία, με ρίζες στα κινήματα στη Γαλλία μετά τον Μάη του 1968, και β) η λαϊκή ή αλληλέγγυα λαϊκή οικονομία, η οποία προωθείται σε διάφορες χώρες της Νότιας Αμερικής από το 1980 που αποκλείει κάθε είδους σχέση εργοδότη-εργαζομένου και θεωρεί την εργασία τον κύριο παράγοντα παραγωγής. (ΕΟΚΕ, 2017).

Ο όρος «αλληλέγγυα οικονομία» στην Ευρώπη και στην Ελλάδα ενέχει τόσο οικονομική (οικονομικές σχέσεις με βάση την αμοιβαιότητα) όσο και πολιτική

(συζητούνται σκοποί και μέσα) χροιά. Η επαφή μεταξύ των κινημάτων της Λατινικής Αμερικής και αυτών της Ευρώπης εξάλειψε την όποια απόσταση των όρων κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία. Συχνά τις συναντάμε μαζί ή μεμονωμένα χωρίς σημαντικές διαφορές (Αδάμ, 2014).

Οι Defourny και Nyssens (2010) προσδιόρισαν τέσσερις τύπους κοινωνικών οικονομιών στην Ευρώπη. Στο Βέλγιο, τη Γαλλία και τη Γερμανία, συναντάμε ένα πιο εταιρικό μοντέλο και υπάρχει συνεργασία με το κράτος. Σε σκανδιναβικές χώρες με ισχυρότερα συστήματα κοινωνικής προστασίας, η εστίαση γίνεται στους τομείς φροντίδας και στέγασης. Στη Νότια Ευρώπη, ο φιλανθρωπικός τομέας και η εκκλησία πρωτοστατούν στην εκπαίδευση, την υγεία και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Τέλος, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ κυριαρχεί ένα πιο εμπορικό μοντέλο.

#### *Κοινωνική οικονομία και αλληλεγγύη*

Σύμφωνα με την προσέγγιση της Διυπηρεσιακής Ομάδας Εργασιών των Ηνωμένων Εθνών η κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία ορίζεται ως μια έννοια που είναι συνυφασμένη με την δραστηριοποίηση επιχειρήσεων και οργανισμών στην παραγωγή αγαθών, υπηρεσιών αλλά και γνώσεων επιδιώκοντας ταυτόχρονα οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους, προωθώντας την αλληλεγγύη. Η οικονομική και πολιτική αστάθεια σε παγκόσμιο επίπεδο, συνεπικουρούμενη από τις αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος ανέδειξε τα ήδη υπάρχοντα και δημιούργησε νέα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Απέναντι σε αυτά η κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία (SSE) παρουσιάζεται ως μια εναλλακτική και βιώσιμη λύση που στηρίζει το ρόλο της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας απέναντι στις οικονομικές κρίσεις, την ανεργία, την υποαπασχόληση, την αυξανόμενη ανισότητα και τη κλιματική αλλαγή σε παγκόσμιο επίπεδο (ILO, 2021; OHE, 2021). Οι ερευνητές Bornstein και Davies (2010), στοχοποιούν την χρηματοοικονομική παγκόσμια κρίση αναφερόμενοι στο χώρο της εκπαίδευσης, της υγείας και της δημόσιας και κοινωνικής δικαιοσύνης. Επισημαίνουν δε, ότι οι κυβερνήσεις για την αντιμετώπισή της, δεν διέθεταν τους απαραίτητους πόρους για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων αλλά αντίθετα υιοθετούσαν προγράμματα λιτότητας.



#### **2.4 Κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη**

Κατά τον 18<sup>ο</sup> και 19<sup>ο</sup> αιώνα πρωτοεμφανίζονται διάφορες οργανώσεις αυτοβοήθειας, ενώ την ίδια περίοδο πραγματοποιήθηκαν στη Βρετανία τα πρώτα συνεταιριστικά πειράματα και συστάθηκε η Εθνική ομοσπονδία συνδικαλιστικών ενώσεων (Grand National Consolidated Trades Union) η οποία συνένωσε όλα τα βρετανικά συνδικάτα. Επίσης, στο Λονδίνο το ιδρύεται η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία (ICA). Αντίστοιχα, στην Γαλλία αναπτύχθηκε μια ιδεολογική σχολή, που αναφέρεται ως σχολή των κοινωνικών οικονομολόγων. Ανάμεσά τους ο John Stuart Mill και ο Leon Walras αναγνώρισαν τη συμβολή των συνεταιρισμών στην επίλυση των κοινωνικών συγκρούσεων, τον οικονομικό τους ρόλο, ως αντιστάθμισμα στο υπάρχον πολιτικό και οικονομικό σύστημα, καθώς και τον ηθικό ρόλο, μέσω της εισόδου της δημοκρατίας στην παραγωγική διαδικασία. Στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα διαμορφώνονται τα βασικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης έννοιας της κοινωνικής οικονομίας (ΕΟΚΕ, 2012).

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της έκθεσης ΕΟΚΕ (2017) στην Ευρώπη η κοινωνική οικονομία προσφέρει πάνω από 13,6 εκατομμύρια αμειβόμενες θέσεις εργασίας και απασχολεί αναλογικά το 6,3% περίπου του ενεργού πληθυσμού της ΕΕ των 28 κρατών. Στο σύνολο των απασχολούμενων αριθμούνται πάνω 19,1 εκατομμυρίων ατόμων, συμπεριλαμβανομένων αμειβομένων και μη αμειβομένων. Αντίστοιχα, μεγάλος είναι και ο αριθμός των εθελοντών φτάνοντας τους 82.800.000, αριθμός ο οποίος ισοδυναμεί με 5,5 εκατομμύρια εργαζόμενους με πλήρη απασχόληση. Επίσης, υπάρχουν περισσότερα από 232 εκατομμύρια μέλη συνεταιρισμών, ταμείων αλληλασφάλισης και συναφών φορέων, ενώ πάνω από 2,8 εκατομμύρια φορείς και επιχειρήσεις.

#### **2.5 Κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα**

Η παλαιότερη αναφορά στην ελληνική νομοθεσία στο πλαίσιο της κοινωνικής επιχείρησης και των συνεταιρισμών είναι το άρθρο 11 του Συντάγματος του 1864, που αναγνώρισε στους Έλληνες πολίτες το «δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι», και παραμένει σε ισχύ μέχρι έως σήμερα. Ακολουθούν πολλοί νόμοι αναφορικά με τους συνεταιρισμούς. Το 2011 ο Ν. 4019/2011, όρισε για πρώτη φορά στην Ελλάδα την

κοινωνική οικονομία και θέσπισε ως νέα νομική μορφή την κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ). Από τον Οκτώβριο του 2016, ισχύει ο νόμος 4430/2016 (καταργείται ο Ν. 4019/2011), ο οποίος επικεντρώθηκε στην «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και την Ανάπτυξη των Φορέων της» και σύμφωνα με τον οποίο, οι φορείς της Κ.ΑΛ.Ο δεν καθορίζονται πια από τη νομική τους μορφή, αλλά από το νομικό τους καθεστώς. Επιπλέον, εισήγαγε την ιδέα του «κοινωνικού αντικτύπου» και την αξία της στην συλλογική και κοινωνική ωφέλεια. Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα συναντιέται ως «Κοινωνική & Αλληλέγγυα Οικονομία» και ορίζεται ως το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που στηρίζονται σε μία εναλλακτική μορφή οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης, βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συνεργασίας, καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον (British Council, 2017).

Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα σήμερα, σύμφωνα με στοιχεία έκθεσης του της διεύθυνσης Κ.ΑΛ.Ο (2020) αριθμεί 1737 φορείς εγγεγραμμένους στο γενικό μητρώο φορέων Κ.ΑΛ.Ο, από τους οποίους η πλειοψηφία δραστηριοποιείται στην Αττική (40,9%), στην Κ. Μακεδονία (12,8%), και σε μικρότερα ποσοστά στην Θεσσαλία (7,3%), Πελοπόννησο (6,8%), Κρήτη (6,3%) και Δ. Ελλάδα (6,2%). Επίσης αναφέρεται ότι οι περισσότεροι φορείς (93,9%) είναι Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας, ενώ σχετικά περιορισμένος είναι ο αριθμός των λοιπών νομικών μορφών (Κοι.Σ.Π.Ε., Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων, Συνεταιρισμοί Εργαζομένων και Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων). Αντίστοιχα, στο Ειδικό μητρώο άλλων φορέων, οι περισσότεροι φορείς (66,7%) είναι Αστικές Εταιρίες.

Από τους Φορείς που δηλώνουν εργαζόμενους (28,3 επί του συνόλου) μικρό μέσο όρο εργαζομένων με εξαρτημένη εργασία (1,1 ανά επιχείρηση) είναι, Κοιν.Σ.Επ. και Συνεταιρισμοί Εργαζομένων. Φορείς με υψηλό μέσο όρο εργαζομένων (16,5 ανά φορέα) είναι Κοι.Σ.Π.Ε, Αστικοί Συνεταιρισμοί, Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρίες και Σωματεία. Από αυτούς το 2017, το 21% προερχόταν από ευάλωτες ομάδες(248 άτομα), ενώ το 2018 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 25% (292 άτομα).

Όσο αφορά την οικονομική εικόνα αυτών, το 2018, το 37% των φορέων παρουσίασε κύκλο εργασιών από 1 έως 10.000 €, το 20% είχε μηδενικό κύκλο

εργασιών, το 14% από 10.001-20.000 €, το 15% από 20.001-50.000 €, ενώ άνω των 50.000 € είχε το 14% των φορέων (Κ.ΑΛ.Ο, 2020).

Τον Μάιο του 2019 ξεκίνησαν να λειτουργούν τα 11 Κέντρα Στήριξης Κ.ΑΛ.Ο. Κάποια από τα βασικά προβλήματα των φορέων είναι η έλλειψη χρηματοδότησης, προβλήματα βιωσιμότητας, ελλιπής πληροφόρηση για την αγορά και τις πηγές χρηματοδότησης, έλλειψη δικτύωσης, δυσχέρειες στη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, άγνοια πολλών δημόσιων υπηρεσιών του νομικού πλαισίου που διέπει τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, κ.α.

Υπάρχουν φορείς της κοινωνικής οικονομίας οι οποίοι δεν είναι εγγεγραμμένοι στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κ.ΑΛ.Ο., όπως συνεταιρισμούς, συλλόγους, σωματεία κ.ά. Χρειάζεται να γίνει η ανάλογη προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου, για την εγγραφή αυτών (Κ.ΑΛ.Ο, 2020).

## **2.6 Κοινωνικές Επιχειρήσεις:**

Δεν υπάρχει συμφωνημένος ορισμός σε διεθνές επίπεδο του τι συνιστά μια κοινωνική επιχείρηση. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2016) σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο ορισμός μιας κοινωνικής επιχείρησης βασίζεται σε τρεις διαστάσεις. Στην επιχειρηματική διάσταση (με το εισόδημα που κερδίζεται από την πώληση αγαθών / υπηρεσιών στην αγορά, συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας σύμβασης). Στην κοινωνική διάσταση (την επιδίωξη ενός σαφούς κοινωνικού στόχου και την παράδοση προϊόντων / υπηρεσιών με κοινωνική έννοια). Και στην διάσταση διακυβέρνησης (λογοδοσία, συμμετοχή και διαφάνεια).

Οι κύριοι ορισμοί των κοινωνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούνται ευρύτερα στα κράτη μέλη της ΕΕ είναι οργανωτικοί ορισμοί, εστιάζοντας σε εγγενή χαρακτηριστικά αλλά και ορισμένοι τομεακοί ορισμοί, κυρίως στον τομέα της ένταξης στην εργασία. Αναφορικά με τα πεδία δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων μπορούν να εντοπιστούν σε τρεις κύριους τομείς εστίασης: α) υγεία και κοινωνικές υπηρεσίες, β) ένταξη στην εργασία των μειονεκτούντων ατόμων, γ) αντιμετώπιση άλλων κοινωνικών προκλήσεων (Borzaga, et al., 2020). Παρά τις πολλές ομοιότητες του περιεχομένου, τα οργανωτικά μοντέλα και τους στόχους, μια αξιοσημείωτη διαφορά στα ελληνικά νομοθετικά και διοικητικά έγγραφα είναι η προτιμώμενη χρήση

του όρου κοινωνική οργάνωση και οικονομία αλληλεγγύης έναντι της κοινωνικής επιχείρησης. (Varvarousis & Tsitsirigkos, 2019).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ΕΕ/ ΟΟΣΑ (Union/OECD, 2016) ως οποιαδήποτε άσκηση ιδιωτικής επιχειρηματικής δραστηριότητας που αποσκοπεί στο δημόσιο συμφέρον. Η στρατηγική της δε εστίαση δεν στρέφεται στην μεγιστοποίηση κερδών αλλά στην επίτευξη ορισμένων στόχων οικονομική και κοινωνικής φύσης. Ταυτόχρονα δε δύναται να προσφέρει καινοτόμες προσεγγίσεις και λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα όπως τον κοινωνικό αποκλεισμό και την ανεργία.

#### *Οικοσύστημα κοινωνικών επιχειρήσεων:*

Το οικοσύστημα των κοινωνικών επιχειρήσεων βασίζεται στους εξής τέσσερις ξεχωριστούς παράγοντες και καθορίζεται από την αλληλεπίδραση τους. Στην ικανότητα των πολιτών να αυτο-οργανώνονται, γεγονός που οδηγεί την άνοδο και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων από κάτω προς τα πάνω. Στον βαθμό ορατότητας και αναγνώρισης που απολαμβάνουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις (πολιτική και νομική αναγνώριση, αναγνώριση και αυτοαναγνώριση). Στην ικανότητα πρόσβασης σε διάφορα είδη πόρων, όπως πόρων για την ίδρυσή τους, έσοδα από τις δραστηριότητές τους, επιστρεπτέους πόρους, φορολογικές ελαφρύνσεις και οφέλη. Και τέλος, στην ανάπτυξη έρευνας που στοχεύει στην εξερεύνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων από μια εθνική και συγκριτική προοπτική και την ύπαρξη δυνατοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων για την ώθηση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αντιμετώπισης κοινωνικών και οικονομικών θεμάτων (Borzaga, et al., 2020).

Εκθέσεις ανά χώρα δείχνουν πως η σχετική σημασία των προαναφερθέντων παραγόντων, ο βαθμός ανάπτυξής τους και ο τρόπος αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των χωρών της ΕΕ. Επίσης, τα περισσότερα κράτη μέλη της ΕΕ διακρίνονται από μάλλον μη ισορροπημένα οικοσυστήματα, με μειωμένα αποτελέσματα τόσο στη λειτουργία και απόδοση των κοινωνικών επιχειρήσεων όσο και στη δικτύωση και της συνεργασία ανάμεσα σε αυτές. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν για κάθε χώρα ξεχωριστά, οι ιστορικές και πολιτιστικές παραδόσεις, το μέγεθος και η διάδοση των κοινωνικών επιχειρήσεων, οι τομείς δραστηριοτήτων τους, καθώς και οι νομικές και πολιτικές λύσεις που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση των περιβαλλόντων

στα οποία λειτουργούν. Σε ορισμένες χώρες (π.χ. Ιταλία, Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο), οι κοινωνικές επιχειρήσεις δρουν σε ένα ενεργοποιημένο πλαίσιο πολιτικής που αναγνωρίζει τους διαφορετικούς τομείς όπου οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι πιθανό να αναδυθούν και αναγνωρίζει επαρκώς την κοινωνική προστιθέμενη αξία τους (Union/OECD, 2016).

Άλλες χώρες (π.χ. Βουλγαρία, Κροατία, Τσεχία, Ρουμανία και Σλοβενία) βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, όπου οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι συχνά αόρατες και μάλλον απομονωμένες. Τα διαφορετικά επίπεδα κατανόησης και ωριμότητας του ευνοϊκού οικοσυστήματος έχουν άμεσο αντίκτυπο στο επίπεδο στήριξης που είναι πιθανό να παρέχουν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής για να βοηθήσουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις να κλιμακώσουν τον αντίκτυπό τους (Union/OECD, 2016). Η ΕΕ θεωρεί την εννοιολογική σύγχυση σε συνδυασμό με την έλλειψη αξιόπιστων δεδομένων και την αδυναμία των υπευθύνων χάραξης πολιτικής να προσδιορίσουν τους καθοριστικούς παράγοντες και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της, τους λόγους που η πολιτική της στο τομέα της προώθησης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ,δεν έχει πετύχει τους στόχους της σε σχέση σε πολλά κράτη μέλη της. Ωστόσο, από τότε που η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΕΚ) ενέκρινε την σύσταση του οργανισμού "Κοινωνική Επιχειρηματική Πρωτοβουλία"(SBI) το 2011, 16 κράτη μέλη της ΕΕ έχουν υιοθετήσει νέα ειδική νομοθεσία στον τομέα αυτό και 11 κράτη μέλη της ΕΕ έχουν δημιουργήσει επίσημες στρατηγικές ή πολιτικές για την υποστήριξη της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων (Borzaga, et al., 2020). Η Επιτροπή και η ομάδα εμπειρογνομόνων του SBI, ακολουθούν μια στρατηγική 5 πυλώνων με στόχο την αυξημένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση, στις αγορές, τη βελτίωση των συνθηκών-πλαισίων, την προώθηση της κοινωνικής καινοτομίας και την ενίσχυση της παγκόσμιας διάδοσης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Σε επίπεδο Ελλάδας στην εποχή της πανδημίας, και σε επίπεδο περιφερειακής πολιτικής χάραξης, σημαντική θεωρείται η ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και του οικοσυστήματος για τη στήριξη της κοινωνικής οικονομίας σε όλες τις ελληνικές περιφέρειες. Η κοινωνική οικονομία μπορεί να εντοπίσει και αντιμετωπίσει τοπικές ανάγκες και κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις (ΟΟΣΑ, 2020).

## ***2.7 Κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα***

Όπως αναφέρουν στην έκθεση τους οι Varvarousis και Tsitsirigkos (2019) στην Ευρώπη προσδιορίζονται πέντε πρόδρομοι των σύγχρονων κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι πρώιμες μορφές συνεργασίας, που συνδέονται στενά με τις τοπικές διοικήσεις, οι συνεταιρισμοί, οι ενώσεις και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα της Ορθόδοξης Εκκλησίας και οι επιχειρήσεις αλληλεγγύης. Επιπλέον, γεγονότα και περίοδοι κοινωνικής αναταραχής, όπως ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, η στρατιωτική χούντα της δεκαετίας του '60 και του '70 και η συνεχιζόμενη, πολυδιάστατη κρίση έχουν επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο θεωρούνται και θεσμοποιούνται οι κοινωνικές επιχειρήσεις σήμερα. Το 2011 εγκρίθηκε ο Νόμος 4019/2011, ο πρώτος νόμος για την κοινωνική οικονομία και την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Ταυτόχρονα, οι κοινωνικές κινητοποιήσεις, γνωστές ως «κίνηση των πλατειών», έγινε ένα σημαντικό κοινωνικό και πολιτικό ξεκίνημα, που οδήγησε σε ταχεία αύξηση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Παρά τις εξελίξεις αυτές, οι ελληνικές κοινωνικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να είναι εμβρυϊκές σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

### *Κώδικας Δεοντολογίας (ελληνικών) Κοινωνικών Επιχειρήσεων*

Τις βάσεις για την δημιουργία του έθεσαν οι συμμετέχοντες του Φόρουμ Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας με την κοινή Διακήρυξη του Φόρουμ που πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2015, ενώ τον Μάρτιο 2016 ενσωματώθηκαν σχόλια και παρατηρήσεις στο τελικό κείμενο. Στοχεύει στην ανάδειξη ενιαίων αρχών, αξιών, κανόνων δεοντολογίας. Εστιάζει στις έννοιες της ακεραιότητας, της επιχειρηματικής αριστείας, της κοινωνικής καινοτομίας, της ομαδικής εργασίας και δέσμευσης και πώς αυτές οδηγούν και διέπουν τις αποφάσεις για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, εντοπίζει πιθανές πηγές κινδύνου για την αποτελεσματική λειτουργία μίας κοινωνικής επιχείρησης και διαμορφώνει πλαίσιο σχέσεων ανάμεσα στις κοινωνικές επιχειρήσεις και άλλους φορείς που υποστηρίζουν την κοινωνική οικονομία (Φόρουμ Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, 2021).

### *Γιατί κοινωνική επιχείρηση (με στόχευση στον ελληνικό χώρο)*

Είναι σημαντικός ο δημοκρατικός τρόπος λειτουργίας κυρίως όσον αφορά τη σχέση μελών και κοινωνικής επιχείρησης. Επίσης, η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται στηριζόμενη μέσα από τη δημιουργία ενός οικοσυστήματος προώθησης προϊόντων, υπηρεσιών, τεχνογνωσίας και υποστήριξης. Η δε επιδίωξη κοινωνικού αντίκτυπου παίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή από το κράτος υποστηρικτικών εργαλείων καθώς και ειδικών φορολογικών κινήτρων (Κ.ΑΛ.Ο, 2018).

Καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στη δημιουργία θετικού κοινωνικού αντίκτυπου και όχι στη συσσώρευση κεφαλαίου, η επένδυση σε αυτές δεν μοιάζει τόσο δελεαστική για ιδιώτες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, που ενδιαφέρονται για σημαντικές οικονομικές αποδόσεις. Οι διαθέσιμοι χρηματοδοτικοί μηχανισμοί για πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με μελέτη της Θανοκώστα (2019) είναι οι διάφορες συναλλαγές με το ευρύ κοινό μέσω των δραστηριοτήτων τους που προβλέπονται από το καταστατικό τους, όπως επίσης οι επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις από δημόσιες αρχές και ευρωπαϊκούς πόρους. Επίσης, ο τραπεζικός δανεισμός, όπου μάλιστα στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, δραστηριοποιούνται εννέα συνεταιριστικές τράπεζες, που λειτουργούν ιδεολογικά στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων (Δράμας, Έβρου, Ηλείου, Θεσσαλίας, Καρδίτσας, Παγκρήτια, Πιερίας, Σερρών και Χανίων). Κάποιες από τις συστημικές και τις συνεταιριστικές τράπεζες συμμετείχαν και στο πρόγραμμα EaSI (Employment and Social Innovation) που αφορά τη χρηματοδότηση των πολύ μικρών επιχειρήσεων για την απασχόληση και την κοινωνική καινοτομία το οποίο διαχειρίζεται απευθείας η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Άλλη μια μορφή ανεύρεσης πόρων είναι η μικροχρηματοδότηση (Microfinancing), όπου Ελληνικές εταιρείες venture capital στηρίζουν κυρίως πολύ μικρές επιχειρήσεις και start-ups επιχειρήσεις αλλά και υγιείς και κερδοφόρες κοινωνικές επιχειρήσεις.

Εξίσου υπάρχουν οι επιχειρηματικοί ή επενδυτές άγγελοι (Business Angels). Πρόκειται για οικονομικά ιδιαίτερος εύπορα άτομα που επενδύουν με αντάλλαγμα ένα μερίδιο ιδίων κεφαλαίων. Στον τομέα της κοινωνικών επιχειρήσεων ενδιαφέρονται για νέες καινοτόμες κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (Business Incubators) επίσης, είναι οργανισμοί (ιδιωτικοί ή δημόσιοι) οι οποίοι παρέχουν εκπαιδευτικές, υποστηρικτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, αλλά και ένα δίκτυο

επαφών με πελάτες και προμηθευτές για μια χρονική διάρκεια συνήθως από ένα έως πέντε έτη. Όσον αφορά στην κοινωνική επιχειρηματικότητα ένα παράδειγμα αποτελεί ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός Solidarity Mission, ο οποίος υποστηρίζει κοινωνικές επιχειρήσεις με κύριο κριτήριο η επιχειρηματική ιδέα αυτών να έχει ως σκοπό τη λύση κάποιου κοινωνικού ή περιβαλλοντικού προβλήματος και να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Μια επιπρόσθετη πηγή είναι και οι επιχειρηματικοί επιταχυντές (Business Accelerators). Το σκεπτικό είναι αντίστοιχο των Θερμοκοιτίδων αλλά το χρονικό διάστημα περιορίζεται σε τρεις με έξι μήνες, δίνοντας έμφαση στο κομμάτι των επιχειρηματικών συνδέσεων και στη χρηματοδότηση. Όσον αφορά στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, παράδειγμα αποτελεί ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής INNOVATHENS και τα προγράμματα που προσφέρει (σεμινάρια, συμβουλευτική, mentoring) για ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Θανοκώστα, 2019).

Οικονομικό ενδιαφέρουν εμφανίζουν και οι πλατφόρμες κοινωνικού δανεισμού (Peer-to-peer Lending). Πρόκειται για διαδικτυακή αγορά προσφοράς και ζήτησης δανείων χωρίς τη μεσολάβηση μιας τράπεζας. Όσον αφορά στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, οι επενδυτές πρόκειται για άτομα που ενδιαφέρονται για κοινωνικά εστιασμένες επενδύσεις. Επίσης υπάρχει η επιλογή της χρηματοδότησης από το πλήθος (Crowdfunding), όπου οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αποζητούν δωρεές ή πίστωση και αποκτούν πρόσβαση σε ένα αρχικό κεφάλαιο για τα πρώτα βήματα του εγχειρήματός τους χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο όπου παρουσιάζουν τα έργα τους σε μελλοντικούς πιθανούς πιστωτές, μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Υπάρχουν επίσης οι άτυποι επενδυτές: επιχειρηματίες μπορούν να παρέχουν χρηματοδότηση σε κοινωνικά εγχειρήματα φίλων ή μελών της οικογένειάς τους ή και συναδέλφων (τα 3Fs). Τέλος, η αναζήτηση χρηματικών πόρων μπορεί να επιτευχθεί και μέσω του φιλανθρωπικού Κεφαλαίου που αφορά την επιχορήγηση ή δάνειο από έναν κυβερνητικό φορέα ή από μη κερδοσκοπικούς φορείς όπως ΜΚΟ, ερευνητικά ιδρύματα (π.χ. ΙΣΝ) ή πανεπιστημιακά Ιδρύματα (Θανοκώστα Β. 2019).

## ***2.7 Κοινωνική επιχειρηματικότητα και κοινωνικός/ή επιχειρηματίας***

Δεν υπάρχει κανένας μοναδικός ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ή του κοινωνικού επιχειρηματία. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία καταδεικνύει τη



διαφορετικότητα στη χρήση αυτών των όρων σε εθνικό πλαίσιο. Σημασία δεν έχει τόσο να δοθεί ένας ενιαίος ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας όσο να αναγνωριστούν οι βασικοί παράγοντες διαφοροποίησης μεταξύ κοινωνικής και παραδοσιακής επιχειρηματικότητας. Όταν ζητήθηκε από 50 ακαδημαϊκούς, συμβούλους επιχειρήσεων και υποψήφιους διδάκτορες να ορίσουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα, καθένας έδωσε τη δική του μοναδική απάντηση. Σημεία σύγκλισης ήταν η αναγνώριση ευκαιριών, η δημιουργία συστημικής κοινωνικής αλλαγής, η ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων απέναντι σε κοινωνικά προβλήματα και η εξασφάλιση οικονομικών αποδόσεων (Spinelli, Adams, & Παπαδάκης, 2015).

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι ένας σημαντικός πυλώνας στην κοινωνία για τη συμπλήρωση των ρόλων του κράτους, του ιδιωτικού και του μη κερδοσκοπικού τομέα (Chandra, 2016). Παρατηρείται συχνά έλλειψη δυνατότητας διαχωρισμού των όρων «κοινωνική επιχειρηματικότητα» και «κοινωνικός επιχειρηματίας» που πολλές φορές επεκτείνεται μέχρι τον όρο «κοινωνική επιχείρηση». Η δημιουργία θετικών κοινωνικών αλλαγών συχνά συγχέεται με πρωτοβουλίες εντός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συμβατικών εταιρειών ή πρωτοβουλίες καινοτόμων και επιχειρηματικών ατόμων που δεν συνεπάγονται απαραίτητα την ίδρυση κοινωνικών επιχειρήσεων.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα ασκείται όταν κάποιο άτομο ή ομάδα: α) στοχεύει στη δημιουργία κοινωνικής αξίας, είτε αποκλειστικά είτε τουλάχιστον με κάποιον εμφανή τρόπο, β) έχει ικανότητα να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες για τη δημιουργία αυτής της αξίας («οραματισμός»), γ) χρησιμοποιεί καινοτομίες που κυμαίνονται από την πλήρη εφεύρεση έως την προσαρμογή της καινοτομίας κάποιου άλλου, στη δημιουργία ή / και τη διανομή της κοινωνικής αξίας, δ) είναι πρόθυμος να αποδεχθεί έναν κίνδυνο άνω του μέσου όρου για τη δημιουργία και τη διάδοση της κοινωνικής αξίας · και ε) δεν επηρεάζεται ανασταλτικά από τις οικονομικές δυσκολίες που τυχόν αντιμετωπίζει η επιχείρηση (Peredo & McLean, 2006). Η κοινωνική αξία μπορεί να γίνει κατανοητή ως η αξία για την κοινωνία που δημιουργείται με την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος ή την ανταπόκριση στις πιεστικές κοινωνικές ανάγκες και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κοινωνική επιχειρηματικότητα (Choi & Majumdar, 2014).

Η μελέτη των Waddock και Steckler (2016) περιγράφει τρεις τύπους κοινωνικών επιχειρηματιών όταν διερευνούν πώς το όραμα, η πρόθεση και η δράση

σχετίζονται μεταξύ τους. Οι οραματιστές έχουν πράγματι ένα σαφές όραμα που καθοδηγεί την επιχειρηματική τους δράση. Οι ακούσιοι ανιχνευτές ξεκινούν να ενεργούν και συχνά δεν μπορούν πραγματικά να διαμορφώσουν ένα σαφές όραμα, ενώ για τους αναδυόμενους ανιχνευτές το όραμα τους αποκαλύπτεται μόνο αφού έχουν κατανοήσει τις ενέργειές τους.

Οι Lubberink, Blok, van Ophem, van der Velde και Omta (2017) μέσα από μελέτη 42 κοινωνικών επιχειρηματιών συνεργατών της Ashoka με εστίαση στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και την Ευρώπη περιγράφουν τέσσερις τύπους κοινωνικών επιχειρηματιών σε σχέση με την κοινωνική καινοτομία: (1) οι βιαστικοί καινοτόμοι: Η ανάπτυξη της καινοτομίας τους καθοδηγείται από ένα σχέδιο ανάπτυξης και σκέφτονται επαρκή σενάρια για την εφαρμογή της καινοτομίας. Ωστόσο, είναι σπάνιο να υιοθετήσουν μια ανακλαστική στάση ενώ αναπτύσσουν την καινοτομία τους. Σπάνια εκτιμούν εάν η ανάπτυξη της καινοτομίας εξακολουθεί να οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα καινοτομίας, ή εάν η λήψη αποφάσεων εξακολουθεί να συμβαδίζει με τους δικούς τους κανόνες, αξίες και πεποιθήσεις. (2) οι ανιχνευτές: Είναι λιγότερο δεσμευμένοι να ακολουθήσουν ένα σαφές σχέδιο για την ανάπτυξη της καινοτομίας τους, ούτε σκέφτονται επαρκή σενάρια για την εφαρμογή της. Η λήψη αποφάσεων είναι σύμφωνη με τους κανόνες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους. (3) οι άκαμπτοι οραματιστές: Ακολουθούν ένα σχέδιο ανάπτυξης και σκέφτονται επαρκή σενάρια για την εφαρμογή της καινοτομίας. Συνεργάζονται και συζητούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά διατηρούν οι ίδιοι τον έλεγχο. (4) οι διαπραγματευτικοί οραματιστές: Η ανάπτυξη της καινοτομίας τους είναι το αποτέλεσμα της συμμετοχής των ενδιαφερομένων, οι οποίοι έχουν πραγματική δύναμη λήψης αποφάσεων. αλλάζουν ή βελτιώνουν τα οράματά τους και τις επακόλουθες ενέργειές τους.

#### *Better Entrepreneurship Policy*

Το εν λόγω διαδικτυακό εργαλείο πολιτικής για την καλύτερη επιχειρηματικότητα, Better Entrepreneurship Policy, ξεκίνησε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον ΟΟΣΑ και αποσκοπεί στην αυτό-αξιολόγηση του οικοσυστήματος της εκάστοτε κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Το επίπεδο αξιολόγησης αφορά στο Θεσμικό πλαίσιο, το Κανονιστικό πλαίσιο, τη Χρηματοδότηση, τις Αγορές, τις

Δεξιότητες, τον Κοινωνικό αντίκτυπο και τον Πολιτισμό (European Union/OECD 2021).

### Θεωρία της Αλλαγής

Η θεωρία της αλλαγής εστιάζει στο **πώς** και το **γιατί** επέρχεται μια επιθυμητή κοινωνική αλλαγή μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο. Αναδεικνύει την αιτιώδη σχέση ανάμεσα σε μία σειρά ενεργειών και της κοινωνικής αλλαγής που αυτές επιφέρουν. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο σχεδιασμού και αξιολόγησης του υφιστάμενου έργου κοινωνικών επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε στάδιο λειτουργίας τους. (SE-HUB, 2019).



Γράφημα 1. Πώς λειτουργεί η "Θεωρία της αλλαγής" (SE-HUB, 2019)

### 2.8 Κοινωνική καινοτομία

*«Στην καρδιά της, η κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία φέρνει καινοτόμες λύσεις σε ζητήματα που έχουν κολλήσει, όπου η κυβέρνηση και οι επιχειρήσεις μπορεί να μην μπόρεσαν να σφυρηλατήσουν ένα δρόμο προς τα εμπρός» (Ryder , 2019 )*

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (2020) σε μελέτη που συγκεντρώνει τις καλές πρακτικές που υποστηρίζουν ανθρώπους καθ 'όλη τη διάρκεια της ζωής τους, (2020) η κοινωνική καινοτομία παρουσιάζεται ως η ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών (προϊόντα, υπηρεσίες και μοντέλα), νέων απαντήσεων, νέων λύσεων, νέων προσεγγίσεων για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών και τη δημιουργία νέων κοινωνικών σχέσεων ή συνεργασιών. Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν συμβάλει σημαντικά στην καινοτομία της παροχής κοινωνικών υπηρεσιών και έχουν προκαλέσει σημαντικές οργανωτικές καινοτομίες. Η ίδια η κοινωνική επιχείρηση είναι μια καθαυτή καινοτομία.

### *Μορφές κοινωνικών καινοτομιών*

Η κοινωνική καινοτομία μπορεί να δίνεται μέσω ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή νέας προσέγγισης στην παραγωγή. Μπορεί επίσης, να επιτυγχάνεται μέσα από τη χρήση ενός επιχειρηματικού μοντέλου που δεν έχει χρησιμοποιηθεί μέχρι τώρα. Μπορεί να είναι μία εσωτερική καινοτομία που αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης με στόχο υψηλότερο κοινωνικό αντίκτυπο με το χαμηλότερο κόστος. Τέλος, η καινοτομία μπορεί να επικεντρωθεί στα κανάλια διανομής μέσω των οποίων το προϊόν / η υπηρεσία φθάνει στην ομάδα στόχο. (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

### *Τα έξι στάδια της κοινωνικής καινοτομίας:*

Αρχικά γίνεται η ανάδειξη-διάγνωση του προβλήματος και των βασικών αιτιών αυτού. Ακολουθεί η διαδικασία δημιουργίας ιδεών ανάλογα με τη μέθοδο εκμείυσης αυτών (καταιγισμός ιδεών, παιχνίδια ρόλων κλπ.). Κατόπιν οι ιδέες και οι λύσεις δοκιμάζονται στην πράξη μέσω ελεγχόμενων δοκιμών. Εφόσον κάποια ιδέα εγκριθεί, περνάμε στο τέταρτο στάδιο όπου η ιδέα υιοθετείται και χρησιμοποιείται προς εξασφάλιση της βιωσιμότητας της κοινωνικής επιχείρησης. Στο επόμενο στάδιο επιδιώκεται ανάπτυξη και επέκταση της κοινωνικής καινοτομίας που θα επιφέρει περισσότερες κοινωνικές αλλαγές. Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την συστημική αλλαγή που επιφέρει σε όλες τη λειτουργία της επιχείρησης η επιδίωξη, η επίτευξη και εφαρμογή της κοινωνικής καινοτομίας . (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010).

Οι κοινωνικές καινοτομίες είναι καινοτομίες που είναι κοινωνικές τόσο στα άκρα όσο και στα μέσα τους. Αφορούν το σύνολο της κοινωνίας, αλλά ενισχύουν και την ικανότητα των ατόμων να ενεργούν. Στηρίζονται στην εφευρετικότητα των πολιτών, των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών, των τοπικών κοινοτήτων, των επιχειρήσεων και των δημοσίων υπαλλήλων και υπηρεσιών. Έτσι προϊόντα και υπηρεσίες ικανοποιούν καλύτερα τόσο το άτομο όσο και το σύνολο (European Commission, 2013).

Σύμφωνα με τον BEPA (Bureau of European Policy Advisors) η διαδικασία με την οποία αναπτύσσονται οι νέες απαντήσεις στις κοινωνικές ανάγκες προκειμένου να παραχθούν καλύτερα κοινωνικά αποτελέσματα, αποτελείται από τέσσερα κύρια στοιχεία. (1) Τον προσδιορισμό νέων / ανεκπλήρωτων / ανεπαρκώς ικανοποιημένων

κοινωνικών αναγκών. (2) Την ανάπτυξη νέων λύσεων για την αντιμετώπιση αυτών των κοινωνικών αναγκών. (3) Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των νέων λύσεων στην κάλυψη των κοινωνικών αναγκών και (4) την αναβάθμιση αποτελεσματικών κοινωνικών καινοτομιών. Επίσης ο ίδιος φορέας περιγράφει τις ακόλουθες τρεις βασικές προσεγγίσεις για την κοινωνική καινοτομία: α) Καινοτομίες κοινωνικής ζήτησης που αφορούν κυρίως σε προβλήματα των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (π.χ. το πρόγραμμα PROGRESS, β) η προοπτική της κοινωνικής πρόκλησης που αναφέρεται στα κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά προβλήματα ως σύνολο και που αφορούν το σύνολο της κοινωνίας και γ) η εστίαση των συστημικών αλλαγών, ως συνδυασμός των δύο ανωτέρω δύο, μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει οργανωτική βελτίωση και βελτίωση σχέσεων μεταξύ θεσμών και ενδιαφερομένων. (π.χ. το πρόγραμμα EQUAL και LEADER5) (European Commission, 2013).

#### *Ευρωπαϊκός Διαγωνισμός Κοινωνικής Καινοτομίας*

Ο Ευρωπαϊκός Διαγωνισμός Κοινωνικής Καινοτομίας ξεκίνησε ως θεσμός το 2012 στη μνήμη του πρωτοπόρου κοινωνικής καινοτομίας Diogo Vasconcelos. Είναι ένα βραβείο αλλά και μία πρόκληση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή προς τα κράτη μέλη της ΕΕ. Κάθε χρόνο ο Διαγωνισμός βασίζεται σε ένα διαφορετικό ζήτημα που αντιμετωπίζει η Ευρώπη (ΕΕ/ EUSI, 2021).

#### *Κοινωνικός Αντίκτυπος*

Ο κοινωνικός αντίκτυπος απεικονίζει το σύνολο των κοινωνικών αλλαγών που επέφερε με τη δράση της μία κοινωνική επιχείρηση και αφορά όλους τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία αυτής. Αξιολογείται τόσο ο θετικός όσο και ο αρνητικός κοινωνικός αντίκτυπος. Η δε διαδικασία συλλογής αλλά και αξιολόγησης των συναχθέντων πληροφοριών είναι επίσης σημαντική. Όλα τα μέλη του φορέα κάθονται μαζί, σκέφτονται, συζητούν, αξιολογούν τις δράσεις τους και τα αποτελέσματα αυτής, εκτιμούν τις εισερχόμενες πληροφορίες και επικοινωνούν την αξία των κοινωνικών αποτελεσμάτων προς όλους τους ενδιαφερόμενους αλλά παίρνουν νέες αποφάσεις. Το εργαλείο μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου υπάρχει στην ιστοσελίδα της Ειδικής Γραμματείας Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Λ.Ο, 2018).

Αντίστοιχη είναι και η εκτίμηση του οργανισμού SE-HUB (2019) που εστιάζει στην διαρκή και σε βάθος χρόνου μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου και τη χρήση

του ως συγκριτικός δείκτης. Πρέπει να γίνεται σύγκριση των στατιστικών στοιχείων πριν και μετά από μια ορισμένη περίοδο εργασίας του οργανισμού ή μετά την ολοκλήρωση ενός ορισμένου χρονικού πλαισίου του έργου. Ανάλογη άποψη εκφράζει και η ομάδα εμπειρογνομόνων της Επιτροπής για την κοινωνική επιχειρηματικότητα από την GECES (Groupe d'Experts de la Commission sur l'Entrepreneuriat Social). Το 2012 συνέταξε μια έκθεση που προτείνει βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται κατά τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου εστιάζοντας στη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα της χρήσης των χρημάτων που επενδύονται σε μια κοινωνική επιχείρηση, ιδιαίτερος όταν πρόκειται για δημόσια χρηματοδότηση (EE./ GECES, 2014).

Σε παγκόσμια έρευνα της Deloitte (2020) που αφορά την ηγεσία στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση υπογραμμίζει την αξία που αποδίδουν οι διευθύνοντες σύμβουλοι και οι επιχειρηματικοί ηγέτες στον κοινωνικό αντίκτυπο και τη σύνδεση, και τη σημασία του στη μέτρηση της επιτυχίας κατά την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης των επιχειρήσεων. Η κοινωνική επιχείρηση εδώ, δίδεται με την έννοια του κοινωνικού προσώπου μιας παραδοσιακής επιχείρησης αλλά και οποιασδήποτε μορφής επιχείρησης. Όταν ζητήθηκε από Διευθύνοντες Συμβούλους επιχειρήσεων, να αξιολογήσουν το σημαντικότερο μέτρο επιτυχίας τους το 2019, ανέφεραν πρωτίστως τον «αντίκτυπο στην κοινωνία». Η διοίκηση μιας κοινωνικής επιχείρησης δεν ισοδυναμεί μόνο με την άσκηση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τη δήλωση Αποστολής και Στόχων. Η ηγεσία μιας κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να εξασφαλίζει κέρδη και αποδόσεις στους μετόχους, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ικανοποίηση των εργαζομένων, των πελατών και των τοπικών κοινοτήτων.

Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου γίνεται βάση του αριθμού των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών, των ανέργων που προσελήφθησαν για να επιτευχθεί αυτό, των ανθρώπων που δέχθηκαν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και κυρίως όσων ανήκουν στην επιλεγόμενη ομάδα-στόχο, των εξειδικευμένων για την παροχή της υπηρεσίας όπως και αξιόπιστων ειδικών και αξιολογητών. Προσμετράτε η μείωση του ποσοστού ανεργίας και της φτώχειας, το ποσοστό βελτίωσης και ανάπτυξης του τομέα στον οποίο εντάσσεται η παρεχόμενη υπηρεσία και τέλος η αύξηση της ανταπόκρισης της κοινωνικής υπηρεσίας στα κοινωνικά προβλήματα, ιδιαίτερα των περιθωριοποιημένων ομάδων. (SE-HUB, 2019)

Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου είναι σημαντική γιατί η ανατροφοδότηση γίνεται, με τη μορφή τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών στοιχείων που χρησιμοποιούνται για να εντοπιστούν σωστές ενέργειες αλλά, και τα λάθη που έγιναν και τα κενά. Συγκρίνονται δε τα αναμενόμενα με τα πραγματικά αποτελέσματα. Από την πλευρά της επιχείρησης, συμβάλλει στον σχεδιασμό και επανασχεδιασμό της λειτουργίας, στη θέσει στόχων, στην αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Φανερώνει επίσης μία χρηστή και υπεύθυνη διοίκηση. Ένας καλός θετικός αντίκτυπος διατηρεί τη συνεργασία με, αλλά και προσελκύει νέους επενδυτές, χορηγούς, πηγές χρηματοδότησης. Τα δεδομένα μπορούν να διατίθενται για επεξεργασία, σε συνεργάτες και κοινωνικές επιχειρήσεις (SE-HUB, 2019).

Συμπληρωματικά η έκθεση των European Union/OECD (2016) που αφορά τον κοινωνικό αντίκτυπο των κοινωνικών επιχειρήσεων κάνει λόγο για έλλειψη σε αυτές ανθρώπινων και οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την διενέργεια ανάλογων μετρήσεων. Μέτρηση μόνο εάν συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων και εάν το κόστος της μέτρησης δεν υπερβαίνει τη σημασία της απόφασης.

Η μελέτη της Rymsza (2015) ανιχνεύει το ρόλο των κοινωνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου και στην ενίσχυση των κοινωνικών δεσμών. Το έγγραφο παρουσιάζει τα WISE (Water Information System for Europa WISEs, προγράμματα στα οποία τουλάχιστον το 30% του εργατικού δυναμικού εκπροσωπείται από μειονεκτούντα άτομα ή άτομα με αναπηρία) ως εργαλεία που βελτιώνουν την απασχολησιμότητα ατόμων που περιθωριοποιούνται στην αγορά εργασίας, ενώ τα CBSE (World Initiative To Save Environment) ως φορείς για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων και εδαφών. Διαπιστώνει δύο μεθόδους ένταξης, μέσω της ενίσχυσης των οριζόντιων κοινωνικών δεσμών (που πραγματοποιούνται κυρίως από CBSEs, με την αρχή της αμοιβαιότητας ως βάση για την οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ των συμμετεχόντων) και την οικοδόμηση κάθετων κοινωνικών δεσμών (κυρίως από WISEs, με την τύπου συμπερίληψη του αποκλεισμένου).

Η εργασία του Murtagh (2017) αξιολογεί την προσπάθεια δημιουργίας ενός προγράμματος κοινωνικής οικονομίας στον τομέα της ηλικίας στη Βόρεια Ιρλανδία,

στηριζόμενο από φιλανθρωπικές επενδύσεις. Το πρόγραμμα είχε σημαντικές επιτυχίες στην τόνωση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, στη βελτίωση της απασχολησιμότητας και στην παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν νέες υπηρεσίες σε ηλικιωμένους.

## **2.8 Συγκρίσεις μεταξύ κοινωνικής και παραδοσιακής κουλτούρας**

Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία που περιέχει τον σχεδιασμό, την έναρξη και λειτουργία μιας νέας επιχείρησης. Οι άνθρωποι που την ασκούν αναλαμβάνουν τα ανάλογα ρίσκα επιδιώκοντας οικονομικά κέρδη. Τέτοιες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στους τομείς της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια παρόμοια διαδικασία η οποία στοχεύει στην αντιμετώπιση κοινωνικών, πολιτιστικών ή περιβαλλοντικών ζητημάτων, χωρίς η επιδίωξη κέρδους να είναι βασικός της στόχος (Interreg, 2021). Ενώ η εμπορική επιχειρηματικότητα συχνά απαντά σε μια ευκαιρία στην αγορά, η κοινωνική επιχειρηματικότητα έρχεται κυρίως αντιμέτωπη με μια αποτυχία της αγοράς (SE-HUB, 2019).

### *Κοινωνική επιχείρηση VS Παραδοσιακής:*

Κοινή φαίνεται να είναι η θέση ότι κύριος στόχος της κοινωνικής επιχείρησης είναι ο θετικός κοινωνικός αντίκτυπος και όχι η αποκόμιση οικονομικών κερδών. Αν και παρόμοια με τις παραδοσιακές εταιρείες, οι κοινωνικές επιχειρήσεις λειτουργούν στις εμπορικές αγορές, δημιουργώντας κέρδος από τη δραστηριότητά τους αυτό δεν διανέμεται μεταξύ των μετόχων, αλλά επανεπενδύεται για την εκπλήρωση της κοινωνικής αποστολή της. Αν και οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να είναι τόσο κερδοσκοπικές όσο και μη κερδοσκοπικές, το κέρδος είναι το μέσο για τη διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης (Chahine, 2016; SE-HUB, 2020; EE, 2014-2020). Σε μία κοινωνική επιχείρηση ενεργό ρόλο παίζουν και οι εθελοντές ενώ οι δύο μορφές επιχείρησης έχουν κατά βάση διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης, διαφορά που μειώνεται όταν πρόκειται για μικρομεσαίες ιδιωτικές πρωτοβουλίες.

Η μελέτη «Παρακολούθηση της κοινωνικής επιχειρηματικής πρωτοβουλίας (SBI): Συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας και παραδοσιακών επιχειρήσεων» έδειξε ότι η συνεργασία αυτή μπορεί και πρέπει να γίνει καθώς οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες αλλάζουν. Ένα πρώτο βήμα θα ήταν η αμοιβαία



αναγνώριση. Ως ένα από τα μέτρα ενίσχυσης αυτής της συνεργασίας προτείνεται η εφαρμογή μιας πλατφόρμας για τη διάδοση των βέλτιστων πρακτικών, δημιουργώντας έναν κοινό Κώδικα Συμπεριφοράς. (European Commission, 2019)

#### *Κοινωνικός επιχειρηματίας VS Παραδοσιακού;*

Ενώ ο παραδοσιακός επιχειρηματίας στοχεύει να δημιουργήσει ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια διαδικασία για την οποία ο καταναλωτής θα πληρώσει, ο κοινωνικός επιχειρηματίας στοχεύει να δημιουργήσει ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια διαδικασία από την οποία θα ωφεληθεί η κοινωνία. Ο πρώτος επιζητά τη δημιουργία εμπορικής αξίας όπου ο δεύτερος επιδιώκει τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Ενώ μια επιτυχία στον επιχειρηματικό κόσμο συνεπάγεται συνήθως, περισσότερα χρήματα για τους επενδυτές, στην κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να μεταφράζεται σε διάσωση ζώων, πρόληψη και θεραπεία του HIV / AIDS. (U.S. Department of State, 2021).

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας είναι ένα υπο-είδος του παραδοσιακού επιχειρηματία (Ernst, 2012). Η επιτυχία για τον κοινωνικό επιχειρηματία και την αντίστοιχη επιχείρηση μετράται όχι μόνο από την αποδοτικότητα κόστους και το κέρδος (Stokes, Wilson, & Mador, 2010) αλλά από το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει ισότιμους και κοινωνικά νόμιμους στόχους (Wickham, 2006). Σύμφωνα με τους Jones, Latham και Betta (2008), ο παραδοσιακός επιχειρηματίας επιδιώκει κέρδος ιδιωτών ή μετόχων, ενώ ο κοινωνικός επιχειρηματίας επιδιώκει να ενισχύσει την κοινωνική αξία (Shaw & Carter, 2007) .

Το τεστ Γενικών Επιχειρήσεων του Durham Business School (GET) μετρά χαρακτηριστικά που συνήθως θεωρούνται «επιχειρηματικά» στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Εξετάζονται πέντε υπο-κλίμακες της ιδανικής επιχειρηματικής προσωπικότητας: η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για αυτονομία / ανεξαρτησία, οι δημιουργικές / καινοτόμες τάσεις, η υπολογισμένη / μέτρια ανάληψη κινδύνου καθώς επίσης η κινητοποίηση και αποφασιστικότητα. Διαπιστώθηκε ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας, ανάληψης κινδύνων και ανάγκης για αυτονομία από τους παραδοσιακούς επιχειρηματίες. Δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά στις άλλες δύο διαστάσεις (Smith, Bell, & Watts, 2014).

*Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.): Διαφορά χρήσης μεταξύ κοινωνικής και παραδοσιακής οικονομίας.*

Η κοινωνική οικονομία σε αντίθεση με τους φορείς που βασίζονται στο κεφάλαιο, στηρίζεται σε κοινές αρχές και κοινά χαρακτηριστικά, όπως η υπεροχή των ανθρώπων και του κοινωνικού στόχου έναντι του κεφαλαίου αλλά και ο δημοκρατικός έλεγχος από την ιδιότητα μέλους. Άλλη μια σημαντική διάσταση είναι η εθελοντική και ανοιχτή συμμετοχή και ο συνδυασμός του ενδιαφέροντος όλων των εμπλεκομένων. Εξίσου διαφοροποιά στοιχεία είναι η υπεράσπιση και η εφαρμογή των αρχών της αλληλεγγύης και της ευθύνης, η αυτόνομη διαχείριση και ανεξαρτησία από τις δημόσιες αρχές αλλά και η επανεπένδυση του βασικού πλεονάσματος για την υλοποίηση των κοινωνικών στόχων (Social Economy Europa, 2015).

Στο πνεύμα ανάλογων αξιών, το 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε την Πράσινη Βίβλο με τίτλο «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ)», όρισε δε την ΕΚΕ ως «την έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». Η ΕΚΕ αποτελεί μέρος των αξιών και κανόνων λειτουργίας της κοινωνικής οικονομίας η οποία στηρίχτηκε πάνω και εμπνεύστηκε από, τις αρχές των συνεταιρισμών (European Union/OECD, 2015). Οι οργανισμοί αξιολογούνται πλέον όχι με την οικονομική τους απόδοση αλλά περισσότερο με βάση τη σχέση τους με τους εργαζόμενους, τους πελάτες τους και τις κοινότητές τους, καθώς και τον κοινωνικό τους αντίκτυπο τους. Μετουσιώνονται δηλαδή από επιχειρήσεις σε κοινωνικές επιχειρήσεις. Η πλειονότητα των νέων συνηγορεί σε αυτή την αναγκαιότητα. (Ryder, 2019).

Παρόλα αυτά, όταν ερχόμαστε στην ελληνική πραγματικότητα, η Ετήσια Έρευνα του Κέντρου Αειφορίας (CSE) το 2020 έδειξε ότι πολύ λίγες επιχειρήσεις και οργανισμοί είναι ενταγμένοι στα κριτήρια ESG [Περιβαλλοντικά (Environmental), Κοινωνικά (Social) και Εταιρικής Διακυβέρνησης (Governance)] που μπορούν να ενισχύσουν τη διαφάνεια και να προσελκύσουν υπεύθυνες επενδύσεις προς όφελος όχι μόνο της επιχείρησης, αλλά συνολικά της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Επιβεβαιώνεται, ωστόσο και για την ελληνική αγορά, η σύνδεση των καλύτερων οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων με τις υψηλές επιδόσεις στην Εταιρική

Υπευθυνότητα και Βιώσιμη Ανάπτυξη, όπως έχει συμβεί και με άλλες σχετικές έρευνες στο εξωτερικό (Αυλωνάς, 2020). Υπάρχει ωστόσο και μία άλλη άποψη, σύμφωνα με την οποία, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να επενδύουν τα κεφάλαια που προορίζονται για Κοινωνική Ευθύνη, στην ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Με το μοντέλο αυτό οι οργανισμοί είναι σε θέση να επιλέξουν και να έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα στο κοινωνικό αντίκτυπο που δημιουργήσαν τα κεφάλαια αυτά (Σκερλετόπουλος, 2017).

### ***2.9 Συμβολή του Αθλητισμού στην επίλυση κοινωνικών / κοινοτικών προβλημάτων***

Ο αθλητισμός είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο. Η κοινωνική του διάσταση είναι εξίσου πολύπλευρη όσο και σημαντική. Συμβάλλει στη διατήρηση και την βελτίωση της υγείας (σωματικής, ψυχικής ανάπτυξης, κ.λπ.), την ενίσχυση της εκπαίδευσης (ανάπτυξη κινητικών δεξιοτήτων, συνηθειών, αξιών, κ.λπ.), ωθεί στην κοινωνική ένταξη (κυρίως μειονεκτούντων ομάδων: ηλικιωμένοι, φτωχοί, μετανάστες κ.λπ.) και γενικότερα στην επίλυση κοινωνικών / κοινοτικών προβλημάτων (COST, 2020). Συνεπικουρώντας, και με αφορμή την «Διεθνή Ημέρα του Αθλητισμού για την Ανάπτυξη και την Ειρήνη» (6 Απριλίου ) ο ΟΗΕ εξήρε την διάσταση του αθλητισμού ως βασικό εργαλείο για την ενίσχυση των κοινωνικών δεσμών και την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης και της ειρήνης καθώς και της αλληλεγγύης και του σεβασμού. (ΟΗΕ, 2020). Παρόλα αυτά η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας όσο αφορά τον αθλητισμό είναι ελάχιστη. Με βάση το παραπάνω σκεπτικό διοργανώθηκε (1 Δεκεμβρίου - 11 Δεκεμβρίου 2020) διαδικτυακό Εργαστήριο Ερευνών (φιλοξενούμενο από το West University of Timisoara και το EMES) με θέμα «Ο αθλητισμός ως κοινότητα οικοδόμος: Κοινωνική επιχειρηματικότητα και κοινωνικές επιχειρήσεις στον αθλητισμό. (COST, 2020).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω του προγράμματος Erasmus+ του οποίου ο αθλητισμός αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα, στήριξε τον αθλητισμό της βάσης (μαζικό αθλητισμό), χρηματοδότησε επιχειρήσεις (και κοινωνικές), προώθησε την κοινωνική ένταξη προσφύγων. Στο ίδιο πλαίσιο χρηματοδότησε και τα προγράμματα "Ευρωπαϊκό δίκτυο αθλητικής ένταξης — προάγοντας ίσες ευκαιρίες για μετανάστες και μειονότητες μέσω του εθελοντισμού στον αθλητισμό" και το πρόγραμμα για την

κοινωνική ένταξη και τον εθελοντισμό σε αθλητικά σωματεία στην Ευρώπη. Στο ίδιο πνεύμα κινείται στο ποδόσφαιρο το πρόγραμμα, «Κόκκινη κάρτα στον ρατσισμό» (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2020).

Ο άνθρωπος γίνεται αποδέκτης των θετικών επιδράσεων της κοινωνικής οικονομίας μέσω του αθλητισμού εκτός από άμεσο αλλά και με έμμεσο τρόπο. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιδεικνύουν αυξημένη ευαισθησία στο κομμάτι της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης με δράσεις που άλλοτε διατηρούν, άλλοτε αποκαθιστούν, άλλοτε διευρύνουν την ποιότητα του περιβάλλοντος και άλλοτε καταδεικνύουν περιβαλλοντικές αμέλειες και αυθαιρεσίες .

### **2.10 Η άλλη άποψη για τις κοινωνικές επιχειρήσεις:**

Ο προβληματισμός για το ρόλο των κοινωνικών επιχειρήσεων τίθεται στη βάση της αντικατάστασης του ρόλου που θα έπρεπε να αναλαμβάνουν οι δημόσιες υπηρεσίες κάθε χώρας. Στο Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (2018) που περιέχει συστάσεις προς την Επιτροπή σχετικά με το καθεστώς των κοινωνικών και αλληλέγγυων επιχειρήσεων τονίζεται ανάμεσα σε άλλα ότι, λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για κοινωνικές υπηρεσίες, οι κοινωνικές και αλληλέγγυες επιχειρήσεις στην Ένωση δεν θα πρέπει να αντικαταστήσουν τις δημόσιες κοινωνικές υπηρεσίες αλλά να λειτουργούν συμπληρωματικά προς αυτές. Ανάλογη αναφορά γίνεται και στον Ν.4430/2016 που αφορά στην ελληνική πραγματικότητα. Κάποια παραδείγματα επιβεβαιώνουν τη σημασία των παραπάνω συστάσεων.

Από το 2015 το Ηνωμένο Βασίλειο σταμάτησε να ενισχύει οικονομικά παραδοσιακές μορφές επιχειρήσεις στην Ινδία. Το Υπουργείο Διεθνούς Ανάπτυξης της Βρετανίας (DfID) επέλεξε να επενδύει σε προγράμματα κοινωνικών επιχειρήσεων που βοηθούν τους φτωχούς και αποφέρουν κέρδη. Στην προσπάθεια αυτή εντός άλλων δωρητών, ήταν η Παγκόσμιας Τράπεζας. Το 2013 δόθηκαν 2 εκατομμύρια δολάρια (1,2 εκατομμύρια λίρες) σε κοινωνικούς επιχειρηματίες στην Ινδία που δραστηριοποιήθηκαν και σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση, η παροχή νερού και υγιεινής. Αντίστοιχα, κοινωνικές επιχειρήσεις όπως η Asha , η οποία έχει κερδίσει πολλά βραβεία για την προσφορά ανίχνευσης και θεραπείας φυματίωσης χαμηλού κόστους στην Ινδία και την Καμπότζη, αυξάνονται αντικαθιστώντας υπηρεσίες που μάλλον η κυβέρνηση, πρέπει να παρέχει δωρεάν σε

όλους. Η ώθηση, η καινοτομία και η υποστήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι αξιόπαινη, αλλά δεν μπορεί να παρουσιάζεται ως πρωταρχική επιλογή για την εξάλειψη αναδυόμενων κοινωνικών προβλημάτων (Doane , 2014)

Μια άλλη πραγματικότητα που δημιουργεί ερωτηματικά είναι αυτή της εκτεταμένης φιλανθρωπίας. Επένδυση 2,35 εκατομμυρίων λιρών πραγματοποιήθηκε στη Β. Ιρλανδία μεταξύ 2010 και 2016 από τις Ατλαντικές Φιλανθρωπίες με έδρα τις ΗΠΑ. Ο οργανισμός λειτουργεί στις ΗΠΑ, το Βιετνάμ, τη Νότια Αφρική και την Ιρλανδία και επικεντρώνει τις επενδύσεις του σε τρεις τομείς: παιδιά και νέους, ανθρώπινα δικαιώματα, γήρανση. Ο Stropfer (2016) επικρίνει τα κίνητρα των φιλάνθρωπων που δείχνουν την τεράστια ανάπτυξη της τάξης των δωρητών στις ΗΠΑ επειδή, χρησιμοποιώντας τον πλούτο που συγκεντρώνουν από τη νέα ανισότητα, διαμορφώνουν τις εκλογές, την ακαδημαϊκή έρευνα και την κοινοτική δράση, μέσω της σκιώδους κατάστασης ενός ιδρύματος.

### **2.11 Κοιν.Σ.Επ.**

Στον Ν. 4430/2016 οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.) είναι οι αστικοί συνεταιρισμοί με κοινωνικό σκοπό νομικά κατοχυρωμένο δικαίωμα άσκησης εμπορικής δραστηριότητα. Διακρίνονται σε α) Κοιν.Σ.Επ. Κοινωνικής Ένταξης, κυρίως των «Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού» β) Κοιν.Σ.Επ. Κοινωνικής Φροντίδας, κυρίως σε ηλικιωμένους, βρέφη, παιδιά, αναπήρους, άτομα με χρόνιες παθήσεις γ) Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού, με επίκεντρο την ενδυνάμωση της τοπικής κοινωνίας και κοινωνικής συνοχής.

#### *Σύσταση και Λειτουργία της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης*

Στο Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας του Υπουργείου Εργασίας , Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης κατατίθενται προς έγκριση, η αίτηση εγγραφής , το Καταστατικό και οι υπεύθυνες δηλώσεις των μελών ότι δεν είναι μέλη άλλης κοινωνικής επιχείρησης ίδιας δραστηριότητας. Για τη σύσταση Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας απαιτούνται τουλάχιστον πέντε (5) πρόσωπα, και τουλάχιστον επτά (7), για Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης. Στο Μητρώο δηλώνονται επίσης, αλλαγές στο καταστατικό και τα στοιχεία της, ο ετήσιος προγραμματισμός, ο απολογισμός και ο ισολογισμός. Το κεφάλαιό της διαιρείται σε συνεταιριστικές μερίδες. (Ν.4430/2016)

#### *Διοικητικά όργανα*

α) *Γενική Συνέλευση*. Συνεδριάζει τακτικά μία (1) φορά κατ' έτος και εκτάκτως αν αιτηθεί. β) *Διοικούσα Επιτροπή* εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση. Απαρτίζεται από τον Πρόεδρο και δύο (2) τουλάχιστον μέλη, τον Γραμματέα και τον Ταμία. Αν η Κοιν.Σ.Επ. είναι 5μελής, στη θέση της Διοικούσας Επιτροπής, μπορεί να εκλεγεί *διαχειριστής*, που θα έχει όλες τις αρμοδιότητες της Διοικούσας Επιτροπής. Συνεδριάζει τακτικά μία φορά κάθε τρεις μήνες ή και εκτάκτως. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με πλειοψηφία. Η θέση αυτή είναι άμισθη. (Ν.4430/2016)

#### *Σχέσεις μεταξύ μελών και της Κοιν.Σ.Επ. και υποχρεώσεις αυτών*

Η εγγραφή συνεπάγεται την απόκτηση μίας συνεταιριστική μερίδα ίσης για όλα τα μέλη στα οποία μπορούν να συγκαταλέγονται και εργαζόμενοι της επιχείρησης με σχέση εξαρτημένης εργασίας. (Ν.4430/2016)

#### *Αποθεματικά – διανομή κερδών*

Τα κέρδη της Κοιν.Σ.Επ. διατίθενται κατά 5% για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού, μέχρι 35% διανέμονται στους εργαζομένους της επιχείρησης, και 60% για εξυπηρέτηση των στόχων αυτής. (Ν.4430/2016)

#### *Οικονομικά κίνητρα*

Εργαζόμενοι στις Κοιν.Σ.Επ., που ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού συνεχίζουν να λαμβάνουν επίδομα και παροχές που ήδη λάμβαναν (Ν.4430/2016)

#### *Πόροι Κοιν.Σ.Επ.*

Πόροι της Κοιν.Σ.Επ. αποτελούν το κεφάλαιό της, έσοδα που αποφέρει η επιχειρηματική δραστηριότητα της βάσει του καταστατικού της και η αξιοποίηση της περιουσίας της, δωρεές τρίτων, κληροδοτήματα, επιχορηγήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, την Ευρωπαϊκή Ένωση, διεθνείς, εθνικούς οργανισμούς και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού. Συμμετέχει σε προγράμματα του Ο.Α.Ε.Δ. Υπάρχει και η μορφή της έμμεσης χρηματοδότησης μέσω εκπαιδευτικών δράσεων για τους εργαζόμενους, η προσφορά των εθελοντών, οι φορολογικές ελαφρύνσεις, η διατήρησης προνομίων από τις Ευάλωτες Ομάδες. (Ν.4430/2016)

## **3.ΜΕΘΟΔΟΣ**

### **3.1 Μελέτη περίπτωσης**

Η Μεθοδολογία της έρευνας για τη συλλογή δεδομένων στηρίχθηκε στη μέθοδο της μελέτη περίπτωσης, μέσω της χρησιμοποίησης του εργαλείου του επιχειρηματικού σχεδίου. Η μελέτη περίπτωσης είναι ένας τρόπος συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων και παρατηρήσεων ώστε να διερευνηθεί ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πραγματικό του περιβάλλον. Στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων, ο ερευνητής, καλείται μέσα από την περιγραφή μιας επιχειρηματικής κατάστασης ή ιστορίας, να ανακαλύψει, να περιγράψει, να ερμηνεύσει και να αιτιολογήσει την επιχειρηματική δράση ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων. Θεωρίες κοινωνικού, οικονομικού, νομικού ή άλλου χαρακτήρα για διάφορες πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας επιβεβαιώνονται ή μεταβάλλονται προς το καλύτερο ή το χειρότερο. Η χρησιμότητα της μελέτης περίπτωσης είναι διττή τόσο ως ερευνητικό όσο και ως διδακτικό εργαλείο (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2004). Αν και παρέχουν λεπτομερείς και ποιοτικές πληροφορίες για περαιτέρω έρευνα, δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό, δεν αποκλείεται προκατάληψη από τη πλευρά του ερευνητή, ενώ είναι δύσκολο να αναπαραχθεί (McLeod, 2014).

### **3.2 Περιεχόμενα Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο ξεκινά με μία Εισαγωγή που λειτουργεί ως μικρή περίληψη όσων ακολουθούν συμπεριλαμβανομένης της σύλληψης της επιχειρηματικής ιδέας. Συνεχίζει με την Εσωτερική ανάλυση με βασικά σημεία τα Όραμα, Αποστολή, Αξίες, Οργανωτική Δομή, Προϊόντα/Υπηρεσίες, Πόροι και Ικανότητες της επιχείρησης. Ακολουθεί η Εξωτερική ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος με τη χρήση της ανάλυσης PEST(DG) και του Κλαδικού περιβάλλοντος. Κατόπιν παρουσιάζεται η Επιλογή και Υλοποίηση Στρατηγικής με εστίαση στους στρατηγικούς στόχους, την Ανταγωνιστική στρατηγική και τη στρατηγική Μάρκετινγκ και την SWOT ανάλυση. Η Οικονομική ανάλυση βασίζεται μεταξύ άλλων στον Ισολογισμό, την Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Συχνά γίνεται και Ανάλυση κινδύνων και προτάσεις αντιμετώπισης αυτών και κλείνει έναν Επίλογο (Παπαδάκης, 2016).

Τα κοινωνικά επιχειρηματικά σχέδια ακολουθούν παρόμοιο μοτίβο με επικέντρωση στον κοινωνικό Αντίκτυπο και το όφελος στην τοπική κοινωνία

(Κουκλάκης, 2019), στο όραμα που υπηρετεί την δέσμευση στη κοινωνική αλλαγή, το κοινωνικό πρόβλημα στη λύση του οποίου θέλει να συμβάλει η επιχείρηση, τη μέτρηση και αξιολόγηση της κοινωνικής επίδρασης/απόδοσης, αλλά και στο επιχειρηματικό μοντέλο και την εξεύρεση πόρων (Γλαβέλη, 2016). Ιδιαίτερη αξία έχει η επικέντρωση στο όραμα και η ηγεσία, ομάδα και διοικητικό συμβούλιο (Dushin & Dodson, 2015).

### **3.3Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου**

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα οπτικό διάγραμμα με τη μορφή πίνακα που αποτυπώνει συνολικά το επιχειρηματικό μοντέλο και τις σχέσεις μεταξύ των εννέα δομικών του στοιχείων. Για καθένα από αυτά μια επιχείρηση καλείται να πάρει σημαντικές αποφάσεις (Λιβιεράτος, 2013). Οι Osterwalder και Pigneur (2010) χαρακτηρίζουν τον καμβά του ως ένα εναλλακτικό εργαλείο για κοινωνικές και εμπορικές επιχειρήσεις. Εναλλακτικές εκδόσεις έχουν δημιουργηθεί ειδικά για χρήση από κοινωνικές επιχειρήσεις (Osterwalder, 2016 ; Stanford School of Business, 2020). Καθένα από αυτά ενσωματώνει παραλλαγές στον αρχικό καμβά του Osterwalder. Τα εννέα δομικά στοιχεία του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, όπως αυτά έχουν αναπτυχθεί από τους Osterwalder και Pigneur (2010) είναι:

- ✓ Αγορές-στόχοι
- ✓ Πρόταση αξίας
- ✓ «Κανάλια» (επικοινωνία, διανομή, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών)
- ✓ Σχέσεις με τους πελάτες
- ✓ Ροές εσόδων
- ✓ Βασικοί πόροι (Key Resources)
- ✓ Βασικές δραστηριότητες (Key Activities)
- ✓ Βασικοί συνεργάτες (Key Partners)
- ✓ Δομή κόστους (Cost Structure)

Όταν αφορά τις κοινωνικές επιχειρήσεις προστίθεται άλλο ένα δομικό στοιχείο, το Πλεόνασμα : Πού δηλαδή θα διατεθούν τα κέρδη ώστε να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η επιζητούμενη κοινωνική αξία.



Πίνακας 1. Κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο Canvas

<p><b>Key Resources</b></p> <p><i>What resources will you need to run your activities? People, finance, access?</i></p>	<p><b>Key Activities</b></p>	<p><b>Type of Intervention</b> ①</p> <p><i>What is the format of your intervention? Is it a workshop? A service? A product?</i></p>	<p><b>Segments</b> ②</p> <p><i>Who benefits from your intervention?</i></p>	<p><b>Value Proposition</b> ③</p> <p>User Value Proposition</p> <p>Impact Measures</p>
<p><b>Partners + Key Stakeholders</b></p> <p><i>Who are the essential groups you will need to involve to deliver your programme? Do you need special access or permissions?</i></p>	<p><i>What programme and non-programme activities will your organisation be carrying out?</i></p>	<p><b>Channels</b> ④</p> <p><i>How are you reaching your users and customers?</i></p>	<p><b>Beneficiary</b> ⑤</p> <p><b>Customer</b> ⑥</p> <p><i>Who are the people or organisations who will pay to address this issue?</i></p>	<p><i>How will you show that you are creating social impact?</i></p> <p><b>Customer Value Proposition</b> ⑦</p> <p><i>What do your customers want to get out of this initiative?</i></p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p><i>What are your biggest expenditure areas? How do they change as you scale up?</i></p>	<p><b>Surplus</b></p> <p><i>Where do you plan to invest your profits?</i></p>	<p><b>Revenue</b></p> <p><i>Break down your revenue sources by %</i></p>		

Πηγή: <https://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/sbmc-v2.png>

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιαστεί αναλυτικά το επιχειρηματικό σχέδιο της υπο ίδρυση κοινωνικής επιχείρησης ΚοινΣΕπ με τίτλο «Δράσεις εκτός» με έδρα της το Δήμο Φιλοθέης-Ψυχικού, κοινότητα Ν. Ψυχικού και τομέα δραστηριοποίησης της, την άθληση.



**Γράφημα 2.** Εξώφυλλο Επιχειρηματικού Σχεδίου λογότυπο της ΚοινΣΕπ

#### 4.1 Περίληψη

Η υπο ίδρυση "Δράσεις εκτός" είναι αστικός συνεταιρισμός του Ν. 1667/86 που έχει ως σκοπό την συλλογική και κοινωνική ωφέλεια. Ανήκει στη κατηγορία των Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας, οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης». Η έδρα δραστηριοποίησης της αναμένεται να είναι ο Δήμος Φιλοθέης-Ψυχικού, κοινότητα Ν. Ψυχικού. Πραγματοποιεί αθλητικές δράσεις σε υπαίθριους χώρους με σεβασμό στη φυσική και πολιτιστική ταυτότητα του περιβάλλοντος. Τα κέρδη της διατίθενται ετησίως ως εξής: (α) κατά ποσοστό 5% για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού, (β) κατά ποσοστό 35% διανέμονται στους εργαζομένους της επιχείρησης (εκτός αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης της αποφασίσουν αιτιολογημένα τη διάθεση μέρους ή όλου του ποσοστού αυτού δραστηριότητες διεύρυνσης της παραγωγικής της δραστηριότητας και (γ) το υπόλοιπο 60% διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη γενικότερη διεύρυνση της παραγωγικής της δραστηριότητας. Οι εργαζόμενοι στη κοινωνική επιχείρηση θα είναι κατά κύριο λόγο άνεργοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό των κερδών θα χρησιμοποιούνται, για αγορά αγαθών που θα έχουν ανάγκη άνθρωποι που ανήκουν σε ευαίσθητες ομάδες, για δωρεάν δράσεις σε ανθρώπους που για οικονομικούς ή λόγους υγείας ή κοινωνικούς δεν έχουν πρόσβαση σε δραστηριότητες ανάλογες της κοινωνικής επιχείρησης, ενώ η συνεργασία με επιχειρήσεις του δήμου τίθενται σε προτεραιότητα. Βασικό κομμάτι αποτελεί και ο τομέας της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης μέσω διοργάνωσης ή συμμετοχής σε ανάλογο περιεχομένου εθελοντικές δράσεις.

Ιδρυτική ομάδα: Πέντε άτομα με τις εξής ειδικότητες: Απόφοιτη ΤΕΦΑΑ και μεταπτυχιακού σε Διοίκηση επιχειρήσεων και κάτοχος πιστοποίησης ως συνοδός βουνού, Απόφοιτος Πανεπιστημίου σε Σπουδές Marketing, Απόφοιτη ΤΕΦΑΑ και κάτοχος πιστοποίησης ως συνοδός βουνού., Απόφοιτος ΤΕΦΑΑ και κάτοχος πιστοποίησης στην τεχνητή αναρρίχηση. Απόφοιτος ΤΕΦΑΑ, αθλητής extreme sports, με ειδίκευση σε τεχνικά ζητήματα που αφορούν τα extreme sports και εμπειρία σε διοργάνωση αθλητικών δρώμενων. Κάτοχος πιστοποίησης ορεινής ποδηλασίας.

### *Επιτελική σύνοψη*

Η επικέντρωση της δημιουργίας μίας κοινωνικής επιχείρησης με αντικείμενο την άθληση με αρχική γεωγραφική εστίαση δραστηριοτήτων στο όρος του Υμηττού και σε υπαίθριους χώρους στο δήμο Φιλοθέης-Ψυχικού, προέκυψε ως απόρροια των εξής συνιστωσών. Την θετική επίδραση της άθλησης στον τομέα της υγείας και τα οφέλη της σωματικής άσκησης, συμπεριλαμβανομένης της τακτικής αθλητικής δραστηριότητας και της άσκησης, σε όλη τη διάρκεια της ζωής είναι υψίστης σημασίας και περιλαμβάνουν μειωμένο κίνδυνο καρδιαγγειακών παθήσεων, εγκεφαλικών , ορισμένων τύπων καρκίνου και διαβήτη, βελτιώσεις στην μυοσκελετική υγεία και τον έλεγχο του σωματικού βάρους, καθώς και θετικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη ψυχικής υγείας και γνωστικών διαδικασιών. Η σωματική δραστηριότητα, όπως συνιστά ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ), είναι σημαντική για όλες τις ηλικιακές ομάδες, τον εργαζόμενο πληθυσμό, τα άτομα με αναπηρίες, ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, εθνικότητας ή εισοδήματος.

Η δεύτερη συνιστώσα ήταν τα προβλήματα υγείας που αντιμετωπίζουν κυρίως οι κάτοικοι της Ελλάδας όπως υπέρταση, σακχαρώδη διαβήτη, κατάθλιψη, έμφραγμα μυοκαρδίου. Η Τρίτη συνιστώσα ήταν τα πρόσφατα ευρήματα του Ευρωβαρομέτρου που δείχνουν ότι η περισσότερη σωματική δραστηριότητα πραγματοποιείται σε άτυπες τοποθεσίες, όπως πάρκα και εξωτερικούς χώρους. Η τέταρτη συνιστώσα ήταν οι επιπτώσεις της παγκόσμιας κρίσης που ξεκίνησε το 2007-08 και μείωσε την δυνατότητα της χρονικής διάρκειας των διακοπών. Εξίσου σημαντική συνιστώσα υπήρξε η άνοδος της Αθήνας ως τουριστικός προορισμός καθώς οι τουρίστες στην Αθήνα εξαπλασιάστηκαν στην πενταετία 2013-2019, όπου το 2019 κατέλαβε την 43<sup>η</sup> θέση στο σύνολο των 100 πιο δημοφιλών προορισμών στον κόσμο.

Άλλοι σημαντική παράμετρος που ώθησε το εγχείρημα ίδρυσης της συγκεκριμένης ΚοινΣΕπ ήταν ο σχεδιασμός από μέρους της πολιτείας της ανάδειξης του όρους Υμηττού μέσω 10 δράσεων που εντάσσονται στο χρηματοδοτικό πρόγραμμα «Αντώνης Τρίτσης» του υπουργείου Εσωτερικών καθώς και η καθιέρωση του όρους της Πάρνηθας ως προορισμός υπαίθριων αθλητικών δραστηριοτήτων. Τέλος, σημαντικό ερέθισμα υπήρξε η θετική στάση από την Ε.Ε. και ενίσχυση του τομέα του

αθλητισμού σε συνεργασία με τις κυβερνήσεις, καθώς αντιμετωπίζεται ως σημαντικός παράγοντας για επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης μίας χώρας. Εκτός των άλλων οι αθλητικές δραστηριότητες σε υπαίθριο χώρο έχουν στόχο και την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των συμμετεχόντων.

Η επωνυμία «Δράσεις εκτός» εκφράζει τόσο το γεγονός ότι α) οι αθλητικές δράσεις θα γίνονται εκτός αίθουσας στην ύπαιθρο, β) εκτός από αθλητικές δράσεις θα γίνονται και άλλες όπως σεμινάρια που θα άπτονται θεμάτων σχετικών των αθλητικών δράσεων της επιχείρησης και γ) εκτός των άλλων αθλητικών και συναφών δράσεων υπάρχει ο τομέας της κοινωνικής δράσης που αποπνέει ως κοινωνική επιχείρηση. Ακολουθεί παράθεση της αποστολής, των στόχων, των αξιών, των πολιτικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, ευρύτερη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, παρουσίαση στρατηγικής μάνατζμεντ και μάρκετινγκ, οικονομική ανάλυση, παρουσίαση κινδύνων προς αντιμετώπιση και προτάσεις αντιμετώπισης των αναδυόμενων δυσκολιών. Όλα τα παραπάνω εξετάζονται υπό το πρίσμα επίτευξης μέγιστου κοινωνικού αντικτύπου, και θα αποτελέσουν ταυτόχρονα το «εισιτήριο» για τη βιωσιμότητά της.

#### ***4.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος***

##### *Αποστολή*

Κοινή αποστολή όλων των μελών και εργαζομένων στην "Δράσεις εκτός", είναι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας και αξίας, που αφορούν στον τομέα του αθλητισμού σε όσους επιθυμούν να μυηθούν και να μοιραστούν τα οφέλη και τις συν-κινήσεις μίας αθλητικής δράσης σε φυσικό περιβάλλον με την επίβλεψη και την καθοδήγηση έμπειρων εκπαιδευτών με αγάπη για το αντικείμενό τους και την διάδοσή του. Απώτερος και ανώτατος σκοπός μέσω των δράσεών μας και των εσόδων τους και κατ' επέκταση και των πελατών μας, η δημιουργία κοινωνικού αντικτύπου. Με έδρα στο δήμο Φιλοθέης – Ψυχικού θα συνεργαστούμε για την ικανοποίηση της τοπικής κοινωνίας, αλλά και της ευρύτερης καθώς και όσων επιλέξουν να μετατρέψουν/μετουσιώσουν τη δυναμική μιας αθλητικής εμπειρίας σε δυναμική ανάμνηση. Οι κινητικές δράσεις θα πραγματοποιούνται στο όρος Υμηττός καθώς και πάρκα και ανοιχτούς χώρους του δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού, ενώ τα σεμινάρια που

άπτονται αθλητικών θεμάτων σε κτίρια του δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού και θα διευρύνονται γεωγραφικά και θα εμπλουτίζονται με νέες αναλόγως τη στρατηγική ανάπτυξης.

### *Όραμα*

Κοινό όραμα όλων των μελών και εργαζομένων στην «Δράσεις εκτός», είναι η διατήρηση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης την οποία θα απο-λαμβάνουν αδιάλειπτα όλοι οι ωφελούμενοι από τις δραστηριότητες αυτής, η δημιουργία δια βίου αθλητικής κουλτούρας, η γνωριμία, η διάδοση και υιοθέτηση της κουλτούρας της κοινωνικής οικονομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων που θα μπορούσε να εμπνεύσει προς την ίδρυση ανάλογων επιχειρήσεων. Με οδηγό τα παραπάνω θα επιδιώξουμε την ανάπτυξη τόσο νέων δραστηριοτήτων όσο και εξάπλωση της διάδοσης αυτών και εκτός ορίων νομού Αττικής.

### *Στόχοι:*

#### Βραχυπρόθεσμοι στόχοι (επόμενο έτος)

1. Η επιχείρηση να αποκρυσταλλώσει τον τρόπο λειτουργίας της σε όλα τα επίπεδα.
2. Η ύπαρξη της επιχείρησης, των δραστηριοτήτων και της προσφοράς της να γίνει 100% γνωστή στην τοπική κοινωνία και να αρχίσει να εξαπλώνεται και στην ευρύτερη.
3. Η επίτευξη ένταξης της επιχείρησης σε προγράμματα χρηματοδότησης και εξεύρεσης άλλων τρόπων χρηματοδότησης.
4. Η ενσωμάτωση της κοινωνικής επιχείρησης με μέλη και εργαζόμενους κοινωνικά ευαισθητοποιημένους .
5. Στελέχωση 100% με επαρκώς καταρτισμένους στον τομέα τους εργαζομένους.

#### Μακροπρόθεσμοι στόχοι (επόμενα 5 έτη)

1. Η διατήρηση των πελατών μας.
2. Η αύξηση των εσόδων μας κατά 5% κάθε χρόνο για τα 4 πρώτα χρόνια και έως 10% από τον 5<sup>ο</sup> χρόνο .
3. Αύξηση των χρηματοδοτικών της πόρων.

4. Η παραμονή μέσα στις 5 πρώτες θέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων (κοινωνικών και μη) που επιλέγουν οι καταναλωτές με βάση ποιοτικά χαρακτηριστικά και δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα στο νομό Αττικής.
5. Η αριθμητική αύξηση των δραστηριοτήτων μας
6. Η επέκταση των αθλητικών δραστηριοτήτων σε μέρη σε όλο το νομό Αττικής αλλά και σε γεωγραφικές περιοχές σε όλη την Ελλάδα και στο εξωτερικό.
7. Η εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης.
8. Η σταθεροποίηση σε υψηλά επίπεδα του επιπέδου του κοινωνικού αντικτύπου που επιτυγχάνει η "Δράσεις εκτός".
9. Μηδενικά επίπεδα ατυχημάτων.

#### *Αξίες:*

1. Αφιερώνουμε τους εαυτούς μας στην διαρκή και αδιάλειπτη προσφορά ασφαλών, ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Δίνουμε την απεριόριστη ενέργειά μας στην δημιουργία κοινωνικού αντικτύπου.
3. Επιδιώκουμε να χτίσουμε σχέσεις συνεργασίας και ανοιχτού διαλόγου με τους πελάτες, τους προμηθευτές, την τοπική και ευρύτερη κοινωνία, βασισμένες στην εμπιστοσύνη, στο σεβασμό, την διαφάνεια και την ηθική σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης.
4. Καλλιεργούμε την αξία της ομαδικής εργασίας με αποδοχή της ατομικότητας του κάθε εργαζομένου.
5. Υπο-στηρίζουμε την διαρκή ενδυνάμωση των εργαζομένων.
6. Δουλεύουμε ώστε η "Δράσεις εκτός", να αποτελέσει έμπνευση για την ποιοτική και καινοτόμα λειτουργία της που αντανακλά την επιδίωξη επίτευξης αριστείας σε κάθε επίπεδο αυτής.
7. Ευθυγραμμίζουμε τη δράση μας στη φιλοσοφία και τις αξίες που διέπουν όλες τις επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας όπως διατυπώνονται στον "Κώδικα δεοντολογίας των κοινωνικών επιχειρήσεων".
8. Στεκόμαστε με σεβασμό απέναντι στο περιβάλλον και τους δημόσιους χώρους που θα φιλοξενούν τα προγράμματά μας.

### *Πολιτικές*

1. Τήρηση των νομικά επιβαλλόμενων προδιαγραφών αλλά και προτύπων ποιότητας και ασφάλειας που αφορούν τα υλικά που θα χρησιμοποιούνται στις δράσεις, καθώς και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
2. Οι εργαζόμενοι φέρουν τις ανάλογες πιστοποιήσεις.
3. Όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό θα υπάρχει Σύστημα διάχυσης πληροφοριών, εκπαίδευση μέσω πληρωμένων από την επιχείρηση επιμορφωτικών σεμιναρίων, συμμετοχή στις αποφάσεις, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, καθώς και οικονομικά κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσής του.
4. Πρόσληψη πληροφοριών που αφορούν κάθε επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης από όλους τους εμπλεκόμενους τωρινούς και μελλοντικούς μέσα από ερωτηματολόγια, συζήτηση, πηγές διαδικτύου κ.α.
5. Πιλοτική δοκιμή στις νέες δραστηριότητες, όπου αυτό είναι εφικτό.
6. Μέτρηση «κοινωνικού αντικτύπου» με ερωτηματολόγια στους πελάτες, με συμπλήρωση προτύπων εγγράφων ηλεκτρονικά, με στατιστικά στοιχεία που θα κρατά η κοινωνική επιχείρηση όλη τη διάρκεια της χρονιάς .
7. Διενέργεια Benchmarking ως κομμάτι της έρευνας για τη δημιουργία της επιχείρησης αλλά και κατά τη λειτουργία αυτής.
8. Συνεδρίαση όλου του ανθρώπινου δυναμικού μία φορά τον μήνα ή εκτάκτως για έκτακτα περιστατικά.
9. Χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών για την επικοινωνία, την ενημέρωση, την κράτηση θέσεων, την πληρωμή στη συμμετοχή των προγραμμάτων, κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των προγραμμάτων.
10. Έρευνα για ανάγκη ανασχεδιασμού σε όλη τη λειτουργία της επιχείρησης ή μέρος αυτής αν και εφόσον κριθεί αναγκαίο. Η αναγκαιότητα εξετάζεται ανά εξάμηνο ή σε έκτακτα περιστατικά.
11. Πολιτική απορρήτου προσωπικών δεδομένων.
12. Πολιτική που διέπει όλη τη διαδικασία της κάθε δραστηριότητας, από την εκδήλωση ενδιαφέροντος έως την ακύρωση συμμετοχής σε αυτή.
13. Πολιτική συνεργασίας με συναφείς επιχειρήσεις ή υποστηρικτικές των δράσεων.



14. Πολιτική αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων που είναι καταγεγραμμένη και στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι . Εμπλουτίζεται κάθε φορά βάση των νέων συμβάντων.

#### *Προϊόντα (Υπηρεσίες)*

##### Αναρρίχηση (Τεχνητή):

Αναρρίχηση (κρημνοβατείν) ονομάζουμε τη προώθηση σε κάθετη ή κεκλιμένη σκληρή επιφάνεια με τη χρήση ειδικών τεχνικών και κινήσεων. Τεχνητή αναρρίχηση είναι η αναρρίχηση που γίνεται με τη χρήση αναρριχητικών οργάνων (καρφιά, σχοινί, караμπίνερ, καρυδάκια, κ.ά.), προκειμένου να διασφαλιστεί η ασφάλεια μετακίνησης, σε συνδυασμό με το φυσικό ανάγλυφο του βράχου. Οφέλη από τη αναρρίχηση: Ο αθλούμενος βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση προκειμένου να ακολουθεί τις δοθείσες οδηγίες για την επιτυχία του στόχου και την αποφυγή τραυματισμού. Επίσης, ο αθλούμενος βελτιώνει τη φυσική του κατάσταση και την πνευματική του δύναμη και ζει έντονες στιγμές και μεγάλη ικανοποίηση με την ολοκλήρωση της δραστηριότητας.

##### Πεζοπορία

Η πεζοπορία, ως υπαίθρια δραστηριότητα αναψυχής ακολουθεί σηματοδοτημένα ορειβατικά – πεζοπορικά μονοπάτια στην ύπαιθρο με στόχο την γνωριμία με τη φυσικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά της, και την ευαισθητοποίηση στην προστασία αυτών. Την ευθύνη σήμανσης και συντήρησης των μονοπατιών έχουν οι φορείς διαχείρισης των καταφυγίων, σε συνεργασία με τις αρμόδιες δασικές υπηρεσίες και την Ελληνική Ομοσπονδία Ορειβασίας – Αναρρίχησης (Ε.Ο.Ο.Α.), υπό την εποπτεία του Ε.Ο.Τ. Οι πρώτες σηματοδοτήσεις 7 μονοπατιών έγιναν στον Υμηττό το διάστημα 1918-1931 από έναν ιδιώτη φυσιολάτρη τον Κ. Γάσπαρη. Αρχικά η σήμανση γινόταν με κόκκινη μπογιά σε βράχια ή σε δέντρα. Πλέον χρησιμοποιείται ως βασικό χρώμα το κόκκινο, μετά το κίτρινο και κατόπιν, ανάλογα με τη σπουδαιότητα και των αριθμό των μονοπατιών, το πράσινο, το μπλε, το πορτοκαλί και το μωβ. Ως γεωμετρικά σχήματα συναντάμε το τετράγωνο στα κύριας σημασίας και το τρίγωνο στα δευτερευούσης. Σε σχέση με το πλήθος τους, χρησιμοποιούνται ο κύκλος και το ορθογώνιο.

Οφέλη από την Πεζοπορία: Η πεζοπορία χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό επικινδυνότητας και είναι από τις μορφές άσκησης με χαμηλό κόστος. Έχει επαληθευτεί εξίσου από έρευνες ότι συμβάλει σε μια σειρά από θετικών επιπτώσεων που αφορούν την υγεία όπως η μείωση της αρτηριακής πίεσης, των παλμών της καρδιάς, της χοληστερίνης και του σωματικού βάρους. Όταν δε η πεζοπορία γίνεται σε επίπεδο ομάδας, βελτιώνεται η λειτουργία των πνευμόνων, η γενική σωματική ευεξία, και η ψυχική υγεία τους με ταυτόχρονη αισθητή μείωση σε τυχόν προϋπάρχουσα της άσκησης, κατάθλιψη.

### Σπηλαιολογία (Caving)

Η σπηλαιολογία ως άθλημα, ξεκίνησε στα Βρετανικά Νησιά στα τέλη του 19ου αιώνα. Ως επιστήμη, αποτελεί κλάδο της Γεωλογίας και συγκεκριμένα της Πετρολογίας. Στην Ελλάδα, ως αθλητική δραστηριότητα, το ενδιαφέρον για την οποία εντείνεται διαρκώς, αναφέρεται στην εξερεύνηση σπηλαίων. Χρησιμοποιείται κυρίως ο αγγλικός όρος “caving”. Ως προς την επιχείρηση, συνδυάζεται με πεζοπορία. Οφέλη από την σπηλαιολογία: Αυξημένη αίσθηση περιπέτειας καθώς εξερευνάται το φυσικό περιβάλλον το κάτω από την επιφάνεια του εδάφους. Όταν δε, συνδυάζεται με την πεζοπορία, έχουμε και όλα τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή. Σίγουρα προστίθενται και εκείνα της αίσθησης της ομαδικής δράσης.

### Ορεινή Ποδηλασία

Στην εμπειρία της ορεινής ποδηλασίας επιδρούν καθοριστικά οι εδαφικές ιδιαιτερότητες. Τα ποδήλατα που χρησιμοποιούνται φέρουν ειδικά τεχνολογικά χαρακτηριστικά όπως ειδικά λάστιχα για καλή πρόσφυση σε ανώμαλο έδαφος και απορρόφηση των κραδασμών. Οφέλη της ορεινής ποδηλασίας: Τα οφέλη είναι σωματικά, ψυχικά και πνευματικά ειδικά στα πλαίσια της ομαδικής δράσης.

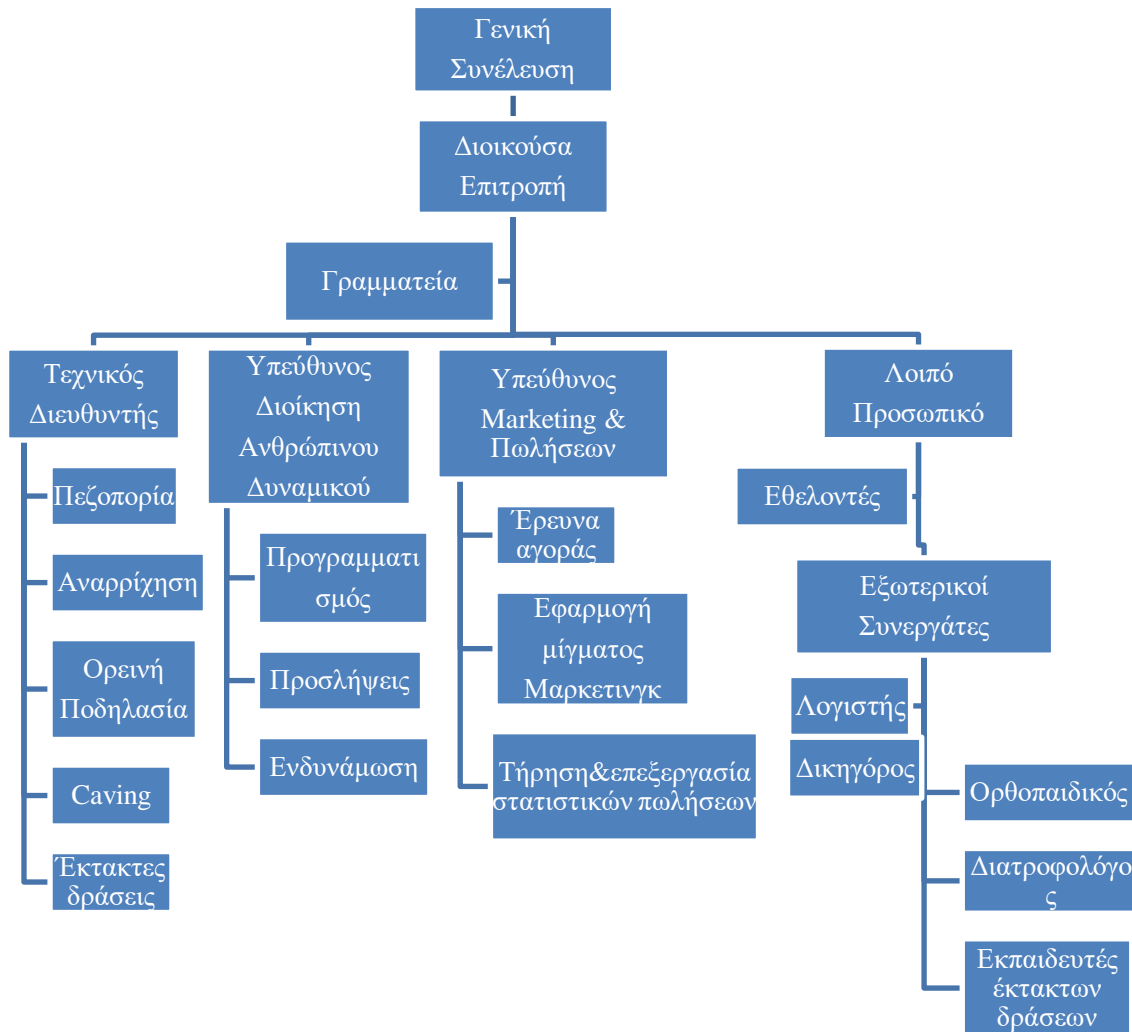
Εκτός των βασικών δραστηριοτήτων που αναφέρθηκαν, θα λαμβάνουν χώρα και έκτακτες δράσεις όπως: διοργάνωση αγώνων τρεξίματος στο βουνό, yoga, γυμναστική για γονείς και παιδιά, για την 3<sup>η</sup> ηλικία, δράσεις για παιδιά όταν οι γονείς κάνουν κάποιο άλλη δράση με την επιχείρηση ή μεμονωμένες, κ.α. Τουλάχιστον μία φορά τον μήνα θα υπάρχει εκδήλωση που τα έσοδα θα διατίθενται σε κοινωνικό σκοπό.

Οι κύριες προαναφερθείσες αθλητικές δράσεις θα αφορούν ηλικιακά αθλούμενους από 10 χρονών και άνω (για σχολεία 8 ετών και άνω), ενώ οι έκτακτες θα αφορούν και μικρότερες ηλικίες αναλόγως τη θεματική ενότητα. Οι συμμετέχοντες που θα συμπληρώνουν αίτηση εγγραφής με τα στοιχεία τους, θα υπογράφουν ηλεκτρονικά και χειρόγραφα, έντυπο που θα δηλώνει ότι είναι υγιείς και φέρουν προσωπική ευθύνη σε περίπτωση ατυχήματος από δική τους υπαιτιότητα (για τους ενήλικες θα πραγματοποιούν τη διαδικασία οι γονείς ή κηδεμόνες). Η πληρωμή μπορεί να γίνεται μέσω τραπεζικού λογαριασμού, με τραπεζική κάρτα, με μετρητά. Οι πελάτες θα ενημερώνονται για πληροφορίες που αφορούν την εξέλιξη της επιλεγείσας δράσης τηλεφωνικά, με mail, μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης.

Επίσης, θέλοντας η επιχείρηση να στηρίξει και περαιτέρω τους πελάτες της θα παρέχει συμβουλές σε σχέση με τη συντήρηση, επισκευή, καταλληλότητα του ιδιόκτητου εξοπλισμού (ποδήλατα, παπούτσια, ρούχα, κ.α.) όπως και σε θέματα διατροφής, και ιατρικά ζητήματα που αφορούν τις συγκεκριμένες αθλητικές δράσεις με δωρεάν σεμινάρια. Ανάλογη θεματολογία θα βρίσκεται και στην ιστοσελίδα. Ανάλογη συνεργασία θα υπάρχει και με επαγγελματίες που έχουν έδρα ή μένουν στον δήμο που εδρεύει και η "Δράσεις εκτός". Στο ίδιο πλαίσιο θα λειτουργούν α) η ατομική κάρτα προνομίων που θα τους δίνει τη δυνατότητα παροχής πληροφοριών για τις δράσεις μας, για επιχειρήσεις αναλόγου δράσεων σε όποιο μέρος ταξιδεύουν, παροχές στις επιχειρήσεις που θα φέρουν το λογότυπο της "Δράσεις εκτός" και δυνατότητα μίας δωρεάν συμμετοχής ετησίως σε μονοήμερη δράση της κοινωνικής επιχείρησης ή έκπτωση 15% (το ποσοστό που θα αναλογούσε στην επιχείρηση) σε άλλη συνεργαζόμενη επιχείρηση καθώς και προτεραιότητα συμμετοχής στα προγράμματα β) η οικογενειακή κάρτα προνομίων (ίδια προνόμια με την ατομική κάρτα προνομίων αλλά για όλη την οικογένεια) και δ) η κάρτα προνομίων για ζευγάρια (ίδια προνόμια με την ατομική κάρτα προνομίων αλλά για ζευγάρια).

### Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα της υπο ίδρυση επιχείρησης παρουσιάζεται στο Γράφημα 3 που ακολουθεί.



**Γράφημα 3.** Οργανόγραμμα της “Δράσεις εκτός”

Η **Γενική Συνέλευση** συγκαλείται υποχρεωτικά με σχετική απόφαση της Διοικούσας Επιτροπής μια τουλάχιστον φορά κάθε χρόνο ή και εκτάκτως εφόσον υποβληθεί σχετικό αίτημα και σε κάθε περίπτωση πριν την υποβολή της ετήσιας φορολογικής δήλωσης. Ανάμεσα στις αρμοδιότητές της συγκαταλέγεται η έγκριση απολογισμού του προηγούμενου έτους, των Οικονομικών καταστάσεων και ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων του νέου έτους. Εγκρίνει τα μέλη της Διοικούσας Επιτροπής. Αποφασίζει σχετικά με την διανομή των κερδών στους εργαζομένους. Αποφασίζει για τη λύση και την αναβίωση της επιχείρησης.

**Η Διοικούσα Επιτροπή** είναι το εκτελεστικό διοικητικό όργανο της Κοιν.Σ.Επ. Διοικεί και εκπροσωπεί την επιχείρηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού. Απαρτίζεται από τον Πρόεδρο και δύο (2) μέλη, εκ των οποίων ένας φέρει την ιδιότητα του Γραμματέα και ένας του Ταμία.. Η Διοικούσα Επιτροπή συνεδριάζει τακτικά μία τουλάχιστον φορά κάθε τρίμηνο ή συχνότερα αν το ζητήσει το 1/3 των μελών της. Συντάσσει και εκτελεί τη Στρατηγική Management και συντάσσει και επαναξιολογεί το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Διενεργεί κι επεξεργάζεται τα αποτελέσματα μετρήσεων του κοινωνικού αντικτύπου. Δέχεται και επεξεργάζεται εισηγήσεις των υπευθύνων όλων των τμημάτων. Αποφασίζει για την πραγματοποίηση εθελοντικών δράσεων. Εγκρίνει τις προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού. Ο πρόεδρος είναι πτυχιούχος τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων.

**Η Γραμματεία** απασχολεί ένα άτομο που επιβαρύνεται με το σημαντικό ρόλο της πρώτης επαφής του πελάτη με την επιχείρηση. Δέχεται και διαχειρίζεται τα σχόλια και τις επισημάνσεις των πελατών. Ενημερώνει για τα εκτελούμενα προγράμματα, κάνει κρατήσεις, ελέγχει την πραγματοποίηση των εισπράξεων, ελέγχει την επάρκεια των αναλώσιμων ειδών του γραφείου.

**Ο Τεχνικός Διευθυντής** έχει την ευθύνη για την τήρηση των κανόνων ασφαλείας σε όλα τα στάδια της πραγματοποίησης της δράσης. Σε αυτόν αναφέρονται οι εκπαιδευτές για την αρτιότητα του υλικού που χρησιμοποιείται πριν και μετά τη δράση, αλλά και για όλα τα προβλήματα που τυχόν προκύψουν κατά τη πραγματοποίηση αυτής. Είναι γνώστης των αθλημάτων που πραγματοποιούνται από την επιχείρηση και μαζί με τους εκπαιδευτές και τον υπεύθυνο Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καταρτίζει και εισηγείται στη Διοικούσα Επιτροπή το πρόγραμμα δραστηριοτήτων της νέας χρονιάς ή έκτακτες δράσεις. Εισηγείται την αγορά υλικού. Επεξεργάζεται τα ερωτηματολόγια για τους πελάτες και κυρίως το κομμάτι που αφορά τεχνικά θέματα. Εισηγείται σεμινάρια για το κοινό. Εκπροσωπεί την επιχείρηση σε εκθέσεις και εκδηλώσεις μαζί με τον Υπεύθυνο Μάρκετινγκ. Επίσης ασχολείται και με τη διενέργεια πωλήσεων έχοντας παρακολουθήσει επιμορφωτικό σεμινάριο. Υποδεικνύει τα ενδεδειγμένα σεμινάρια επιμόρφωσης για τους εκπαιδευτές των προγραμμάτων.

**Οι εκπαιδευτές των προγραμμάτων** είναι καθηγητές φυσικής αγωγής, απόφοιτοι ΤΕΦΑΑ και φέρουν τις ανάλογες με το αντικείμενο πιστοποιήσεις, κομμάτι

των οποίων είναι και η γνώση παροχής πρώτων βοηθειών. Αναλόγων προσόντων είναι και οι εκπαιδευτές των έκτακτων δράσεων.

Την **Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού** την ασκεί κάτοχος μεταπτυχιακού Διοίκησης Επιχειρήσεων. Μαζί με τους εκπαιδευτές και τον Τεχνικό διευθυντή καταρτίζει και εισηγείται στη Διοικούσα Επιτροπή το πρόγραμμα δραστηριοτήτων της νέας χρονιάς ή έκτακτες ή εθελοντικές δράσεις. Μετά από συνεργασία με τον Τεχνικό διευθυντή, εισηγείται και την πρόσληψη προσωπικού. Ακούει και μεταφέρει στη Διοικούσα Επιτροπή τις ανάγκες, τις επισημάνσεις και τις προτάσεις των εργαζομένων και τις δικές του για την αντιμετώπισή τους και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Εισηγείται για τη συμμετοχή του προσωπικού σε επιμορφωτικά σεμινάρια και την επιβράβευση αυτού και με τη μορφή οικονομικών αμοιβών. Επιλύει διαφορές μεταξύ του προσωπικού. Στην αρμοδιότητά του ανήκουν και οι εθελοντές.

Ο **Υπεύθυνος Marketing και Πωλήσεων**, είναι απόφοιτος τμήματος Marketing. Ασχολείται με την σύνταξη και την υλοποίηση της Στρατηγικής Marketing, λαμβάνοντας υπόψη του τις οικονομικές δυνατότητες της κοινωνικής επιχείρησης και αξιολογεί το οικονομικό κόστος των προτάσεών του. Συντάσσει και εισηγείται την πρότασή του στη Διοικούσα Επιτροπή. Παρακολουθεί και χειρίζεται την ιστοσελίδα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εκπροσωπεί δια ζώσης ή διαδικτυακά, την επιχείρηση όπου κρίνεται απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων του. Εκπροσωπεί την επιχείρηση σε εκθέσεις και εκδηλώσεις μαζί με τον Τεχνικό Διευθυντή. Παρακολουθεί τις πωλήσεις, κρατάει αρχεία και στατιστικά πωλήσεων και κάνει ανάλυση αυτών προκειμένου να αξιολογήσει το προφίλ των πελατών και τις δυνατότητες αύξησης των αγορών τους, πληροφορίες οι οποίες διαχέονται προς όλους τους εργαζόμενους. Επίσης ασχολείται και με τη διενέργεια πωλήσεων.

Στο Λοιπό Προσωπικό εντάσσονται οι Εθελοντές η σχέση των οποίων με την επιχείρηση ορίζονται για πρώτη φορά βάση του Νόμου 4430/2016 και οι Εξωτερικοί Συνεργάτες στους οποίους ανήκουν ο Λογιστής και ο Νομικός. Εδώ κατατάσσονται και ειδικότητες για την πραγματοποίηση σεμιναρίων και την περαιτέρω παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικού χαρακτήρα. Επίσης σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται και οι καθηγητές φυσικής αγωγής που θα στελεχώνουν τις έκτακτες αθλητικές δράσεις μέσω των οποίων θα γίνεται και επιλογή των πιο δημοφιλών για ενσωμάτωση στις

δράσεις της επιχείρησης. Στο "Λοιπό Προσωπικό" ανήκουν όσοι στελεχώνουν τις Υποστηρικτικές Λειτουργίες" της επιχείρησης.

#### **4.3 Εξωτερική Ανάλυση επιχείρησης**

##### ***Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST-DG)***

Με σκοπό να αναζητηθούν ευκαιρίες και να προβλεφθούν πιθανές απειλές αλλά και τρόποι αντιμετώπισης των επερχόμενων προκλήσεων για την υπο ίδρυση επιχείρηση χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση του ευρύτερου μακρο περιβάλλοντος PEST-DG (από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographic, Global). Η ανάλυση PEST-DG για τη "Δράσεις εκτός" γίνεται σε τρία επίπεδα: (1) Ελλάδα και Ευρώπης (2) Επιχειρήσεις κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας και (3) Αθλητισμός.

##### *Οικονομικό Περιβάλλον*

Α' επίπεδο ανάλυσης Ελλάδα και Ευρώπης: Από το 2007 ξεκίνησε μία παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση που έγινε ιδιαίτερα αισθητή στην Ελλάδα σε όλους τους τομείς της οικονομίας και κυρίως στον τουρισμό. Χαρακτηριστική υπήρξε η μείωση του ΑΕΠ, με την Ελλάδα να έχει το τρίτο χαμηλότερο μεταξύ των χωρών μελών του ΟΟΣΑ κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Παρόμοια αρνητική επίδραση προκλήθηκε στον πληθωρισμό με την άνοδο του ως απόρροια της κρίσης, στο κατώτατος μισθό, αλλά και στα ποσοστά ανεργίας καθλώνοντας την χώρα σε μια χώρα με υψηλότερο ποσοστό στην Ευρωζώνη.

Β' επίπεδο Επιχειρήσεις κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας: Η παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση του 2007, κατέδειξε τόσο την ανάγκη ύπαρξης των κοινωνικών επιχειρήσεων, αλλά και τις ικανότητα αυτών να αντιμετωπίσουν τα κοινωνικά προβλήματα μέσω καινοτόμων προσεγγίσεων, προς όφελος των τοπικών κοινοτήτων. Από την πλευρά της ΕΕ, διέθεσε για την περίοδο 2014-2020 περίπου 164,5 εκατομμύρια ευρώ σε δράσεις που σχετίζονται με την Κοινωνική και Αλληλέγγυα οικονομία, είτε μέσω άμεσων επιχορηγήσεων, είτε σε υποστηρικτικές δομές, είτε με χρηματοοικονομικά μέσα.

Γ' επίπεδο Αθλητισμός: το ποσοστό εργασιακής απασχόλησης στον κλάδο του αθλητισμού εμφανίζεται υψηλό, με την πλειοψηφία τους να είναι άνδρες ηλικίας 15-34 ετών. Αντίστοιχα, η πολιτική της ΕΕ στον τομέα της άθλησης είναι υποστηρικτική, αναγνωρίζοντας τον πολύπλευρο ρόλο της και την ανάγκη βιωσιμότητας αυτής με επικέντρωση στον αθλητισμό της βάσης. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία κοινοτικής συνοχής, αύξησης της κοινωνικής ένταξης και ενισχυμένη αίσθηση της ευρωπαϊκής ταυτότητας για εκατομμύρια ευρωπαίων. Η ΕΕ αναγνωρίζει επίσης ότι ο τομέας του αθλητισμού είναι βασική πτυχή του κράτους μέλους και των ευρύτερων ευρωπαϊκών οικονομιών που αποφέρει δισεκατομμύρια έσοδα. Με την πολιτική της αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των οικονομικών οφελών από τον αθλητισμό, στον εντοπισμό και στην ανάδειξη των δυνατοτήτων του, τη διαφύλαξή του και την παροχή υποστήριξης μέσω ανταλλαγής πληροφοριών μέσω στατιστικών στοιχείων, με κρατικές ενισχύσεις και ανάδειξη χρηματοδοτικών πηγών.

#### *Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον*

Α' επίπεδο ανάλυσης -Γενικό Ελλάδα και Ευρώπης: Η τελευταία δεκαετία χαρακτηρίστηκε από έντονα πολιτικά γεγονότα που ενέτειναν το αίσθημα της ανασφάλειας και της αστάθειας. Ακραίες κομματικές τάσεις και κόμματα αναπτύχθηκαν τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ελλάδα. Η παγκοσμιοποίηση τέθηκε υπό αμφισβήτηση καθώς δεν φάνηκε να είναι η απόλυτη λύση και προοπτική στα ανακάμπτοντα προβλήματα. Μεγάλοι χρηματοπιστωτικοί οίκοι υποβάθμισαν την πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας, γεγονός που είχε πλήθος αρνητικών επιπτώσεων. Πολλοί εργαζόμενοι και μάλιστα υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου κατέληξαν οικονομικοί μετανάστες. Η Ελλάδα ωστόσο απέφυγε την χρεωκοπία αν και το χρέος εξακολουθεί να παραμένει υψηλό, και με την αποπληρωμή του να γίνεται δύσκολη έως ανέφικτη.

Β' επίπεδο ανάλυσης- Επιχειρήσεις κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας: Όλες οι εκθέσεις που αφορούν τα οικοσυστήματα της κοινωνικής οικονομίας ανά ευρωπαϊκή χώρα, επιβεβαιώνουν ότι η πολιτική αναγνώριση των κοινωνικών επιχειρήσεων έχει αυξηθεί κατά την τελευταία δεκαετία στα κράτη μέλη της ΕΕ. Καθοριστικός υπήρξε ο ρόλος της Πρωτοβουλίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων (SBI) τον



οποίο καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2011. Μέσα από αυτή την πρωτοβουλία προσδιορίζεται ο βαθμός στον οποίο οι χώρες έχουν θεσπίσει νομοθεσία ειδικά για την λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων με σκοπό την προώθηση της ανάπτυξής τους. Όσο αφορά την Ελλάδα, καθοριστικοί ήταν οι νόμοι Ν. 4019/2011 που επικεντρώνονται στη θέσπιση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης ως νέου είδους επιχείρησης (Κοιν.Σ.Επ.) και Ν. 4430/2016 με τις διατάξεις του οποίου θεσπίστηκε το νομοθετικό πλαίσιο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (ΚΑΛΟ) ως μορφή εναλλακτικής οργάνωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων και ορίστηκαν μεταξύ άλλων οι φορείς της.

#### *Τεχνολογικό Περιβάλλον*

Α' επίπεδο ανάλυσης -Γενικό Ελλάδας και Ευρώπης: Στην Ελλάδα οι κλάδοι που πρωτοστατούν σε επίπεδο καινοτομίας είναι της τεχνολογίας, των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορική. Ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών εταιρειών θεωρεί την ενίσχυση της καινοτομίας το μέσο της εξόδου από την κρίση και την εξασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης. Σημαντική εξίσου παράμετρος κρίνεται και η διαρκής και σταθερή αύξηση στο ποσοστό των χρηστών και μάλιστα σε υψηλά επίπεδα. Η χρήση του διαδικτύου εστιάζει στην επικοινωνία των χρηστών, στην αναζήτηση πληροφοριών και on-line υπηρεσιών, στην γνώση-επιμόρφωση, στην πραγματοποίηση on line τραπεζικών συναλλαγών, αλλά και στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Β' επίπεδο ανάλυσης -Επιχειρήσεις κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας: Το γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση εκσυγχρονίζεται στον τομέα της τεχνολογίας καταδεικνύει την ανάγκη ταυτόχρονης πορείας και των κοινωνικών επιχειρήσεων προκειμένου να αλληλεπιδρούν με το αρμόδιο Υπουργείο, να επικοινωνούν με άλλους φορείς ΚΑΛΟ, να ενημερώνονται, να επιμορφώνονται και γενικότερα να διαχειρίζονται την. Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις οποίες, ανήκουν κυρίως οι κοινωνικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν σε μεγάλη έκταση, για την προώθηση των προϊόντων τους, το διαδίκτυο.

Γ' επίπεδο ανάλυσης -Αθλητισμός: Η τεχνολογία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο τόσο σε επίπεδο αθλητή, αθλούμενου αλλά και θεατή. Χρησιμοποιούνται πλέον ευρέως, ηλεκτρονικά όργανα γυμναστικής, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, συστήματα διαχείρισης εισιτηρίων, ιστοσελίδες στο διαδίκτυο κ.α. Ο εξοπλισμός εξειδικεύεται

ώστε να είναι πιο φιλικός στον χρήστη και να ανταποκρίνεται στις περιβαλλοντικές ιδιαιτερότητες. Πανεπιστημιακά εργαστήρια όπως το MIT αναλαμβάνουν έρευνες για υλικά που θα ωθήσουν σε υψηλότερη και καλύτερη απόδοση, όπως καινοτομίες στα αθλητικά παπούτσια και ρούχα. Σημαντικό χώρο έχουν αρχίσει να καταλαμβάνουν και τα Wearables, ο φορητός τεχνολογικός εξοπλισμός που καταγράφει τα βιομετρικά δεδομένα του αθλούμενου.

#### *Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον*

Α' επίπεδο ανάλυσης -Γενικό Ελλάδα και Ευρώπης: Σε επίπεδο χώρας, αυξημένο είναι το ποσοστό των νοικοκυριών που αντιμετωπίζουν κίνδυνο φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού, κατατάσσοντας την Ελλάδα στην τρίτη χειρότερη θέση στην ΕΕ. Παρόμοια είναι η εικόνα και στην Ευρώπη με το 21,1% του πληθυσμού να διατρέχει κίνδυνο φτώχειας ή κοινωνικού αποκλεισμού. Διαφορές παρατηρούνται και μεταξύ των φύλων, με τις Ελληνίδες να έχουν το μικρότερο ποσοστό συμμετοχής στην αγορά εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αντίστοιχα υψηλότερο δείκτη μακροχρόνιας ανεργίας σε σχέση με τους άντρες. Η χαμηλή αυτή συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας της Ελλάδας και μάλιστα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, στερεί από το παραγωγικό δυναμικό. Επίσης, αναφορικά με την κυκλική οικονομία, η Ελλάδα έχει χαμηλή κατάταξη στην ΕΕ, καταλαμβάνοντας την 6<sup>η</sup> από το τέλος θέση. Ωστόσο, θετικό πρόσημο έχει τα τελευταία χρόνια η χώρα, στο τομέα της κατανάλωσης ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές.

Β' επίπεδο ανάλυσης- Επιχειρήσεις κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας: Στην κοινωνική οικονομία, ύψιστη σημασία έχει ο κοινωνικός αντίκτυπος σε κάθε έκφραση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις κλήθηκαν να ανταποκριθούν στα κοινωνικά-πολιτιστικά προβλήματα σε συνεργασία με τους δημόσιους φορείς και συμπληρωματικά στο κενό ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ,εκφραστές μίας κουλτούρας ανοιχτής σε όλα τα φύλα, χωρίς φυλετικές και άλλες κοινωνικοοικονομικές διακρίσεις. Η σημαντικότητα της προσφοράς του αθλητισμού έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλει θετικά στην οικοδόμηση κοινοτήτων. Μάλιστα υποστηρίζεται ότι οι αθλητικές κοινωνικές επιχειρήσεις που διεξάγουν τη δράση τους σε υπαίθριο περιβάλλον, συμβάλλουν σημαντικά στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Στο πλαίσιο της λειτουργίας τους εμπερικλείουν δράσεις που άλλοτε

διατηρούν, άλλοτε αποκαθιστούν, άλλοτε διευρύνουν την ποιότητα του περιβάλλοντος και άλλοτε καταδεικνύουν περιβαλλοντικές αμέλειες και αυθαιρεσίες.

Γ' επίπεδο ανάλυσης -Αθλητισμός: Ανάμεσα στα θετικά οφέλη των αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων είναι η πρόληψη αρνητικών κοινωνικών φαινομένων όπως οι εκδηλώσεις βίας. Η συμμετοχή στον αθλητισμό με οποιαδήποτε μορφή ακόμη και εκείνη του θεατή, έχει μεγάλη κοινωνικο-πολιτισμική αξία, εστιάζοντας στην υιοθέτηση των αθλουμένων ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής.

#### *Δημογραφικό Περιβάλλον*

Α' επίπεδο ανάλυσης- Γενικό Ελλάδα και Ευρώπης: η Ελλάδα αντιμετωπίζει ένα δυναμικό, παρατεταμένο και πολύπλοκο δημογραφικό πρόβλημα. Ιδιαίτερο προβληματισμό δημιουργεί η διαχρονική πορεία της πολύ χαμηλής γονιμότητας, η οποία είναι συνυφασμένη με νέα κοινωνικά προβλήματα και ανάγκες που απορρέουν από την οικονομική ύφεση, το μεταναστευτικό, τη δημογραφική γήρανση του πληθυσμού, την άμβλυνση του παραδοσιακού ρόλου των άτυπων δικτύων φροντίδας και την αναδιάρθρωση των δημόσιων κοινωνικών πολιτικών.

Β' επίπεδο ανάλυσης -Επιχειρήσεις κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας: Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν μορφή βιώσιμης επιχειρηματικότητας στη ζωή ενός ανθρώπου και να γίνουν σταθερή βάση για ασφαλή, αποδοτική, ποιοτική, νομικά κατοχυρωμένη εργασία δίχως ηλικιακά όρια. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ειδικότερα, που έχουν αντικείμενό τους αθλητικές δραστηριότητες και η άθληση γενικότερα, μπορούν να βοηθήσουν προς την κατεύθυνση ποιοτικών δημογραφικών δεικτών.

#### *Παγκόσμιο Περιβάλλον*

Α' επίπεδο ανάλυσης -Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ευρώπη και η Ελλάδα εκτείνονται και σε παγκόσμια κλίμακα. Αρκετά δε από αυτά συνδέονται με την Παγκοσμιοποίηση. Η οικονομική για παράδειγμα, κρίση του 2008 ήρθε στην Ευρώπη και πέρασε και στην Ελλάδα από την Αμερική. Οι αιτίες που δημιούργησαν και εντείνουν τις κλιματικές αλλαγές καθώς και οι επιπτώσεις αυτών είναι παγκόσμιες. Οι διαστάσεις και οι αλλαγές του κάθε συστατικού που συνθέτει το μακρο-περιβάλλον,

επηρεάζουν το άλλο. Σε ορισμένες δε περιπτώσεις, ακόμη και οικονομικοί δείκτες δεν αντανακλούν τη γενικότερη ευημερία σε όλα τα επίπεδα της ζωής.

### *Ανάλυση κλαδικού περιβάλλοντος*

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε επίπεδο μικρο-περιβάλλοντος (κλαδικό περιβάλλον) εξετάζεται βάση του Μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter.

### *Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών*

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι υφιστάμενη καθώς εκπονείται σχέδιο ανάδειξης του Υμηττού σε παγκόσμιο σημείο αναφοράς και περιβαλλοντικής ανάπτυξης. Θα περιλαμβάνει τη δημιουργία πιλοτικού πεζοπορικού δικτύου μονοπατιών στον Υμηττό, εθνικά και ευρωπαϊκά πιστοποιημένου. Πύλες εισόδου στο βουνό θα λειτουργούν σε κάθε δήμο, το καθιστούν προσβάσιμο σε όλους, με ιδιαίτερη ευαισθησία στα άτομα με προβλήματα κινητικότητας. Επίσης θα γίνει ψηφιακή αποτύπωση του βουνού, θα δημιουργηθούν βοτανόκηποι, πάρκο σκύλων, σημεία φόρτισης των κινητών και άλλα έργα, που θα καταστήσουν τον Υμηττό σε πόλο έλξης αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων και ιδίως όσων προωθούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως η ορεινή πεζοπορία, η ποδηλασία.

. Επίσης τα ιδρυτικά μέλη αυτής μεγάλωσαν και στις παρυφές του Υμηττού. Η "Δράσεις εκτός" θα αντιμετωπίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών έχοντας δημιουργήσει ήδη μία κοινωνική επιχείρηση που

1. θα λειτουργεί σύμφωνα με την Αποστολή, το Όραμά της και τις Αξίες που έχει ήδη διατυπώσει και που θα διέπουν όλες τις διαδικασίες λειτουργίας της,
2. θα έχει ήδη κάνει τα πρώτα βήματα εδραίωσης στον συγκεκριμένο χώρο αθλητικών δρώμενων αλλά και γεωγραφικά
3. έχει ήδη στηριχθεί στη στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους και
4. θα αναπτύσσεται βάση συγκεκριμένων στρατηγικών ανάπτυξης. Όλα τα βήματα θα επανεξετάζονται, θα αξιολογούνται, θα βελτιώνονται βάση δεδομένων

### *Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών*

Οι προμηθευτές αθλητικού κυρίως και τεχνολογικού εξοπλισμού της "Δράσεις εκτός" θα είναι επιχειρήσεις που θα εδρεύουν κατά κύριο έως αποκλειστικό λόγο στον

ίδιο δήμο με την κοινωνική επιχείρηση. Η συνεργασία θα στηρίζεται σε σχέσεις εμπιστοσύνης και οι προμηθευτές θα είναι και ενεργοί υποστηρικτές του σκοπού και των στόχων της κοινωνικής επιχείρησης. Η επιχείρηση θα διοργανώνει αποκλειστικά για αυτούς-και όλους τους εργαζόμενους και εξωτερικού συνεργάτες- δωρεάν δράσεις. Θα είναι και εκείνοι που θα παρέχουν στους πελάτες ένα μέρος από τη στήριξη μετά την παροχή της δραστηριότητας, όπως τεχνική υποστήριξη στο μέσο άθλησης (π.χ. ποδήλατο).

#### *Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών*

Οι πελάτες μας θα είναι ικανοποιημένοι από την αντιστοιχία ποιότητας προσφερόμενης υπηρεσίας – κόστος, που θα αντιλαμβάνονται και ως αξία της επιχείρησης. Επίσης θα ζουν την μετατροπή της προσφερόμενης υπηρεσίας ως πολυδιάστατη εμπειρία τόσο από την πλευρά της παροχής αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών από πολύπλευρα καταρτισμένους εκπαιδευτές- καθηγητές φυσικής αγωγής, από την άποψη της ιδιαιτερότητας της αθλητικής δραστηριότητας ,αλλά και του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο εκτυλίσσεται. Επίσης θα είναι ενήμεροι ότι επιλέγοντας την "Δράσεις εκτός", συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου που αυτή επιδιώκει. Η άποψή τους όμως, δεδομένου και των δύσκολων συνθηκών που επικρατούν στο εξωτερικό μακρο-περιβάλλον , θα εισακούγεται , θα είναι πάντα σεβαστή και θα επεξεργάζεται από την επιχείρηση. Επίσης θα μπορούν να συμμετέχουν σε συνελεύσεις της Κοιν.Σ.Επ.

#### *Απειλή από υποκατάστατα*

Υποκατάστατο μπορεί να θεωρηθεί ο τεχνητός τοίχος αναρρίχησης σε κλειστά κτήρια. Ανάλογη επιχείρηση υπάρχει μία στο ΟΑΚΑ, δύο στην Παλλήνη, μία μικρή στον Χολαργό . Υποκατάστατο μπορεί να θεωρηθούν και τα στατικά ποδήλατα και οι στατικοί διάδρομοι σε γυμναστήρια με οθόνη στην οποία υπάρχει πρόγραμμα εικονικής ορεινής διαδρομής. Επίσης, από το διαδίκτυο μπορεί κάποιος να αγοράσει εφαρμογή, που έχει αναλυτικά όλα τα μονοπάτια των βουνών της Αττικής, με χάρτες, περιγραφές και φωτογραφίες. Οι πληροφορίες δίνονται και σε μορφή e-book. Την εφαρμογή αυτή θα έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση. Η "Δράσεις εκτός" αντιδιαστέλλει την δια ζώσης αλληλεπίδραση, την τιμολογιακή πολιτική της, την σε σταθερές βάσεις συνεργασία με

τους πελάτες και εργαζόμενους της που διέπεται από σεβασμό στο σύνολο αλλά και στο άτομο, τον προσανατολισμό στον κοινωνικό αντίκτυπο που θέλει να επιτύχει, την επιδίωξη καινοτομίας σε όλα τα επίπεδα. Καίριο σημείο είναι η αγάπη και εκτίμηση της επιχείρησης, στην άθληση, τον αθλούμενο, το αθλητικό περιβάλλον που τη "φιλοξενεί".

#### *Ανταγωνισμός από υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου*

Στους εγγεγραμμένους φορείς της ΚΑΛΟ δεν υπάρχει στην Αττική κάποια άλλη κοινωνική επιχείρηση που να περιλαμβάνει όλες αυτές τις δράσεις σε ένα φορέα ούτε να δραστηριοποιείται εντός Αττικής. Υπάρχουν φυσιολατρικά σωματεία, σύλλογοι, κυρίως ορειβατικοί, που ασχολούνται με μεμονωμένες δράσεις καθώς και τουριστικές επιχειρήσεις υπαίθριων δραστηριοτήτων αναψυχής (με δράσεις κυρίως στην Πάρνηθα). Ενδεικτικά αναφέρονται:

#### Εντός Αττικής:

- «Best way ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. ». Έδρα: Μοσχάτο – Ταύρος. Πεζοπορίες και μαθήματα yoga ως μέρος εκδρομικής εκδήλωσης κυρίως εκτός Αττικής. <https://bestwaytours.gr/company.html> ,
- «Περιπατητική Ομάδα Υμηττού» (σωματείο): Έδρα: Καισαριανή .Δραστηριοποιείται σε διαδρομές για περιπατητές και πιο έμπειρους πεζοπόρους, περιηγήσεις σε χώρους πολιτιστικού ενδιαφέροντος, ομιλίες, παρουσιάσεις πολιτιστικών και ιστορικών θεμάτων, κλπ. <https://poymittou.gr/>
- «Ε.Ο.Σ. ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ»: Έδρα: Ηλιούπολη (σύλλογος). Δραστηριοποιείται σε όλες τις μορφές ορειβασίας, όπως αναβάσεις, ορεινή πεζοπορία, αναρρίχηση (και αγωνιστική), κ.α. <http://eosh.gr/wp>
- «BOA (Base Outdoor Activities)» (τουριστική επιχείρηση): Έδρα: Αγία Παρασκευή, Αθήνα. Υπηρεσίες εναλλακτικών δραστηριοτήτων σε όλο τον κόσμο με πρωταρχικούς στόχους (ανάμεσα σε πολλούς άλλους αντίστοιχους), την ορειβασία, τη κατάβαση φαραγγιών, τη πεζοπορία. <https://baseoutdooractivities.com/el/>
- «UNLIMITED ADRENALINE» (τουριστική επιχείρηση): Έδρα: Παλλήνη , Αττική. Εναλλακτικές αθλητικές δραστηριότητες σε όλη την Ελλάδα και στον Υμηττό (Πεζοπορία, Caving, ορεινή ποδηλασία κ.α. ) <https://www.unlimited-adrenaline.gr>

#### Εκτός Αττικής (Κοιν.Σ.Επ.)

- «Αγκιστρο Δράση» : Έδρα: Σιδηρόκαστρο. Προωθεί τον εναλλακτικό (φυσιολατρικό και ιστορικό τουρισμό) στην περιοχή του Αγκίστρου, και γενικότερα στο Β.Α. τμήμα των Σερρών, προσφέροντας εναλλακτικές δράσεις (ποδηλασία, πεζοπορία, κανό-καγιάκ, rappel, τοξοβολία κλπ). Ιδιαίτερα όσο αφορά στον ιστορικό τουρισμό , η Agkistro Action είναι το πρώτο Γραφείο στην Ελλάδα που πραγματοποιεί οργανωμένες περιηγήσεις στο πεδίο μάχης του οχυρού Ρούπελ και σε παροπλισμένες οχυρώσεις του Β' Π.Π. στα ελληνοβουλγαρικά σύνορα στις Σέρρες. <https://www.agkistroaction.gr/>
- «Naxos Trekking», Έδρα: Νάξος. Παρέχει υπηρεσίες πεζοπορικών περιηγήσεων γύρω από σημεία ενδιαφέροντος που μπορεί να είναι αρχαιολογικά, βυζαντινά είτε αμιγώς φυσιολατρικά. <https://naxostrekking.com/>
- «Κοιν.Σ.Επ Δράση & Ενέργεια». Έδρα: Βόλος. Φέρνει τους ανθρώπους κοντά στην φύση προσφέροντας εμπειρίες περιπέτειας μέσω δραστηριοτήτων όπως καγιάκ, αναρρίχηση, πεζοπορίες, ορεινή ποδηλασία κτλ.. και παράλληλα να ευαισθητοποιεί πολίτες περιβαλλοντικά μέσω δράσεων ενημέρωσης και εκπαίδευσης. <https://koinsep.wixsite.com/action>

#### Εκτός Αττικής τουριστικές επιχειρήσεις:

- «Ecotourismo». Έδρα: Λαιμός Πρέσπες Φλώρινα. Με κέντρο το εθνικό πάρκο Πρεσπών οι δραστηριότητες της επιχείρησης (πεζοπορία, ποδηλασία, αναρρίχηση-καταρρίχηση, αλεξίπτωτο πλαγιάς, κ.α. επεκτείνονται και εκτός Ελλάδος και Ευρώπης. <https://ecotourismo.gr/>

Η μη δραστηριοποίηση άλλης Κοιν.Σ.Επ. εντός Αττικής δίνει εκ των πραγμάτων ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ με τους άλλους οργανισμούς θα υπάρξει προσέγγιση για συνεργασία για όσες δράσεις δεν πραγματοποιούνται από την κοινωνική επιχείρηση με ποσοστό κέρδους (15%) επί της τιμής. Σε κοινές δράσεις ο συνδυασμός τιμολογιακής πολιτικής, ολιστικής ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών και οι στόχοι ως κοινωνική επιχείρηση θα αποτελέσει την απάντηση στην πρόκληση.

#### **4.4 Ανάλυση Στρατηγικής**

Στο σημείο αυτό πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση SWOT προκειμένου να εξεταστούν τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) της υπο ίδρυση επιχείρησης, αλλά και οι Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Μέσα από την συγκέντρωση αυτή των πληροφοριών η ανάλυση **SWOT** θα αποτελέσει τη βάση δημιουργίας στρατηγικού σχεδίου για την διεύθυνση και εδραίωσή της υπο ίδρυση επιχείρησης στην αγορά στόχο.

##### *Δυνατά σημεία*

- Ισχυρή δέσμευση της διοικούσας αρχής για την προσκόλληση όλων των μελών και εργαζομένων στην Αποστολή, το Όραμα και τις Αξίες της κοινωνικής επιχείρησης.
- Υπάρχει ενεργό ενδιαφέρον για τον αθλητισμό από τον δήμο εγκατάστασης όσο και από τους όμορους δήμους.
- Πιστοποιημένοι εργαζόμενοι με ανάληψη θέσης αντίστοιχη της εξειδίκευσής τους
- Στελέχη που γνωρίζουν την κουλτούρα των κατοίκων του δήμου.
- Υποστήριξη της συνολικής λειτουργίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας.
- Εύκολη πρόσβαση στα γραφεία της επιχείρησης (αυτοκίνητο, μετρό, λεωφορεία). Ευκολία εύρεσης πάρκινγκ.
- Δεν υπάρχει ρήξη με τα δημοτικά προγράμματα και τα ιδιωτικά γυμναστήρια και τους καθηγητές φυσικής αγωγής που εργάζονται σε αυτά καθώς οι δραστηριότητες και ο τόπος πραγματοποίησής τους διαφέρουν.
- Όλα τα σημεία των δραστηριοτήτων είναι αρχικά σε κοντινή απόσταση από τα γραφεία και διευρύνονται αναλόγως με τη στρατηγική ανάπτυξης.
- Η κοινωνική ταυτότητα της επιχείρησης ,λειτουργεί ως brand name .
- Η στήριξη της κοινωνίας επιστρέφει ανταποδοτικά σε αυτή.

##### *Αδύνατα σημεία*

- Δυσκολία εξεύρεσης πόρων Χρηματοδότησης
- Μη προηγούμενη εμπειρία σε ανάλογα εγχειρήματα ,ειδικά ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικής επιχείρησης.



- Ομάδα από άτομα που δεν είχαν κατ' ανάγκη συνεργαστεί στο παρελθόν.
- Οι δράσεις σε υπαίθριο χώρο επηρεάζονται από τις εκάστοτε καιρικές συνθήκες

#### *Ευκαιρίες*

- Η γνωριμία λειτουργίας και αποδοχή προσφοράς των κοινωνικών επιχειρήσεων από την τοπική και ευρύτερη κοινωνία διαρκώς ισχυροποιείται.
- Δεν υπάρχει στον δήμο επιχείρηση με αντίστοιχα προγράμματα ούτε ανταγωνισμός σε επίπεδο Κοιν.Σ.Επ. σε όλη την Αττική.
- Εδραίωση των δραστηριοτήτων που ως τώρα δεν υπάρχουν στον δήμο.
- Ανίχνευση πεδίου νέων μορφών αθλητικών δραστηριοτήτων που επιθυμεί το κοινό.
- Δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων άλλης μορφής
- Η μη ρήξη με τα δημοτικά προγράμματα και τα ιδιωτικά γυμναστήρια δημιουργεί αυτόματα χώρο για συνεργασία και στήριξη.
- Διέξοδος στο άγχος και την πίεση λόγω της αστάθειας πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος και τη μοναχικότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και στην επιδίωξη κοινωνικοποίησης.
- Δυνατότητα συνεργασίας με άλλες ΚΑΛΟ και ιδίως του ίδιου κλαδικού περιβάλλοντος αλλά και με αντίστοιχες ιδιωτικές επιχειρήσεις.

#### *Απειλές*

- Ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον χωρίς σαφείς χρονικούς ορίζοντες καλυτέρευσης.
- Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Δυναμική παρουσία υπαρχόντων ανταγωνιστών σε επίπεδο συλλόγων, και τουριστικών επιχειρήσεων
- Μη εκπαίδευση και μύηση του κόσμου στην κουλτούρα των κοινωνικών επιχειρήσεων και άρα αποδοχής αυτών

#### ***Προσδιορισμός, Επιλογή Στρατηγικής***

Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους: Η "Δράσεις εκτός" θα κρατήσει χαμηλές τις τιμές σε σχέση με την ποιότητα που θα προσφέρει και για να εισέλθει στην αγορά και για να διατηρηθεί σε αυτή. Θα διατηρηθεί η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών αλλά θα μειωθεί το λειτουργικό της κόστος. Το γεγονός ότι το κτήριο εγκατάστασης παραχωρείται από τον Δήμο Φιλοθέης-Ψυχικού, δίνει ήδη ένα σοβαρό πλεονέκτημα. Επίσης το γεγονός ότι τα γραφεία της επιχείρησης βρίσκονται σε μικρή απόσταση από τον χώρο κατοικίας των περισσότερων εργαζομένων και μέρους των προγραμμάτων ελαχιστοποιεί τα έξοδα και τον χρόνο μετακίνησης. Το ίδιο ισχύει και για τους πελάτες.

Ωστόσο αν και η "Δράσεις εκτός" απευθύνεται σε όλα τα τμήματα της αγοράς, ο κάθε πελάτης θεωρείται και είναι μοναδικός . Αυτό επιτυγχάνεται: α) μέσα από τα προνόμια που αποφέρει η κατοχή των ανάλογων καρτών β) με την ύπαρξη διαφορετικού επίπεδου δυσκολίας των δράσεων, γ) δυνατότητα στον πελάτη να είναι συνδιαμορφωτής μίας δράσης ή σε περιπτώσεις group να ορίσει το τί θα περιλαμβάνει η υπηρεσία που θα παρασχεθεί, δ) με τη σχέση που θα έχει με τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ε) με ελεύθερη είσοδο στις περισσότερες των συνελεύσεων. Η επιχείρηση παρέχει στους πελάτες και υπηρεσίες μετά την πώληση της βασικής: α) μέσω των συνεργασιών που αναπτύσσονται αμέσως μετά και β) της ύπαρξη συμβουλευτικής στήλης στην ιστοσελίδα της επιχείρησης με θεματολογία που προκύπτει ή επιδιώκεται από τους πελάτες να καλυφθεί..

### Στρατηγικές ανάπτυξης

1. Στρατηγική Διείσδυσης-Συγκέντρωσης αγοράς: Είναι η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί από τον 1<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας προκειμένου να προσεγγίσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο όγκο πελατών από τον δήμο που εδρεύει και τους όμορους δήμους και δήμους του Κεντρικού και Βόρειου Τομέα Αθηνών και Ανατολικής Αττικής. Θα επιτευχθεί μέσω της πολιτικής τιμολόγησης υπηρεσιών (χαμηλές τιμές, εκπτωτικά πακέτα κα.) ώστε να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτές όσο δυνατόν μεγαλύτερος όγκος πελατών, αλλά και επιλογή αυξημένου αριθμού δραστηριοτήτων από τον ίδιο πελάτη. Η στόχευση σε μεγάλο ποσοστό γίνεται και για αυτούς που δεν έχουν την άθληση ως

- ενασχόληση. Η προσέλκυση θα επιτευχθεί μέσω φιλανθρωπικών δράσεων , δωρεάν περιβαλλοντικών δράσεων, δράσεων με συμμετοχή μελών ή όλης της οικογένειας, δράσεων εντός δήμου κ.α. Από τον 2<sup>ο</sup> χρόνο, με την ίδια στρατηγική επιδιώκεται και η προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών.
2. Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς: Είναι η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί τον 2<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει πελάτες από την ευρύτερη περιοχή του νομού Αττικής αλλά και όσων έρχονται στον νομό ως τουρίστες. Αυτό το διάστημα θα επεκτείνει και τα όρια των υπαρχόντων χώρων άθλησης (π.χ. νέες πύλες εισόδου στον Υμηττό ). Με την ίδια στρατηγική από τον 2<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας οι δραστηριότητες θα επεκταθούν και σε άλλες περιοχές του νομού όπως στην Πάρνηθα και την Πεντέλη, από τον 4<sup>ο</sup> και εκτός Αττικής και τον 5<sup>ο</sup> εκτός Ελλάδος.
  3. Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων : Είναι η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί τον 4<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας στην προσπάθεια να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις επιθυμίες των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών, αλλά και στις τάσεις της αγοράς. Θα προστεθεί για παράδειγμα η λειτουργία καλοκαιρινής δωρης απασχόλησης παιδιών (campus), canyoning, όπως και θαλασσίων αθλημάτων.
  4. Στρατηγική συνεργασιών: Κυρίως με τη μορφή συνεργασιών με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις και τουριστικές εκτός Αττικής ή εντός στην περίπτωση που, κάποια από τις δράσεις τους δεν καλύπτονται από την “Δράσεις εκτός” ή δραστηριοποιούνται εκτός γεωγραφικής ορίων δράσης της “Δράσεις εκτός”. Επίσης μέσω συνεργασιών με επιχειρήσεις ενοικίασης αθλητικών προϊόντων (που κατά κύριο λόγο εδρεύουν στον δήμο) όπως ποδήλατα, λεωφορείο μεταφοράς πελατών κ.α. και αν κριθεί μακροχρόνια απαραίτητο θα προβεί η επιχείρηση σε αγορά αυτών. Τέλος θα υπάρχει συνεργασία με ειδικότητες επαγγελματιών ιατρικών ειδικοτήσεων (διατροφολόγος, ορθοπεδικός ) που αφορούν τον αθλητικό τομέα. Η συνεργασία θα είναι θεωρητική με τη μορφή σεμιναρίων αλλά και πρακτική με τη μορφή συναντήσεων.

### ***Στρατηγική Μάρκετινγκ της «Δράσεις εκτός»***

Είδος στρατηγικής: «Παραδοσιακή στρατηγική με βάση την αγορά στόχο & το μίγμα μάρκετινγκ».

Η τμηματοποίηση όσον αφορά την αγορά στόχο έγινε κυρίως βάση τα προσδοκώμενα οφέλη (υγεία, ψυχαγωγία, κοινωνικοποίηση, επιτυχία) από τη συμμετοχή στην όλη διαδικασία της παροχής της υπηρεσίας, αλλά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά. Σε σχέση με αυτά, σημειώνεται ότι στην Αττική ζει ο μισός σχεδόν πληθυσμός της χώρας, το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος είναι το μεγαλύτερο σε επισκεψιμότητα στην Ελλάδα, και τον Υμηττό σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΠΑΥ, τον επισκέπτονται τα Σαββατοκύριακα περίπου ένα εκατομμύριο κάτοικοι του Λεκανοπεδίου, ενώ γύρω από το βουνό κατοικεί ποσοστό μεγαλύτερο από το 10% του πληθυσμού της χώρας. Υπάρχει δε ολοκληρωμένο σχέδιο προστασίας και ανάπτυξης του Υμηττού πραγματοποιήσιμο μέσω του Μνημονίου Συνεργασίας, 11 Δήμων και του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας που θα συμβάλλει στη δημιουργία πιλοτικού πεζοπορικού δικτύου μονοπατιών 90 Χμ., στην εθνική και ευρωπαϊκή πιστοποίηση του πιλοτικού δικτύου, και την ανάδειξη του Υμηττού ως φυσικό περιβάλλον κατάλληλο για δράσεις όπως η ορεινή πεζοπορία, η ποδηλασία, η μελέτη της χλωρίδας και της πανίδας κ.α. Βάση μακροχρόνιου σχεδίου, μπορεί να συνδεθεί με ποδηλατόδρομο με τα πάρκα Γουδή και Ιλισίων καθώς και με το Πάρκο Ελληνικού.

### ***Μίγμα Μάρκετινγκ***

Καθώς αναφερόμαστε σε παροχή κυρίως υπηρεσιών, το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τα 7 παρακάτω στοιχεία:

#### *Προϊόν-Υπηρεσίες*

Η "Δράσεις εκτός" εκτελεί αθλητικές δραστηριότητες και δραστηριότητες αναψυχής ενταγμένες σε τακτικό πρόγραμμα αλλά και με την μορφή έκτακτων εκδηλώσεων, σε υπαίθριους χώρους για τους ανθρώπους που ενδιαφέρονται να αξιοποιήσουν κατά αυτό τον τρόπο τον ελεύθερο χρόνο τους και να επενδύσουν στη θωράκιση της υγείας τους. Διοργανώνει επίσης σεμινάρια που αφορούν στον τομέα της άθλησης . Υπο-στηρίζει τα μέλη της και μετά την παροχή της υπηρεσίας από τους ίδιους τους εργαζόμενους ή τους εξωτερικούς συνεργάτες και κυρίως τους κατόχους των καρτών της επιχείρησης. Τα ετήσια προγράμματα γράφονται από τον Τεχνικό Διευθυντή και τους ανάλογους εκπαιδευτές-καθηγητές φυσικής αγωγής.

### *Διάθεση*

Η αίτηση συμμετοχής σε δραστηριότητες και σεμινάρια θα γίνεται κατά κύριο λόγο διαδικτυακά μέσω πλατφόρμας. Τα σεμινάρια και το θεωρητικό μέρος των αθλητικών δραστηριοτήτων για τα ιδιαίτερα μαθήματα πραγματοποιούνται στα γραφεία της κοινωνικής επιχείρησης. Θα υπάρχει και η δυνατότητα διαδικτυακών μαθημάτων. Το πρακτικό μέρος σε δημόσιους χώρους του δήμου (πάρκα, πλατείες) και η πεζοπορία βουνού και η αναρρίχηση κατά προτεραιότητα στον Υμηττό και σε δεύτερο χρόνο στην Πάρνηθα και σε τρίτο στην Πεντέλη. Από τον 4<sup>ο</sup> χρόνο εκτός Αττικής και από τον 5<sup>ο</sup> και εκτός Ελλάδος. Η μετακίνηση προς τον Υμηττό θα γίνεται με ατομικά μέσα, ενώ για την Πάρνηθα και Πεντέλη θα δίνεται επιλεκτικά βάση αριθμού συμμετεχόντων, η δυνατότητα χρήσης πούλμαν με πρόσθετη επιβάρυνση στην τιμή.

### *Τιμή*

Η τιμολόγηση γίνεται βάση α) της Στρατηγικής «Ηγεσία Κόστους», β) της κουλτούρας μίας «κοινωνικής επιχείρησης» που εκτός των άλλων είναι ανοιχτή προς άτομα κάθε οικονομικής επιφάνειας γ) την πολιτική των εκπτώσεων για την προσέλκυση καταναλωτών (οικογενειακά πακέτα, 2<sup>η</sup> δραστηριότητα, ηλικιακή κατηγορία, για όσους κάνουν νωρίς κράτηση σε σχέση με την ημερομηνία της δράσης κ.α.) δ) της τιμής που υπάρχει για αντίστοιχες υπηρεσίες στην αγορά και ε) της τιμής που αντανακλά τη σχέση «ωφέλεια προϊόντος -κόστους» στα μάτια του καταναλωτή. Σε καμία περίπτωση η τιμή δεν επηρεάζει την παρεχόμενη ποιότητα.

### *Προώθηση*

1. Διαφήμιση: Διαφήμιση στον τοπικό και όχι μόνο έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο, δημοτικό και ιδιωτικό, για να γνωρίσει ο κόσμος τη νέα επιχείρηση και να παρακολουθεί τις δράσεις της- Διαφήμιση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, Twitter,) και μηχανές αναζήτησης , - Μέσω email, - Αφίσες σε πολυσύχναστα σημεία του δήμου και των γειτονικών.-Διαφήμιση «από στόμα σε στόμα» κυρίως από τους εθελοντές μας και μεταγενέστερα από τους πελάτες μας.
2. Προσωπική πώληση: Στα γραφεία της επιχείρησης θα βρίσκεται καθημερινά διαθέσιμη γραμματεία 6 ώρες με την οποία θα υπάρχει τηλεφωνική ή δια ζώσης επαφή– Στην ιστοσελίδα της επιχείρησης θα υπάρχει διαθέσιμο νούμερο κινητού

τηλεφώνου - Θα γίνουν επισκέψεις κατόπιν ραντεβού σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στο δήμο και στους όμορους αυτού από τη Διοίκηση και σε σχολεία από μέλη και εργαζόμενους στην κοινωνική επιχείρηση.

3. Προώθηση πωλήσεων: Κουπόνια στον τοπικό τύπο- Εκπτώσεις σε οικογένειες (2 μέλη κι άνω, σε μονογονεϊκές , σε μέλη 3τεκνων και πολύτεκνων οικογενειών, σε σχολεία), σε άτομα ηλικίας άνω των 67 ετών, σε παιδιά έως 15 ετών – εποχιακές προσφορές – προσφορές για τους κατόχους καρτών, όπως δωρεάν συμμετοχή σε δραστηριότητα και πιλοτική δοκιμή νέου προγράμματος, καλύτερες τιμές σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στο δήμο . Επίσης θα γίνουν κάποιες δωρεάν εκδηλώσεις για τα σχολεία.
4. Δημόσιες σχέσεις-Δημοσιότητα-Χορηγία: Κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι να διατηρεί τις καλύτερες σχέσεις με τους διοικούντες τον Δήμο, τις υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας του δήμου, τον έντυπο τύπο που ασχολείται με τα τεκταινόμενα σε αυτόν. Οι δε εργαζόμενοί της και οι εθελοντές της θα χαρούν να προσφέρουν εθελοντικά τις υπηρεσίες τους αν και όταν κριθεί από τον Δήμο. Επιδίωξη της επιχείρησης, η συμμετοχή, έστω και σημειολογικά, πολιτικών προσώπων που ασχολούνται ενεργά στον δήμο καθώς και αθλητών που διαμένουν σε αυτόν καθώς και αθλητών που έχουν διακριθεί σε ανάλογες με της επιχείρησης δραστηριότητες. Στο παραπάνω πνεύμα θα κινηθεί και ένα κομμάτι της ανάπτυξης σχέσεων συνεργασίας με τον τοπικό και όχι μόνο έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο. Συνεργασία θα επιδιωχθεί και με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις της περιοχής με τη μορφή χρηματικής ή υλικής δωρεάς, όπως και παροχής από αυτές εκπτώτικών τιμών στους κάτοχους κάρτας προνομίων της κοινωνικής επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θα φέρουν ειδικό σήμα με το λογότυπο της "Δράσεις εκτός" και θα βραβεύονται σε ειδική ετήσια τελετή . Επίσης θα υπάρχει ειδικός λογαριασμός για χρηματικές δωρεές.
5. Άμεσο marketing: Μέσω τηλεφωνικής επαφής, αποστολής mail και sms και της ιστοσελίδας θα γίνεται η ενημέρωση για νέες δραστηριότητες, κυρίως για τα σεμινάρια, για προσφορές από την κοινωνική επιχείρηση και πληροφορίες για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που δρουν ως συνεργάτες.

*Άνθρωποι (people):* Η επιλογή του προσωπικού και η επαναξιολόγηση αυτού, θα γίνεται βάση κριτηρίων που θα αφορούν τις γνώσεις και την ικανότητα μετάδοσης αυτής, την εμπειρία και την αγάπη σε σχέση με το αντικείμενο τις δουλειάς τους, το επίπεδο κοινωνικής τους ευαισθησίας, την ικανότητα συνεργασίας με τους άλλους εργαζομένους, την έλλειψη κοινωνικών και πολιτικών προκαταλήψεων, την ικανότητα για γρήγορες, άμεσες αποφάσεις αναλόγως των περιστάσεων, την επιθυμία επιμόρφωσης. Όλοι οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν τον καθοριστικό ρόλο που παίζουν στην διαμόρφωση της αντίληψης των πελατών από την πρώτη επαφή με το προσωπικό έως την ολοκλήρωση τις δραστηριότητας αλλά και την μετέπειτα υποστήριξη που τυχόν χρειαστούν. Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, ο σεβασμός και η ολιστική ανταπόκριση σε αυτές, η ευγένεια, η μετάδοση της αίσθησης της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας από και προς το προσωπικό, χαρακτηρίζουν την ποιότητα των σχέσεων με τους πελάτες, οι οποίοι θα είναι και οι καλύτεροι πρεσβευτές της θετικής άποψης για την " Δράσεις εκτός". Οι εργαζόμενοι στην κοινωνική επιχείρηση θα παρακολουθούν σεμινάρια με οικονομική κάλυψη από αυτή για ενίσχυση των γνώσεων τους προκειμένου να ανταποκρίνονται στις προαναφερθείσες ανάγκες. Επίσης οι διαδικασίες που αφορούν την πρόσληψη και λειτουργία του προσωπικού είναι κοινές για όλους και θα χαρακτηρίζονται από όρους ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας. Ανάλογο πνεύμα θα διέπει και τη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και τους εθελοντές. Αλλά και οι ανάγκες των εργαζομένων είναι προτεραιότητα για την επιχείρηση. Η επιλογή περαιτέρω στελέχωσης μπορεί να γίνει από α)τους έκτακτους υπαλλήλους που στελεχώνουν τις τακτικές δράσεις, β) τους έκτακτους υπαλλήλους που στελεχώνουν τις έκτακτες δράσεις γ) τους εθελοντές ,με την προοπτική και στις τρεις περιπτώσεις, της μελλοντικής έμμισθης εξαρτημένης εργασιακής σχέσης με όλα τα δικαιώματα που απορρέουν από την νομοθεσία.

#### *Διαδικασίες (Process):*

Πολλές από τις διαδικασίες είναι διαφοροποιημένες ανάλογα με τις ανάγκες και τη δυνατότητα των πελατών, σύντομες και στοχοθετημένες βάση των άποψη των πελατών, όπως:

- Η άντληση πληροφοριών για την επιχείρηση και τους ανθρώπους της (βιογραφικά), τις δραστηριότητες της , την κοστολόγηση αυτών μπορεί να γίνει με απευθείας επαφή, με τηλεφωνική επαφή, μέσω του διαδικτύου.
- Η πληρωμή μπορεί να γίνει με τραπεζική κάρτα από το σπίτι ή το γραφείο της επιχείρησης ή με μετρητά στο γραφείο της επιχείρησης .
- Απαραίτητα έγγραφα συμμετοχής μπορούν να αποσταλούν σε mail, σε κινητό τηλέφωνο ή να τα φέρουν στο γραφείο.
- Όλες οι διαδικασίες που έχουν σχέση με την ασφάλεια και αφορούν την τέλεση της αθλητικής δραστηριότητας είναι ίδιες για όλους . Τα βήματα που ακολουθούν οι εκπαιδευτές είναι συγκεκριμένα και απαραίτητα για την εξασφάλιση της αριότητας της υπηρεσίας και της ασφάλειας όσων συμμετέχουν σε αυτή.

#### *Φυσική μαρτυρία*

Η "Δράσεις εκτός" , δίνει σημασία και στα άψυχα χαρακτηριστικά τα οποία υπάρχουν κατά την διάρκεια της παροχής μίας υπηρεσίας. Ενδεικτικά :

- Τόσο το γραφείο της επιχείρησης όσο και οι χώροι διεξαγωγής προγραμμάτων είναι ευχάριστοι και καθαροί
- Το γραφείο είναι προσβάσιμο με αυτοκίνητο, μετρό, λεωφορείο.
- Οι εξωτερικοί χώροι αναλόγως με το που γίνεται το πρόγραμμα εντός του δήμου, είναι προσβάσιμοι με αυτοκίνητο, μετρό, λεωφορείο και εκτός δήμου με αυτοκίνητο ή πούλμαν για όσες δραστηριότητες ο αριθμός συμμετεχόντων επαρκεί.
- Τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι βάση προδιαγραφών, πάντα καθαρά και επαρκή.
- Οι εμφανίσεις των εργαζομένων φέρουν το σήμα της επιχείρησης και είναι χρωματικά ευδιάκριτες.

Σημαντικό μέλημα της επιχείρησης είναι δε, να αναγνωρίζει και να ακούει τις ανάγκες των πελατών και να ανταποκρίνεται σε αυτές, τηρώντας τις συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας, που η ίδια έχει θέσει και που ακολουθούνται από όλο το προσωπικό, πιστή στην τήρηση όσων υπόσχεται αποφεύγοντας την ύπαρξη διαφοράς



ανάμεσα σε αυτό που λαμβάνει ο πελάτης και σε εκείνο που περιμένει να λάβει. (Μοντέλο SERVQUAL ή μοντέλο των χασμάτων στην ποιότητα υπηρεσιών). Έτσι η επιχείρηση θα εμπνεύσει εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, σε ένα πνεύμα κατανόησης και ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών σε ένα όμορφο περιβάλλον εντός και εκτός γραφείου, με ικανοποιημένους εργαζόμενους.

#### **4.5 Χρηματοοικονομικό Πλάνο**

Γίνεται μία χρηματοοικονομική αξιολόγηση των τριών πρώτων χρόνων της λειτουργίας της επιχείρησης. Το τιμολόγιο της "Δράσεις εκτός" χωρίζεται σε τρία (3) τμήματα:

1. Κάρτες προνομίων
2. Τιμολόγιο κάθε δραστηριότητας ξεχωριστά που περιλαμβάνει τη χρονική διάρκεια της δραστηριότητας, τον αριθμό των ατόμων για την πραγματοποίηση αυτής, την τιμή συμμετοχής .

Πεζοπορία: Ομάδες ελεύθερης συμμετοχής, Πρόγραμμα "Περπατάμε (σ)τον Δήμο μας", Ομάδες που κλείνουν τη δραστηριότητα αποκλειστικά για τα μέλη τους, π.χ. εταιρείες, με καλύτερη τιμή κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Η δράση συνδυάζει πέρασμα και από σημεία περιβαλλοντικού, ιστορικού, αρχαιολογικού (πχ. Παλαιοχριστιανικές εκκλησίες) και άλλου ενδιαφέροντος.

Αναρρίχηση: Ομάδες ελεύθερης συμμετοχής, Ομάδα αποκλειστικά για τα μέλη της, Μαθήματα που περιλαμβάνουν θεωρητικό και πρακτικό μέρος που ολοκληρώνονται είτε σε 3 Σαββατοκύριακα ή κατά τη διάρκεια της εβδομάδας με καλύτερη τιμή.

Ορεινή Ποδηλασία: Ομάδες ελεύθερης συμμετοχής, Ομάδα αποκλειστικά για τα μέλη της, Μαθήματα που περιλαμβάνουν θεωρητικό και πρακτικό μέρος που ολοκληρώνονται είτε σε 3 Σαββατοκύριακα ή κατά τη διάρκεια της εβδομάδας με καλύτερη τιμή.


Σπηλαιολογία(Caving): Ομάδες ελεύθερης συμμετοχής, Ομάδες που κλείνουν τη δραστηριότητα αποκλειστικά για τα μέλη τους, π.χ. εταιρείες, με καλύτερη τιμή κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Η δράση συνδυάζει πεζοπορία και επίσκεψη σε σπήλαια, το κόστος της εισόδου στα οποία (π.χ. σπήλαιο Κουτούκι) περιλαμβάνεται στην τιμή.

Έκτακτες δράσεις: Πραγματοποιούνται από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, αλλά κυρίως από έκτακτους συνεργάτες και συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (π.χ. απασχόληση παιδιών όταν οι γονείς κάνουν κάποια δράση), που λαμβάνουν ως πληρωμή τα χρήματα που καταβάλλουν οι συμμετέχοντες. Κάποιες από αυτές παρέχονται δωρεάν. Κάποιες άλλες απευθύνονται σε ευρύ κοινό, όπως Αγώνας τρεξίματος στο βουνό ή εντός του Δήμου· με διαδικασίες πλήρης διαφάνειας, το οικονομικό αντίτιμο των δράσεων αυτών διατίθεται για την αγορά προϊόντων για ανθρώπους που τα έχουν άμεσα ανάγκη.

### 3. Τιμολόγια για τα σχολεία χωρισμένο ανά βαθμίδα εκπαίδευσης.

Αφορά δημοτικά, γυμνάσια και λύκεια, δημόσια και ιδιωτικά αλλά και τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς η Πανεπιστημιούπολη και η Πολυτεχνειούπολη βρίσκονται σε μικρή απόσταση. Κάποιες δράσεις θα γίνουν δωρεάν, κάποιες που απευθύνονται στα δημοτικά σχολεία, θα περιλαμβάνουν τη συμμετοχή και γονέων. Οι δράσεις αυτές γίνονται τις καθημερινές ημέρες της εβδομάδας. Η εξόφληση γίνεται πριν την πραγματοποίηση της δράσης.

### Πίνακας 2. Τιμολόγιο δραστηριοτήτων

				<b>ΤΙΜΗ</b>
Ατομική Κάρτα Προνομίων				100€ (ανά έτος)
Οικογενειακή κάρτα προνομίων				150 (ανά έτος)
Κάρτα προνομίων για ζευγάρια				160€ (ανά έτος)
<b>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΔΙΑΡΚΕΙΑ</b>	<b>ΑΤΟΜΑ</b>		<b>ΤΙΜΗ</b>
				έκαστος
Πεζοπορία	1,1/2 ώρες	≥10		12 €
	3 έως 5 ώρες	≥10		15 €
	6 ώρες	≥6		20 €
	1ώρα/2φορές την εβδ/δωρπατάμε (σ)τον Δήμο μας			15 €
	3-6ώρες	Group κατά αποκλειστικότητα		Τιμή group:400€



**Πίνακας 3.** Αποσβέσεις για κάθε από τα 3 έτη

	1ο ΕΤΟΣ			2ο ΕΤΟΣ			3 ΕΤΟΣ		
	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΟ 1ου έτους		ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΟ 2ου έτους		ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΟ 3ου έτους		
ΠΑΓΙΑ									
ΕΠΙΠΛΑ	1.500	150	1.350	150	1.200	150	1.050		
ΠΙΝΑΚΙΔΑ	200	20	180	20	160	20	140		
ΕΜΠΟΡ. ΣΗΜΑ	300	30	270	30	240	30	210		
ΜΗΧ/ΚΟΣ ΕΞ.	2.500	250	2.250	250	2.000	250	1.750		
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ				0	0	0	0		
Πεζοπορίας	500	50	450	50	400	50	350		
Ορ. Ποδηλασία	21.200	2.120	19.080	2.120	16.960	2.120	14.840		
Αναρρίχηση	1.400	140	1.260	140	1.120	140	980		
Caving	1.000	100	900	100	800	100	700		
Έκτακτες Δράσεις	1.500	150	1.350	150	1.200	150	1.050		
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>30.100</b>	<b>3.010</b>	<b>27.090</b>	<b>3.010</b>	<b>24.080</b>	<b>3.010</b>	<b>21.070</b>		

Η επιχείρηση προβλέπεται να λάβει δάνειο ύψους 48.000€ που θα εξοφληθεί σε ίσα μέρη κεφαλαίου (8.000€) συν τον τόκο σε έξι (6) χρόνια, με επιτόκιο 4%. Επίσης, αναμένεται να απασχολήσει με πλήρη εξαρτημένη εργασία πέντε (5) εργαζόμενους (τα ιδρυτικά μέλη της) με σύνολο ετήσιων μισθών 78.057,98€ και έκτακτους, κυρίως ως συνοδούς των τακτικών δράσεων και των έκτακτων για ευρύ κοινό διοργανώσεων, με ετήσιο ύψος αποδοχών 4.000 €. Καθώς οι πωλήσεις θα αυξάνονται η αντίστοιχη αύξηση απασχόλησης έκτακτων υπαλλήλων θα αυξάνεται κατά 500€ ετησίως. Γενικά η επιχείρηση προσανατολίζεται να καλύπτει τις δράσεις της με όσο το δυνατό μικρότερο σε όγκο έκτακτο προσωπικό. Σημαντικό ρόλο θα παίζουν και οι εθελοντές, για δράσεις που δεν περικλείουν έσοδα. Ο Λογιστής και ο Νομικός εκπρόσωπος πληρώνονται με 50€ έκαστος κάθε μήνα (700€ έκαστος ετησίως). Για την επιμόρφωση θα δίνονται 2.000€ ετησίως με προτεραιότητα στην παρακολούθηση σχολών πιστοποίησης αθλημάτων που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Θα αναζητούνται και δωρεάν σεμινάρια και μέσω διαδικτύου.

**Πίνακας 4.** Έσοδα από πωλήσεις ανά έτος

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΚΑΡΤΕΣ ΠΡΟΝΟΜΙΩΝ	14.150 €	15.150 €	16.450 €
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	80.585 €	83.513 €	87.443 €
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ	14.380 €	15.908 €	16.407 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>109.115 €</b>	<b>114.571 €</b>	<b>120.130 €</b>

**Πίνακας 5.** Πάγια και έξοδα των 3ων ετών

	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
<b>ΠΑΓΙΑ</b>			
Εξοπλισμός γραφ Έπιπλα	1.500		
Πινακίδα Πινακίδα	200		
Κατοχύρωση εμπ Κατοχύρωση εμπ.σήματος	300		
Μηχανολογικός ε Μηχανολογικός εξ/σμός	2.500		
Πεζοπορία	500		
Ορεινή Ποδηλασία	21.200		
Αναρρίχηση	1.400		
Caving	1.000		
Έκτακτες Δράσεις	1.500		
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>30.100</b>		
<b>ΕΞΟΔΑ</b>			
Αναλώσιμα	500,00	500,00	500,00
Συντήρηση εξοπλισμού	1.000,00	1.500,00	2.000,00
Συντήρηση χώρου(βάψιμοκ.α.)	1.000,00		
Μισθοί Υπαλλήλων	5575,57	78.057,98	78.057,98
Μισθοί Έκτακτων Υπαλλήλων	4.000,00	4.500,00	5.000,00
Τοκοί δανείου	1.920,00	1.600,00	1.280,00
Πριμ Παραγωγικότητας 35%	3.159,46	5.075,71	6.493,21
Μισθός Λογιστή	700,00	700,00	700,00
Μισθός Νομικού	700,00	700,00	700,00
Επιμόρφωση	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Μάρκετινγκ	6.000,00	6.000,00	7.000,00
Παροχές Τρίτων (ρεύμα, νερό, τηλ...)	1.200,00	1.500,00	1.500,00
	100.237,44	102.133,69	105.231,19

Για την κάλυψη ενεργειών που αφορούν στον τομέα του μάρκετινγκ, όπως αναλύθηκαν στο ανάλογο κεφάλαιο της στρατηγικής μάρκετινγκ, θα διατεθεί για τα δύο

πρώτα χρόνια το ποσό των 6.000€, και θα αυξάνεται αναλόγως των εξόδων και της στρατηγικής ανάπτυξης και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακολουθεί η ανάλυση του Ταμείου .

**Πίνακας 6. Ταμείο**

	ΤΑΜΕΙΟ	
	ΧΡΕΩΣΗ	ΠΙΣΤΩΣΗ
<b>1ο ετος</b>		
Εισφορες Κεφαλ	500,00	
Δανειο	48.000,00	
Εσοδα	109.115,00	
Δόση δανείου		9.920,00
Εξοδα		98.317,44
Πληρωμη Παγιων		30.100,00
<b>Υπόλοιπο 1ου ετους</b>	<b>19.277,56</b>	
<b>2ο ετος</b>		
Δοση Δανειου		9.600,00
Εσοδα	114.571,00	
Εξοδα		100.533,69
Φορος		1.408,21
<b>Υπόλοιπο 2ου ετους</b>	<b>22.306,66</b>	
<b>3 Ετος</b>		
Δοση Δανειου		9.280,00
Εσοδα	120.300,00	
Εξοδα		103.951,19
Φορος		2.262,55
<b>Υπόλοιπο 3ου έτους</b>	<b>27.112,91</b>	

Ακολουθεί ο πίνακας των αποτελεσμάτων χρήσης. Το ύψος του πριμ παραγωγικότητας στις ΚΟΙΝΣΕΠ(35%), δεν φορολογείται.

**Πίνακας 7. Αποτελέσματα χρήσης**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	1ο ΕΤΟΣ		2ο ΕΤΟΣ		3ο ΕΤΟΣ	
	ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	109.115,00	222,97 5% αποθεματικο	114.571,00	358,24 5% Αποθεματικο	120.300,00
ΕΤΗΣΙΑ ΕΞΟΔΑ	100.087,98	4.236,38 Υπόλοιπο εις νεον	100.067,98	6.806,52 Κερδη εις νεον	101.747,98	8.706,46 Κερδη εις νεον
Πριμ παραγωγικότητας 35%(προ φορων)	3.159,46		5.075,71		6.493,21	
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΦΟΡΩΝ	5.867,56		9.427,31		12.058,81	
ΦΟΡΟΣ	1.408,21		2.262,55		2.894,11	
<b>ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ</b>	<b>4.459,35</b>		<b>7.164,76</b>		<b>9.164,70</b>	
	100.087,98		100.067,98		101.747,98	
	3.159,46		5.075,71		6.493,21	
	103.247,44		105.143,69		108.241,19	

### Ισολογισμοί

Στους ισολογισμούς που ακολουθούν στους Πίνακες 8, 9 και 10 παρατίθενται στοιχεία του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης αυτής, αποτυπώνοντας την χρηματοοικονομική κατάσταση της υπο ίδρυση επιχείρησης σε βάθος τριετίας.

**Πίνακας 8.** Ισολογισμός 1<sup>ου</sup> έτους

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝ.ΣΕΠ 1ου έτους		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
ΠΑΓΙΑ	27.090,00 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	500,00
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	
Ταμείο	19.277,56 Τακτικό	222,97
	Αποτελεσματα εις Νεον	4.236,38
	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
	Μακροπρόθεσμες Υποχρ.	40.000,00
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρ.	1.408,21
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>46.367,56 ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>46.367,56</b>

**Πίνακας 9.** Ισολογισμός 2<sup>ου</sup> έτους

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝ.ΣΕΠ 2ου έτους		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
ΠΑΓΙΑ	24.080,00 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	500,00
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	
Ταμείο	22.306,66 Τακτικό	581,21
	Αποτελεσματα εις Νεον	11.042,90
	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
	Μακροπρόθεσμες Υποχρ.	32.000,00
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρ.	2.262,55
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>46.386,66 ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>46.386,66</b>

**Πίνακας 10.** Ισολογισμός 3<sup>ου</sup> έτους

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝ.ΣΕΠ 3ου έτους			
ΠΑΓΙΑ	21.070,00	ΚΕΦΑΛΑΙΟ	500,00
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ		ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	
Ταμείο	27.112,91	Τακτικό	1.039,44
		Αποτελεσματα εις Νεον	19.749,36
		ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
		Μακροπρόθεσμες Υποχρ.	24.000,00
		Βραχυπρόθεσμες Υποχρ.	2.894,11
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>48.182,91</b>		<b>48.182,91</b>

Στο Ενεργητικό συμπεριλαμβάνονται τα Πάγια (αποσβέσεις) και το ταμείο, ενώ στο Παθητικό, το Κεφάλαιο των 500€ που προέκυψε από την κατάθεση 100€ (το λιγότερο βάση του ν4430/2016) έκαστος των ιδρυτικών μελών, τα Αποθεματικά (ο διαμοιρασμός των οποίων γίνεται βάση του ν.4430/2016) και οι Μακροπρόθεσμες (δάνειο) και Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις. Βάση απόφασης της Γενικής Συνέλευσης τα Αποθεματικά θα χρησιμοποιηθούν από τον 4<sup>ο</sup> χρόνο και μετά με την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Επιδίωξη της "Δράσεις εκτός" είναι εξοφλώντας το δάνειο που πήρε να είναι βιώσιμη με δικά της έσοδα.

#### *Αριθμοδείκτες*

#### Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (Return on Assets, ROA):

Φανερώνει την ικανότητα της διοίκησης της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τους οικονομικούς της πόρους για τη δημιουργία καθαρών κερδών. Ο συγκεκριμένος δείκτης όπως φαίνεται και στον Πίνακα 20 δεν έχει αρνητικές τιμές και αυξάνεται σταθερά με επιδίωξη να φθάσει τουλάχιστον τη μονάδα. Το 3<sup>ο</sup> έτος για κάθε 1€ επένδυσης το καθαρό κέρδος είναι 0,19€ =19 λεπτά (= 19% καθαρό κέρδος).



### Πίνακας 11. ROA 3<sup>ων</sup> ετών

Καθαρά κέρδη Χρήσης 1ου έτους	4.459,35	0,096
Σύνολο Ενεργητικού	46.367,56	
Καθαρά κέρδη Χρήσης 2ου έτους	7.164,76	0,15
Σύνολο Ενεργητικού	46.386,66	
Καθαρά κέρδη Χρήσης 3ου έτους	9.164,70	0,19
Σύνολο Ενεργητικού	48.182,91	

#### Αριθμοδείκτης Συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης:

Όσο πιο χαμηλός είναι τόσο πιο μικρή και η χρηματοοικονομική εξάρτηση από ξένα κεφάλαια. Στην υπο ίδρυση επιχείρηση ο συγκεκριμένος δείκτης μειώνεται σταθερά.

### Πίνακας 12. Αριθμοδείκτης Συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης

Ξένα Κεφάλαια 1ου έτους	41.408,21	0,89
Σύνολο Ενεργητικού	46.368	
Ξένα Κεφάλαια 2ου έτους	34.262,55	0,73
Σύνολο Ενεργητικού	46.386,66	
Ξένα Κεφάλαια 3ου έτους	26.894,11	0,56
Σύνολο Ενεργητικού	48.182,91	

#### *Ανάλυση Κινδύνων*

Η ελληνική οικονομία έζησε έντονα τις συνέπειες της κρίσης του 2008. Από το 2017 παρουσίασε ανάκαμψη. Η πανδημία ωστόσο έφερε δυσμενείς συνέπειες σε παγκόσμιο επίπεδο. Τόσο η έκθεση του ΟΟΣΑ για την Ελλάδα όσο και η εκτίμηση του ΙΟΒΕ συνηγορούν στο ότι θα χρειαστεί μία περίοδος ανάκαμψης πάνω από δύο χρόνια και ανάλογη των εξελίξεων για να βρεθεί η ελληνική οικονομία εκεί

που ήταν στα τέλη του 2019. Η δημιουργία μίας επιχείρησης σε αυτές τις συνθήκες ανασφάλειας ενέχει σίγουρα μεγάλο ρίσκο. Ένας κίνδυνος όμως κοινός για όλες τις νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά και για τις ήδη υπάρχουσες που καλείται όμως να αντιμετωπίσει όχι μόνο μία επιχείρηση αλλά και η παγκόσμια κοινότητα.

Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat οι επαγγελματίες του αθλητισμού και της φυσικής κατάστασης συγκαταλέγονται μεταξύ των επαγγελμάτων που επηρεάστηκαν από μέτρα ασφαλείας που εφαρμόζονται ως απάντηση στην πανδημία COVID-19. Σε σύγκριση με το πρώτο τρίμηνο του 2020, ο συνολικός αριθμός των αθλητικών εργαζομένων μειώθηκε κατά 6%. Η αντιμετώπιση αυτού του κινδύνου, πέρα των κυβερνητικών μέτρων είναι η δημιουργία στρατηγικής που θα δημιουργηθεί για ανάλογες περιπτώσεις βασιζόμενη στη γνώση της τωρινής εμπειρίας. Η χρήση του διαδικτύου και της τεχνολογίας ειδικότερα θα παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσέλαση εμποδίων και θα καλύψει τουλάχιστον όσες πληροφορίες και δράσεις μπορούν να γίνουν μέσω αυτού. Επίσης, καθώς πρόκειται για υπαίθριες αθλητικές δραστηριότητες, η πραγματοποίησή τους γίνεται σύμφωνα με τα εκάστοτε ΦΕΚ.

Περαιτέρω όμως κίνδυνος για την "Δράσεις εκτός" είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών, μέσα στα επόμενα δύο χρόνια καθώς θα αρχίσει να υλοποιείται το πρόγραμμα «Αντώνης Τρίτσης» 10 δράσεις για τον Υμηττό για την διαμόρφωσή του σε ένα σημείο παγκόσμιας αναφοράς για τους λάτρεις του βουνού, της αναψυχής και των δραστηριοτήτων στο φυσικό περιβάλλον, και η κοινωνική επιχείρηση θα έχει μικρό χρόνο από την έναρξη της ίδρυσής της. Σε αυτό όμως το διάστημα η επιχείρηση θα έχει δημιουργήσει ένα όνομα στην συγκεκριμένη αγορά λειτουργώντας με γνώμονα την ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων και της τοπικής κοινωνίας και τη δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου. Στοχεύοντας στη βελτίωση της ποιότητας σε όλη την επιχείρηση θα σχεδιάζει, θα υλοποιεί, θα αξιολογεί και θα βελτιώνει διαρκώς όλες τις λειτουργίες της. Επίσης θα έχει αποδώσει η «Στρατηγική Διείσδυσης-Συγκέντρωσης αγοράς» και από τον 3<sup>ο</sup> χρόνο θα ενεργοποιηθεί και η «Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς».

Όπως για όλες τις κοινωνικές επιχειρήσεις έτσι και για την "Δράσεις εκτός", η εξεύρεση και απορρόφηση οικονομικών πόρων είναι από τα ζητήματα που θα την

απασχολούν ακόμη και όταν θα έχει ένα ικανοποιητικό μέγεθος εσόδων από τις δικές της δραστηριότητες. Η δημιουργία μίας ομάδας που θα ασχολείται σταθερά και αποκλειστικά με αυτό το θέμα θα είναι από τις πρώτες ενέργειες που θα εστιάσει και πριν αλλά κυρίως με τη σύστασή της.

## 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

### 5.1 Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ως φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας καλούνται να αντιμετωπίσουν ορισμένες από τις σε παγκόσμιο επίπεδο σημαντικότερες προκλήσεις όπως τη φτώχεια, την ανεργία, τον κοινωνικό αποκλεισμό, περιβαλλοντικά προβλήματα, κ.α. Ταυτόχρονα επιδιώκουν να προωθήσουν και να παρουσιάσουν ένα εναλλακτικό οικονομικό μοντέλο που με όπλο του την προώθηση καινοτόμων προσεγγίσεων και λύσεων, θα πετύχει τη δημιουργία μέγιστου κοινωνικού αντικτύπου. Το παράδοξο, που ταυτόχρονα αποτελεί και πρόκληση και ευκαιρία, είναι ότι οι συνθήκες που επιβάλλουν τη δημιουργία τους και κυρίως οι εξαιρετικά δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, είναι οι ίδιες που μπορούν να εμποδίσουν την βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις προωθούνται ως μορφή επιχειρηματικότητας από τις οικονομίες των χωρών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η "Δράσεις εκτός" αντιπαραθέτει σε αυτές τις προκλήσεις την στρατηγική "Ηγεσία κόστους", το επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό της, την δέσμευση στο όραμα και τις αξίες της, την τακτική αξιολόγηση και επανασχεδιασμό των στόχων και της λειτουργίας της σε όλα τα επίπεδα, επεξεργαζόμενη τις εισερχόμενες από όλους τους εμπλεκόμενους, πληροφορίες.

Η Ευρώπη, στηρίζει την διεθνή αυτή τάση της ώθησης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, με τα κράτη μέλη της να κινούνται σε αυτή τη κατεύθυνση με δύο ταχύτητες, άλλα με αναπτυγμένα οικοσυστήματα στήριξης και άλλα να βρίσκονται στα πρώιμα στάδια. Η Ελλάδα κινητοποιήθηκε την τελευταία δεκαετία και πλέον οι προσπάθειες της χώρας για διάδοση και ενίσχυση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας κλιμακώνονται σε συνεργασία και με την ΕΕ. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, αποτελούν και ευκαιρία "εκτόνωσης" της τάσης και επιθυμίας για επιχειρηματικότητα. Στην Ελλάδα σύμφωνα με έρευνα του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ – MARC (2019) το ποσοστό είναι υψηλό (54%) για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις οποίες ανήκουν στη συντριπτική πλειοψηφία τους οι κοινωνικές επιχειρήσεις.

Η "Δράσεις εκτός" θα επιδιώξει την απορρόφηση κονδυλίων από εθνικές και κοινοτικές πηγές χρηματοδοτήσεις, όσο και από ιδιωτικές επιχειρήσεις, ιδιώτες, τράπεζες. Θα μελετήσει όρους και προϋποθέσεις για να μπορέσει να πληροί αυτές. Θα

παρακολουθεί τις εξελίξεις μέσα από διαδικτυακά κανάλια και πλατφόρμες πληροφόρησης, ειδικά αυτές του αρμόδιου υπουργείου και θα βρίσκεται σε επικοινωνία-συνεργασία με επιχειρήσεις του κλαδικού περιβάλλοντός της.

## **5.2 Κοινωνικές επιχειρήσεις με αντικείμενο τον αθλητισμό**

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις με αντικείμενο τον αθλητισμό και μάλιστα με τον τομέα των υπαίθριων δραστηριοτήτων είναι ελάχιστες και καλούνται να ανταγωνιστούν ανάλογων δράσεων τουριστικές επιχειρήσεις, ξενοδοχειακές μονάδες που παρέχουν ανάλογες υπηρεσίες, συλλόγους, φυσιολατρικούς ομίλους. Απέναντι στον ανταγωνισμό ανάμεσα σε άλλα αντιτάσσουν τη σωστή και υπεύθυνη οργάνωση, τη ποιότητα σε όλο το φάσμα της λειτουργίας τους, τη καινοτομία, τα οφέλη που ενέχει η ενασχόληση με τον αθλητισμό απομακρυσμένη από το άγχος για επιτυχία, το όφελος που επιστρέφει στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία.

Η "Δράσεις εκτός" θα έχει μειωμένο ανταγωνισμό από το άμεσο κλαδικό περιβάλλον αφού στην Αττική δεν δραστηριοποιείται άλλη ΚοινΣΕπ με ανάλογο αντικείμενο και αυξημένο από ιδιωτικές επιχειρήσεις και Συλλόγους και λιγότερο από τα υποκατάστατα των υπηρεσιών που η επιχείρηση διαχειρίζεται.

Η δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου είναι από τις πρώτες ενέργειες προκειμένου να υπάρχει προς όλους καταγεγραμμένη η θέση της στο "σήμερα" και η τοποθέτησή της για το "αύριο". Τόσο το επιχειρηματικό σχέδιο, όσο και η λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολό της, πρέπει να επανεξετάζεται σε τακτά ή αν και όταν κριθεί απαραίτητο σε έκτακτα διαστήματα, και να επανασχεδιάζεται. Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για μία κοινωνική επιχείρηση με στόχευση στον αθλητισμό και μάλιστα για μία εικονική νεοφυή επιχείρηση. Επίσης, θα μπορούσε να προκαλέσει το ενδιαφέρον για τη δημιουργία κοινωνικής επιχείρησης με στόχευση στον αθλητισμό και ιδίως στο τομέα των υπαίθριων δραστηριοτήτων όπου υπάρχει πρόσφορο έδαφος καθώς οι αντίστοιχες του κλάδου επιχειρήσεις είναι περιορισμένες. Και θα αποκτούσε η προσπάθεια μεγαλύτερη δυναμική αν οι επιχειρήσεις αυτές δημιουργούσαν ένα δίκτυο συνεργασίας.

### 5.3 Η υπο ίδρυση επιχείρηση "Δράσεις εκτός"

Η "Δράσεις εκτός" καλείται να εκπληρώσει την κοινωνική της αποστολή. Δημιουργεί ποιοτικές θέσεις εργασίας σε ασφαλές, δημιουργικό, υποστηρικτικό περιβάλλον, προσφέρει μέσω των δράσεών της και των εσόδων της σε οικονομικά ασθενείς ή ασθενέστερους των περιστάσεων ανθρώπους, κοινωνεί τα οφέλη του αθλητισμού, συν-εργάζεται με τοπικές επιχειρήσεις, τοποθετεί στη τοπική κοινωνία ένα νέο για αυτή προϊόν, φέρνει την τοπική κοινωνία σε επαφή με τον "κόσμο" των κοινωνικών επιχειρήσεων ανοιχτή σε όσους θέλουν να τη χρησιμοποιήσουν ως μοντέλο μάθησης και δημιουργίας (κάτι που μπορούν να το πετύχουν και μέσα από την εθελοντική τους συμμετοχή), καλλιεργεί την περιβαλλοντική ευαισθησία σεβόμενη το φυσικό περιβάλλον και πραγματοποιώντας εθελοντικές δράσεις για την προστασία αυτού. Η διοίκηση της επιχείρησης βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών του κάθε πελάτη (ακόμη και σε εκείνες που ο ίδιος δεν γνωρίζει ότι έχει και τις ανακαλύπτει μέσα από την μετατροπή της δράσης σε εμπειρία), σημείο που λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βασική σημασία δίνεται στην ασφάλεια, ρόλο που έχει αναλάβει ο τεχνικός διευθυντής σε συνεργασία με τον εκπαιδευτή της κάθε δραστηριότητας.

Η στρατηγική Ηγεσίας Κόστους την φέρνει σε πλεονεκτικά ανταγωνιστική θέση με την στήριξη της εστιασμένης σε κάθε χρόνο για τα επόμενα τέσσερα (4) στρατηγικής ανάπτυξης. Η στρατηγική Μάρκετινγκ αναπτύσσεται βάση του γεγονότος ότι η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες οι οποίες πρέπει να είναι σαφείς σε όλους τους εμπλεκόμενους και να ικανοποιούν τις ρεαλιστικά διαμορφωμένες από την επιχείρηση προσδοκίες των πελατών οι οποίοι και αποκομίζουν ως άτομα πολύπλευρα και σημαντικά οφέλη. Η έρευνα των ανταγωνιστών την φέρνει στην πλεονεκτική θέση της γνώσης των επιχειρήσεων του κλάδου και κυρίως των πιο βιώσιμων. Την ικανότητα βιωσιμότητας ενισχύει και η οικονομική ανάλυση. Η γνώση και αναγνώριση του ρίσκου λόγω της δεδομένης χρονικής στιγμής με τις δυσκολίες στο μακρο- περιβάλλον αλλά και της φύσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης γίνονται το βασικό εργαλείο για την αντιμετώπιση αυτών. Η υιοθέτηση μέσω κοινωνικής τεχνολογίας παίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη προϊόντων, το μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση πελατών.

### **5.3 Προτάσεις σταθεροποίησης και βελτίωσης για την βιώσιμη ανάπτυξη της "Δράσεις εκτός"**

- ✓ Δημιουργία μίας ομάδας που θα ασχολείται σταθερά και αποκλειστικά με την εξεύρεση και απορρόφηση οικονομικών πόρων .
- ✓ Δημιουργία μίας ομάδας που θα ασχολείται με την Έρευνα & Ανάπτυξη για διαρκή επίτευξη καινοτομίας και βελτίωσης σε όλες τις φάσεις λειτουργίας της επιχείρησης.
- ✓ Ταυτόχρονα με την ανάπτυξη δραστηριοτήτων και επάνδρωση του τμήματος Μάρκετινγκ, στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα, ειδικά με την συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας που η χρήση της μπορεί να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Να επιδιώκει την συνεχή ενδυνάμωση των εργαζομένων της ώστε να τους καταστεί ικανούς να προγραμματίζουν να σχεδιάζουν, να υλοποιούν και να αξιολογούν τη δουλειά τους.
- ✓ Δια-τήρηση ισορροπίας ανάμεσα στον κοινωνικό και επιχειρηματικό της χαρακτήρα
- ✓ Προσεκτική επιλογή επιπλέον προσωπικού (ως απόρροια της ανάπτυξής της), ενσωμάτωση στο ήδη υπάρχον και στην αποστολή της επιχείρησης.
- ✓ Να μην παρεκκλίνει από την αποστολή, τους στόχους, τις αξίες της αλλά να τις επανεξετάζει προς το βέλτιστο.
- ✓ Να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με το αρμόδιο υπουργείο "Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων" και την αρμόδια διεύθυνση αυτού για να παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις του κλάδου.
- ✓ Να βρίσκεται σε συνεχή επαφή και συνεργασία με άλλους φορείς ΚΑΛΟ και ειδικά του ίδιου κλάδου.
- ✓ Να μετρά τον κοινωνικό της αντίκτυπο με το εργαλείο μέτρησης του αρμόδιου υπουργείου και της Ε.Ε.
- ✓ Προσεκτική επιλογή της ανταγωνιστικής και αναπτυξιακής στρατηγικής και εφαρμογή αυτής τη σωστή χρονική στιγμή. Επαναξιολόγησή της, σε βάση εξαμήνου (χειμερινό-θερινό) ή νωρίτερα σε έκτακτες περιπτώσεις.
- ✓ Διαρκής άντληση πληροφοριών και κυρίως από τους πελάτες της. Στη 2<sup>η</sup> περίπτωση ενδείκνυται η χρήση σύντομου και στοχευμένου ερωτηματολογίου.

- ✓ Να επιλέγει με διαφάνεια τα άτομα ή τους φορείς που θα στηρίξει. Οι αποφάσεις να παίρνονται με τη συμμετοχή όλων των μελών της.
- ✓ Να επιλέγει με διαφάνεια πού, πώς και σε πιο ποσοστό από το 60% θα διαθέσει τα έσοδά της με τη συμμετοχή όλων των μελών της
- ✓ Επιδίωξη απόκτησης από μέλη και εργαζόμενους Πτυχίου στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα από το Κέντρο Αειφορίας και Αριστείας (Centre for Sustainability and Excellence (CSE))
- ✓ Επιδίωξη απόκτησης βραβείου καινοτομίας για την επιχείρηση.





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ACT, American College of Thessalinoki (2020). Business Plan Competition. Ανακτήθηκε από <https://www.act.edu/pappajohn-awards>
- Αδάμ Σ. (2014). *Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Ίδρυμα Χαιριχ Μπελ Ελλάδας.
- Affuah A. & Tucci, C. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. USA: Irwin/McGraw-Hill
- Αυλωνάς Ν. (2020). Διστάζουν οι Ελληνικές Εταιρείες στην εφαρμογή Κριτηρίων ESG για τους επενδυτές. Κέντρο Αειφορίας (CSE). Ανακτήθηκε από <https://csetnet.gr/%CE%B4%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CE%BF%CE%B9%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%E%AD%CF%82%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7/>
- Bhidé, A.V. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bornstein, D. & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. Oxford: Oxford University Press.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. European Commission, pp. 1-192. Retrieved from <file:///C:/Users/user/Downloads/Social%20enterprises%20and%20their%20ecosystems%20in%20Europe.%20Comparative%20synthesis%20report.pdf>
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40.
- British Council (2017). ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. Ανακτήθηκε από [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/greece\\_social\\_and\\_solidarity\\_economy\\_report\\_greek\\_british\\_council.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/greece_social_and_solidarity_economy_report_greek_british_council.pdf)

- Bureau of European Policy Advisers-BEPA (2010). *Empowering people driving change, Social Innovation in the European Union*. European Commission, Luxembourg, pp. 1-176.
- Γλαβέλη Ν. (2016). *Κοινωνική Επιχειρηματικότητα -Πρόγραμμα Ανάπτυξης Δεξιοτήτων για νέους συνεργάτες σε συνεργασία με το ΑΠΘ*. Ανακτήθηκε από <https://www.eps.auth.gr/sites/default/files/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1.pdf>
- Chahine, Th. (2016). *Introduction to Social Entrepreneurship*. London: CRC Press
- Chambers4youth (2020). *Λίγα λόγια για το διαγωνισμό*. Ανακτήθηκε από [https://chambers4youth.gr/?page\\_id=2938](https://chambers4youth.gr/?page_id=2938)
- Chandra, Y.,(2016). Chandra, Yanto, A Rhetoric-Oriented View of Social Entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2777453> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2777453>
- Choi, N. & Majumdar, S. (2014). Social Entrepreneurship as an Essentially Contested Concept: Opening a New Avenue for Systematic Future Research. *Journal of Business Venturing* 29(3), 363–376.
- COST (2020). 4<sup>th</sup> WG2 Online Research Workshop on Sport as community builder: Social entrepreneurship and social enterprises in sports. Retrieved from <http://www.empowerse.eu/events/4th-wg2-online-research-workshop-on-sport-as-community-builder-social-entrepreneurship-and-social-enterprises-in-sports/>
- Dao, H.C. & Martin, B.C. (2017). Hybrid Social Enterprise Business Model Synergy: Creation of a Measure. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Hybrid Ventures*, 19, 151-185.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411-424.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.

- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76, 54–69.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Deloitte, (2020). *Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus -2019 Global Human Capital Trends*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/leading-social-enterprise.html>
- Doane D. (2014). Increasing hostility towards NGOs is one driver of the rapid growth in social entrepreneurship in the developing world. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2014/feb/25/social-enterprise-succeed-traditional-development-failed>
- Dushin, M., & Dodson, S. (2015). Developing a social enterprise business plan. Harvard Business School. Retrieved from <https://www.hbs.edu/newventurecompetition/Documents/SETrackDevelopingSEBusinessPlan2015.pdf>
- ΕΑΠ Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (2020). 6ος Επιχειρηματικός διαγωνισμός Ε.Α.Π. «Ανοικτοί Επιχειρηματικοί Ορίζοντες». Ανακτήθηκε από <https://www.eap.gr/2020/11/05/6%CE%BF%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%B5-%CE%B1-%CF%80/>
- Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή- ΕΟΚΕ (2012). Η κοινωνική οικονομία στην ευρωπαϊκή ένωση. Ανακτήθηκε από [https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a\\_ces11042-2012\\_00\\_00\\_tra\\_etu\\_el.pdf](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_el.pdf)
- ΕΟΚΕ (2017). Πρόσφατες εξελίξεις της κοινωνικής οικονομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ανακτήθηκε από <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-el-n.pdf>

- Ernst, K. (2012). Social entrepreneurs and their personality. In *Social Entrepreneurship and Social Business, An Introduction and Discussion with Case Studies*, Springer: Heidelberg, 51-64.
- European Union/OECD (2016). *Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises- Policies for social entrepreneurship*, 1-24. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/53e3ccbd-9a83-11e6-9bca-01aa75ed71a1/language-en>
- European Union/OECD (2021). The better entrepreneurship policy tool. Retrieved from <https://betterentrepreneurship.eu/el/node/add/social-quiz>
- European Union/OECD (2015). Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises Policies for Social Entrepreneurship. Retrieved from [https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf)
- European Commission (2020) Social innovation: inspirational practices supporting people throughout their lives. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e33b37ad-3b60-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en>
- European Commission, GECES (2014). Proposed approaches to social impact measurement in european commission legislation and in practice relating to eusefs and the easi – geces sub-group on impact measurement 2014. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc>
- European Commission (2020). Social enterprises, 1-72. Retrieved from [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en)
- European Commission (2013). *Guide to social innovation*. Retrieved from [https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_SocialInnovation.pdf](https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_SocialInnovation.pdf)
- European Commission/EUSI (2021). *European Social Innovation Competition*. Retrieved from <https://eusic.challenges.org/>
- European Commission (2019). Executive summary Social Business Initiative. Ανακτήθηκε από <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36685>
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2020). *Αθλητισμός*, 1-6. Ανακτήθηκε από <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/143/sport>

- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2018). *Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 5ης Ιουλίου 2018 που περιέχει συστάσεις προς την Επιτροπή σχετικά με το καθεστώς των κοινωνικών και αλληλέγγυων επιχειρήσεων*. Ανακτήθηκε από [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2018-0317\\_EL.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2018-0317_EL.html)
- Farlex (2017). *The Farlex Financial Dictionary: Business and Investing Terms Explained*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- Θανοκώστα Β. (2019, Απρίλιος). Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων- Γενική Γραμματεία Εργασίας-Διεύθυνση Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ & ΜμΕ. Ανακτήθηκε από <https://kalo.gov.gr/wp-content/uploads/2019/05/11.-%CE%9C%CE%9F%CE%A1%CE%A6%CE%95%CE%A3%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%A5-%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%A1%CE%A9%CE%9D-%CE%9C%CE%9C%CE%95.pdf>
- ILO (2021). *Social and Solidarity Economy*. Ανακτήθηκε από [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/projects/WCMS\\_546299/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/projects/WCMS_546299/lang--en/index.htm)
- Interreg (2021). Growing social: Cooperation programme interreg v-a Greece – Bulgaria 2014-2020. Retrieved from <http://www.greece-bulgaria.eu/>
- Jones, R. , Latham, J., & Betta, M. (2008). Narrative construction of the social entrepreneurial identity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14(5), 330-345.
- Κ.ΑΛ.Ο (2020). ΕΚΘΕΣΗ ΕΤΩΝ 2019-2020. Ανακτήθηκε από <https://kalo.gov.gr/kal-o-ekthesi-eton-2019-2020/>
- Κ.ΑΛ.Ο (2018). Τι είναι κοινωνική αλληλέγγυα οικονομία. Διεύθυνση Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Ανακτήθηκε από <https://kalo.gov.gr/syxnes-erotiseis>

- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27–45.
- Κουκλάκης Γ., (2019). *Βασικά μέρη επιχειρηματικού σχεδίου Δομή και Περιεχόμενα*. Επιμορφωτικό Σεμινάριο «Κέντρα Στήριξης της Κοινωνικής και Αλληλεγγύας Οικονομίας» Αθήνα:Ειδική Γραμματεία Κοινωνικής και Αλληλεγγύας Οικονομίας. Ανακτήθηκε από <https://kalo.gov.gr/yliko-diimeridas-8-9-apriliou-2019-gia-ta-kentra-stirixis-k-al-o/>
- Lange, J.E., Molloy, A., Pearlmuter, M., Singh, S., & Bygrave, W.D. (2007). Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: a study of 116 new ventures. *Venture Capital*, 9(4), 237-256.
- Λιβιεράτος Α. (2013). *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδότης: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Ανακτήθηκε από [https://www.kainotomia.imegseev.gr/images/pdf/odigo/odigos\\_kainotomias.pdf](https://www.kainotomia.imegseev.gr/images/pdf/odigo/odigos_kainotomias.pdf)
- Λιώτας Μ., (2017, Ιούλιος). *Τα επιχειρηματικά μοντέλα: Μια σύντομη εισαγωγή*. Ανακτήθηκε από <https://www.epixeiro.gr/article/1605>
- Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., van der Velde, G., & Omta, O. (2018). Innovation for society: Towards a typology of developing innovations by social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 52-78.
- McGowan, P. & Cooper, S. (2008). Promoting technology-based enterprise in higher education: the role of Business Plan Competitions. *Industry and Higher Education*, 22(1), 29-36.
- McInerney, P.B. (2012). Social Enterprise in Mixed-Form Fields: Challenges and Prospects. In *Social Enterprises: An Organizational Perspective*, 162–184. London: Palgrave Macmillan.
- McLeod, J. (2014). *Doing research in counselling and psychotherapy*. Sage.
- Milotary, N. (2020). What future for the social economy? EPRS | European Parliamentary Research Service. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659336/EPRS\\_BRI\(2020\)659336\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659336/EPRS_BRI(2020)659336_EN.pdf)

- Murphy, P.J. & Coombes, S.M. (2009). A model of socialentrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325-336.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). *The open book of social innovation : Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation*. The young Foundation & NESTA.
- Murtagh, B. (2017). Ageing and the social economy. *Social Enterprise Journal*, 13(3), 216-233.
- Νασιούλας, Ι. (2016). *Θέματα Κοινωνικής Οικονομίας - Από την κοινωνική επιχειρηματικότητα, στις κοινωνικές επενδύσεις και την κοινωνική τραπεζική*. Θεσσαλονίκη: Ινστιτούτο Κοινωνικής Οικονομίας.
- Νόμος 1019 (2011). Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις. Ανάκτηση από <https://www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-4019-2011.html>
- Νόμος 4430 (2016). Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις. Ανάκτηση από <https://www.taxheaven.gr/law/4430/2016>
- Nyssens, M. (2006). *Social enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society*. London : Routledge.
- OHE - Department of Economic and Social AffairsPoverty (2021). *Social and Solidarity Economy*. Retrieved from <https://www.un.org/development/desa/socialperspectiveondevelopment/issues/social-and-solidarity-economy.html>
- OHE (2020). *International Day of Sport for Development and Peace 6 April*. Retrieved from <https://www.un.org/en/observances/sport-day>
- ΟΟΣΑ (2020). *Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας μετά το 2020 -Αξιολόγηση και συστάσεις*. Ανακτήθηκε από [http://www.ggde-espa.gov.gr/wp-content/uploads/2020/10/OECD-Greece\\_Axiologisi-Systaseis\\_30-09-20.pdf](http://www.ggde-espa.gov.gr/wp-content/uploads/2020/10/OECD-Greece_Axiologisi-Systaseis_30-09-20.pdf)
- Osterwalder, A. (2016). *Mission model canvas*. Retrieved from <http://blog.strategyzer.com/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations>

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. United States: John Wiley & Sons Inc.
- Πανεπιστήμιο Πειραιώς (2004). *Οδηγός Σύνταξης Μελετών Περιπτώσεων*. Ανακτήθηκε από [http://www.unipi.gr/faculty/jhassid/odigos\\_MP1.pdf](http://www.unipi.gr/faculty/jhassid/odigos_MP1.pdf)
- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Pache, A.C. & Santos, F. (2012). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Peredo, A.M. & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
- Rappa M. (2006). Business models on the web managing the digital enterprise. Retrieved from [http://home.ku.edu.tr/~daksen/mgis410/materials/Business\\_Models\\_on\\_theWeb.pdf](http://home.ku.edu.tr/~daksen/mgis410/materials/Business_Models_on_theWeb.pdf)
- Ryder G. (2019). Social enterprises play a key role in a decent future of work. Retrieved from [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/statements-and-speeches/WCMS\\_677542/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/statements-and-speeches/WCMS_677542/lang--en/index.htm)
- Rymsza, M. (2015). The role of social enterprises in shaping social bonds. *International Journal of Social Economics*, 42(9), 830-840.
- Santos, F.M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Shane, S., & Delmar, F. (2004). Planning for the market: Business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 767–785.
- Shaw, E. & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434.
- Σκερλετόπουλος, Λ. (2017). Η κοινωνική επιχειρηματικότητα: Ένα εργαλείο για Κοινωνική Ανάπτυξη & Βιωσιμότητα. *Επιχειρώ*. Ανακτήθηκε από <https://www.epixeiro.gr/article/2576>



- Slywotzky, A.J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Stanford School of Business, (2020). Social Business Model Canvas. Retrieved from [https://sehub.stanford.edu/sites/default/files/Social%20Business%20Model%20Canvas 1.pdf](https://sehub.stanford.edu/sites/default/files/Social%20Business%20Model%20Canvas%201.pdf)
- Stroper, M. (2016). The neoliberal city as idea and reality. *Territory Politics Governance*, 4(2), 247-263.
- SE-HUB (2019). Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα: ορισμοί. Ανακτήθηκε από <https://empowering-changemakers.eu/el/history-definition-and-alternative-forms-of-social-entrepreneurship-gr/>
- SE-HUB (2019). Κοινωνικός αντίκτυπος και κοινωνική αλλαγή. Ανακτήθηκε από <https://empowering-changemakers.eu/el/social-impact-and-social-change-gr/>
- SE-HUB (2019). Ιστορία, ορισμός και εναλλακτικές μορφές , ορισμός και εναλλακτικές μορφές κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Ανακτήθηκε από <https://empowering-changemakers.eu/el/history-definition-and-alternative-forms-of-social-entrepreneurship-gr/>
- Society Profits (2021). *Forming a social business plan*. Retrieved from <https://www.societyprofits.eu/lessons/1-5-forming-a-social-business-plan/>
- Social Economy Europa (2015). Social Economy Charter (Χάρτης κοινωνικής Οικονομίας). Ανακτήθηκε από <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/the-social-economy-charter/>
- Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200-221.
- Spinelli, S., Adams, R., & Παπαδάκης, Β. (2015). Δημιουργία Νεοφυών Επιχειρήσεων Επιχειρηματικότητα για τον 21ο Αιώνα. Εκδόσεις Utopia.
- Stokes, D. R., Wilson, N., & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Thomas, D.F., Gudmundson, D., Turner, K. & Suhr, D. (2014). Business plan competitions and their impact on new ventures' business models. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 10(1), 34-48.

- Tipu, S.A.A. (2019). Business plan competitions in developed and emerging economies: What do we still need to know? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(1), 81-97.
- Φόρουμ Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (2021). *Κώδικας δεοντολογίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων*. Ανακτήθηκε από <https://seforum.gr/kodikas-deontologias/>
- University of Michigan (2018). Panel Study of Entrepreneurial Dynamics. Ανακτήθηκε από <http://psed.isr.umich.edu/psed/home>
- U.S. Department of State (2021). How Is Social Entrepreneurship Different? Retrieved from <https://yali.state.gov/how-is-social-entrepreneurship-different/>
- Varvarousis, A., & Tsitsirigkos, G. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Greece*. European Commission. Retrieved from <file:///C:/Users/User/Downloads/Social%20enterprises%20and%20their%20ecosystems%20in%20Europe.%20Updated%20country%20report%20Greece.pdf>
- Watson, K., & McGowan, P. (2019). Emergent Perspectives toward the Business Plan among Nascent Entrepreneur Start-Up Competition Participants. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 421-440.
- Watson, K., McGowan, P. & Cunningham, J.A. (2018). An exploration of the Business Plan Competition as a methodology for effective nascent entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 121-146.
- Waddock, S. & Steckler, E. (2016). Visionaries and Wayfinders: Deliberate and Emergent Pathways to Vision in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 719–734.
- Wickham, P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. Prentice Hall, Harlow.
- Zhang, Y., Wang, Y., Long, D., Yang, J., & Gao, J. (2010). Anatomy of nascent entrepreneurship in China. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(2), 129-147.