

PR2 - Πρόγραμμα σπουδών για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων στην κοινωνική επιχειρηματικότητα

Μονάδα 1

Χτίζοντας ένα σύνολο δεξιοτήτων για την κοινωνική σας επιχειρηματικότητα

Υπεύθυνος εταίρος: CODECA

Ευρετήριο

Ενότητα 1 - Χτίζοντας ένα σύνολο δεξιοτήτων για την κοινωνική σας επιχείρηση - ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
Σκοπός και στόχοι.....	2
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	2
1: ΘΕΤΟΝΤΑΣ ΣΤΟΧΟΥΣ - ΔΥΣΚΟΛΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ.....	3
Μαθησιακή δραστηριότητα 1.1: Μελέτη περίπτωσης 1.....	5
Μαθησιακή δραστηριότητα 1.2: Τι λείπει;.....	6
2: ΟΡΓΑΝΩΣΤΕ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ ΑΝΑΛΟΓΑ - ΜΑΛΑΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ.....	7
Μαθησιακή δραστηριότητα 2.1: Μελέτη περίπτωσης 2.....	8
3: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΒΛΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΜΑΛΑΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ.....	9
Μαθησιακή δραστηριότητα 3.1: Μελέτη περίπτωσης 3.....	11
4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ - ΔΥΣΚΟΛΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ.....	12
Μαθησιακή δραστηριότητα 4.1: Μελέτη περίπτωσης 4.....	14
5: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - SOFT SKILL.....	15
Μαθησιακή δραστηριότητα 5.1: Μελέτη περίπτωσης 5.....	18
6: ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ - ΜΑΛΑΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ.....	19
Μαθησιακή δραστηριότητα 6.1: Μελέτη περίπτωσης 6.....	21
7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΠΕ - ΣΚΛΗΡΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ.....	22
Μαθησιακή δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης 7.....	25
ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ.....	26
ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	27
Βιβλιογραφία.....	29



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Ενότητα 1 - Χτίζοντας ένα σύνολο δεξιοτήτων για την κοινωνική σας επιχείρηση - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός και στόχοι

Στόχος της ενότητας είναι να εφοδιάσει τους εκπαιδευόμενους με ένα σύνολο τεχνικών (hard skills) και κοινωνικών (soft skills) δεξιοτήτων που απαιτούνται για την έναρξη μιας κοινωνικής επιχείρησης. Έχει σχεδιαστεί για να παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να γίνουν αποτελεσματικοί επιχειρηματίες. Ειδικότερα, θα τους παρέχει γνώσεις σχετικά με το πώς να διαχειρίζονται και να ιεραρχούν τις δραστηριότητες, να τηρούν τις προθεσμίες, να επιδεικνύουν επιχειρηματικές δεξιότητες επικοινωνίας, καθώς και να αξιολογούν τις επιχειρηματικές τους ανάγκες. Επιπλέον, το επιλεγμένο υλικό, θα ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν κριτική σκέψη και διαχείριση κρίσεων για την αντιμετώπιση πολύπλοκων καθηκόντων.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της Ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Σχεδιάζουν και να ιεραρχούν τις δραστηριότητες με αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο.
- Οργανώνουν το χώρο εργασίας και τη ροή εργασιών τους για να μεγιστοποιήσουν το χρόνο τους.
- Ξεπεράσουν την αναβλητικότητα.
- Διαχειριστούν αποτελεσματικά τις κρίσεις.
- Επιδεικνύουν επιχειρηματικές δεξιότητες επικοινωνίας.
- Προωθούν και να εκθέτουν το έργο τους με καινοτόμο τρόπο.
- Προσδιορίζουν και να εκτιμούν τις επιχειρηματικές τους ανάγκες.
- Επιλύουν προβλήματα και να διατυπώνουν πιθανές λύσεις.
- Αξιοποιούν τα σχετικά εργαλεία ΤΠΕ για την αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση της κοινωνικής τους επιχείρησης.

1: ΘΕΤΟΝΤΑΣ ΣΤΟΧΟΥΣ - ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ (HARD SKILL)

Για να μπορέσετε να δημιουργήσετε μια επιτυχημένη κοινωνική επιχείρηση, ο καθορισμός των ΣΤΟΧΩΝ είναι μια ανεκτίμητη δεξιότητα, την οποία οι περισσότεροι άνθρωποι δεν κατακτούν ποτέ σωστά. Αυτή η δεξιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε πτυχή της ζωής ενός ατόμου: από τις καθημερινές του δραστηριότητες, όπως η ενασχόληση με ένα χόμπι, μέχρι τα εργασιακά θέματα, όπως η τήρηση των προθεσμιών που έχουν τεθεί. Πολλοί επιχειρηματίες αποτυγχάνουν να καθορίσουν με σαφήνεια τους στόχους τους, καθώς δεν τους οραματίζονται γραπτώς ή δεν προετοιμάζουν ένα σχέδιο για την επίτευξή τους. Αυτό υπογραμμίζει μια αναμφισβήτητη αλήθεια: ο καθορισμός στόχων, εξασφαλίζει ότι είστε μπροστά από την πορεία σας.



Συνήθως, όταν οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την αποτυχία, ενστικτωδώς τείνουν να ρίχνουν το φταίξιμο σε έναν εξωτερικό παράγοντα, σε κάποιον ή σε κάτι άλλο. Με αυτόν τον τρόπο είναι τα θύματα που δεν φέρουν καμία ευθύνη για την κατάστασή τους, γεγονός που οδηγεί στην απώλεια της εξουσίας και της δύναμης λήψης αποφάσεων σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Ένα επιτυχημένο άτομο χειρίζεται τέτοιες καταστάσεις με πολύ διαφορετικό τρόπο, είναι αφοσιωμένο στο να αναλαμβάνει την ευθύνη τόσο για τις πράξεις του όσο και για τη ζωή του. Ένα επιτυχημένο άτομο δεν επιτρέπει σε απρόβλεπτες, ανεξέλεγκτες ή δύσκολες περιστάσεις να το εμποδίσουν να επιτύχει τους στόχους του.

Τα τρία κοινά στοιχεία για ουσιαστικούς στόχους

Η επίτευξη ενός ονείρου είναι μια εφικτή προσπάθεια! Ωστόσο, το πρώτο βήμα, που δεν μπορεί ποτέ να παραλειφθεί σε αυτή την προσπάθεια είναι ο καθορισμός Στόχων! Θέτοντας από νωρίς ουσιαστικούς, μακροπρόθεσμους στόχους, δημιουργεί κανείς ένα δρόμο προς τα όνειρά του. Προηγείται, ωστόσο, ο καθορισμός και η επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, οι οποίοι θα συσσωρευτούν στην εκπλήρωση τυχόν εκκρεμοτήτων που οδηγούν στην εκπλήρωση των μακροπρόθεσμων στόχων. Ωστόσο, όλοι οι στόχοι πρέπει να έχουν κοινά στοιχεία. Αυτά τα τρία κοινά στοιχεία αναγράφονται παρακάτω, για την επιτυχία ενός στόχου η δύναμη τους είναι απαραίτητη!

- **ΘΕΤΙΚΟΣ:** Ένας στόχος πρέπει να εκφράζεται χρησιμοποιώντας θετική γλώσσα. Όταν αισθάνεστε καλά με τη διατύπωση, όταν χρησιμοποιείτε ενθαρρυντικές φράσεις και θέλετε τελικά να πετύχετε, είναι ένας σίγουρος τρόπος για να κάνετε κάποιον να νιώσει ότι όλα είναι δυνατά. Ένας θετικός στόχος θα μπορούσε να ακούγεται ως εξής: "Θα προωθήσω την επιχείρησή μου προωθώντας την μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης!"



- **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ:** Ένας στόχος πρέπει να είναι εξατομικευμένος με βάση τις ιδέες και τις επιχειρηματικές δυνατότητες και επιθυμίες ενός επιχειρηματία. Οι στόχοι δεν πρέπει να είναι η αντανάκλαση εξωτερικών παραγόντων, όπως οι απόψεις της οικογένειας, των φίλων ή των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Με την εξατομίκευση ενός στόχου, τα κίνητρα είναι μεγαλύτερα, η υπερηφάνεια για την επίτευξή του είναι τεράστια και το αίσθημα της επιτυχίας θα δημιουργήσει αυτοπεποίθηση για νέα καθήκοντα.
- **ΠΙΘΑΝΟΣ:** Ενώ όλα τα στοιχεία είναι σημαντικά, τα δύο προηγούμενα δίνουν έμφαση στη νοοτροπία του καθορισμού στόχων. Εδώ η έμφαση δίνεται στον καθορισμό στόχων που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Ένα παράδειγμα είναι ένας επιχειρηματίας που θέτει ως στόχο τη διοργάνωση μιας επιχειρηματικής εκδήλωσης χωρίς πρώτα να ελέγξει αν διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια για αυτήν. Για να είναι ένας στόχος εφικτός πρέπει να είναι γειωμένος με την πραγματικότητα.

Οδηγός για τον καθορισμό στόχων

Το *SMARTER* είναι ένα βολικό ακρωνύμιο για το σύνολο των κριτηρίων που πρέπει να έχει ένας στόχος για να υλοποιηθεί από το άτομο που τον πετυχαίνει.

- **Συγκεκριμένα:** Για να πετύχει κάποιος τους στόχους του, πρέπει να τους ορίσει με σαφήνεια! Οι απροσδιόριστοι και γενικοί στόχοι παράγουν διφορούμενα αποτελέσματα. Η δημιουργία ενός καταλόγου με τα οφέλη από την επίτευξη ενός στόχου μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για να εργαστείτε προς την κατεύθυνση αυτή.
- **Μετρήσιμο:** Η ικανότητα παρακολούθησης της προόδου του ατόμου, ενώ εργάζεται προς την επίτευξη ενός στόχου, είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη του στόχου. Για να γίνει αυτό, μια μορφή αντικειμενικού συστήματος μέτρησης είναι απαραίτητη για την παρακολούθηση της προόδου που σημειώνεται. Αυτό θα ενεργοποιήσει και θα παρακινήσει περαιτέρω τους ανθρώπους μόλις διαπιστώσουν τα οφέλη της μετρήσιμης προόδου.
- **Εφικτό:** Το να ονειρεύεσαι μεγάλα πράγματα είναι σπουδαίο, το ίδιο και να θέτεις μεγάλους στόχους! Ωστόσο, οι μεγάλοι στόχοι και οι μη ρεαλιστικοί στόχοι είναι εντελώς διαφορετικά πράγματα. Ένας μεγάλος στόχος παρακινεί κάποιον να δουλέψει σκληρά για να τον πετύχει, ενώ ένας μη ρεαλιστικός δημιουργεί άγχος και αποθαρρύνει το άτομο από το να δουλέψει για αυτόν. Ένας καλός στόχος είναι αυτός που προκαλεί αλλά δεν είναι τόσο μη ρεαλιστικός ώστε να μην έχετε ουσιαστικά καμία πιθανότητα να τον πετύχετε.



- **Σχετικό:** Για να μπορέσει κάποιος να θέσει στόχους πρέπει να έχει μια σαφή ιδέα και να έχει καθορίσει τις προσδοκίες του καθώς και τον επιχειρηματικό του στόχο. Ωστόσο, οι στόχοι που βρίσκονται σε αρμονία με τον σκοπό της ζωής κάποιου έχουν τη δύναμη να τον κάνουν ευτυχισμένο.
- **Έγκαιρα:** Καμία εργασία δεν μπορεί να ολοκληρωθεί εάν δεν οριστεί και δεν τηρηθεί μια προθεσμία. Χωρίς προθεσμία, δεν έχετε κανέναν επιτακτικό λόγο ή κίνητρο για να αρχίσετε να εργάζεστε γι' αυτές. Θέτοντας μια προθεσμία, το υποσυνείδητο μυαλό σας αρχίζει να εργάζεται πάνω σε αυτόν τον στόχο, καθημερινά, για να σας φέρει πιο κοντά στην επίτευξη.
- **Αξιολογείται:** Μόλις ένας επιχειρηματίας έχει θέσει τους στόχους του και έχει αρχίσει να εργάζεται για την επίτευξή τους, το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγησή τους. Σε αυτό το βήμα ένας επιχειρηματίας θα πρέπει να επανεξετάσει τους στόχους του και την πρόοδό του. Να αξιολογήσει αν οι στόχοι είναι πράγματι εφικτοί με βάση τη δουλειά που έχει γίνει γι' αυτούς. Να επανεξετάσει και να προβληματιστεί σχετικά με το τι βοήθησε στην επίτευξη των στόχων και τι όχι. Αυτό το βήμα θα πρέπει να υλοποιείται μετά από δείκτες ορόσημων με βάση τους στόχους σας.
- **Αναθεωρήσιμη:** Το τελευταίο βήμα της μεθόδου καθορισμού στόχων SMARTER είναι ότι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να αναθεωρούνται, αν είναι SMART δεν θα πρέπει να υπάρχει ανάγκη αναθεώρησής τους. Ωστόσο, να έχετε κατά νου ότι οι στόχοι και οι καταστάσεις είναι ατελείς, γεγονός που οδηγεί στην ανάγκη επαναξιολόγησης των στόχων σας για να βεβαιωθείτε ότι εξακολουθούν να είναι σε καλό δρόμο. Εάν διαπιστωθεί ότι έχουν παρεκκλίνει από την πορεία τους, τότε ήρθε η ώρα να αναθεωρήσετε τους στόχους αυτούς.



Ιεράρχηση και οπτικοποίηση των στόχων σας

Τόσο η ιεράρχηση όσο και η οπτικοποίηση ενός στόχου αποτελούν βασικά βήματα για την επίτευξή του. Με τη δημιουργία ενός οπτικού ερεθίσματος ενός στόχου, μπορεί να εκδηλωθεί η επιθυμία να εργαστεί κανείς για την επίτευξή του. Ένα από τα καλύτερα εργαλεία οπτικοποίησης, είναι ένας πίνακας οράματος. Για να δημιουργήσετε έναν τέτοιο πίνακα, πάρτε ένα περιοδικό, κόψτε εικόνες που έχουν απήχηση στον επιλεγμένο στόχο, κολλήστε τις σε ένα κομμάτι αφισοκολλητικού χαρτονιού και τοποθετήστε τον πίνακα αυτό κάπου που να μπορείτε να τον βλέπετε αρκετές φορές την ημέρα.

Η προσπάθεια για την επίτευξη προκλητικών στόχων και η επίτευξή τους απαιτεί πολλή ψυχική ενέργεια. Εξαιτίας αυτού, κατά τη δημιουργία ενός καταλόγου στόχων πρέπει να δίνεται προτεραιότητα σε κάποιους από αυτούς έναντι άλλων. Η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί με το να τεντώνετε τον εαυτό σας ή με το να προσπαθείτε να ασχοληθείτε με πάρα πολλά πράγματα με τη



μία, είναι αντιπαραγωγική. Προτεραιότητα πρέπει να δίνετε στους στόχους που θα επηρεάσουν σημαντικά τη ζωή σας σε συνάρτηση με το πόσο σύντομα μπορούν να επιτευχθούν. Όταν θέτετε στόχους, πρέπει όχι μόνο να γνωρίζετε τι θέλετε αλλά και τι πρέπει να εγκαταλείψετε εξασφαλίζοντας ότι ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί. Συχνά, οι άνθρωποι δεν είναι πρόθυμοι να εγκαταλείψουν συνειδητά οτιδήποτε στην καθημερινή τους ζωή για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Μαθησιακή δραστηριότητα 1.1: Μελέτη περίπτωσης 1

Τύπος δραστηριότητας
F2F ή/και online
Περιγραφή της δραστηριότητας
Μελέτες περίπτωσης - ο μαθητής πρέπει να διαβάσει και να ερμηνεύσει δεδομένα/πληροφορίες για να συζητήσει σε ατομική βάση, σε ομάδα ή ως γραπτή άσκηση.
Σκοπός/στόχος
Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι μαθητές με σαφήνεια την ύλη που καλύπτεται σε αυτό το θέμα και να δουν πού δυσκολεύονται να κατανοήσουν μια έννοια.
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
Ατομικά ή σε ομάδα 2 - 4 ατόμων
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 1 Μελέτη περίπτωσης 1, στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του Jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.
Εκτιμώμενη διάρκεια
30 λεπτά
Οδηγίες
Εκπαιδευτές: Μπορούν να διαβάσουν τις λεπτομέρειες της άσκησης για κάθε δραστηριότητα και να παρουσιάσουν τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας. Εάν πρόκειται για F2F, θα πρέπει να δοθούν ως φυλλάδια που μπορούν να λυθούν μετά την ολοκλήρωση κάθε θέματος. Εάν είναι διαδικτυακές, οι ασκήσεις θα πρέπει να γίνουν σε διαδικτυακή μορφή, όπως Microsoft Forms, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση για την επίλυσή τους. Γράφτηκε: και δώστε τους 15 λεπτά για να γράψουν τις απαντήσεις τους. Συζήτηση: και δώστε τους 15 λεπτά για να συζητήσουν τις απαντήσεις τους. Μαθητές: Αφού ο εκπαιδευτής διαβάσει τις οδηγίες της δραστηριότητας και της δραστηριότητας, θα πρέπει να τις ξαναδιαβάσουν και να τις συμπληρώσουν είτε στο φυλλάδιο είτε στο MS Forms.

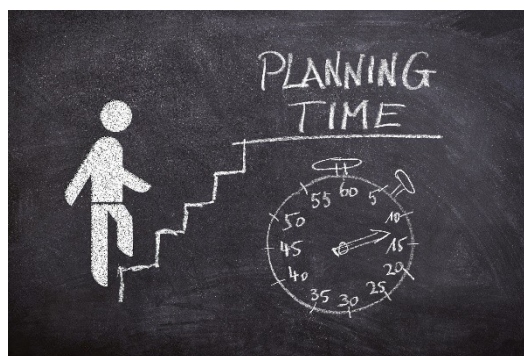
Μαθησιακή δραστηριότητα 1.2: Τι λείπει;

Τύπος δραστηριότητας
F2F ή/και online
Περιγραφή της δραστηριότητας

<i>Μια άσκηση κατά την οποία δίνονται στους μαθητές δηλώσεις και τους ζητείται να εντοπίσουν ποιο είναι το θέμα, στην προκειμένη περίπτωση καλούνται να εντοπίσουν ποιο Ψ λείπει από τις δηλώσεις.</i>
Σκοπός/στόχος
<i>Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι μαθητές τη σημασία των τριών Ψ και γιατί το καθένα από αυτά πρέπει να περιλαμβάνεται κατά τον καθορισμό των στόχων. Μετά από αυτό, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τα τρία Ψ και το ρόλο τους.</i>
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
<i>Ατομικά ή σε ομάδα αν γίνει ως συζήτηση</i>
Απαιτούμενο/α υλικό/α
-
Εκτιμώμενη διάρκεια
<i>5 έως 10 λεπτά αν γίνει ατομικά & 20 έως 30 λεπτά αν γίνει ως ομαδική συζήτηση</i>
Οδηγίες
<i>Εκπαιδευτές: Μπορούν να διαβάσουν τις λεπτομέρειες της άσκησης για κάθε δραστηριότητα και να παρουσιάσουν τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας. Εάν πρόκειται για F2F, θα πρέπει να δοθούν ως φυλλάδια που μπορούν να λυθούν μετά την ολοκλήρωση κάθε θέματος. Εάν είναι διαδικτυακές, οι ασκήσεις θα πρέπει να γίνουν σε διαδικτυακή μορφή, όπως Microsoft Forms, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση για την επίλυσή τους.</i>
<i>Μαθητές: Αφού ο εκπαιδευτής διαβάσει τις οδηγίες της δραστηριότητας και της δραστηριότητας, θα πρέπει να τις ξαναδιαβάσουν και να τις συμπληρώσουν είτε στο φυλλάδιο είτε στο MS Forms.</i>

2: ΟΡΓΑΝΩΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ ΑΝΑΛΟΓΑ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ (SOFT SKILL)

Η ικανότητα διαχείρισης του χρόνου δεν σχετίζεται με το πώς ένα άτομο χειρίζεται τον χρόνο του, αλλά και με το πώς χειρίζεται τον εαυτό του σε σχέση με τον χρόνο. Η διαχείριση του χρόνου έχει να κάνει με τον καθορισμό προτεραιοτήτων και την προληπτική δράση. Σημαίνει να βελτιώνουμε τον εαυτό μας αφήνοντας τις συνήθειες που μας κάνουν να χάνουμε χρόνο. Σημαίνει να είμαστε ανοιχτοί στο να δοκιμάσουμε διάφορες μεθόδους και ιδέες που θα μεγιστοποιήσουν τον χρόνο που χρησιμοποιούμε για να επωφεληθούμε στο μέγιστο δυνατό βαθμό.



Η αρχή του Παρέτο ή ο κανόνας 80/20

Στις επιχειρήσεις, ο κανόνας 80/20, γνωστός και ως αρχή του Παρέτο, δηλώνει ότι το 80% των εκρών προέρχεται από το 20% των εισροών. Ο κανόνας 80 προς 20 καθορίζει ότι το 20% οποιουδήποτε παράγοντα θα παράγει τα βέλτιστα αποτελέσματα για μια επιχείρηση. Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι αυτή η αρχή



Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

καθορίζει τα καλύτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης και τα αξιοποιεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. Ένα παράδειγμα θα ήταν ότι αν σε μια επιχείρηση το 20% των πελατών είναι υπεύθυνο για το 80% των εσόδων, τότε θα ήταν σοφότερο να επικεντρωθεί στη διατήρηση αυτού του 20% ικανοποιημένου, αντί να προσπαθήσει να προσελκύσει το υπόλοιπο 80%. Παρόλο που αυτή η αρχή χρησιμοποιείται συχνά τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στα οικονομικά, μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς.

Ο πίνακας επείγοντος/σημαντικού

Η καλή διαχείριση του χρόνου σημαίνει ότι το άτομο είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό! Σημαίνει ότι ξοδεύετε το χρόνο σας για να διαχειριστείτε θέματα που είναι σημαντικά και όχι απλώς επείγοντα! Για να το κάνετε αυτό, πρέπει να κάνετε σαφή διάκριση μεταξύ του τι είναι επείγον και του τι είναι σημαντικό:

- **Σημαντικές:** Δραστηριότητες που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων και έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη ζωή του ατόμου.
- **Επείγον:** Δραστηριότητες που απαιτούν άμεση προσοχή, αλλά συχνά συνδέονται με τους στόχους κάποιου άλλου και όχι με τους δικούς μας.



Ο πίνακας επείγοντος/σημαντικού είναι ένα ισχυρό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την οργάνωση των εργασιών με βάση τις προτεραιότητες. Με τη χρήση του κάποιος έχει τη δυνατότητα να ξεπεράσει τη φυσική του τάση να εστιάζει σε επείγουσες δραστηριότητες, παρέχοντας χρόνο για να επικεντρωθεί σε ό,τι είναι πραγματικά σημαντικό.

Ο πίνακας επείγοντος/σημαντικού:

- **Επείγον και σημαντικό:** Οι δραστηριότητες σε αυτόν τον τομέα σχετίζονται με την αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων που προκύπτουν και την εκπλήρωση σημαντικών δεσμεύσεων. Εκτελέστε αυτά τα καθήκοντα τώρα.
- **Σημαντικό, αλλά όχι επείγον:** Αυτές οι εργασίες που είναι προσανατολισμένες στην επιτυχία είναι κρίσιμες για την επίτευξη των στόχων. Προγραμματίστε να κάνετε αυτές τις εργασίες στη συνέχεια.
- **Επείγον, αλλά όχι σημαντικό:** Αυτές οι δουλειές δεν σας προωθούν προς τους δικούς σας στόχους. Διαχειριστείτε τις καθυστερώντας τις, συντομεύοντας τις και απορρίπτοντας τα αιτήματα των άλλων. Αναβάλλετε αυτές τις δουλειές.
- **Δεν είναι επείγοντα και δεν είναι σημαντικά:** Αυτές οι ασήμαντες διακοπές είναι απλώς ένας αντιπερισπασμός και θα πρέπει να αποφεύγονται αν είναι δυνατόν. Ωστόσο, προσέξτε να μην χαρακτηρίζετε λανθασμένα τον χρόνο για αυτοσυγκέντρωση και ψυχαγωγικές δραστηριότητες ως μη σημαντικό. Αποφύγετε συνολικά αυτούς τους περισπασμούς.

Μαθησιακή δραστηριότητα 2.1: Μελέτη περίπτωσης 2

Τύπος δραστηριότητας
F2F ή/και online
Περιγραφή της δραστηριότητας
Μελέτες περίπτωσης - ο μαθητής πρέπει να διαβάσει και να ερμηνεύσει δεδομένα/πληροφορίες για να συζητήσει σε ατομική βάση, σε ομάδα ή ως γραπτή άσκηση.
Σκοπός/στόχος
Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι μαθητές με σαφήνεια την ύλη που καλύπτεται σε αυτό το θέμα και να δουν πού δυσκολεύονται να κατανοήσουν μια έννοια.
Μέγεθος ομάδας / ατομικό, εάν ισχύει
Ατομικά ή σε ομάδα 2 - 4 ατόμων
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 1 Μελέτη περίπτωσης 2, στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.
Εκτιμώμενη διάρκεια
30 λεπτά
Οδηγίες
<p>Εκπαιδευτές: Μπορούν να διαβάσουν τις λεπτομέρειες της άσκησης για κάθε δραστηριότητα και να παρουσιάσουν τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας. Εάν πρόκειται για F2F, θα πρέπει να δοθούν ως φυλλάδια που μπορούν να λυθούν μετά την ολοκλήρωση κάθε θέματος. Εάν είναι διαδικτυακές, οι ασκήσεις θα πρέπει να γίνουν σε διαδικτυακή μορφή, όπως Microsoft Forms, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση για την επίλυσή τους.</p> <p>Γράφτηκε: και δώστε τους 15 λεπτά για να γράψουν τις απαντήσεις τους. Συζήτηση: και δώστε τους 15 λεπτά για να συζητήσουν τις απαντήσεις τους.</p> <p>Μαθητές: Αφού ο εκπαιδευτής διαβάσει τις οδηγίες της δραστηριότητας και της δραστηριότητας, θα πρέπει να τις ξαναδιαβάσουν και να τις συμπληρώσουν είτε στο φυλλάδιο είτε στο MS Forms.</p>

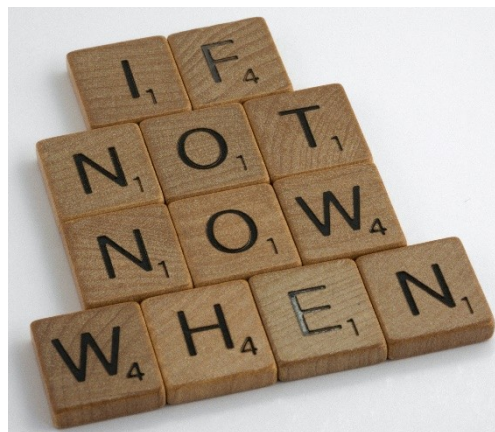
3: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΒΛΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ (SOFT SKILL)

Η αναβλητικότητα είναι η ενέργεια της άσκοπης και εκούσιας καθυστέρησης ή αναβολής κάποιου γεγονότος παρά τη γνώση ότι θα έχει αρνητικές συνέπειες. Για τους πιο επιτυχημένους ανθρώπους στον κόσμο, η ικανότητα να αντιμετωπίζουν σημαντικά καθήκοντα που επηρεάζουν θετικά τη ζωή τους είναι κοινό χαρακτηριστικό.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι επιλέγουν να αναβάλλουν την ολοκλήρωση σημαντικών εργασιών! Όταν για παράδειγμα:



- Δεν υπάρχει σαφής προθεσμία
- Υπάρχει έλλειψη διαθέσιμων πόρων (χρόνος, χρήματα, πληροφορίες κ.λπ.)
- Νιώθετε μπερδεμένοι από πού να ξεκινήσετε
- Τα καθήκοντα μοιάζουν εξουθενωτικά
- Δεν υπάρχει πάθος για δουλειά
- Υπάρχει φόβος αποτυχίας ή επιτυχίας



Τρόποι για να ξεπεράσετε την αναβλητικότητα

Η ικανότητα επιλογής της πιο σημαντικής εργασίας σε κάθε δεδομένη στιγμή και, στη συνέχεια, το να αρχίσετε να εργάζεστε σε αυτή την εργασία για να την ολοκληρώσετε αποτελεσματικά και με καλή ποιότητα, θα είναι πιθανότατα μια ανυπολόγιστη δεξιότητα για το μέλλον. Καλλιεργώντας τη συνήθεια να θέτετε σαφείς στόχους, να θέτετε προτεραιότητες και να εργάζεστε σε σημαντικές εργασίες γρήγορα και αποτελεσματικά, πολλά από τα ζητήματα σχετικά με τη διαχείριση του χρόνου θα μειωθούν εύκολα.

Ακολουθούν ορισμένες συμβουλές για τον αποτελεσματικό και αποδοτικό χειρισμό δύσκολων καθηκόντων:

- **Βαθμός σπουδαιότητας:** Τι θα συμβεί αν δεν ολοκληρωθεί η εργασία αυτή; Σκεφτείτε τον κανόνα 80/20, πρέπει να γίνει;
- **Αντιπρόσωπος:** Αφού η εργασία είναι σημαντική και πρέπει να ολοκληρωθεί επειγόντως, κάποιος πρέπει να την κάνει! Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι δική σας ευθύνη να το κάνετε, ήταν η εργασία αυτή μέσα στα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί; Εάν δεν μπορείτε να την ολοκληρώσετε, μπορεί να ανατεθεί σε κάποιον άλλον;
- **Κάντε το τώρα:** Μην αναβάλλετε σημαντικές εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν επειγόντως! Η αναβολή γεννάει μόνο άγχος και στρες, τα οποία είναι θανατηφόρα για μια δημιουργική διαδικασία. Ολοκληρώστε μια εργασία όσο το δυνατόν νωρίτερα μέσα στην ημέρα.
- **Ζητήστε συμβουλές:** Αποτελούν πρωταρχικές πηγές διορατικότητας και βοήθειας. Το να ζητάτε βοήθεια από τέτοιους ειδικούς μπορεί να σας προσφέρει μεγάλη διορατικότητα σχετικά με το πού να ξεκινήσετε και τα βήματα για την ολοκλήρωση ενός έργου.
- **Ψιλοκόψτε το:** Σπάστε τα μεγάλα έργα σε ορόσημα, τα οποία επιτυγχάνονται ευκολότερα, ώστε να λαμβάνετε τη θετική ανατροφοδότηση μιας ολοκληρωμένης



εργασίας. Το να κοιτάτε μπροστά σε ένα τεράστιο έργο μπορεί να σας τρομάξει. Με το σπάσιμό του, γίνεται διαχειρίσιμο και παρέχει την ευκαιρία να διαγράψετε μια εργασία από μια λίστα με τις εργασίες που πρέπει να κάνετε.

- **Τηρήστε τον κανόνα των 15 λεπτών:** Περιορίζοντας τον χρόνο που θα αφιερώσετε σε μια εργασία, μειώνεται ο πειρασμός να την αναβάλλετε για αργότερα.
- **Να έχετε σαφείς προθεσμίες:** Ορισμός αυστηρών προθεσμιών για τις εργασίες και τα συνολικά έργα. Καταγράψτε τις σε ένα ημερολόγιο ή ένα ημερολόγιο, όπου θα μπορείτε να τις βλέπετε καθημερινά. Βεβαιωθείτε ότι για τις επικείμενες προθεσμίες ενημερώνονται και άλλοι, οι οποίοι θα σας θεωρούν υπεύθυνους.
- **Επιβραβεύστε τον εαυτό σας:** Μην παραλείπετε να γιορτάζετε την ολοκλήρωση των ορόσημων του έργου! Επιβραβεύστε τον εαυτό σας για την έγκαιρη ολοκλήρωση των έργων. Αυτό θα ενισχύσει θετικά την ιδέα ότι η ολοκλήρωση των έργων οδηγεί σε καλά πράγματα και θα σας παρακινήσει να εργαστείτε σκληρότερα για την επίτευξη των στόχων σας.
- **Απομακρύνετε τους περισπασμούς:** Απομακρύνετε οτιδήποτε μπορεί να σας αποσπάσει την προσοχή από την ολοκλήρωση των εργασιών σας! Δημιουργήστε ένα περιβάλλον που είναι αχώσιμο για την παραγωγικότητά σας και που μεγιστοποιεί την απόδοσή σας. Όπως λένε, "Τα μάτια στο βραβείο!"

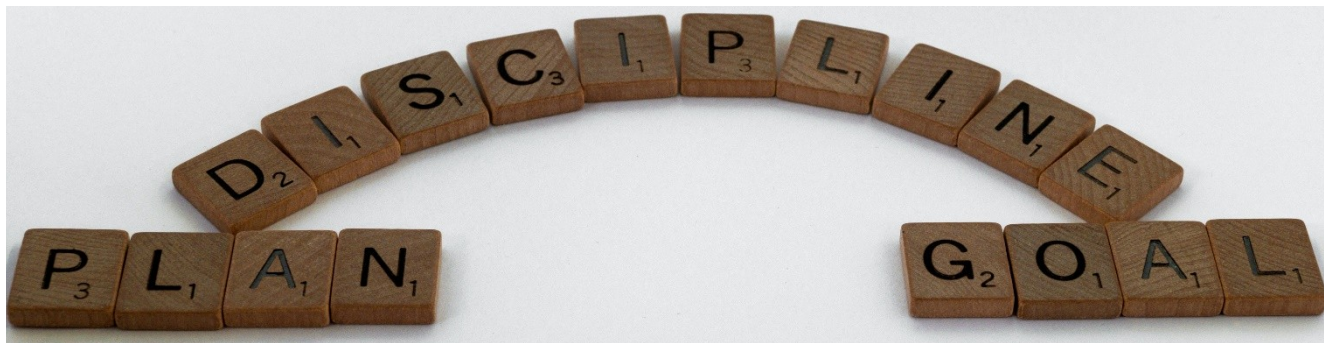
Αντιμετωπίστε τη μουσική!

Όλα τα έργα μπορούν να είναι ευχάριστες εμπειρίες, γεμάτες με ενδιαφέρουσες εργασίες και ενδιαφέροντα ορόσημα! Ωστόσο, ορισμένες εργασίες μπορεί να μην είναι ελκυστικές ή εύκολες και γι' αυτό πρέπει να τις αντιμετωπίσετε πρώτοι.

Αυτό σημαίνει ότι οι εργασίες αυτές δεν πρέπει να καθυστερούν. Εάν υπάρχουν δύο σημαντικές εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν, ξεκινήστε πρώτα με τη μεγαλύτερη, δυσκολότερη και σημαντικότερη εργασία. Αυτό απαιτεί προσπάθεια και πειθαρχία για να ξεκινήσετε αμέσως και στη συνέχεια να επιμείνετε μέχρι να ολοκληρωθεί η εργασία πριν προχωρήσετε σε μια νέα εργασία. Αντισταθείτε στον πειρασμό να ξεκινήσετε με μια πιο εύκολη εργασία, θυμηθείτε ότι είναι ζωτικής σημασίας να ιεραρχείτε κάθε μέρα τι πρέπει να γίνει άμεσα και τι μπορεί να αναβληθεί.

Η ανάπτυξη της δια βίου συνήθειας να αναλαμβάνετε την πιο σημαντική εργασία πρωί-πρωί, είναι απαραίτητη για την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών επιπέδων απόδοσης και παραγωγικότητας όσον αφορά ένα επιχειρηματικό έργο. Μην σπαταλάτε υπερβολική προσπάθεια προσπαθώντας να προγραμματίσετε εκ των προτέρων. Αναπτύξτε συνήθειες που θα σας βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των εργασιών χωρίς να χρειάζεται πολύς χρόνος και προσπάθεια για να σκεφτείτε πώς θα προχωρήσετε.

Οι άνθρωποι που μπορούν να αντιμετωπίσουν άμεσα σημαντικά και μεγάλα καθήκοντα και οι οποίοι είναι πειθαρχημένοι να εργάζονται σταθερά και με μοναδικό γνώμονα την ολοκλήρωση αυτών των καθηκόντων, είναι εκείνοι που μπορούν να θεωρηθούν επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί.



Μαθησιακή δραστηριότητα 3.1: Μελέτη περίπτωσης 3

Τύπος δραστηριότητας
F2F ή/και online
Περιγραφή της δραστηριότητας
Μελέτες περίπτωσης - ο μαθητής πρέπει να διαβάσει και να ερμηνεύσει δεδομένα/πληροφορίες για να συζητήσει σε ατομική βάση, σε ομάδα ή ως γραπτή άσκηση.
Σκοπός/στόχος
Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι μαθητές με σαφήνεια την ύλη που καλύπτεται σε αυτό το θέμα και να δουν πού δυσκολεύονται να κατανοήσουν μια έννοια.
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
Ατομικά ή σε ομάδα 2 - 4 ατόμων
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 1 Μελέτη περίπτωσης 3, στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.
Εκτιμώμενη διάρκεια
30 λεπτά
Οδηγίες
Εκπαιδευτές: Μπορούν να διαβάσουν τις λεπτομέρειες της άσκησης για κάθε δραστηριότητα και να παρουσιάσουν τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας. Εάν πρόκειται για F2F, θα πρέπει να δοθούν ως φυλλάδια που μπορούν να λυθούν μετά την ολοκλήρωση κάθε θέματος. Εάν είναι διαδικτυακές, οι ασκήσεις θα πρέπει να γίνουν σε διαδικτυακή μορφή, όπως Microsoft Forms, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση για την επίλυσή τους.
Γράφτηκε: και δώστε τους 15 λεπτά για να γράψουν τις απαντήσεις τους. Συζήτηση: και δώστε τους 15 λεπτά για να συζητήσουν τις απαντήσεις τους.

Μαθητές: Αφού ο εκπαιδευτής διαβάσει τις οδηγίες της δραστηριότητας και της δραστηριότητας, θα πρέπει να τις ξαναδιαβάσουν και να τις συμπληρώσουν είτε στο φυλλάδιο είτε στο MS Forms.

4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ (HARD SKILL)

Όταν εργάζεστε σε ένα επιχειρηματικό έργο, οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες, καθώς δεν μπορεί κανείς να σχεδιάσει όλα όσα μπορεί να συμβούν. Σε αυτό το θέμα, οι εκπαιδευόμενοι θα διδαχθούν πώς να διαχειρίζονται μια κρίση.

Το πρώτο βήμα για τη διαχείριση μιας κρίσης

Η διαχείριση μιας κρίσης σημαίνει να ενεργείτε γρήγορα και αποφασιστικά και ταυτόχρονα να είστε προσεκτικοί. Πρώτον, πρέπει να εντοπιστεί ο παράγοντας που προκάλεσε την κρίση και να επιλυθεί, ώστε η διαχείριση της κρίσης να είναι αποτελεσματική και αποδοτική.

Ένας κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να συλλέγει και να αναλύει πληροφορίες για να κατανοήσει καλύτερα τη ρίζα της κρίσης και τον τρόπο διαχείρισής της.

- Ποια γεγονότα προκάλεσαν την κρίση;
- Ποιες ήταν οι άμεσες αιτίες; Ποιες ήταν οι έμμεσες αιτίες;
- Τι θα συμβεί στη συνέχεια; Τι θα μπορούσε να συμβεί στη συνέχεια;
- Ποιος άλλος πρέπει να το μάθει αυτό;

Είναι ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ να αφιερώνεται χρόνος για μια εμπειριστατωμένη και ακριβή έρευνα, καθώς αυτή θα αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για κάθε σχέδιο που θα ακολουθήσει. Το να ενεργήσετε χωρίς να έχετε όλες τις πληροφορίες, ή ακόμη χειρότερα με βάση λανθασμένες πληροφορίες, θα κλιμακώσει την τρέχουσα κρίση.

Ακολουθεί ο προσδιορισμός του χρονικού πλαισίου που είναι διαθέσιμο για να ενεργήσει κανείς για τη διαχείριση μιας κρίσης πριν αυτή τεθεί εκτός ελέγχου ή επιδεινωθεί σε βαθμό που να μην είναι πλέον διαχειρίσιμη. Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, θα φανεί εάν μια κρίση μπορεί να επιλυθεί μόνη της στο μέλλον.

Σχέδιο δράσης

Το σχέδιο δράσης είναι ένα έγγραφο που δημιουργείται για να καθορίσει το χρονοδιάγραμμα των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να ξεπεραστεί μια κρίση. Ο βέλτιστος χρόνος για τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης είναι όταν έχουν συγκεντρωθεί και επεξεργαστεί όλες οι σχετικές πληροφορίες. Εντοπίζοντας το έναυσμα μιας κρίσης,

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



αποφασίζοντας για μια λύση, ένας επιχειρηματίας μπορεί να δημιουργήσει ένα χρονοδιάγραμμα για την εκτέλεση των ενεργειών που απαιτούνται για να ξεπεραστεί η τρέχουσα κρίση.

Κατά τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης περιγράψτε τα βήματα, τις λεπτομέρειες κάθε δράσης, το χρονοδιάγραμμα για την υλοποίηση της δράσης και τον τρόπο με τον οποίο θα κατανεμηθεί η εργασία. Όλα αυτά θα οργανώσουν την πορεία δράσης που πρέπει να ακολουθήσει ένας επιχειρηματίας για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Τέλος, για να διασφαλιστεί ότι δεν θα χαθεί η προθεσμία, είναι χρήσιμο να υπολογιστεί ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την ολοκλήρωση αυτών των ενεργειών.

Ακολουθεί ένα δείγμα σχεδίου δράσης για το έργο τέχνης 1:

Πρόβλημα: Το έργο τέχνης 1 δεν έχει ολοκληρωθεί για να παρουσιαστεί στην γκαλερί.			
Λύση: Ολοκληρώστε το έργο τέχνης.			
Χρονοδιάγραμμα: Πρέπει να ολοκληρωθεί εντός των επόμενων 72 ωρών.			
Βήμα	Λεπτομέρειες δράσης	Χρονοδιάγραμμα δράσης	Διανεμημένη εργασία
Ένα	Συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο του έργου τέχνης	Δύο ώρες	Πρόσωπο X
Δύο ή τρία	Συγκεντρώστε πληροφορίες σχετικά με το τι πρέπει να γίνει για να ολοκληρωθεί το έργο τέχνης	Δύο ώρες	Πρόσωπο X
Δύο ή τρία	Συγκεντρώστε πληροφορίες σχετικά με το ποιος θα εργαστεί σε αυτό	Μία ώρα	Πρόσωπο X
Τέσσερις	Εργασία για το έργο τέχνης	16 ώρες	Πρόσωπο Z & Πρόσωπο X
Πέντε	Επανεξέταση και επεξεργασία ανάλογα με τις ανάγκες	3 ώρες	Πρόσωπο Z & Πρόσωπο X
Χρόνος	24 ώρες		



Εκτέλεση του σχεδίου

Κατά την εκτέλεση του σχεδίου δράσης, πρέπει να αξιολογείται τακτικά για να διασφαλίζεται ότι εφαρμόζεται όπως προβλέπεται. Ένα παράδειγμα επανεκτίμησης του Σχεδίου Δράσης από τα παραπάνω είναι ότι, ενώ το σχέδιο εφαρμόζεται, ανακαλύπτεται ότι τα υλικά που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου τέχνης δεν επαρκούν. Αυτό σημαίνει ότι το Σχέδιο Δράσης δεν είναι εφαρμόσιμο, αφού τα υλικά που υπάρχουν δεν επαρκούν. Για να ολοκληρωθεί το Σχέδιο πρέπει να προστεθεί ένα άλλο βήμα, η προμήθεια επαρκών υλικών για την ολοκλήρωση του Έργου Τέχνης.

Μια καλή πρακτική θα ήταν η συνεχής επανεκτίμηση ενός σχεδίου για να διασφαλιστεί ότι τίποτα δεν θα καθυστερήσει περαιτέρω την ολοκλήρωση του έργου. Για να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία ενός σχεδίου δράσης κατά την εκτέλεσή του, είναι ζωτικής σημασίας να παραμείνετε προετοιμασμένοι και να παρακολουθείτε τα γεγονότα.

Μαθήματα που αποκομίσαμε

Μόλις αντιμετωπιστεί μια κρίση, ο επιχειρηματίας πρέπει να διερευνήσει τι την προκάλεσε και να διασφαλίσει ότι δεν θα επαναληφθεί ποτέ. Όταν μια κρίση ξεπεραστεί, ένας καλός επιχειρηματίας πρέπει να τηρεί αρχείο πρακτικών που βασίζονται σε αποδείξεις για να διασφαλίσει ότι η κρίση αυτή δεν θα επαναληφθεί.

Στο προηγούμενο παράδειγμα, οι εργασίες για το Έργο Τέχνης δεν ξεκίνησαν εγκαίρως. Χρησιμοποιώντας τη σωστή διαχείριση του χρόνου και θέτοντας στόχους, ο μαθητής θα γνωρίζει πώς να σχεδιάζει και να ιεραρχεί κατάλληλα τις προτεραιότητες για να αποτρέψει την εμφάνιση κρίσεων. Ωστόσο, ενώ η προσαρμογή και η τελειοποίηση αυτών των γνώσεων και εργαλείων είναι απαραίτητη, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πότε μπορεί να μην λειτουργούν.

Ορισμένες αναποδιές δεν μπορούν να προβλεφθούν, όπως προβλήματα υγείας, φυσικές καταστροφές όπως πυρκαγιά ή ακόμη και κλοπή. Ωστόσο, υπάρχουν δράσεις και σχέδια που μπορούν να αξιοποιηθούν για τέτοιες περιπτώσεις. Σε περίπτωση προβλήματος υγείας, για παράδειγμα, θα μπορούσατε να ετοιμάσετε ένα σχέδιο που να αναφέρει ποια θα είναι η διαδικασία σε περίπτωση πυρκαγιάς.

Μαθησιακή δραστηριότητα 4.1: Μελέτη περίπτωσης 4



Τύπος δραστηριότητας
F2F ή/και online
Περιγραφή της δραστηριότητας
Μελέτες περίπτωσης - ο μαθητής πρέπει να διαβάσει και να ερμηνεύσει δεδομένα/πληροφορίες για να συζητήσει σε ατομική βάση, σε ομάδα ή ως γραπτή άσκηση.
Σκοπός/στόχος
Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι μαθητές με σαφήνεια την ύλη που καλύπτεται σε αυτό το θέμα και να δουν πού δυσκολεύονται να κατανοήσουν μια έννοια.
Μέγεθος ομάδας / ατομικό, εάν ισχύει
Ατομικά ή σε ομάδα 2 - 4 ατόμων
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 1 Μελέτη περίπτωσης 4, στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.
Εκτιμώμενη διάρκεια

30 λεπτά

Οδηγίες

Εκπαιδευτές: Μπορούν να διαβάσουν τις λεπτομέρειες της άσκησης για κάθε δραστηριότητα και να παρουσιάσουν τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας. Εάν πρόκειται για F2F, θα πρέπει να δοθούν ως φυλλάδια που μπορούν να λυθούν μετά την ολοκλήρωση κάθε θέματος. Εάν είναι διαδικτυακές, οι ασκήσεις θα πρέπει να γίνουν σε διαδικτυακή μορφή, όπως Microsoft Forms, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση για την επίλυσή τους.

Γράφτηκε: και δώστε τους 15 λεπτά για να γράψουν τις απαντήσεις τους.

Συζήτηση: και δώστε τους 15 λεπτά για να συζητήσουν τις απαντήσεις τους.

Μαθητές: Αφού ο εκπαιδευτής διαβάσει τις οδηγίες της δραστηριότητας και της δραστηριότητας, θα πρέπει να τις ξαναδιαβάσουν και να τις συμπληρώσουν είτε στο φυλλάδιο είτε στο MS Forms.

5: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ(SOFT SKILL)

Η αποτελεσματική και αποδοτική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για έναν κοινωνικό επιχειρηματία! Η καλή επικοινωνία που είναι αποδοτική και αποτελεσματική γίνεται η βάση μιας καλής σχέσης με όλα τα απαραίτητα ενδιαφερόμενα μέρη για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και σκοπών. Ένας καλός επιχειρηματίας πρέπει να επικοινωνεί την ιδέα του/της και, επομένως, οι τεχνικές και οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητες για κάθε επιχειρηματία.



Ένας σίγουρος και καλός επικοινωνιολόγος είναι ένα άτομο ικανό να μεταδώσει τους στόχους του με έναν εύκολα κατανοητό και εμπνευσμένο τρόπο, ενώ παράλληλα έχει απήχηση στα ενδιαφερόμενα μέρη και τους πελάτες. Αυτό θα προσελκύσει τους πελάτες στην επιλογή ενός επιχειρηματικού σήματος και τους ενδιαφερόμενους να συνεργαστούν με την επιχείρησή τους.

Αντίθετα, αν ένας επιχειρηματίας δεν είναι σε θέση να επικοινωνήσει τις ιδέες του, θα δυσκολευτεί να δημιουργήσει δίκτυα συνεργασίας και στρατηγικές συνεργασίες με βασικούς ενδιαφερόμενους.

Οι τεχνικές και οι δεξιότητες επικοινωνίας δεν αφορούν μόνο την ομιλία και την παρουσίαση, αλλά επεκτείνονται από την ανάγνωση της γλώσσας του σώματος έως την ακρόαση και το γράψιμο- όλα αυτά είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός επιχειρηματία.

Μιλώντας

Το να είσαι επιχειρηματίας σημαίνει να αναλαμβάνεις το προβάδισμα στην επιχείρησή σου και να εμπνέεις εμπιστοσύνη στους άλλους, επιτρέποντάς τους να εμπιστεύονται την επωνυμία σου. Για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι απαραίτητες οι σπουδαίες επικοινωνιακές δεξιότητες που οδηγούν έναν επιχειρηματία στην επίτευξη των στόχων του. "Οι μεγάλοι ηγέτες είναι μεγάλοι ομιλητές" αναφέρει μια παροιμία.

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για τις Τέχνες

Να είστε διαφανείς σχετικά με τα συναισθήματά σας: Το να είστε αυθεντικοί είναι ένα ουσιαστικό μέρος του να είστε επικοινωνιακός με αυτοπεποίθηση. Το να είστε πρόθυμοι να είστε αυθεντικοί σχετικά με την καθοριστική δύναμη και το πάθος για την επιχειρηματικότητα και τους στόχους σας, θα έχει απήχηση στο κοινό. Δεν χρειάζεται να κατασκευάσετε μια περσόνα για να επιδείξετε αυτοπεποίθηση. Αυτό δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην επικοινωνία-θα πρέπει να εφαρμόζεται στον καθορισμό και την προώθηση του οράματος και της αποστολής κάποιου. Επιδεικνύοντας συναισθηματική ευπάθεια, οι επιχειρηματίες θα μπορέσουν να συνδεθούν ευκολότερα με δυνητικούς πελάτες, δικαιούχους και ενδιαφερόμενους.

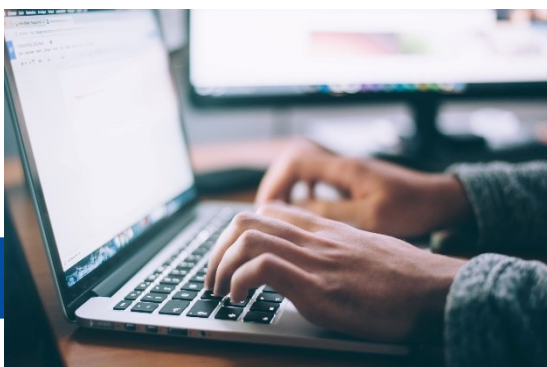


Να είστε περιεκτικοί: (Keep It Short and Sweet) είναι ένα ακρωνύμιο που πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις επικοινωνίες. Πολλοί πιστεύουν ότι η μακροσκελής και σε βάθος ανάλυση είναι ο βέλτιστος τρόπος για να εξηγήσετε μια έννοια. Ωστόσο, να θυμάστε ότι η μέση ανθρώπινη προσοχή φέρεται να είναι μόλις οκτώ δευτερόλεπτα και ότι το μυαλό μπορεί να συγκρατήσει από τέσσερα έως επτά γεγονότα ταυτόχρονα. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη της δεξιότητας παροχής των απαραίτητων πληροφοριών με γρήγορο και συνοπτικό τρόπο είναι κρίσιμης σημασίας.

Πολλοί επιχειρηματίες κάνουν συχνά το λάθος να προσπαθούν να εξηγήσουν υπερβολικά και να εμπεδώσουν ένα θέμα, ακόμη και όταν αυτό έχει γίνει. Αυτό μπορεί να είναι σημάδι ελλιπούς προετοιμασίας και έλλειψης αυτοπεποίθησης. Αφιερώστε χρόνο για να δημιουργήσετε ένα περίγραμμα των βασικών σημείων συζήτησης για την παρουσίασή σας, την τηλεφωνική σας κλήση ή άλλα. Βρείτε τρόπους να τα κάνετε πιο διαδραστικά, μην μονοπωλείτε τη σκηνή, αυτό θα επιτρέψει στους ακροατές να παραμείνουν συγκεντρωμένοι και αφοσιωμένοι. Μην σταματάτε ποτέ να επεξεργάζεστε μη ουσιώδη στοιχεία μιας παρουσίασης, ώστε να επιτρέπετε στο βασικό σας μήνυμα να είναι το επίκεντρο.

Συνομιλώντας: Η συνομιλία είναι μια θεμελιώδης μορφή επικοινωνίας, καθώς αποτελεί το θεμέλιο για πολλές αλληλεπιδράσεις με το ευρύτερο κοινό. Η δημιουργία συντροφικότητας με τους πελάτες και το προσωπικό μπορεί να βοηθήσει τους επιχειρηματίες να λάβουν ανατροφοδότηση σχετικά με το έργο τους και να εξοικειωθούν με τις τρέχουσες επιχειρηματικές τάσεις. Επιπλέον, η ικανότητα προσέγγισης και έναρξης μιας συζήτησης παρέχει την ευκαιρία να προωθήσει κανείς την επιχείρησή του. Για να επιτύχει κανείς όλα αυτά πρέπει να μάθει να μιλάει με φιλικό τρόπο, καθώς και να ακούει ενεργά. Μαθαίνοντας αυτή τη δεξιότητα μπορεί κανείς να την εφαρμόσει σε διάφορες καταστάσεις, από τη στρατηγική μάρκετινγκ έως τη διαχείριση κρίσεων.

Γράφοντας



Τα τελευταία χρόνια η χρήση των ψηφιακών μέσων επικοινωνίας έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς αλλά όχι αποκλειστικά. Λόγω της πανδημίας COVID-19, καθώς και της αδυναμίας προσωπικής συνάντησης, χρησιμοποιούνται

αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η ΕΕ δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

πλέον διάφορα μέσα ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας στην καθημερινή επικοινωνία. Γι' αυτό, είναι απαραίτητο να μπορείτε να γράφετε καλά και συνοπτικά. Το να μπορεί κανείς να επικοινωνεί τις σκέψεις του σε γραπτή μορφή, με απλό και σαφή τρόπο, επιτρέπει στους επιχειρηματίες να προωθούν το έργο τους σε περιόδους κρίσης όπως η COVID-19.

Σήμερα, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελούν την πιο συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων, συνεργατών ή πελατών. Οι επιχειρηματίες ΠΡΕΠΕΙ να είναι εφοδιασμένοι με την ικανότητα να επικοινωνούν τις σκέψεις τους με τάξη και σαφήνεια όταν γράφουν ένα email, μια έκθεση ή/και μια ιδέα έργου. Αυτό επιτρέπει στους επιχειρηματίες να αποφεύγουν τυχόν παρεξηγήσεις, παραποιήσεις και άσκοπες συναντήσεις.

Παρουσίαση

Οι επιχειρηματίες αναμένεται να προωθήσουν το έργο, τις ιδέες και τα σχέδιά τους μέσω μιας καλά δομημένης παρουσίασης. Επίσης, πρέπει να καλλιεργούν την ικανότητα της παρουσίασης για να τη χρησιμοποιούν επαρκώς σε όλα τα επίπεδα. Είτε πρόκειται για την παρουσίαση οικονομικών στοιχείων σε επενδυτές, είτε για την παρουσίαση υπηρεσιών σε πελάτες, είτε για την παρουσίαση μιας επιχειρηματικής πρότασης σε έναν δυνητικό αγοραστή. Ακόμη και μια σύντομη παρουσίαση σε μια εκδήλωση ή συνέδριο όπου η έκθεση και ο χρόνος είναι περιορισμένος, μπορεί να κάνει τη διαφορά στην προώθηση μιας μάρκας.

Ένας επιχειρηματίας πρέπει πάντα να δίνει τον καλύτερό του εαυτό όταν παρουσιάζεται, καθώς θα του δοθεί η ευκαιρία να εντυπωσιάσει το κοινό, το οποίο μπορεί να γίνει συνεργάτης ή πελάτης.

Κατά την παρουσίαση να έχετε πάντα κατά νου τα εξής:

- Να είστε **σαφείς!**
- Να είστε **συνοπτικοί!**
- Παραμείνετε πάντα **σε ισορροπία!**
- Αποφύγετε να μιλάτε **πολύ γρήγορα!**
- Αποφύγετε **με κάθε κόστος τη χρήση λέξεων** όπως "εμ"!
- Βεβαιωθείτε ότι προβάλλεται **καλή γλώσσα του σώματος!**



Ενεργητική ακρόαση

Η ενεργητική ακρόαση είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την προώθηση της καλής επικοινωνίας και της καλής σχέσης με τους άλλους. Το να παρέχετε την αμέριστη προσοχή σας στους πελάτες ενώ αυτοί μιλούν είναι κάτι που δεν κάνουν όλοι, και εξαιτίας αυτού οι άνθρωποι το παρατηρούν και το εκτιμούν.

Η ενεργητική ακρόαση είναι μια δεξιότητα που θα επιτρέψει στους επιχειρηματίες να κατανοήσουν τυχόν προβλήματα και να τα επιλύσουν ομαλά και αποτελεσματικά.

Εκτός από τα παραπάνω, η ενεργητική ακρόαση επιτρέπει σε κάποιον να ακούσει τις λεπτομέρειες που δεν δηλώνονται κατά τη διάρκεια της συζήτησης, γεγονός που θα του δώσει μια καλύτερη κατανόηση με ποιον επικοινωνεί.

Η γλώσσα του σώματος και η ερμηνεία των μη λεκτικών ενδείξεων αποτελούν επίσης μέρος της ενεργητικής ακρόασης. Ένας επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει τη γλώσσα του σώματος για να προβάλλει αυτοπεποίθηση και να τη χρησιμοποιήσει για να κατανοήσει καλύτερα τους πελάτες του.

Ένας έμπειρος επικοινωνιολόγος προσέχει τη στάση του σώματός του και τις εκφράσεις του προσώπου του για να διασφαλίσει ότι το ακροατήριό του λαμβάνει το μήνυμα που θέλει να στείλει. Ταυτόχρονα παρατηρεί τη στάση του σώματος, τις χειρονομίες και τις εκφράσεις του προσώπου του συνομιλητή του. Παρατηρώντας και κατανοώντας τη γλώσσα του σώματος ενός άλλου ατόμου, ένας επιχειρηματίας μπορεί να ενεργήσει ανάλογα. Ένα καλό παράδειγμα θα ήταν, διαβάζοντας τις μη λεκτικές ενδείξεις κατά τη συνομιλία με έναν πελάτη ένας επιχειρηματίας μπορεί να διακρίνει αν είναι ευχαριστημένος με τη δουλειά του ή όχι.

Η στάση του σώματος είναι ζωτικής σημασίας για έναν επιχειρηματία:

- Καθίστε ή σταθείτε ίσια!
- Κρατήστε τους ώμους σας πίσω!
- Κρατήστε το κεφάλι σας ψηλά!
- Πάντα να κοιτάτε τους ανθρώπους στα μάτια!
- Αποφύγετε τη βιασύνη!
- Κρατήστε τα χέρια σας έξω από τις τσέπες σας!

Μαθησιακή δραστηριότητα 5.1: Μελέτη περίπτωσης 5

Τύπος δραστηριότητας
<i>F2F ή/και online</i>
Περιγραφή της δραστηριότητας
<i>Μελέτες περίπτωσης - ο μαθητής πρέπει να διαβάσει και να ερμηνεύσει δεδομένα/πληροφορίες για να συζητήσει σε ατομική βάση, σε ομάδα ή ως γραπτή άσκηση.</i>
Σκοπός/στόχος
<i>Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι μαθητές με σαφήνεια την ύλη που καλύπτεται σε αυτό το θέμα και να δουν πού δυσκολεύονται να κατανοήσουν μια έννοια.</i>
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
<i>Ατομικά ή σε ομάδα 2 - 4 ατόμων</i>
Απαιτούμενο/α υλικό/α
<i>Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 1 Μελέτη περίπτωσης 5, στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι</i>

Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του Jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.

Εκτιμώμενη διάρκεια

30 λεπτά

Οδηγίες

Εκπαιδευτές: Μπορούν να διαβάσουν τις λεπτομέρειες της άσκησης για κάθε δραστηριότητα και να παρουσιάσουν τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας. Εάν πρόκειται για F2F, θα πρέπει να δοθούν ως φυλλάδια που μπορούν να λυθούν μετά την ολοκλήρωση κάθε θέματος. Εάν είναι διαδικτυακές, οι ασκήσεις θα πρέπει να γίνουν σε διαδικτυακή μορφή, όπως Microsoft Forms, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση για την επίλυσή τους.

Γράφτηκε: και δώστε τους 15 λεπτά για να γράψουν τις απαντήσεις τους.

Συζήτηση: και δώστε τους 15 λεπτά για να συζητήσουν τις απαντήσεις τους.

Μαθητές: Αφού ο εκπαιδευτής διαβάσει τις οδηγίες της δραστηριότητας και της δραστηριότητας, θα πρέπει να τις ξαναδιαβάσουν και να τις συμπληρώσουν είτε στο φυλλάδιο είτε στο MS Forms.

6: ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ(SOFT SKILL)

Το λεξικό του Cambridge ορίζει την κριτική σκέψη ως τη "διαδικασία προσεκτικής σκέψης για ένα θέμα ή μια ιδέα, χωρίς να αφήνεις τα συναισθήματα ή τις απόψεις να σε επηρεάζουν". Για έναν επιχειρηματία κριτική σκέψη σημαίνει επίλυση ενός προβλήματος με προσεκτική συλλογή πληροφοριών σχετικά με αυτό, παραγωγή ιδεών που περιλαμβάνουν μια ποικιλία απόψεων, αξιολόγηση των πληροφοριών, χρήση της λογικής και διασφάλιση ότι αξιοποιείται η καλύτερη δυνατή λύση.



Η κριτική σκέψη είναι σύνθετη και απλή ταυτόχρονα. Ο υπέρτατος στόχος της κριτικής σκέψης είναι να διασφαλίσει ότι θα βρεθεί η καταλληλότερη λύση για το εκάστοτε ζήτημα, ώστε ο επιχειρηματίας να εξοικονομήσει χρόνο, χρήμα και άγχος.

Η κριτική σκέψη προάγει:

- Αποτελεσματικές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων!
- Ενίσχυση της αναλυτικής ικανότητας!
- Ομαδική επικοινωνία!

- Συναισθηματική νοημοσύνη!
- Ανεξάρτητη και αναστοχαστική σκέψη!
- Ανάλυση της γνώσης και των αντικειμενικών στοιχείων!
- Λήψη αποφάσεων!

Κριτική σκέψη και επιχειρηματικότητα

Για τους επιχειρηματίες η κριτική σκέψη είναι απαραίτητη, καθώς δεν θέλουν να λύνουν προβλήματα, αλλά να τα επιλύουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό διασφαλίζει ότι τα προβλήματα θα επιλυθούν με αντικειμενικό και αποτελεσματικό τρόπο, επιτρέποντας στην επιχείρηση να αναπτυχθεί και να μειώσει κάθε άσκοπη σπατάλη πόρων.

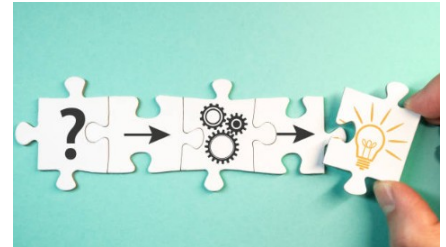
Οι επιχειρηματίες με κριτική σκέψη είναι επίσης πιο πιθανό να επιτύχουν τα εξής:

- Ανάλυση πληροφοριών
- Δημιουργική σκέψη
- Παραγωγή δημιουργικών λύσεων σε ξαφνικά προβλήματα
- Εκπόνηση μελετημένων, συστηματικών σχεδίων

Δεξιότητες κριτικής σκέψης

Η κριτική σκέψη είναι μια ήπια δεξιότητα που είναι ένα μείγμα διαφόρων διαπροσωπικών και αναλυτικών χαρακτηριστικών.

Ακολουθούν ορισμένες βασικές δεξιότητες κριτικής σκέψης που μπορούν να υποστηρίξουν την επιτυχία του εργατικού δυναμικού!



- **Παρατήρηση:** Με τη χρήση της κριτικής σκέψης μπορεί κανείς να εντοπίσει ένα πρόβλημα - είτε πρόκειται για ένα υπάρχον ζήτημα είτε για ένα που ετοιμάζεται - με βάση την εμπειρία και την καλλιεργημένη αντίληψή του. Θα το κάνει αυτό λαμβάνοντας υπόψη πολλαπλές απόψεις και εξετάζοντας τη συνολική εικόνα.
- **Αναλυτική σκέψη:** Σημαίνει συλλογή δεδομένων από πλήθος πηγών, απορρίπτοντας ταυτόχρονα την προκατάληψη και θέτοντας ερευνητικές ερωτήσεις που αποσκοπούν στην ανακάλυψη στοιχείων. Επιτρέπει σε κάποιον να αξιολογεί καλύτερα την ανεξάρτητη έρευνα και να φιλτράρει τα δεδομένα για να διαπιστώσει την ακρίβεια και την ικανότητά τους στην επίλυση ενός ζητήματος.
- **Ανοιχτό πνεύμα:** Οι άνθρωποι που τείνουν να χρησιμοποιούν την κριτική σκέψη είναι ανοιχτοί στο να εξετάζουν τις απόψεις των άλλων και τις πληροφορίες που μπορεί να διαφέρουν από τις πεποιθήσεις και τις υποθέσεις τους. Αυτό προάγει την αντικειμενικότητα και ταυτόχρονα μειώνει τυχόν προκατειλημμένες στάσεις.

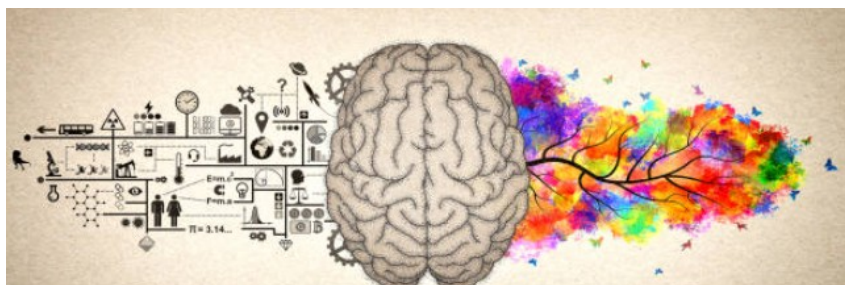
- **Στάση επίλυσης προβλημάτων:** Οι κριτικά σκεπτόμενοι άνθρωποι χρησιμοποιούν μια θετική στάση όταν αντιμετωπίζουν ζητήματα, ενώ ταυτόχρονα αναζητούν την καλύτερη δυνατή λύση στα υπάρχοντα προβλήματα. Έχουν προληπτική στάση στην επίλυση προβλημάτων και στην προσφορά λύσεων για την επίλυση ζητημάτων.
- **Επικοινωνία:** Μόλις ληφθεί μια απόφαση θα πρέπει να διαδοθεί στους ενδιαφερόμενους και σε όλους τους άλλους σχετικούς εταίρους.

Ποια είναι τα οφέλη της κριτικής σκέψης για έναν επιχειρηματία;

Η κριτική σκέψη επιτρέπει στους επιχειρηματίες να συγκεντρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία και να τα αναλύουν ώστε να λαμβάνουν την καλύτερη δυνατή απόφαση για την επιχείρηση. Αυτό διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται δεν είναι βιαστικές και παρέχουν μόνο μια προσωρινή λύση στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Η κριτική σκέψη στον εργασιακό χώρο αποφέρει τα ακόλουθα οφέλη:

- **Η κριτική σκέψη βελτιώνει την επικοινωνία.** Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, όταν οι επιχειρηματίες δεν επηρεάζονται από τα συναισθήματα, είναι σε θέση να σκέφτονται και να επικοινωνούν με μεγαλύτερη σαφήνεια.
- **Η κριτική σκέψη ενισχύει τη συναισθηματική νοημοσύνη.** Προωθεί τη χρήση του αναλυτικού ορθολογισμού. Αυτό διασφαλίζει ότι το άτομο που χειρίζεται την κατάσταση, αφιερώνει χρόνο για να κάνει έρευνα για τα απαραίτητα γεγονότα και πληροφορίες, ώστε να επιλύσει αποτελεσματικά το εκκρεμές ζήτημα, έχοντας παράλληλα υπόψη και σεβόμενο τις συναισθηματικές και ηθικές συσχετίσεις.
- **Η κριτική σκέψη ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα.** Οι κριτικά σκεπτόμενοι γίνονται ανοιχτοί σε νέες προοπτικές, πληροφορίες και απόψεις. Εξαιτίας αυτού τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί όταν επινοούν νέες καινοτόμες ιδέες.
- **Η κριτική σκέψη εξοικονομεί χρόνο και χρήμα.** Επιτρέπει στους επιχειρηματίες να εντοπίζουν έγκαιρα τυχόν προβλήματα, επιτρέποντας στην επιχείρησή τους να ευδοκιμήσει εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και πόρους.
- **Η κριτική σκέψη βοηθά στην αντιμετώπιση δύσκολων πελατών,** καθώς διδάσκει να λαμβάνει κανείς τεκμηριωμένες αποφάσεις, ενώ διαχειρίζεται αγχώδεις καταστάσεις.



Μαθησιακή

6.1: Μελέτη περίπτωσης 6

δραστηριότητα

Τύπος δραστηριότητας

F2F ή/και online

Περιγραφή της δραστηριότητας
Μελέτες περίπτωσης - ο μαθητής πρέπει να διαβάσει και να ερμηνεύσει δεδομένα/πληροφορίες για να συζητήσει σε ατομική βάση, σε ομάδα ή ως γραπτή άσκηση.
Σκοπός/στόχος
Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι μαθητές με σαφήνεια την ύλη που καλύπτεται σε αυτό το θέμα και να δουν πού δυσκολεύονται να κατανοήσουν μια έννοια.
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
Ατομικά ή σε ομάδα 2 - 4 ατόμων
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Σε περίπτωση διαζώσης: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 1 Μελέτη περίπτωσης 6, στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του Jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.
Εκτιμώμενη διάρκεια
30 λεπτά
Οδηγίες
Εκπαιδευτές: Μπορούν να διαβάσουν τις λεπτομέρειες της άσκησης για κάθε δραστηριότητα και να παρουσιάσουν τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας. Εάν πρόκειται για F2F, θα πρέπει να δοθούν ως φυλλάδια που μπορούν να λυθούν μετά την ολοκλήρωση κάθε θέματος. Εάν είναι διαδικτυακές, οι ασκήσεις θα πρέπει να γίνουν σε διαδικτυακή μορφή, όπως Microsoft Forms, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση για την επίλυσή τους. Γράφτηκε: και δώστε τους 15 λεπτά για να γράψουν τις απαντήσεις τους. Συζήτηση: και δώστε τους 15 λεπτά για να συζητήσουν τις απαντήσεις τους. Μαθητές: Αφού ο εκπαιδευτής διαβάσει τις οδηγίες της δραστηριότητας και της δραστηριότητας, θα πρέπει να τις ξαναδιαβάσουν και να τις συμπληρώσουν είτε στο φυλλάδιο είτε στο MS Forms.

7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΠΕ – ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ(HARD SKILL)

Πετύχετε τους στόχους σας με εργαλεία ΤΠΕ

Στη σύγχρονη κοινωνία οι **τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ)** έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη ζωή των ανθρώπων- στο σπίτι, στο σχολείο ή στην εργασία, οι ΤΠΕ αποτελούν πλέον ένα καθημερινό εργαλείο που χρησιμοποιείται από όλους. Όσον αφορά την εργασία, οι ΤΠΕ έχουν δώσει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να εργάζονται από οπουδήποτε επιθυμούν και ανά πάσα στιγμή.



Σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, οι ΤΠΕ χρησιμοποιούνται για την προώθηση της παραγωγικότητας των ανθρώπων με ταυτόχρονη χρήση λιγότερων πόρων. Σήμερα, ένας επιχειρηματίας δεν χρειάζεται πλέον να σπαταλά πολύτιμο χρόνο και πόρους για να ενημερώσει



έναν επιχειρηματικό εταίρο σχετικά με ένα νέο εγχείρημα, αλλά μπορεί να δημιουργήσει έναν ιστότοπο στον οποίο μπορεί να παραπέμψει τους ενδιαφερόμενους, τους δικαιούχους και τους πελάτες για να ενημερωθούν για την επιχείρησή του.

Επίδραση στην εργασία - ΤΠΕ

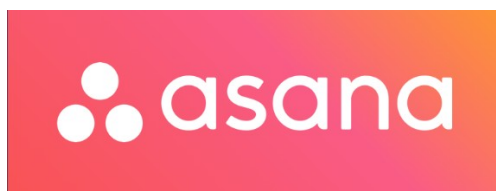
Μια αξιοσημείωτη αλλαγή που δημιουργήθηκε από τις ΤΠΕ στους χώρους εργασίας, η οποία έγινε ακόμη πιο έντονη μετά την εμφάνιση του COVID-19, είναι ο τρόπος λειτουργίας των χώρων εργασίας. Οι ΤΠΕ έχουν πολλαπλασιάσει τις επιλογές των επιχειρηματιών όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισης της εργασίας. Το μόνο που χρειάζεται είναι το κατάλληλο λογισμικό, μια φορητή υπολογιστική συσκευή και μια σύνδεση στο διαδίκτυο. Αυτό σημαίνει ότι πλέον υπάρχουν εικονικοί και φυσικοί, ή ένας συνδυασμός και των δύο, χώροι εργασίας. Οι εικονικοί χώροι εργασίας είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς σε έναν επιχειρηματία που ιδρύει την νεοσύστατη επιχείρησή του, καθώς μειώνουν το κόστος ίδρυσης της επιχείρησης και το διοικητικό κόστος.

Διαχείριση έργων ΤΠΕ

Οι ΤΠΕ που επικεντρώνονται στη διαχείριση και τον χειρισμό έργων είναι μερικές από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες από εταιρείες και επιχειρηματίες. Αποτελούν αναγκαιότητα, ειδικά αν κάποιος εργάζεται εξ αποστάσεως. Προάγουν την ομαδική εργασία, επιτρέποντας στους άλλους να παρακολουθούν την πρόοδο ενός έργου, καθώς και να οργανώνουν την εργασία τους με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Παρακαλούμε βρείτε μερικές εφαρμογές λογισμικού διαχείρισης έργων που μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει για να ενισχύσει την παραγωγικότητά του.





Το Asana είναι ένα λογισμικό διαχείρισης έργων, διαχείρισης εργασιών και ανάθεσης καθηκόντων. Διαθέτει μια εφαρμογή για τον ιστό και για κινητά που επιτρέπει στις ομάδες να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται τις εργασίες τους. Το βασικό χαρακτηριστικό του είναι η κατηγοριοποίηση των εργασιών ανά έργο. Επίσης, κάθε μέλος έχει το δικό του προφίλ το οποίο μπορούν να δουν οι άλλοι. Επιπλέον, στο Asana οι εργασίες μπορούν να προβάλλονται σε λειτουργία ημερολογίου, γεγονός που απλοποιεί την οργάνωσή τους.

Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα: Το Asana, συνδυάζοντας παράγοντες όπως η αποθήκευση αρχείων, βοηθά στη συνεργασία και βοηθά στη διαχείριση έργων χωρίς να χρησιμοποιεί κατά πολύ το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ωστόσο, η δωρεάν έκδοση του λογισμικού δεν δίνει πρόσβαση σε όλες τις δυνατότητες του Asana.



Basecamp



Basecamp

Το Basecamp είναι μια μοντέρνα εφαρμογή, η οποία διαθέτει διεπαφή που μοιάζει με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και επιτρέπει την ανέμελη ομαδική συνεργασία. Διαθέτει πίνακες μηνυμάτων που επιτρέπουν συζητήσεις και λειτουργίες αναφοράς. Για τους πελάτες, προσφέρει ένα ξεχωριστό περιβάλλον εργασίας και επιτρέπει επιλογές ειδοποίησης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα: Το Basecamp είναι δωρεάν. Έχει απλή λειτουργικότητα, καθιστά εύκολη τη χρήση και έχει καθαρό σχεδιασμό. Ωστόσο, η δωρεάν έκδοση του λογισμικού δεν παρέχει πρόσβαση σε όλες τις δυνατότητες του Basecamps.

Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία ΤΠΕ

Όταν εργάζεστε, η ανάγκη για γρήγορους και αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας δεν έχει τέλος. Ενώ μερικές φορές αρκεί ένα ηλεκτρονικό μήνυμα, υπάρχουν φορές που είναι απαραίτητη μια γρήγορη συνομιλία με έναν συνεργάτη στο εξωτερικό. Ως εκ τούτου, τα εργαλεία επικοινωνίας είναι απαραίτητα για την επικοινωνία με όλους, ωστόσο η εσωτερική επικοινωνία κάνει το επιπλέον βήμα για την προώθηση της συνεργασίας και της επικοινωνίας εντός μιας ομάδας, όπου μπορούν να αποθηκεύουν πληροφορίες και δεδομένα εντός της εφαρμογής. Το κύριο σημείο αυτού του λογισμικού είναι η αποτελεσματικότητα και η απλότητα της γραπτής, βιντεοσκοπημένης ή ηχητικής επικοινωνίας.



Το Webex της Cisco μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για εσωτερική όσο και για εξωτερική επικοινωνία.



Η υπηρεσία τηλεδιάσκεψης της Cisco Webex Meetings προσφέρει ένα γενναιόδωρο δωρεάν πρόγραμμα. Ωστόσο, έχει ορισμένους περιορισμούς δυνατοτήτων που θα πρέπει να ελέγξετε προσεκτικά πριν δεσμευτείτε.

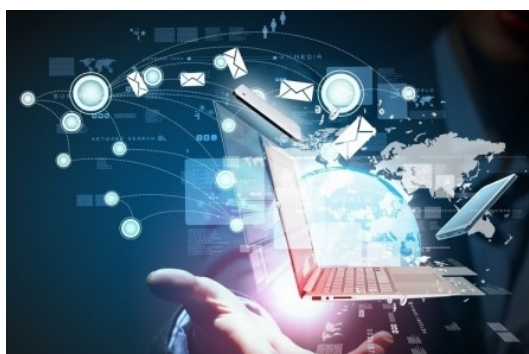
Συνεργασία ΤΠΕ

Αυτές οι ΤΠΕ αποσκοπούν στο να επιτρέπουν στις ομάδες να μπορούν να εργάζονται σε κοινά έγγραφα, όταν αυτό είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση ενός έργου. Αυτό επιτρέπει σε ένα μέρος να προσθέσει στο υπάρχον έγγραφο χωρίς να χρειάζεται να μοιράζεται το αρχείο μεταξύ τους επανειλημμένα. Μια καλή εφαρμογή λογισμικού για συνεργασίες είναι το Dropbox.



Το Dropbox είναι μια απλή, αξιόπιστη υπηρεσία συγχρονισμού και αποθήκευσης αρχείων με βελτιωμένες δυνατότητες συνεργασίας. Δημιουργεί ένα αντίγραφο ασφαλείας για να διατηρείτε όλα τα σημαντικά έγγραφα προστατευμένα υπό οποιοσδήποτε συνθήκες. Είναι πιο ακριβό και λιγότερο ολοκληρωμένο από τις προσφορές της πλατφόρμας, όπως το Google Drive, το iCloud και το OneDrive. Είναι διαθέσιμη μέσω διαφόρων μέσων (υπολογιστές, tablet, τηλέφωνα).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, υπάρχουν διάφορες ΤΠΕ που μπορούν να βοηθήσουν έναν επιχειρηματία να ανεβάσει το χώρο εργασίας του, τις συνεργασίες του και τη συνολική εργασία του σε υψηλότερα επίπεδα. Ωστόσο, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι οι ΤΠΕ εξελίσσονται πάντα, μια σπουδαία εφαρμογή που σήμερα είναι δωρεάν μπορεί μια μέρα να απαιτήσει συνδρομή. Μια άλλη πιθανότητα είναι ότι μια νεότερη εφαρμογή λογισμικού μπορεί να αντικαταστήσει τις υπάρχουσες ΤΠΕ, εάν οι υπηρεσίες τους είναι πιο διαισθητικές, καλύτερες και συνολικά ανώτερες.



Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Μαθησιακή δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης 7

Τύπος δραστηριότητας
<i>F2F ή/και online</i>
Περιγραφή της δραστηριότητας
<i>Μελέτες περίπτωσης - ο μαθητής πρέπει να διαβάσει και να ερμηνεύσει δεδομένα/πληροφορίες για να συζητήσει σε ατομική βάση, σε ομάδα ή ως γραπτή άσκηση.</i>
Σκοπός/στόχος
<i>Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι μαθητές με σαφήνεια την ύλη που καλύπτεται σε αυτό το θέμα και να δουν πού δυσκολεύονται να κατανοήσουν μια έννοια.</i>
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
<i>Ατομικά ή σε ομάδα 2 - 4 ατόμων</i>
Απαιτούμενο/α υλικό/α
<i>Σε περίπτωση δια ζώσης: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 1 Μελέτη περίπτωσης 7, στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.</i>
Εκτιμώμενη διάρκεια
<i>30 λεπτά</i>
Οδηγίες
<i>Εκπαιδευτές: Μπορούν να διαβάσουν τις λεπτομέρειες της άσκησης για κάθε δραστηριότητα και να παρουσιάσουν τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας. Εάν πρόκειται για F2F, θα πρέπει να δοθούν ως φυλλάδια που μπορούν να λυθούν μετά την ολοκλήρωση κάθε θέματος. Εάν είναι διαδικτυακές, οι ασκήσεις θα πρέπει να γίνουν σε διαδικτυακή μορφή, όπως Microsoft Forms, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση για την επίλυσή τους.</i>
<i>Γράφτηκε: και δώστε τους 15 λεπτά για να γράψουν τις απαντήσεις τους. Συζήτηση: και δώστε τους 15 λεπτά για να συζητήσουν τις απαντήσεις τους.</i>
<i>Μαθητές: Αφού ο εκπαιδευτής διαβάσει τις οδηγίες της δραστηριότητας και της δραστηριότητας, θα πρέπει να τις ξαναδιαβάσουν και να τις συμπληρώσουν είτε στο φυλλάδιο είτε στο MS Forms.</i>

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για τις Τέχνες



ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ

Γιατί ο Steve Jobs ήταν ο απόλυτος επικοινωνιολόγος

Ο Steve Jobs θεωρείται ευρέως ως ένας από τους καλύτερους επικοινωνιολόγους όλων των εποχών. Η ικανότητά του να ψυχαγωγεί, να ενημερώνει και να εμπνέει το κοινό του ήταν οι ακρογωνιαίοι λίθοι της επιτυχίας του ως επικοινωνιολόγος.

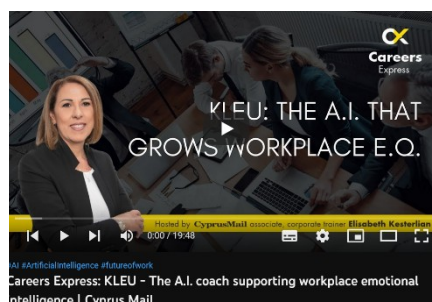


<https://www.forbes.com/sites/tjwalker/2011/10/06/why-steve-jobs-was-the-ultimate-communicator/>

7 μαθήματα επικοινωνίας από την παρουσίαση του iPhone από τον Steve Jobs

Σε αυτό το άρθρο ο συγγραφέας εξηγεί βήμα προς βήμα πώς ο Steve Jobs έκανε τις παρουσιάσεις του και γιατί επέλεξε να το κάνει, για να μπορέσετε να καταλάβετε καλύτερα ότι η σωστή επικοινωνία για ένα θέμα είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιουδήποτε.

<https://www.linkedin.com/pulse/7-communication-lessons-from-steve-jobs-iphone-launch-victor-prince>



Careers Express: KLEU - Ο προπονητής τεχνητής νοημοσύνης

που υποστηρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας | Cyprus Mail

Σε αυτό το βίντεο της Careers Express, η Corporate Trainer και CX host Elisabeth Kesterlian παίρνει συνέντευξη από τη Linda Boyd, CEO και Ιδρύτρια της ψηφιακής εταιρείας προπονητών, Kleu, η οποία αποκαλύπτει πώς η #AI μπορεί να υποστηρίξει εύκολα και διακριτικά το #EQ των εργαζομένων, σε ένα #παιγνιώδες, βασισμένο στο cloud μαθησιακό ταξίδι - μέρος του επόμενου κύματος του #futureofwork.

<https://youtu.be/TjInMW9LQ2o>



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- 1) Κατά την ιεράρχηση των στόχων σας, είναι προτιμότερο να επικεντρωθείτε σε πολλούς στόχους ταυτόχρονα.
 - a) Αλήθεια
 - b) Ψευδές

- 2) Ποιο από τα τρία Ψ της στοχοθεσίας δεν είναι ένα από τα τρία Ψ;
 - a) Άνθρωποι
 - b) Θετικό
 - c) Προσωπικό
 - d) Πιθανό

- 3) Ο κανόνας 80/20 λέει ότι το 80% του _____ προέρχεται από το 20% του _____.
 - a) Σφάλματα / λάθη
 - b) Αποτελέσματα/δράσεις
 - c) Χρόνος / ενέργειες
 - d) Αποτελέσματα / φίλοι

- 4) Μια προθεσμία για την ολοκλήρωση ενός έργου που λήγει τον επόμενο μήνα μπορεί να θεωρηθεί επείγουσα και σημαντική στον πίνακα επείγοντος/σημαντικού.
 - a) Αλήθεια
 - b) Ψευδές

- 5) Ποιο στοιχείο αποτελεί λόγο αναβλητικότητας;
 - a) Δεν ξέρω από πού να ξεκινήσω
 - b) Η εργασία μοιάζει εξουθενωτική
 - c) Δεν υπάρχει σαφής προθεσμία
 - d) Όλα τα παραπάνω

- 6) Ποια συνήθεια θα σας επιτρέψει να ξεπεράσετε την αναβλητικότητα;
 - a) Έχετε σαφή προθεσμία
 - b) Καθυστερήστε την εργασία
 - c) Κάντε περισσότερα σχέδια
 - d) Όλα τα παραπάνω

- 7) Όταν χτυπάει μια κρίση, θα πρέπει να εφαρμόζετε την πρώτη διαθέσιμη λύση.
 - a) Αλήθεια
 - b) Ψευδές

- 8) Η καλύτερη προσέγγιση κατά τη δημιουργία ενός σχεδίου κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι:
 - a) Προσδιορισμός του προβλήματος
 - b) Αποφασίστε μια λύση
 - c) Δημιουργήστε ένα χρονοδιάγραμμα
 - d) Όλα τα παραπάνω

- 9) Ποια από τα ακόλουθα είναι τα οφέλη από την αξιοποίηση της κριτικής σκέψης;

- a) Συναισθηματική νοημοσύνη
- b) Δημιουργικότητα
- c) Μείωση των δαπανών
- d) Όλα τα παραπάνω

10) Τι σημαίνουν οι ΤΠΕ;

- a) Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνιών
- b) Διεθνής τεχνολογία επικοινωνίας
- c) Θεωρία της διεθνούς επικοινωνίας
- d) Θεωρία της πληροφορίας και της επικοινωνίας

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

2) Κατά την ιεράρχηση των στόχων σας, είναι προτιμότερο να επικεντρωθείτε σε πολλούς στόχους ταυτόχρονα.

- a) Αλήθεια
- b) **Ψευδές**

3) Ποιο από τα τρία Ψ της στοχοθεσίας δεν είναι ένα από τα τρία Ψ;

- a) **Άνθρωποι**
- b) Θετικό
- c) Προσωπικό
- d) Πιθανό

4) Ο κανόνας 80/20 λέει ότι το 80% του _____ προέρχεται από το 20% του _____.

- a) Σφάλματα / λάθη
- b) **Αποτελέσματα/δράσεις**
- c) Χρόνος / ενέργειες
- d) Αποτελέσματα / φίλοι

5) Μια προθεσμία για την ολοκλήρωση ενός έργου που λήγει τον επόμενο μήνα μπορεί να θεωρηθεί επείγουσα και σημαντική στον πίνακα επείγοντος/σημαντικού.

- a) Αλήθεια
- b) **Ψευδές**

6) Ποιο στοιχείο αποτελεί λόγο αναβλητικότητας;

- a) Δεν ξέρω από πού να ξεκινήσω
- b) Η εργασία μοιάζει συντριπτική
- c) Δεν υπάρχει σαφής προθεσμία
- d) **Όλα τα παραπάνω**

7) Ποια συνήθεια θα σας επιτρέψει να ξεπεράσετε την αναβλητικότητα;

- a) **Έχετε σαφή προθεσμία**
- b) Καθυστερήστε την εργασία
- c) Κάντε περισσότερα σχέδια
- d) Όλα τα παραπάνω

8) Όταν χτυπάει μια κρίση, θα πρέπει να εφαρμόζετε την πρώτη διαθέσιμη λύση.

- a) Αλήθεια

- b) Ψευδές
- 9) Η καλύτερη προσέγγιση κατά τη δημιουργία ενός σχεδίου κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι:
- Προσδιορισμός του προβλήματος
 - Αποφασίστε μια λύση
 - Δημιουργήστε ένα χρονοδιάγραμμα
 - Όλα τα παραπάνω
- 10) Ποια από τα ακόλουθα είναι τα οφέλη από την αξιοποίηση της κριτικής σκέψης;
- Συναισθηματική νοημοσύνη
 - Δημιουργικότητα
 - Μείωση των δαπανών
 - Όλα τα παραπάνω
- 10) Τι σημαίνουν οι ΤΠΕ;
- Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνιών
 - Διεθνής τεχνολογία επικοινωνίας
 - Θεωρία της διεθνούς επικοινωνίας
 - Θεωρία της πληροφορίας και της επικοινωνίας

Βιβλιογραφία

Κατάλογος των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν:

Αγγλικά:

- Barringer, B.R. και Duane, R. (2015). Επιχειρηματικότητα: Essex: Successfully Launching New Ventures, 5η έκδοση, Essex: Successfully Launching New Ventures, 5η έκδοση, Essex: Pearson Education Ltd.
- Bygrave, W.D. και Zacharakis, A., (2010). The Portable MBA in Entrepreneurship, 4η έκδοση. New York: John Wiley and Sons Publishers.
- Lex, M. and Gielnik, M. M. (2017) Creativity and Entrepreneurship, στο The Wiley Handbook of Entrepreneurship (eds G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger and T. Karcisky), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK. doi: 10.1002/9781118970812.ch7
- Onuoha G., (2007) Entrepreneurship, AIST International Journal 10, 20-32.
- Pickle, H.B. & Abrahamson, R.L. (1990). Διοίκηση μικρών επιχειρήσεων. Νέα Υόρκη: John Wiley & Sons, Inc.
- Stevenson, H.H. και Jarillo, J.C., (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Strategic Management Journal, 11, Ειδικό τεύχος: Corporate Entrepreneurship, σσ. 17-27.
- Facione NC και Facione PA. 1992 The California critical thinking dispositions inventory test manual Millbrae Calif Acad Press 44 1-17
- Fatemeh Mohseni, Zohreh Seifoori, Saeideh Ahangari, Yaser Khajavi. (2020) Ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης σε μεταγνωστικές στρατηγικές και της ευαισθητοποίησης σε θέματα κριτικής σκέψης στην αναγνωστική κατανόηση. Cogent Education 7:1.
- Yet-Mee Lim, Teck Heang Lee, Ching Seng Yap, Chui Ching Ling. (2016) Δεξιότητες απασχολησιμότητας, προσωπικές ιδιότητες και προβλήματα πρώιμης απασχόλησης των ελεγκτών αρχικού επιπέδου: Απόψεις εργοδοτών, διδασκόντων, ελεγκτών και φοιτητών. Journal of Education for Business 91:4, σελίδες 185-192.





10. Christopher P. Dwyer, Amy Boswell, Mark A. Elliott. (2015) An Evaluation of Critical Thinking Competencies in Business Settings. *Journal of Education for Business* 90:5, σελίδες 260-269.
11. Linda Heichman Taylor. (2008) Πληροφοριακή παιδεία σε θεματικά λεξιλόγια: A Path to Critical Thinking. *College & Undergraduate Libraries* 15:1-2, σελίδες 141-158.
12. Nancy Nentl, Ruth Zietlow. (2008) Χρήση της ταξινόμιας του Bloom για τη διδασκαλία δεξιοτήτων κριτικής σκέψης σε φοιτητές επιχειρήσεων. *College & Undergraduate Libraries* 15:1-2, σελίδες 159-172.
13. Kanike, U., & Xia, Y. (2022). Επίδραση των εργαλείων που βασίζονται στις ΤΠΕ στην ομαδική αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων λογισμικού που εργάζονται από το σπίτι λόγω του αποκλεισμού COVID-19: An Empirical Study. *International Journal of Software Innovation (IJSI)*, 10(1), 1-20. <http://doi.org/10.4018/IJSI.309958>.
14. Bartolomé, J., Garaizar, P. & Larrucea, X. Μια πραγματιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη διαπίστευση της ψηφιακής επάρκειας των ψηφιακών προφίλ: A Case Study of Entrepreneurs and Remote Workers. *Tech Know Learn* 27, 843-878 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09516-3>
15. Malik1, H. a. (2019). Εφαρμογή της μάθησης με βάση το πρόβλημα για τη βελτίωση των δεξιοτήτων κριτικής σκέψης στη μάθηση των επιχειρηματιών. *Journal of Physics: Conference Series*
16. CE Responsible - **Ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Κεντρική Ευρώπη**. (n.d.). Interreg CENTRAL EUROPE. <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CE-RESPONSIBLE.html>
17. Γενικές έννοιες της πληροφορικής Περιεχόμενα. (n.d.). Siyavula <https://www.siyavula.com/read/cat/grade-11-cat/general-concepts-of-computing>
18. Reckmann, N. (2022, 29 Ιουνίου). *Γιατί η κριτική σκέψη έχει σημασία για την επιχειρησή σας*. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/7532-critical-thinking-in-business.html>
- 19.

Ελληνική βιβλιογραφία (στα ελληνικά - αναφορές):

1. Γεωργαντά, Ζ., (2003). *Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες - Το Management της Επιχειρηματικής Καινοτομίας*, Αθήνα: εκδ. ΑΝΙΚΟΥΛΑ
2. Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). *Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕ- ΒΕΕ)
3. Καραγιάννης, Α. Δ., Κορρές, Γ. & Ζαρίφης, Α. (2001). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
4. Σιώμοκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδ. ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ



PR2 - Πρόγραμμα σπουδών για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων στην κοινωνική επιχειρηματικότητα

Μονάδα 2

Πώς να προωθήσετε την κοινωνική αξία και τον αντίκτυπο της επιχείρησής σας

Υπεύθυνος εταίρος: *Materahub*

Ενότητα 2 - Πώς να προωθήσετε την κοινωνική αξία και τον αντίκτυπο της επιχείρησής σας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Τα ορόσημα της στρατηγικής μάρκετινγκ: οι κοινωνικές αξίες της επιχείρησής σας

- Δραστηριότητα 1: "Δημιουργήστε την πρόταση αξίας σας"

2. Κοινωνικό μάρκετινγκ: τι είναι και οι βασικές αρχές του

- Δραστηριότητα 2: "Τα 4 Ps στο κοινωνικό μάρκετινγκ"

3. Πώς να προωθήσετε την επιχείρησή σας με γνώμονα την αποστολή στο διαδίκτυο: το ψηφιακό μάρκετινγκ

- Δραστηριότητα 3: "Το κοινό-στόχος σας"

4. Γνωριμία με το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης: πώς να δημιουργήσετε μια αποτελεσματική στρατηγική 14

- Δραστηριότητα 4 α): "Δημιουργία αποτελεσματικών στόχων μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης"

- Δραστηριότητα 4 β): "Προσδιορίστε τα κανάλια μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης"

ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ

ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βιβλιογραφία



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Ενότητα 2 - Πώς να προωθήσετε την κοινωνική αξία και τον αντίκτυπο της επιχείρησής σας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός και στόχοι

Στόχος της ενότητας είναι να υποστηρίξει τους εκπαιδευόμενους στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις βασικές αρχές, τα χαρακτηριστικά και τα στοιχεία του κοινωνικού μάρκετινγκ. Ειδικότερα, όσον αφορά το ψηφιακό μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την προώθηση των κοινωνικών σκοπών και των βασικών αξιών της επιχείρησής τους.

Με την εισαγωγή της έννοιας των κοινωνικών αξιών στις επιχειρήσεις, η ενότητα αυτή έχει ως στόχο να παρέχει στους εκπαιδευόμενους μεθόδους, πρακτικά εργαλεία και ικανότητες για να προωθήσουν αποτελεσματικά την επιχείρησή τους και να προωθήσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο της επιχείρησής τους.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της Ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τη σημασία των κοινωνικών αξιών της επιχείρησής τους και των χαρακτηριστικών τους ως ορόσημα μιας στρατηγικής μάρκετινγκ,
- Προσδιορίζουν τις βασικές αξίες της επιχείρησής τους που συνδέονται με το κοινό/τους πελάτες-στόχους,
- Εφαρμόζουν τις βασικές αρχές του κοινωνικού μάρκετινγκ για να προωθήσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο της επιχείρησής τους και να επικοινωνήσουν τις αξίες τους,
- Αναγνωρίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά και τύπους του ψηφιακού μάρκετινγκ,
- Οργανώνουν μια αποτελεσματική στρατηγική για την προώθηση της εταιρικής τους επωνυμίας και αποστολής στο διαδίκτυο, και
- Αναπτύσσουν στρατηγική για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

1. Τα ορόσημα της στρατηγικής μάρκετινγκ: οι κοινωνικές αξίες της επιχείρησής σας

Σήμερα, μια νέα "τάξη" **δημιουργικών κοινωνικών επιχειρηματιών** αναδύεται ως νέοι εργαζόμενοι που δημιουργούν ζήτηση στην αγορά για τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στη δυναμική αλλαγή της πολιτιστικής βιωσιμότητας, της κοινωνικής δικαιοσύνης και της οικονομικής ανάπτυξης σε όλο τον κόσμο. Πρόκειται για δημιουργικούς επαγγελματίες που είναι προσηλωμένοι στους ίδιους στόχους που οδηγούν τους κοινωνικούς επιχειρηματίες, από τις βιώσιμες πόλεις έως την ευημερία και την ένταξη.



Οι κοινωνικές επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών συμβάλλουν στην κοινωνική ευημερία ενισχύοντας

την κοινωνική και οικονομική συνοχή, την έξυπνη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη και την οικοδόμηση μιας μικτής και ανθεκτικής οικονομίας της αγοράς.

Και οι δύο προωθούν την οικονομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας, της καινοτομίας, της έξυπνης, χωρίς αποκλεισμούς και της εδαφικής ανάπτυξης:

- Οι ΚΠΕ συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα, την απασχόληση των νέων, τη διατομεακή γονιμοποίηση, την αστική και κοινωνική ανάπτυξη,
- Οι ΕΟ έχουν πιο στοχευμένο αντίκτυπο στις κοινότητες και τα εδάφη τους, φροντίζοντας για τις πραγματικές τους ανάγκες και αναζητώντας λύσεις μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης και με συνεργατικό τρόπο.

Για να συνεισφέρουν κοινωνικά, όμως, οι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας να έχουν **σαφείς κοινωνικές αξίες ως πρωταρχικούς στόχους που πρέπει να μεταφέρουν και να επιτύχουν**. Οι κοινωνικές αξίες αναφέρονται στις αξίες που αποδίδονται στις αλλαγές που βιώνει κανείς στη ζωή του. Για παράδειγμα, το να ζει κανείς κοντά σε χώρους πρασίνου ή από την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, όπως οι πρώτες βοήθειες ή η καλλιέργεια λαχανικών, οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής του ατόμου και των κοινοτήτων του.

Οι επιχειρήσεις, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που υιοθετούν κοινωνικές αξίες έχουν κατά νου τα συμφέροντα της κοινωνίας και στοχεύουν στην επίτευξη αποτελεσμάτων που εστιάζουν στην ενδυνάμωση των κοινοτήτων και στην ωφέλεια των καταναλωτών.

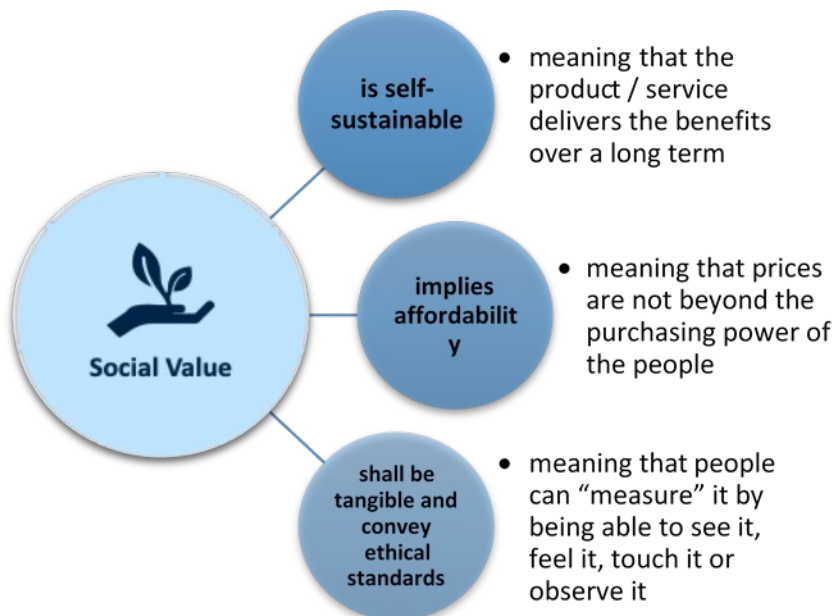
Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρηματίες μπορούν να θέσουν σαφείς και απτούς στόχους στην επιχείρησή τους- καθορίζοντας ποια είναι τα θετικά αποτελέσματα για τους ανθρώπους και την κοινωνία, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται τον προϋπολογισμό τους και παρέχουν ένα προϊόν που οι άνθρωποι πραγματικά χρειάζονται.

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

Οι κοινωνικές αξίες μπορούν να ενσωματωθούν στα καθημερινά επιχειρηματικά σχέδια ή να αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη για την έναρξη ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Κάθε είδος επιχείρησης μπορεί να προωθήσει κοινωνικές αξίες όπως:

- **Η προστασία του περιβάλλοντος** που μπορεί εύκολα να γίνει μέρος των επιχειρηματικών διαδικασιών του καθενός, αγοράζοντας για παράδειγμα ανακυκλωμένα προϊόντα ή απορρίπτοντας σωστά τυχόν επικίνδυνα απόβλητα, σβήνοντας τους υπολογιστές και τα φώτα όταν δεν χρησιμοποιούνται ή διατηρώντας τα εταιρικά οχήματα σε καλή κατάσταση λειτουργίας για τη μείωση των επιβλαβών εκπομπών.
- **Υποστήριξη ανθρωπιστικών σκοπών** που σχετίζονται με την επιχείρησή του. Για παράδειγμα, ένας ιδιοκτήτης εστιατορίου μπορεί να αποφασίσει να δωρίσει μέρος των εσόδων του για να βοηθήσει όσους έχουν ανάγκη.
- **Δημιουργία επιπτώσεων στην ίδια την κοινότητα** με την επίδειξη κοινωνικών αξιών, με χορηγίες ή με τη συγκέντρωση χρημάτων για τη βελτίωση των κοινοτικών υπηρεσιών, για παράδειγμα.
- **Υιοθέτηση συγκεκριμένων επιχειρηματικών διαδικασιών ή προώθηση συγκεκριμένων κοινωνικών σκοπών**, για παράδειγμα, χρεώνοντας μια λογική τιμή για τα αγαθά και τις υπηρεσίες σας, δίνοντας παράλληλα μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών ή παράγοντας και προωθώντας στην αγορά ένα "πράσινο" προϊόν που βοηθάει το περιβάλλον.

Η κοινωνική αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, η οποία είναι κάτι περισσότερο από την ικανοποίηση μιας ανάγκης, πρέπει να παρέχεται και να αναδεικνύεται καθ' όλη τη διάρκεια του σχεδιασμού του, ώστε να παρέχεται το όφελος/τα οφέλη που προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία.



Το βασικό ερώτημα τώρα είναι: *πώς μπορεί κανείς να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό, να τραβήξει την προσοχή των πελατών και να προωθήσει τις πωλήσεις με βάση την αξία σας και όχι την τιμολόγησή σας; Πώς επικοινωνείτε και εμπορεύεστε τις βασικές κοινωνικές σας αξίες;*



Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

Λοιπόν, μπορείτε να ξεκινήσετε με τον καθορισμό, την επικοινωνία και την προώθηση των μοναδικών αξιών και των κοινωνικών σας σκοπών, εστιάζοντας στα ακόλουθα 3 βασικά αρχικά βήματα.

- **Βήμα 1: Προσδιορίστε τις βασικές σας αξίες** - Ποιες είναι οι κοινωνικές αξίες και οι σκοποί της επιχείρησής σας;
- **Βήμα 2: Γνωρίστε το κοινό/τους καταναλωτές-στόχο σας** - Ποιοι είναι οι στόχοι τους; Οι προκλήσεις τους; Οι φόβοι τους; Ποια προβλήματα τους βοηθάτε να λύσουν;
- **Βήμα 3: Εμπορεύεστε τις αξίες σας** - οι αξίες σας πρέπει να αναφέρονται στους στόχους ή τα προβλήματα των πελατών σας και να επικοινωνούν τα ακριβή αποτελέσματα που θα απολαύσουν οι πελάτες σας.

Η δραστηριότητα που ακολουθεί σας βοηθά να προβληματιστείτε και να περάσετε από τα 2 πρώτα βήματα, προσδιορίζοντας τις βασικές κοινωνικές αξίες της επιχείρησής σας και δηλώνοντας ποια είναι η πρόταση αξίας σας, δηλαδή **η αξία που υπόσχεται να προσφέρει η επιχείρησή σας στους πελάτες/ακροατήριο και εξηγεί γιατί θα πρέπει να επιλέξουν να αγοράσουν/χρησιμοποιήσουν την υπηρεσία/προϊόν σας**. Η πρόταση αξίας αποτελεί μέρος της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

- Δραστηριότητα 1: "Δημιουργήστε την πρόταση αξίας σας"

Τύπος δραστηριότητας
Ατομική δραστηριότητα, αλλά εφαρμόσιμη και σε ομάδες (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Η δραστηριότητα αυτή διατυπώνει τα χαρακτηριστικά και τις χρήσεις του προϊόντος/υπηρεσίας και τα στοιχεία διαφοροποίησης, λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα των πελατών, προκειμένου να προσδιοριστεί η βασική αξία του προϊόντος/υπηρεσίας.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να: <ul style="list-style-type: none">- να προβληματιστούν σχετικά με τις διάφορες πτυχές (συναισθηματικές, διανοητικές, υλικές/οικονομικές, κοινωνικές, άλλες) του προϊόντος/υπηρεσίας για τους ίδιους και τους άλλους- να προσδιορίσει τους κύριους παράγοντες που εμπλέκουν τους ανθρώπους με αυτό- τα οφέλη και τον αντίκτυπο που δημιουργεί το προϊόν/υπηρεσία στους ίδιους και στους άλλους- να αποσαφηνίσει αν ικανοποιεί μια ανάγκη ή λύνει ένα πρόβλημα- να συνειδητοποιήσουν ορισμένες βασικές πτυχές των ανθρώπων στους οποίους απευθύνονται
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
Από 2 έως 4 άτομα



Απαιτούμενο/α υλικό/α
<p>Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίων (βλ. παράρτημα <i>Δραστηριότητα 1</i>), στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι.</p> <p>Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.</p>
Εκτιμώμενη διάρκεια
45 λεπτά
Οδηγίες
<p>a. οι εκπαιδευόμενοι εισάγονται στο θέμα: η φάση αυτή δεν περιλαμβάνεται στο συνολικό χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας (ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει μια παρουσίαση ppt ή απλά να χρησιμοποιήσει τα περιεχόμενα που περιλαμβάνονται στο επισυναπτόμενο φύλλο εργασίας για την εισαγωγή της δραστηριότητας)</p> <p>b. εάν η δραστηριότητα είναι ατομική, οι εκπαιδευόμενοι προβληματίζονται σχετικά με το δικό τους προϊόν/υπηρεσία και τη σχετική ομάδα-στόχο ή, εάν εργάζονται σε ομάδες, μπορούν είτε να ανατρέξουν σε μια μελέτη περίπτωσης που παρουσιάζει ο εκπαιδευτής είτε να επιλέξουν μια υφιστάμενη επιχείρηση που διευθύνει ένα από τα μέλη της ομάδας.</p> <p>c. οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν το φύλλο εργασίας σύμφωνα με τις οδηγίες που περιλαμβάνονται στο φύλλο εργασίας που παρέχεται</p> <p>d. οι μαθητές παρουσιάζουν τα αποτελέσματά τους, μοιράζονται σκέψεις, προτάσεις, εμπειρίες κ.λπ.</p>
Σύνδεσμοι / αναφορές
<u>Πώς να γράψετε μια Πρόταση Αξίας (+ 6 σύγχρονα παραδείγματα)</u>
Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

2. Κοινωνικό μάρκετινγκ: τι είναι και οι βασικές ΑΡΧΕΣ του

Ενώ διερευνάτε τον κοινωνικό σκοπό του προϊόντος/υπηρεσίας σας και τους ανθρώπους που θέλετε να εμπλέξετε, ήρθε η ώρα να μάθετε για το κοινωνικό μάρκετινγκ, το οποίο έχει στέρεα θεμέλια στον κοινωνικό σκοπό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Ξεκινώντας από μια προσεκτική χαρτογράφηση των ομάδων-στόχων, το κοινωνικό μάρκετινγκ στοχεύει στην κατανόηση των αναγκών, της ζωής και των κινήτρων τους για να βρει την προσαρμογή προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά, δηλαδή ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που ικανοποιεί τις ανάγκες της ομάδας-στόχου. Είναι σαφές ότι, αν και το κοινωνικό μάρκετινγκ

Βασίζεται στις αρχές του εμπορικού μάρκετινγκ, οι σκοποί του υπερβαίνουν την απλή επίτευξη κέρδους.

Σύμφωνα με τον Andreasen Alan R. (1988), το κοινωνικό μάρκετινγκ είναι "*η εφαρμογή τεχνικών εμπορικού μάρκετινγκ σε κοινωνικά προβλήματα*". Με άλλα λόγια, αυτό σημαίνει ότι ο βασικός στόχος του κοινωνικού μάρκετινγκ είναι να ωθήσει και να οδηγήσει τους ανθρώπους να αλλάξουν τις συμπεριφορές τους για να προωθήσουν την ευημερία και τα μακροπρόθεσμα οφέλη της κοινωνίας στο σύνολό της μέσω των επιλεγμένων οικονομικά αποδοτικών πόρων και παρεμβάσεων που έχουν τον καλύτερο αντίκτυπο σε βάθος χρόνου.

Με άλλα λόγια, ο πυρήνας του κοινωνικού μάρκετινγκ αφορά την αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων προς όφελος του καταναλωτή ή της κοινωνίας. Επιπλέον, η προώθηση κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών ζητημάτων και η πρόκληση συνείδησης μέσω των εργαλείων μάρκετινγκ.

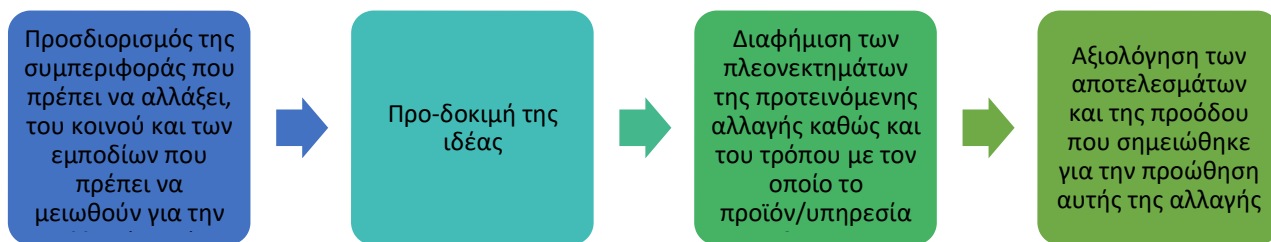
Το κοινωνικό μάρκετινγκ δημιουργεί διαφορετικά πλεονεκτήματα για:

- επιχειρήσεις που εκτός από τους οικονομικούς τους στόχους (κέρδος), εργάζονται για την επίτευξη πιο βιώσιμων στόχων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων και του πλανήτη, για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών/του κοινού για το καλό της κοινωνίας και του περιβάλλοντος
- καταναλωτές που οδηγούνται στην αγορά/χρήση προϊόντων/υπηρεσιών που είναι ηθικά και κοινωνικά βιώσιμα και υπεύθυνα

Μεταξύ των πολλών παραδειγμάτων κοινωνικού μάρκετινγκ που στοχεύουν σε διάφορα θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνική ευαισθητοποίηση ή την υγεία του σώματος, υπάρχουν μερικά ενδιαφέροντα παραδείγματα, όπως περιγράφονται στο [7 Inspirational Social Media Campaigns](#), μεταξύ των οποίων:

- **To Getty Museum Challenge**, δηλαδή όταν το [Μουσείο Getty](#) χρησιμοποίησε το Twitter, το Instagram, το Facebook όταν κατά τη διάρκεια του πανδημικού αποκλεισμού, προκάλεσε το κοινό να μοιραστεί σπιτικές αναπαραστάσεις των διαφόρων έργων τέχνης του. Υπήρξε θετική ανταπόκριση από το κοινό, το οποίο ανταποκρίθηκε με ενθουσιασμό δημιουργώντας διάφορα έργα τέχνης που αποτίουν φόρο τιμής στους καλλιτέχνες με ξεκαρδιστικούς και εντυπωσιακούς τρόπους.
- **Save The Music's #musicsaves**, το οποίο χρησιμοποίησε το TikTok για να ευαισθητοποιήσει το κοινό σχετικά με τη σημασία και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει η μουσική στην ψυχική υγεία, καθώς και για να τραβήξει την προσοχή στο ίδιο το ίδρυμα.
- **To #styledayfriday του Zalando**, το οποίο χρησιμοποίησε το Instagram και το TikTok για να ξεπεράσει τη δύσκολη περίοδο του αποκλεισμού του Covid, όταν οι πωλήσεις έπεσαν δραματικά. Έτσι, η ευρωπαϊκή μάρκα μόδας Zalando προώθησε μια εβδομαδιαία πρόκληση, για να ντυθείς καλά, μεταξύ των ακολούθων της: μετέτρεψε την [Casual Friday σε Style Day Friday](#).

Τα βασικά βήματα για ένα επιτυχημένο κοινωνικό μάρκετινγκ μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:



Δεδομένου ότι η αλλαγή δεν μπορεί να γίνει από τη μια μέρα στην άλλη, είναι ζωτικής σημασίας να αυξηθεί το ενδιαφέρον και η ευαισθητοποίηση και να παρακινηθούν οι άνθρωποι να αλλάξουν τις στάσεις τους, ώστε να είναι πρόθυμοι να δράσουν για την αλλαγή.

Τέλος, δεδομένου ότι το κοινωνικό μάρκετινγκ έχει τις ρίζες του στο εμπορικό μάρκετινγκ, η γνώση των βασικών αρχών του μάρκετινγκ, κοινωνικού ή κερδοσκοπικού, είναι απαραίτητη. Στο εμπορικό μάρκετινγκ, αναφερόμαστε στα 4 Ps:

- **Το προϊόν** αφορά "αυτό που εμπορεύεστε", το οποίο για το κοινωνικό μάρκετινγκ είναι το προϊόν/υπηρεσία που θα οδηγήσει στην αλλαγή.
- **Η τιμή** στο κοινωνικό μάρκετινγκ δεν είναι μόνο θέμα χρημάτων, αλλά και θέμα χρόνου ή πόση προσπάθεια θα χρειαστεί για να αλλάξει μια συμπεριφορά.
- **Τόπος**, ο οποίος είναι ζωτικής σημασίας για να καταστήσετε το προϊόν/υπηρεσία σας όχι μόνο διαθέσιμο, αλλά και εύκολα προσβάσιμο σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους.
- **Η προώθηση** είναι η διαφήμιση που μπορείτε να κάνετε.

Σε ένα πολύ ενδιαφέρον άρθρο [4 Ps of Social Marketing](#) του Arindra Mishra (9 Αυγούστου 2020), ο συγγραφέας παρέχει μια σαφή επισκόπηση του τι μπορούν να σημαίνουν τα 4Ps του εμπορικού μάρκετινγκ για το κοινωνικό μάρκετινγκ με έμφαση στην "εξυπηρέτηση της κοινωνίας". Τα 4 PS εξηγούνται ως εξής:

- **Σκοπός**, ο οποίος θα βοηθήσει να δοθεί κατεύθυνση στη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης
- **Πλατφόρμα**, δηλαδή τα κανάλια που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία με τους πελάτες/ακροατήριο, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με τα είδη των δραστηριοτήτων που πρόκειται να εκτελεστούν και τα χαρακτηριστικά του κοινού/καταναλωτών.
- **Συμμετοχή**, η οποία συνεπάγεται ενεργό αλληλεπίδραση του κοινού/καταναλωτών
- **Απόδοση** για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιτευγμάτων της εφαρμοζόμενης στρατηγικής κοινωνικού μάρκετινγκ.

Για να ορίσετε το εμπορικό σήμα της επιχείρησής σας, πρέπει πρώτα να κατανοήσετε τα στοιχεία που συνθέτουν το μείγμα μάρκετινγκ της εταιρείας σας.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, τα 4 P του Μάρκετινγκ μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

Προϊόν: ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησής σας, πρέπει να έχετε ένα σαφές όραμα και να κατανοήσετε τι ακριβώς είναι το προϊόν ή η υπηρεσία σας και γιατί ή τι το κάνει μοναδικό, προτού μπορέσετε να το προωθήσετε με επιτυχία στην αγορά.

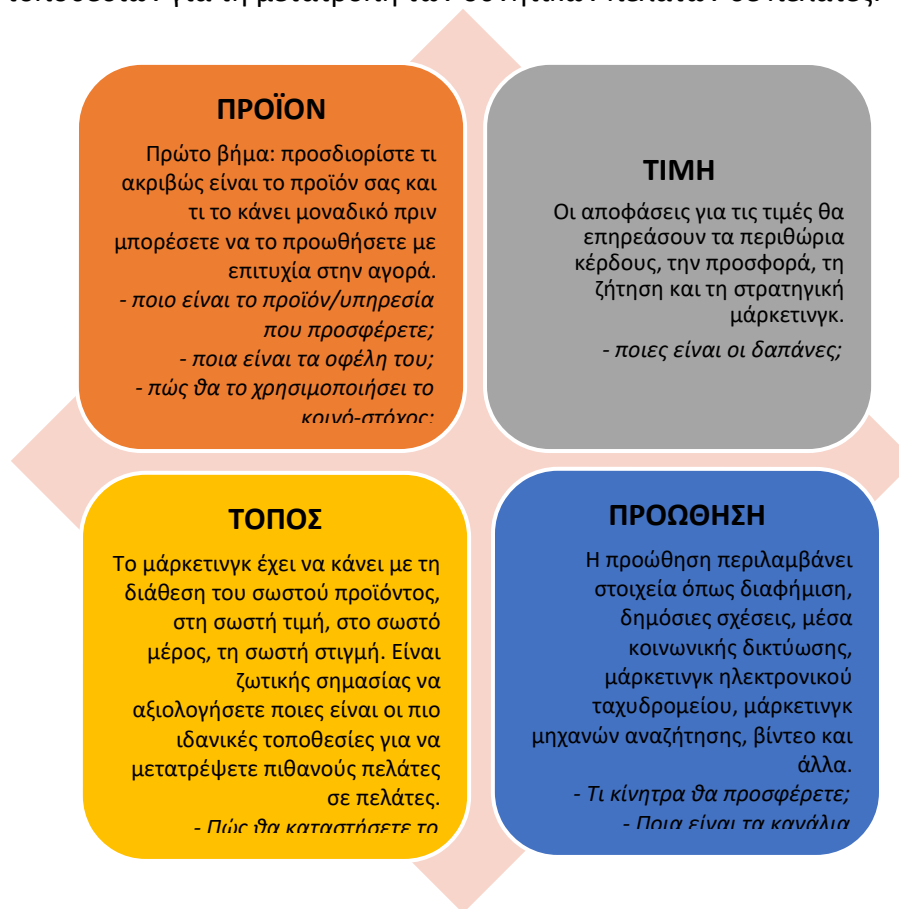
Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS



Τιμή: Η τιμή είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει τα περιθώρια κέρδους, την προσφορά, τη ζήτηση και τη στρατηγική μάρκετινγκ, η οποία μπορεί να επηρεάσει τον τόπο και την προώθηση που επιλέγεται για την εμπορία της υπηρεσίας/του προϊόντος σας.

Προώθηση: η ενέργεια αυτή περιλαμβάνει πολλούς τρόπους διάδοσης των πληροφοριών για την υπηρεσία ή το προϊόν σας στους καταναλωτές, τους πελάτες ή το κοινό και περιλαμβάνει τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης, το βίντεο και άλλα.

Τόπος: είναι ζωτικής σημασίας να διατίθεται το σωστό προϊόν/υπηρεσία στη σωστή τιμή, στον σωστό τόπο και στον σωστό χρόνο. Πάνω απ' όλα, είναι ζωτικής σημασίας ο εντοπισμός των ιδανικότερων τοποθεσιών για τη μετατροπή των δυνητικών πελατών σε πελάτες.



- Δραστηριότητα 2: "Τα 4 Ps στο κοινωνικό μάρκετινγκ"

Τύπος δραστηριότητας
Ομαδική δραστηριότητα (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Αυτή η δραστηριότητα βοηθά τους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τα στοιχεία που συνθέτουν το μείγμα μάρκετινγκ μιας εταιρείας μέσω των 4 Ps του μάρκετινγκ και πώς να τα χρησιμοποιούν όταν παρουσιάζουν το προϊόν ή την υπηρεσία τους στην αγορά.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Σκοπός/στόχος
<p>Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none">- να προσδιορίσετε τι προσφέρει το προϊόν/υπηρεσία, τα οφέλη του και πώς θα το χρησιμοποιήσει το κοινό-στόχος- τι είναι αυτό που το καθιστά μοναδικό πριν μπορέσει να το προωθήσει με επιτυχία στην αγορά- το κόστος που συνεπάγεται η στρατηγική μάρκετινγκ- πώς να καταστήσουν το προϊόν/υπηρεσία τους διαθέσιμο στο κοινό-στόχο- ποια στρατηγική διαφήμισης και προώθησης πρέπει να υιοθετήσετε
Μέγεθος ομάδας/ατομικό εάν ισχύει
Από 2 έως 6 άτομα
Απαιτούμενο/α υλικό/α
<p>Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίων (βλ. παράρτημα Δραστηριότητα 2), στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι.</p> <p>Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.</p>
Εκτιμώμενη διάρκεια
30 λεπτά
Οδηγίες
<ol style="list-style-type: none">οι εκπαιδευόμενοι εισάγονται στο θέμα: η φάση αυτή δεν περιλαμβάνεται στο συνολικό χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας (ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει μια παρουσίαση ppt ή απλά να χρησιμοποιήσει τα περιεχόμενα που περιλαμβάνονται στο επισυναπτόμενο φύλλο εργασίας για την εισαγωγή της δραστηριότητας)παρουσιάζεται στους εκπαιδευόμενους μια μελέτη περίπτωσης που επιλέγεται από τον εκπαιδευτή ή μπορούν να επιλέξουν μια υφιστάμενη επιχείρηση που διευθύνεται από ένα από τα μέλη της ομάδας.οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν το φύλλο εργασίας της δραστηριότητας απαντώντας στις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο επισυναπτόμενο φύλλο εργασίας της δραστηριότητας για τη συμπλήρωση του πίνακαοι μαθητές παρουσιάζουν τα αποτελέσματά τους, μοιράζονται σκέψεις, προτάσεις, εμπειρίες κ.λπ.
Σύνδεσμοι / αναφορές
4 Ps του κοινωνικού μάρκετινγκ

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS



Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να διεξαχθεί ατομικά με αναφορά στο προϊόν/υπηρεσία των μαθητών.



**Co-funded by
the European Union**

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

3. Πώς να προωθήσετε την επιχείρησή σας με γνώμονα την αποστολή στο διαδίκτυο: το ψηφιακό ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σίγουρα, ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους μάρκετινγκ και ανταλλαγής μηνυμάτων για ένα εμπορικό σήμα μιας επιχείρησης, καθώς και για την αποστολή της, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών αξιών και σκοπών, είναι το ψηφιακό μάρκετινγκ, γνωστό και ως διαδικτυακό μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong, 2009 ([Digital Marketing](#))¹, το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι μια μορφή άμεσου μάρκετινγκ που συνδέει τους καταναλωτές με τους πωλητές ηλεκτρονικά χρησιμοποιώντας διαδραστικές τεχνολογίες όπως ηλεκτρονικά μηνύματα, ιστότοπους, διαδικτυακά φόρουμ και ομάδες ειδήσεων, διαδραστική τηλεόραση, κινητές επικοινωνίες κ.λπ.

Στις μέρες μας, τα διαδικτυακά κανάλια είναι ιδιαίτερα προσβάσιμα και είναι εύκολο να δημιουργηθούν διαδικτυακά προφίλ κοινού-στόχου/πελατών, να παραδοθούν και να υποστηριχθούν οι επιπτώσεις των κοινωνικών σκοπών των επιχειρήσεων. Επιταχύνουν επίσης τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει ένα προϊόν/υπηρεσία στην αλλαγή της συμπεριφοράς και της ζωής των ανθρώπων και είναι οικονομικά αποδοτικά σε σύγκριση με τις παραδοσιακές στρατηγικές μάρκετινγκ που επικεντρώνονται στο κέρδος.

Για τις μικρές επιχειρήσεις, το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι ακόμη πιο κατάλληλο, καθώς έχει ελάχιστο αρχικό κόστος και είναι μια οικονομικά αποδοτική τεχνική μάρκετινγκ, η οποία περιλαμβάνει διάφορες στρατηγικές, τεχνολογίες και ηλεκτρονικές συσκευές που σας επιτρέπουν να προσεγγίσετε τους καταναλωτές στο διαδίκτυο, όπως στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στο pay-per-click, στη βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης και στο μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Χάρη σε αυτό, το ψηφιακό μάρκετινγκ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να:

- καθιερώνουν την ταυτότητα του εμπορικού τους σήματος,
- παρέχουν αποτελεσματική εμπειρία πελάτη,
- μεταφέρουν διαφημιστικά μηνύματα, και
- μετράνε τον αντίκτυπό του μέσω της διαδρομής του πελάτη.

Όπως κάθε τεχνική μάρκετινγκ, για να καθιερωθεί μια επιτυχημένη στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ, υπάρχουν βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν:

- Προσδιορίστε το κοινό/τους πελάτες-στόχους, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους σε σχέση με την αποστολή της επιχείρησης και τα προϊόντα/υπηρεσίες.
- Δημιουργήστε πολύτιμο περιεχόμενο (όπως blogs, podcasts, βίντεο, tweets κ.ο.κ.)
- Δημοσιεύστε, προωθήστε και διανείμετε αυτό το περιεχόμενο αποτελεσματικά και αποδοτικά, ώστε οι άνθρωποι να ανακαλύψουν την επωνυμία, να μάθουν και να υποστηρίξουν την επιχείρηση και την αποστολή της και, ως εκ τούτου, να χρησιμοποιήσουν/αγοράσουν την υπηρεσία/το προϊόν

Είναι σημαντικό να εξετάσετε τους διάφορους τύπους ψηφιακού μάρκετινγκ, όπως:

¹ Ψηφιακό μάρκετινγκ από το <https://mailchimp.com/marketing-glossary/digital-marketing/>

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.





Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

Η βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (SEO), η οποία είναι περισσότερο ένα εργαλείο παρά μια μορφή μάρκετινγκ, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να κατατάσσεται υψηλότερα στα αποτελέσματα αναζήτησης της Google, εντοπίζοντας τις λέξεις ή φράσεις που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για να αναζητήσουν πληροφορίες στο διαδίκτυο, προκειμένου να τις χρησιμοποιήσουν στα μηνύματα προς την αγορά. Κατά τη βελτιστοποίηση μιας ιστοσελίδας για μια μηχανή αναζήτησης, είναι ζωτικής σημασίας να λαμβάνεται υπόψη η ποιότητα του περιεχομένου, το επίπεδο εμπλοκής των χρηστών, η κινητή παιδεία και άλλες πτυχές.

Το μάρκετινγκ περιεχομένου στοχεύει στην ανταλλαγή πληροφοριών και τη διανομή σημαντικού και πολύτιμου περιεχομένου (δηλαδή αναρτήσεις σε ιστολόγια, πηγές όπως λευκά έγγραφα και ηλεκτρονικά βιβλία, ψηφιακά βίντεο, podcasts, αφήγηση ιστοριών και πολλά άλλα) για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας, ώστε οι αναγνώστες να παρακινηθούν να αναλάβουν δράση και να γίνουν καταναλωτές/ακροατές βάσει μιας βιώσιμης και αξιόπιστης σχέσης.

Μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που εμπλέκει τους ανθρώπους σε συζητήσεις στο διαδίκτυο για να τους οδηγήσει στη χρήση/αγορά ενός προϊόντος/υπηρεσίας, προβάλλοντας το εμπορικό σήμα της επιχείρησης, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την κουλτούρα και άλλα. Ανάλογα με τους επιχειρηματικούς στόχους και το κοινό, μερικά από τα πιο δημοφιλή κανάλια μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων είναι το Facebook, το Twitter, το Instagram, το LinkedIn, το YouTube και πολλά άλλα. Στην επόμενη ενότητα θα εξηγηθούν σε βάθος αυτές οι μορφές μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι οποίες αφορούν τη δημιουργία αναρτήσεων για τα κοινωνικά κανάλια και την απάντηση σε τυχόν σχόλια που έχουν αναρτηθεί.

Μάρκετινγκ pay-per-click, στο οποίο πληρώνετε ένα ποσό κάθε φορά που κάποιος κάνει κλικ στις ψηφιακές διαφημίσεις σας (όπως για παράδειγμα στις διαφημίσεις της Google). Αυτό επιτρέπει την πληρωμή για τις διαφημίσεις που βλέπουν τα άτομα με αντί να πληρώνετε ένα καθορισμένο ποσό για τη συνεχή εκτέλεση στοχευμένων διαφημίσεων σε διαδικτυακά κανάλια.

Το μάρκετινγκ θυγατρικών επιτρέπει σε κάποιον να βγάλει χρήματα προωθώντας την επιχείρηση κάποιου άλλου. Ως συνεργάτης, παίρνει προμήθεια κάθε φορά που ένας πελάτης αγοράζει το προϊόν που προωθεί ο συνεργάτης. Ως έμπορος, κάποιος πληρώνει τον συνεργάτη για κάθε πώληση στην οποία συμβάλλει.

Το μάρκετινγκ επιρροής βασίζεται στη συνεργασία με έναν επιρροή (ένα άτομο με μεγάλο κοινό, όπως μια διασημότητα, ένας ειδικός του κλάδου ή ένας δημιουργός περιεχομένου) με αντάλλαγμα την προβολή.

Το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου χρησιμοποιεί μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών μιας επιχείρησης, ώστε οι πελάτες/ακροατήριο να γνωρίζουν τα τελευταία προϊόντα ή προσφορές.

Το μάρκετινγκ μέσω κινητών τηλεφώνων που επιτρέπει τη δέσμευση με τους καταναλωτές/ακροατήριο-στόχο μέσω κινητών συσκευών, όπως smartphones και tablets, μέσω μηνυμάτων SMS και MMS, ειδοποιήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ειδοποιήσεων για εφαρμογές κινητών τηλεφώνων κ.λπ.





Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

Δεδομένου ότι τα οφέλη του ψηφιακού μάρκετινγκ περιλαμβάνουν αποδοτικότητα κόστους με ευρεία γεωγραφική εμβέλεια, ευκολότερη εξατομίκευση με μετρήσιμα αποτελέσματα και αποτελεσματικότερες συζητήσεις με περισσότερες συνδέσεις με τους πελάτες, είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζετε πώς να δημιουργήσετε μια εκστρατεία ψηφιακού μάρκετινγκ με:

- **Καθορισμός έξυπνων στόχων μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων** (για να επικεντρωθείτε σε εκείνους τους στόχους που θα καθοδηγήσουν τη στρατηγική σας)
- **Προσδιορισμός του κοινού-στόχου/καταναλωτών**
- **Δημιουργία προϋπολογισμού**
- **Επιλογή των καταλληλότερων καναλιών ψηφιακού μάρκετινγκ** (που συχνά εξαρτάται από τους στόχους, το κοινό και τον προϋπολογισμό)
- **Αξιολόγηση των προσπαθειών μάρκετινγκ**

Οι ενέργειες που πρέπει να αναλάβετε ξεκινούν με τη δημιουργία του ψηφιακού σας αποτυπώματος, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας:

1. **Δικτυακός τόπος** με διεύθυνση URL που είναι εύκολο να θυμάστε και φιλικό προς τις έξυπνες συσκευές, όλες τις βασικές πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις προσφορές, την αποστολή και το όραμα του οργανισμού σας και την ομάδα σας, εάν υπάρχει (ένας δωρεάν και εύκολος τρόπος για τη δημιουργία δικτυακών τόπων είναι η χρήση [του Wordpress!](#))
2. **Λίστα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου** που θα πρέπει να περιλαμβάνει τις υπάρχουσες επαφές των προσωπικών, επαγγελματικών και κοινωνικών δικτύων, καθώς και τις συμβάσεις των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
2. **Κοινωνικά δίκτυα**, όπως το Facebook, το LinkedIn, το Instagram και ούτω καθεξής.
3. **Google analytics**, η οποία είναι μια πλατφόρμα που συλλέγει δεδομένα από τους ιστότοπους και τις εφαρμογές σας για τη δημιουργία αναφορών που παρέχουν πληροφορίες για την επιχείρησή σας.
4. **Ενδιαφέρον και πολύτιμο περιεχόμενο** που είναι σχετικό με τα προϊόντα/υπηρεσίες, φιλικό προς το SEO, ευανάγνωστο και όσο το δυνατόν πιο πρωτότυπο/καινοτόμο.

- Δραστηριότητα 3: "Το κοινό-στόχος σας"

Τύπος δραστηριότητας
Ομαδική δραστηριότητα (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Η δραστηριότητα αυτή επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να μάθουν πώς να συνδέονται και να εμπλέκουν τους υποψήφιους αγοραστές ή το κοινό-στόχο που ενδιαφέρεται/μπορεί να ενδιαφερθεί για το προϊόν/υπηρεσία και να ενσωματώνουν τα ευρήματα στη στρατηγική μάρκετινγκ, να δημιουργούν εξατομικευμένο περιεχόμενο και να αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:



- να κατανοήσουν ποιο είναι το κοινό-στόχος τους
- τι χρειάζεται το κοινό-στόχος τους
- ανάπτυξη στρατηγικής για την καθοδήγηση του κοινού-στόχου κατά τη διαδικασία αγοράς
- να βελτιώσουν το σχέδιο μάρκετινγκ με τα δεδομένα που συλλέγουν

Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει

Από 2 έως 8 άτομα

Απαιτούμενο/α υλικό/α

Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίων (βλ. παράρτημα *Δραστηριότητα 3*), στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι.

Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.

Εκτιμώμενη διάρκεια

60 λεπτά

Οδηγίες

- οι εκπαιδευόμενοι εισάγονται στο θέμα: η φάση αυτή δεν περιλαμβάνεται στο συνολικό χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας (ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει μια παρουσίαση ppt ή απλά να χρησιμοποιήσει τα περιεχόμενα που περιλαμβάνονται στο επισυναπτόμενο φύλλο εργασίας για την εισαγωγή της δραστηριότητας)
- παρουσιάζεται στους εκπαιδευόμενους μια μελέτη περίπτωσης που επιλέγεται από τον εκπαιδευτή ή μπορούν να επιλέξουν μια υφιστάμενη επιχείρηση που διευθύνεται από ένα από τα μέλη της ομάδας.
- οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν το φύλλο εργασίας της δραστηριότητας απαντώντας στις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο συνημμένο φύλλο εργασίας της δραστηριότητας και να συμπληρώσουν όλα τα πεδία
- οι μαθητές παρουσιάζουν τα αποτελέσματά τους, μοιράζονται σκέψεις, προτάσεις, εμπειρίες κ.λπ.

Σύνδεσμοι / αναφορές

[Ψηφιακό μάρκετινγκ για κοινωνικές επιχειρήσεις: \[2022\]](#)

Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί ατομικά με αναφορά στο προϊόν/υπηρεσία των μαθητών.

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS



Co-funded by
the European Union

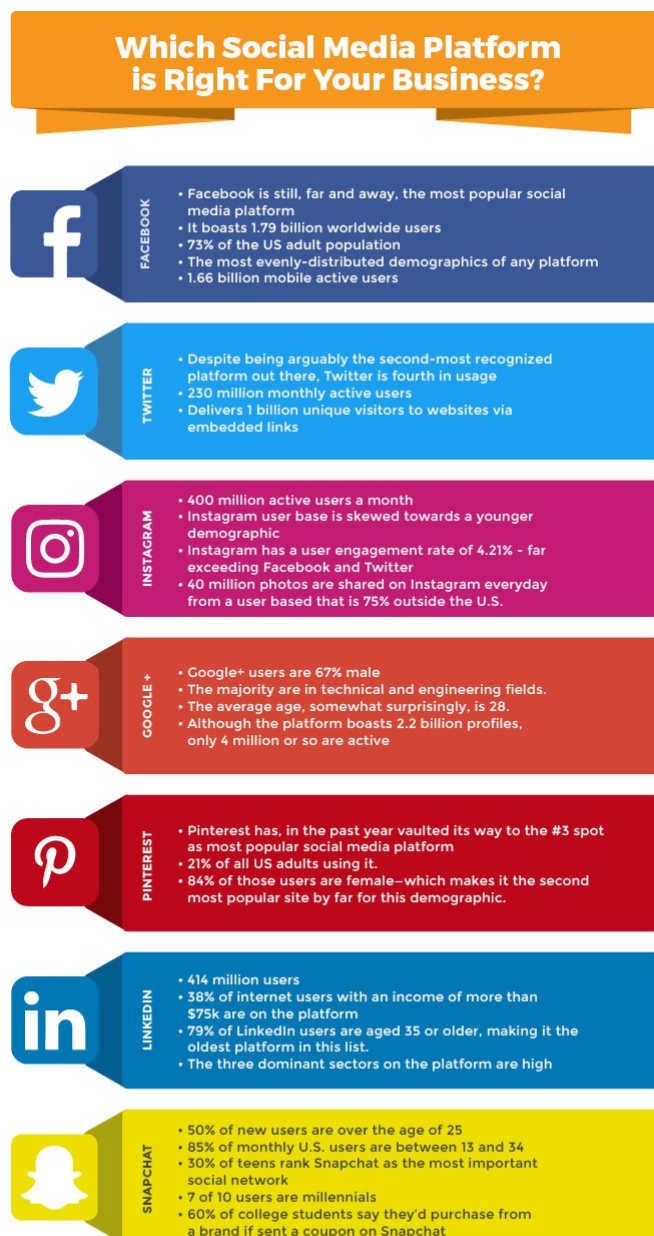
Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

4. Εισαγωγή στο μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων: πώς να δημιουργήσετε μια αποτελεσματική ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το Social Media Marketing είναι μια ευρέως διαδεδομένη και ως επί το πλείστον χωρίς κόστος μορφή ψηφιακού μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί τα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης βοηθώντας τις επιχειρήσεις να:

- αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας,
- εμπλέκουν τις κοινότητες,
- προώθηση, διαφήμιση και πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών στο στοχευμένο κοινό/καταναλωτές,
- να παρέχουν κοινωνική εξυπηρέτηση πελατών, και
- να παρακολουθείτε και να παρακολουθείτε τις επιδόσεις, καθώς και να βελτιώνετε τις στρατηγικές μάρκετινγκ.

Πηγή: [Σχέδιο μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Το 2022: Ένα υπόδειγμα 11 θημάτων για χρήση το 2022](#)



Η βασική πτυχή μιας επιτυχημένης εκστρατείας μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι η ικανότητα προσαρμογής της, η συνέπεια τόσο στο μάρκετινγκ όσο και στην επωνυμία στο διαδίκτυο και, πάνω απ' όλα, η γνώση ενός καναλιού κοινωνικής δικτύωσης πρώτα, διότι, είτε πρόκειται για μια νεοσύστατη είτε για μια υφιστάμενη επιχείρηση, είναι ζωτικής σημασίας η εξυπνάδα και η στρατηγική.

Για να δημιουργήσετε μια επιχειρηματική παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, είναι σημαντικό να εξετάσετε τα εξής:

- **Ο χρόνος** που μπορεί να αφιερωθεί σε ένα κοινωνικό δίκτυο κάθε μέρα, εβδομάδα, και , μήνα και ούτω καθεξής,
- **Πόροι** που απαιτούνται για το σχεδιασμό περιεχομένου και οπτικού υλικού, και
- **Χαρακτηριστικά του κοινού-στόχου/καταναλωτών** για να επιλέξετε το καταλληλότερο κανάλι κοινωνικής δικτύωσης για να προσεγγίσετε το κοινό-στόχο σας.

ϊοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η εντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η χ θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των έχονται σε αυτήν.



Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

Με βάση όλα αυτά, ας αναλύσουμε τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης.

To Instagram είναι ιδανικό για μάρκες με πολύ οπτικά ελκυστικό περιεχόμενο. Για παράδειγμα, οι μάρκες βιώσιμης ένδυσης και μόδας το χρησιμοποιούν πολύ, καθώς ο κόσμος λατρεύει τις ιστορίες πίσω από τα προϊόντα και φυσικά τα ίδια τα προϊόντα.

To Facebook είναι ιδανικό για εταιρείες που θέλουν να αρχίσουν να προσελκύουν νέους πελάτες και να μοιράζονται το περιεχόμενο της επιχείρησής τους. Για τις μικρότερες εταιρείες με κοινωνικό αντίκτυπο, είναι σκόπιμο να έχουν μια ειδική ομάδα στο Facebook, η οποία μπορεί να προσφέρει το χρόνο της και πολύτιμα σχόλια στους πελάτες, δημιουργώντας έτσι μια πιστή πελατειακή βάση.

Υποδείξεις:

- χτίσετε αυθεντικούς συμπαθόντες και υποστηρικτές από την αρχή για να βεβαιωθείτε ότι στοχεύετε σε εκείνους τους ανθρώπους που θα γίνουν πελάτες.
- Οι στρατηγικές του Facebook θα πρέπει να αφορούν τη δέσμευση:
 - Πόσο ενεργοί είναι οι οπαδοί σας;
 - Σας αφήνουν κριτικές 5 αστέρων;
 - Παρακολουθεί ο κόσμος τα βίντεό σας;
 - Ο αριθμός των οπαδών δεν σημαίνει τίποτα χωρίς δέσμευση!

To Twitter είναι ένα ισχυρό εργαλείο κοινωνικής δικτύωσης για να συνδεθείτε με το κοινό-στόχο σας και να διαδώσετε ένα μήνυμα. Επιπλέον, για ζωντανές εκδηλώσεις, όπου οι άνθρωποι μπορούν να μοιράζονται τις εικόνες, τις ενημερώσεις και τα check-in τους με άλλους, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται εκεί.

Συμβουλή: βεβαιωθείτε ότι χρησιμοποιείτε σωστά τα *hashtags* και συνεχίστε να ενημερώνετε το Twitter σας αρκετά για να αυξήσετε τη συμμετοχή και να αποκτήσετε οπαδούς.

To Snapchat είναι πολύ αποτελεσματικό για νέες μάρκες που απευθύνονται σε νεότερες ηλικίες. Συμβουλή: η διαφήμιση στο Snapchat εξακολουθεί να είναι σχετικά φθηνή και είναι ιδανική αν το περιεχόμενό σας ταιριάζει στη γρήγορη, οπτικά εντυπωσιακή μορφή του Snapchat.

Τέλος, το **Tik Tok** αυτοπροσδιορίζεται ως ο "προορισμός για κινητά βίντεο μικρής διάρκειας".² Θεωρείται ένας αποτελεσματικός τρόπος για την επαφή με το νεανικό κοινό, την ενθάρρυνση του περιεχομένου που δημιουργείται από τους χρήστες και τη συνεργασία με σχετικούς φορείς επιρροής. Πολλοί δημιουργικοί influencers χρησιμοποιούν το TikTok για να προσεγγίσουν νέα παγκόσμια ακροατήρια, να συνεργαστούν με κοινότητες ομοϊδεατών και να συνεργαστούν με εμπορικά σήματα για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Μια επιτυχημένη στρατηγική Social Media Marketing περιλαμβάνει ορισμένα βασικά βήματα, όπως:

1. Το πρώτο βήμα για να ξεκινήσετε τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι να προσδιορίσετε τους ΕΞΥΠΝΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ,

² Μια εις βάθος ματιά στο μάρκετινγκ στο TikTok από το <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/an-in-depth-look-at-marketing-on-tiktok>





Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

καθορίζοντας τις λογικές και προσιτές προσπάθειες, τον χρόνο, τους υλικούς (υλικούς) και άυλους (ανθρώπινους) πόρους, καθώς και την έξυπνη ενέργεια που θα αφιερώσετε στην εκστρατεία. Φυσικά, αυτοί οι στόχοι μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Μια από τις πιο γνωστές μεθόδους για τον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, ρεαλιστικών και χρονικά περιορισμένων στόχων είναι το πλαίσιο καθορισμού στόχων SMART (βλ. τη δραστηριότητα παρακάτω), το οποίο αναπτύχθηκε περαιτέρω ως "έξυπνότερη" θέσπιση στόχων που παρουσιάζεται στην ενότητα 1.

SMART είναι ένα ακρωνύμιο για:

Συγκεκριμένος - ο στόχος πρέπει να αναφέρει σαφώς τι πρέπει να επιτευχθεί, από ποιον, πού και πότε πρέπει να επιτευχθεί.

Μετρήσιμος - Η μετρησιμότητα αφορά τόσο το τελικό αποτέλεσμα όσο και τα ορόσημα στην πορεία προς την επίτευξη ενός στόχου. Απαντά στο ερώτημα της ποσότητας - πόσο, πόσο συχνά, πόσοι;

Εφικτός - Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί- αν είναι απίστευτοι ακόμη και για τον εαυτό σας, είναι πολύ απίθανο να τους πετύχετε.

Σχετικός - Οι στόχοι πρέπει να είναι σχετικοί με αυτό που θέλει κανείς να επιτύχει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Χρονικά δεσμευμένος - Αυτό μερικές φορές επικαλύπτεται με τον συγκεκριμένο στόχο, αλλά αποσκοπεί στο να διασφαλίσει ότι οι στόχοι περιγράφονται σε ένα χρονικό πλαίσιο.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα ρεαλιστικών στόχων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Business objective	Social media goal	Metric(s)
Grow the brand	Awareness <i>(these metrics illuminate your current and potential audience)</i>	Followers, shares, etc.
Turn customers into advocates	Engagement <i>(these metrics show how audiences are interacting with your content)</i>	Comments, likes, @mentions, etc.
Drive leads and sales	Conversions <i>(these metrics demonstrate the effectiveness of your social engagement)</i>	Website clicks, email signups, etc.
Improve customer retention	Consumer <i>(these metrics reflect how active customers think and feel about your brand)</i>	Testimonials, social media sentiment, average response time (for social customer service/support) etc.

Πηγή: [Πώς να δημιουργήσετε μια στρατηγική μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων σε 9 εύκολα βήματα](#)

Είναι σαφές ότι κάθε κανάλι συνεπάγεται διαφορετικούς στόχους. Για παράδειγμα, αν χρησιμοποιείτε το LinkedIn για να αυξήσετε την επισκεψιμότητα στον ιστότοπό σας, θα μετρήσετε τα κλικ. Αν το Instagram είναι για την αναγνωρισιμότητα της μάρκας, θα μπορούσατε να παρακολουθείτε τον αριθμό των προβολών του Instagram Story. Εάν διαφημίζετε στο Facebook, το κόστος ανά κλικ (CPC) είναι μια κοινή μέτρηση επιτυχίας.

2. Το δεύτερο βήμα, όπως αναφέρεται αρκετές φορές σε αυτή την ενότητα, αφορά το **ΚΟΙΝΟ-ΣΤΟΧΟ/ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ** της επιχείρησης, το οποίο πρέπει να αναλυθεί και να καθοριστεί



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

λαμβάνοντας υπόψη την ηλικία, την τοποθεσία, τον τυπικό τίτλο εργασίας ή τον κλάδο, τα ενδιαφέροντα, τις ανάγκες κ.λπ.

Επιπλέον, κάθε πλατφόρμα προσελκύει διαφορετικό κοινό. Σύμφωνα με την ανάλυση που έκανε η [Jamia Kenan](#) στο άρθρο της [Social media marketing](#): Σεπτεμβρίου 2022, ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των πιο διαδεδομένων πλατφορμών είναι τα εξής:

- Το Facebook και το YouTube είναι και τα δύο προνομιακά μέρη για διαφημίσεις, εν μέρει λόγω της υψηλής εισοδηματικής βάσης των χρηστών τους.
- Τα κορυφαία κοινωνικά δίκτυα μεταξύ των Millennials και της Gen Z (Millennials είναι όσοι γεννήθηκαν από το 1981 έως το 1996 - Generation Z είναι όσοι γεννήθηκαν από το 1997 έως το 2012) είναι [το Instagram](#), [το YouTube](#) και [το TikTok](#), γεγονός που σηματοδοτεί τη δύναμη του τολμηρού, εντυπωσιακού περιεχομένου που ξεχειλίζει προσωπικότητα.
- Οι γυναίκες υπερτερούν κατά πολύ των ανδρών στο Pinterest, το οποίο σημειώνεται ότι έχει την [υψηλότερη μέση αξία παραγγελίας](#) για τους αγοραστές κοινωνικής δικτύωσης.
- [Η βάση χρηστών του LinkedIn είναι καλά εκπαιδευμένη](#), γεγονός που το καθιστά κόμβο για εμπειρισταμένο, εξειδικευμένο περιεχόμενο για τον κλάδο, το οποίο μπορεί να είναι πιο εξειδικευμένο από αυτό που βλέπετε στο Facebook ή το Twitter.

3. Το τρίτο βήμα είναι η ανάπτυξη του καταλληλότερου [ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ](#) για τη δημιουργία του προφίλ του κοινού σας, μελετώντας τις καθημερινές συνήθειες και τον τρόπο ζωής του κοινού-στόχου σας. Οι μετρήσεις για αυτό είναι η "εμβέλεια" (ο αριθμός των μοναδικών χρηστών που απλώς βλέπουν το περιεχόμενό σας), τα "κλικ" (ο αριθμός των κλικ στο ψηφιακό σας περιεχόμενο, το όνομα ή το λογότυπό σας), η "εμπλοκή" (ο συνολικός αριθμός των κοινωνικών εμπλοκών διαιρεμένος με τον αριθμό των εμφανίσεων) και η απόδοση των "hashtag".

Όσον αφορά το κοινό, το περιεχόμενο θα πρέπει επίσης να ευθυγραμμίζεται με τον σκοπό κάθε δικτύου. Για παράδειγμα, τα βίντεο ευαισθητοποίησης της μάρκας στο Twitter μπορεί να μην είναι κατάλληλα εάν το κανάλι χρησιμοποιείται για την υποστήριξη πελατών. Οι μετρήσεις είναι σημαντικές για την αξιολόγηση, την επαναξιολόγηση και την εκ νέου δοκιμή της στρατηγικής μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Μην ξεχνάτε το οπτικό μάρκετινγκ περιεχομένου, συμπεριλαμβανομένης της δήλωσης του εμπορικού σήματος, της χρήσης emoji, hashtags κ.ο.κ. που πρέπει να είναι συνεπές και ομοιόμορφο σε όλη τη στρατηγική της εκστρατείας.

4. Το τέταρτο βήμα είναι μια άλλη βασική πτυχή που αφορά την ανάγκη να [ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ](#), όχι μόνο μέσω της ανάλυσης του ανταγωνισμού, αλλά και μέσω της "ακρόασης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης" για να μάθετε τι μοιράζονται και τι λένε οι άνθρωποι γι' αυτούς.
5. Τέλος, το πέμπτο βήμα είναι η δημιουργία ενός [ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΣΤΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ](#), όπου μπορείτε να καταγράψετε τις ημερομηνίες και τις ώρες κατά τις οποίες θα δημοσιεύετε διαφορετικούς τύπους περιεχομένου σε κάθε κανάλι και να παρακολουθείτε τη συχνότητα των δημοσιεύσεων γενικά, η οποία δεν πρέπει ποτέ να είναι ούτε πολύ ούτε πολύ λίγη. Ορισμένα προτεινόμενα στοιχεία έχουν ως εξής:

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS



- Instagram (feed): 3-7 φορές την εβδομάδα
- Facebook: Facebook: 1-2 φορές την ημέρα
- Twitter: Twitter: 1-5 φορές την ημέρα
- LinkedIn: LinkedIn: 1-5 φορές την εβδομάδα

- Δραστηριότητα 4 α): "Δημιουργία αποτελεσματικών στόχων μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης"

Τύπος δραστηριότητας
Ομαδική δραστηριότητα (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Η δραστηριότητα αυτή αποσκοπεί στην εξάσκηση σε ένα από τα βασικά στοιχεία του προγραμματισμού και της διαχείρισης, δηλαδή στον καθορισμό στόχων.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να: <ul style="list-style-type: none">- να αποσαφηνίσει και να προσδιορίσει τον τελικό στόχο που πρέπει να επιτευχθεί- να αναλύσει τις έξυπνες πτυχές του για να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας με την τήρηση των πέντε αρχών καθορισμού στόχων- να σχεδιάσουν τα βήματα, τελικά τις βασικές δραστηριότητες και τους πόρους, για να το επιτύχουν και να καθοδηγήσουν τον προγραμματισμό δράσης τους καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της εμπειρίας
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
Από 2 έως 8 άτομα
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίων (βλ. παράρτημα Δραστηριότητα 4 α), στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι. Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα αρχείο excel ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων (βλ. επίσης https://miro.com/templates/smart-goals/).
Εκτιμώμενη διάρκεια
45 λεπτά
Οδηγίες
a. οι εκπαιδευόμενοι εισάγονται στη διαδικασία του έξυπνου καθορισμού στόχων: η φάση αυτή δεν περιλαμβάνεται στο συνολικό χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας (ο εκπαιδευτής



μπορεί να δημιουργήσει μια παρουσίαση ppt ή απλά να χρησιμοποιήσει τα περιεχόμενα που περιλαμβάνονται στο επισυναπτόμενο φύλλο εργασίας της εισαγωγής της δραστηριότητας)

- α. παρουσιάζεται στους εκπαιδευόμενους μια μελέτη περίπτωσης που επιλέγεται από τον εκπαιδευτή ή μπορούν να επιλέξουν μια υφιστάμενη επιχείρηση που διευθύνεται από ένα από τα μέλη της ομάδας.
- β. οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν το φύλλο εργασίας σύμφωνα με τις οδηγίες που περιλαμβάνονται στο επισυναπτόμενο φύλλο εργασίας, ξεκινώντας από τη μελέτη περίπτωσης.
- γ. οι μαθητές παρουσιάζουν τα αποτελέσματά τους, μοιράζονται σκέψεις, προτάσεις, εμπειρίες κ.λπ.

Σύνδεσμοι / αναφορές

[Πώς να ορίσετε στόχους μάρκετινγκ SmartT](#)

Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί ατομικά με αναφορά στο προϊόν/υπηρεσία των μαθητών.

- Δραστηριότητα 4 β): "Προσδιορίστε τα κανάλια μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης"

Τύπος δραστηριότητας

Ομαδική δραστηριότητα (F2F & online)

Περιγραφή της δραστηριότητας

Η δραστηριότητα αυτή επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να διερευνήσουν διάφορες πτυχές μιας στρατηγικής μάρκετινγκ επικοινωνίας, προώθησης και ενημέρωσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Σκοπός/στόχος

Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν:

- πώς μπορούν να προσεγγίσουν το κοινό/τους πελάτες/τους χρήστες σας
- ποια εργαλεία/χώρους μπορείτε να χρησιμοποιήσετε
- πώς μπορούν να συλλέξουν ανατροφοδότηση και πώς μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν;

Μέγεθος ομάδας/ατομικό εάν ισχύει

Από 2 έως 8 άτομα

Απαιτούμενο/α υλικό/α

Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα *Δραστηριότητα 4 β*), στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι.

Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα αρχείο excel ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jamboard ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.

Εκτιμώμενη διάρκεια

30 λεπτά

Οδηγίες

- οι εκπαιδευόμενοι εισάγονται στη διαδικασία καθορισμού στόχων SMART: η φάση αυτή δεν περιλαμβάνεται στο συνολικό χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας (ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει μια παρουσίαση ppt ή απλά να χρησιμοποιήσει τα περιεχόμενα που περιλαμβάνονται στο επισυναπτόμενο φύλλο εργασίας εισαγωγής της δραστηριότητας)
- παρουσιάζεται στους εκπαιδευόμενους μια μελέτη περίπτωσης που επιλέγεται από τον εκπαιδευτή ή μπορούν να επιλέξουν μια υφιστάμενη επιχείρηση που διευθύνεται από ένα από τα μέλη της ομάδας.
- οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν το φύλλο εργασίας σύμφωνα με τις οδηγίες που περιλαμβάνονται στο επισυναπτόμενο φύλλο εργασίας, ξεκινώντας από τη μελέτη περίπτωσης.
- οι μαθητές παρουσιάζουν τα αποτελέσματά τους, μοιράζονται σκέψεις, προτάσεις, εμπειρίες κ.λπ.

Σύνδεσμοι / αναφορές

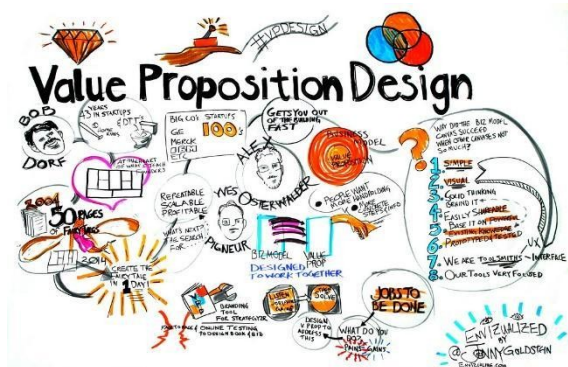
[Επιλέγοντας τα σωστά κανάλια κοινωνικής δικτύωσης για την επιχείρησή σας](#)

Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί ατομικά με αναφορά στο προϊόν/υπηρεσία των μαθητών.

ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ

- [Πρόταση αξίας - Στοιχεία, απαιτήσεις και παραδείγματα](#)



Αυτό το άρθρο απεικονίζει τα βασικά στοιχεία, χαρακτηριστικά, απαιτήσεις και προτάσεις για το πώς να γράψετε μια επιτυχημένη πρόταση αξίας και μερικά σχετικά παραδείγματα από διάσημες μάρκες.

Πηγή: [15425472390_748763801b_b.jpg \(1024x684\) \(staticflickr.com\)](#)

- [Πώς να πουλήσετε την τέχνη σας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης \[ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ\] - Sell Art Online](#)



Αυτό το άρθρο παρουσιάζει εννέα τρόπους για να πουλήσετε περισσότερη τέχνη χρησιμοποιώντας το μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων, συμπεριλαμβανομένων μελετών περιπτώσεων και οδηγών για το πώς να το κάνετε.

- [Πώς το Βρετανικό Μουσείο αύξησε τη δέσμευση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατά 126%](#)



Πρόκειται για ένα πολύ ενδιαφέρον άρθρο που περιγράφει λεπτομερώς πώς μια στρατηγική κοινωνικών μέσων ενημέρωσης που επικεντρώθηκε στη δέσμευση του κοινού και την εξυπηρέτηση των πελατών βοήθησε το Βρετανικό Μουσείο να προσελκύσει εκατομμύρια νέους οπαδούς, εμβαθύνοντας παράλληλα τη δέσμευση και αποκαλύπτοντας χρήσιμες πληροφορίες.

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS



- Το έργο Social EU είναι ένα έργο Erasmus + για τις δεξιότητες των κοινωνικών μέσων δικτύωσης που αποσκοπεί κυρίως στην υποστήριξη των διαχειριστών έργων που συντονίζουν τις δραστηριότητες επικοινωνίας και διάδοσης στο πλαίσιο ενός χρηματοδοτούμενου από την ΕΕ έργου, αλλά παρέχει μια ευρεία, ενδιαφέρουσα και ελκυστική γνώση και εργαλεία για κάθε επαγγελματία που χρησιμοποιεί κανάλια κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Η εγγραφή στο [διαδικτυακό εκπαιδευτικό πρόγραμμα Social EU](#) είναι δωρεάν.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- 1. Το κοινωνικό μάρκετινγκ είναι η χρήση των αρχών του μάρκετινγκ για τον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς με σκοπό τη βελτίωση της υγείας ή την ωφέλεια της κοινωνίας.**

Σωστό - Λάθος

- 2. Τα κοινά στοιχεία του εμπορικού και του κοινωνικού μάρκετινγκ είναι (σημειώστε όλα όσα ισχύουν):**

- A. Γνωρίστε το κοινό σας και βάλτε το στο επίκεντρο κάθε απόφασης που παίρνετε.
- B. Πρόκειται για δράση. Να είστε ξεκάθαροι στο τι θέλετε να κάνει το ακροατήριό σας.
- C. Πρέπει να υπάρξει ανταλλαγή.
- D. Ο ανταγωνισμός υπάρχει πάντα. Το κοινό σας μπορεί πάντα να επιλέξει να κάνει κάτι άλλο.
- E. Όλα σωστά

- 3. Αυτό το "Π" είναι η επιθυμητή συμπεριφορά που ζητάτε από το κοινό σας να κάνει, καθώς και τα συναφή οφέλη, τα απτά αντικείμενα ή/και οι υπηρεσίες που υποστηρίζουν την αλλαγή συμπεριφοράς.**

- A. Προϊόν
- B. Τιμή
- C. Τόπος
- D. Προώθηση

- 4. Αυτό το "Π" περιλαμβάνει τα επικοινωνιακά μηνύματα, τα υλικά, τα κανάλια και τις δραστηριότητες που θα προσεγγίσουν αποτελεσματικά το κοινό σας.**

- A. Προϊόν
- B. Τιμή
- C. Τόπος
- D. Προώθηση

- 5. Το κοινωνικό μάρκετινγκ είναι μόνο διαφήμιση, σλόγκαν, προσέγγιση όλων με ένα καταγισμό μέσω ενημέρωσης και μια γρήγορη διαδικασία.**

Σωστό - Λάθος



Βιβλιογραφία

- Chris Joseph, **Κοινωνικές αξίες στις επιχειρήσεις** από το <https://smallbusiness.chron.com/social-values-business-4752.html>
- Abu Waheeduzzaman, Ακαδημαϊκός Ερευνητής Συγγραφέας, Καθηγητής Μάρκετινγκ και Διεθνών Επιχειρήσεων στο Texas A&M University-Corpus Christi, 27th of September 2022, **Social Value in Marketing**, από <https://www.linkedin.com/pulse/social-value-marketing-abu-waheeduzzaman/>
- David McGlashan, Διευθυντής Πωλήσεων και Μάρκετινγκ, SSE London **Πώληση και μάρκετινγκ της κοινωνικής σας επιχείρησης** από το <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/selling-and-marketing-your-social-enterprise/>
- **Κατανόηση του κοινωνικού μάρκετινγκ:** <https://ctb.ku.edu/en/sustain/social-marketing/overview/main>.
- [Arindra Mishra](https://managementweekly.org/4-ps-of-social-marketing/), **4 Ps of Social Marketing**, 9 Αυγούστου 2020 από <https://managementweekly.org/4-ps-of-social-marketing/>
- **Ψηφιακό μάρκετινγκ** από το <https://mailchimp.com/marketing-glossary/digital-marketing/>
- Alexa Gustavsen, Aug 31, 2022, **Ποιοι είναι οι 8 τύποι ψηφιακού μάρκετινγκ;** από το <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/types-of-digital-marketing>
- **25 από τις καλύτερες στρατηγικές μάρκετινγκ για κοινωνικούς επιχειρηματίες:** από το <https://changecreator.com/best-marketing-strategies/>
- **Σχέδιο μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων:** <https://blog.wishpond.com/post/115675437098/social-media-marketing-plan>
- [Jamia Kenan](https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/), που δημοσιεύθηκε στις 22 Σεπτεμβρίου 2022, **Social media marketing:** <https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/>

PR2 - Πρόγραμμα σπουδών για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων στην κοινωνική επιχειρηματικότητα

Μονάδα 3

Δημιουργικό, κοινωνικό και ανταποδοτικό: Πώς να ξεχωρίζετε με την ΚΣΕ σας και να πλοηγείστε με επιτυχία στην αγορά

Υπεύθυνος εταίρος: ITALCAM



© 2022-2023. This work is licensed under a CC BY-NC-SA 4.0 license.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Ευρετήριο

Ενότητα 3 - Δημιουργικό, κοινωνικό και αμειβόμενο: Πώς να ξεχωρίζετε με την ΚΣΕ σας και να πλοηγήσετε με επιτυχία στην αγορά 3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
- Σκοπός και στόχοι.....	3
- Μαθησιακά αποτελέσματα.....	3
1. ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΟΥ CSE ΣΑΣ	4
ΔΩΣΤΕ ΔΟΜΗ ΣΤΟ CSE ΣΑΣ	4
ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ.....	7
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΑ ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣ ΟΦΕΛΟΣ ΣΑΣ.....	9
- Δραστηριότητα 1: "Ας γράψουμε μερικές δηλώσεις!"	11
2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ CSE ΣΑΣ	13
ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	13
Επιχειρηματικό μοντέλο ως καμβάς.....	13
Επιχειρηματικό μοντέλο για την κοινωνική επιχειρηματικότητα.....	16
ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	17
Ο σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	17
Ορισμός του στόχου σας.....	18
Συνήθη προβλήματα	19
ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	19
Βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου	20
Πρότυπα	23
- Δραστηριότητα 2: "Φέρτε την επιχειρηματική σας ιδέα σε υψηλότερο επίπεδο: Φτιάξτε ένα επιχειρηματικό μοντέλο"	23
3. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΕΝΑ CSE	24
ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ	24
ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΝΕΕΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΙΔΕΕΣ	25
ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	26
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ.....	27
ΒΡΕΙΤΕ ΜΕΝΤΟΡΕΣ.....	28
ΑΠΟΔΕΧΤΕΙΤΕ ΤΑ ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΕΝΑ ΓΝΩΣΕΩΝ	29
- Δραστηριότητα 3: "Ανακαλύψτε τα κενά σας στις γνώσεις και αντιμετωπίστε τα".....	30
ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ	32
ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	33
ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	34
Βιβλιογραφία.....	35

Ενότητα 3 - Δημιουργικό, κοινωνικό και ανταποδοτικό: Πώς να ξεχωρίζετε με την ΚΣΕ σας και να πλοηγείστε με επιτυχία στην αγορά

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Σκοπός και στόχοι

Η ενότητα αυτή παρέχει στους επίδοξους κοινωνικούς επιχειρηματίες τις απαραίτητες γνώσεις σχετικά με τη διαχείριση για να βρουν το δρόμο τους στη ζούγκλα της αγοράς. Οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν πολύτιμες δεξιότητες για να χτίσουν και να διατηρήσουν την επιχείρησή τους και να εγγυηθούν βιώσιμη και ώριμη ανάπτυξη για την ΚΣΕ. Θα μάθουν πώς να ξεκινούν τη διαδικασία αναπτύσσοντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο και ένα επιχειρηματικό σχέδιο και θα συνεχίσουν με άλλα σημαντικά βήματα. Η ενότητα δίνει στους νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες εργαλεία στα χέρια τους και εισροές για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Ο σκοπός της ενότητας είναι να δώσει στον επιχειρηματία μια κατευθυντήρια γραμμή για το πού να ξεκινήσει και τι να λάβει υπόψη του ώστε να διατηρήσει την επιχείρησή του ανταγωνιστική στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα να κατακτήσει την κοινωνική αποστολή της ΚΑΕ.

- Μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Αναπτύξουν επιχειρηματικό μοντέλο και να συντάξουν επιχειρηματικό σχέδιο
- Αποφασίσουν τη δομή της επιχείρησής τους
- Επιλέξουν τη δήλωση αποστολής, οράματος και αξιών τους
- Επιλέξουν τα σωστά ψηφιακά εργαλεία
- Εκτιμήσουν τη σημασία της συνεργασίας και των συνεργειών και να δημιουργήσουν μια ομάδα

1. ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΣΕ ΣΑΣ



Θεωρείται ευρέως ότι οι επιχειρήσεις και η βιωσιμότητα βρίσκονται στα δύο αντίθετα άκρα του φάσματος και σπάνια επιτυγχάνεται συμβιβασμός. Ωστόσο, ως κοινωνικός επιχειρηματίας είστε σε θέση να συγχωνεύσετε αυτά τα δύο και να δηλώσετε το παράδειγμα ότι η κοινωνική αλλαγή δεν περιορίζεται σε κυβερνητικά προγράμματα και ΜΚΟ. Στην πραγματικότητα, μια επιχείρηση μπορεί να είναι εξίσου ικανή να επιτύχει βιώσιμους στόχους με έναν αφοσιωμένο κυβερνητικό οργανισμό.

Ως κοινωνικός επιχειρηματίας είστε ο υπεύθυνος για τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της ΚΣΕ σας. Ως εκ τούτου, μπορείτε να κατευθύνετε την επιχείρησή σας προς την κατεύθυνση της επιλογής σας. Επιπλέον, στην κατάσταση που βρίσκεται σήμερα η παγκόσμια οικονομία και γενικά ο κόσμος, μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας οι επιχειρήσεις να γίνουν όχι μόνο οικονομικά αλλά και κοινωνικά και περιβαλλοντικά βιώσιμες. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να συνδυάσετε αυτή τη βασική αξία της επιχείρησής σας με μια επιτυχημένη επιχειρηματική στρατηγική.

Για να μπορέσει ένας κοινωνικός επιχειρηματίας να διαχειριστεί μια επιχείρηση με επιτυχία και με βιώσιμο τρόπο πρέπει να επιδείξει διάφορα σύνολα δεξιοτήτων που εξηγήθηκαν στην **ενότητα**

1. Αλλά για να στήσετε την επιχείρησή σας πρέπει επίσης να λάβετε ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις. Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε ποιες επιχειρηματικές και οργανωτικές δομές υπάρχουν, τη διαφορά μεταξύ των δηλώσεων αποστολής, οράματος και αξιών και ποια ψηφιακά εργαλεία μπορείτε να επωφεληθείτε.

ΔΩΣΤΕ ΔΟΜΗ ΣΤΟ ΚΣΕ ΣΑΣ

Όταν ιδρύετε την επιχείρησή σας, είναι σημαντικό να επιλέξετε τη σωστή και καταλληλότερη **νομική δομή**, που αναφέρεται επίσης ως επιχειρηματική δομή, η οποία αναγνωρίζεται σε μια συγκεκριμένη δικαιοδοσία. Η ικανότητα ενός οργανισμού να συμμετέχει σε ορισμένες δραστηριότητες, όπως η άντληση κεφαλαίων και η ανάληψη οικονομικών υποχρεώσεων για την επιχείρηση, καθώς και το ύψος των φόρων που οφείλει η εταιρεία στις φορολογικές αρχές, επηρεάζονται σημαντικά από τη νομική του μορφή.

Εάν θέλετε να ξεκινήσετε μια επιχείρηση, θα πρέπει πρώτα να εξετάσετε τις προτεραιότητες και τους στόχους της επιχείρησής σας, καθώς και να εξοικειωθείτε με τα χαρακτηριστικά κάθε επιχειρηματικής δομής πριν αποφασίσετε για τον τύπο της νομικής δομής. Ενημερωθείτε για τους διάφορους όρους της νομικής μορφής που θα επιλέξετε, εξοικειωθείτε με όλους τους όρους που συνδέονται με αυτή, π.χ. πώς θα κάνετε τη φορολογία, υπάρχει μέγιστο εισόδημα ανά έτος,





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

μπορείτε να λαμβάνετε δωρεές κ.λπ.

Οι νομικές δομές μιας επιχείρησης διαφέρουν σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα. Ορισμένες δεν έχουν καθόλου μορφή για μια κοινωνική επιχείρηση, ενώ άλλες έχουν διάφορα μοντέλα για να επιλέξουν. Όταν βρίσκετε τη σωστή νομική δομή για την επιχείρησή σας, μπορείτε να απευθυνθείτε στον τοπικό δήμο σας, σε έναν οργανισμό υποστήριξης επιχειρήσεων ή να βρείτε πληροφορίες στο διαδίκτυο. Οι πιο αξιόπιστες διαδικτυακές πηγές είναι οι κυβερνητικές σελίδες και οι σελίδες των επιμελητηρίων



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

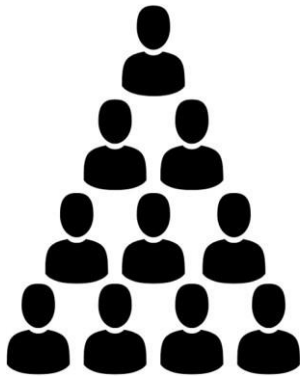
του εμπορίου (π.χ. ΙΗΚ στη Γερμανία). Πολλά πανεπιστήμια διαθέτουν επίσης κόμβους νεοφυών επιχειρήσεων ή επιχειρηματικότητας, όπου οι φοιτητές μπορούν να ζητήσουν αυτές τις πληροφορίες και να λάβουν κάποια βοήθεια. Υπάρχει ένας [δικτυακός τόπος από την Ευρωπαϊκή Ένωση](#)¹ που απαριθμεί όλες τις πιθανές νομικές μορφές για κάθε χώρα και είναι ένα καλό σημείο εκκίνησης για την έρευνά σας.

Σε ορισμένες χώρες (π.χ. Εσθονία) μπορείτε να εγγράψετε την επιχείρησή σας ηλεκτρονικά, ενώ σε άλλες πρέπει να την εγγράψετε στο δήμο όπου βρίσκεται η επιχείρησή σας.

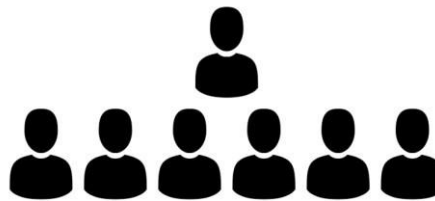
Εκτός από τη νομική δομή, σημαντική είναι και η **οργανωτική δομή** της ΚΑΕ σας. Υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρησή σας οργανώνει το προσωπικό της ώστε να εκπροσωπεί τα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Σε περίπτωση που η επιχείρησή σας μεγαλώνει και θα έχετε νέους εταίρους και υπαλλήλους, είναι χρήσιμο να έχετε ήδη ένα σχέδιο σχετικά με τον τρόπο κατανομής των αρμοδιοτήτων και το είδος της ιεραρχίας που θέλετε να καθιερώσετε. Σε περίπτωση που ξεκινάτε τη ΓΣΕ όντας δύο ή περισσότερα άτομα, είναι ζωτικής σημασίας να έχετε σαφή κατανόηση των προσδοκιών του καθενός από τη δομή και την οργάνωση της επιχείρησής σας και οι αρμοδιότητες πρέπει να είναι σαφείς. Αναρωτηθείτε ποια ιεραρχία θέλετε να εφαρμόσετε, ποιες αποφάσεις θα λαμβάνονται από ποιον και ποιες από κοινού.

Ο πιο συνηθισμένος διαχωρισμός είναι σε ιεραρχική και επίπεδη δομή. Σε μια εταιρεία με **ιεραρχική δομή** χρησιμοποιείται συχνά μια προσέγγιση "από πάνω προς τα κάτω" ως αλυσίδα διοίκησης. Επιπλέον, οι αρμοδιότητες ενός διευθυντή είναι συχνά αρκετά στενές. Για μια μικρότερη επιχείρηση, συνήθως προτιμώνται και προσαρμόζονται **επίπεδες** δομές. Αυτό σημαίνει ότι η αλυσίδα διοίκησης είναι συντομότερη και ένας διευθυντής έχει συνήθως περισσότερες αρμοδιότητες.²

Ιεραρχική δομή



Επίπεδη δομή



Κοινωνική επιχειρηματικότητα



¹ https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index_en.htm, προσπελάστηκε 21.10.2022

² <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/1>, πρόσβαση 21.10.2022



Co-funded by
the European Union

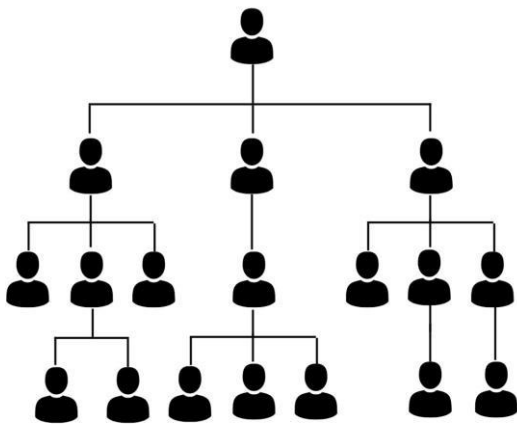
Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

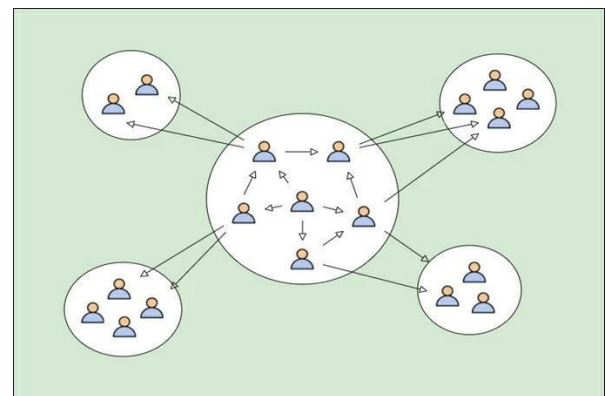
Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Οι μικρές ΚΣΕ θα πρέπει επίσης να εξετάσουν την προσέγγιση της οργανωτικής δομής **με βάση την ομάδα** ή ακόμη και την οργανωτική δομή **δικτύου** σε περίπτωση που έχετε πολλούς εξωτερικούς συνεργάτες.³ Μια οργανωτική δομή **βασισμένη στην ομάδα** έχει ως στόχο να διαταράξει τη συμβατική ιεραρχία δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, στην επίλυση προβλημάτων και παρέχοντας στους εργαζόμενους περισσότερη εξουσία. Από την άλλη πλευρά, η **δικτυακή** δομή είναι ένας τύπος οργανωτικής δομής που θεωρείται λιγότερο ιεραρχικός, περισσότερο αποκεντρωμένος και πιο ευέλικτος από τις άλλες. Σε μια δικτυακή δομή, οι μάνατζερ συντονίζουν και ελέγχουν τις σχέσεις που είναι τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές της επιχείρησης. Μια οργανωτική δομή δικτύου δίνει νόημα στη διασπορά των πόρων.⁴

Οργανωτική δομή με βάση την ομάδα



Δομή δικτύου



Πηγή: <https://gitmind.com/types-of-organizational-structures.html>

Μια άλλη απόφαση που πρέπει να ληφθεί στην αρχή της σύστασης μιας εταιρείας, είναι αν η οργανωτική δομή/το στυλ διοίκησης θα πρέπει να είναι **συγκεντρωτικό** ή **αποκεντρωτικό**. Αυτό αφορά κυρίως τη λήψη αποφάσεων και την αλυσίδα διοίκησης.⁵ Συνήθως, οι συγκεντρωτικές δομές, όπου η απόφαση λαμβάνεται στην κορυφή και κατεβαίνει σε όλες τις ιεραρχίες, προσαρμόζονται όταν υπάρχει ιεραρχική δομή. Αντίθετα, όταν είναι αποκεντρωμένη, οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού σε διάφορα επίπεδα προσωπικού. Αυτό καθιστά δυνατή τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Είναι σύνηθες στις επίπεδες οργανωτικές δομές.

Βρείτε τον κατάλογο των πλεονεκτημάτων της αποκεντρωμένης διαχείρισης:

- επιτρέπουν στην ανώτατη διοίκηση να επικεντρωθεί σε μακροπρόθεσμους στόχους και όχι σε καθημερινά προβλήματα
- ενθαρρύνουν τη λογοδοσία και την ανάληψη της ευθύνης για το έργο
- δίνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ταλέντων και ηγετικών δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό
- βελτιώνουν την ποιότητα και την ταχύτητα των αποφάσεων που λαμβάνονται
- προωθούν την καινοτομία και την ανοικτή ανταλλαγή ιδεών
- μειώνουν την εναλλαγή προσωπικού και βελτιώνουν την ικανοποίηση του προσωπικού⁶
- βελτιώνουν την παρακίνηση των εργαζομένων

³ Williams, στο Lucidchart Blog, <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>, πρόσβαση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



21.10.2022

⁴ Williams, στο Lucidchart Blog, <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>, πρόσβαση

21.10.2022

⁵ <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/2>, πρόσβαση 21.10.2022

⁶ <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/decentralised-organisational-structure>, πρόσβαση 21.10.2022



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

- επιτρέποντας στα στελέχη που βρίσκονται χαμηλότερα στην αλυσίδα να λαμβάνουν αποφάσεις ανάλογα με την τοπική περιοχή και τους πελάτες τους
- περισσότερη ευθύνη για τους εργαζόμενους⁷

Από την άλλη πλευρά, τα μειονεκτήματα μπορεί να είναι:

- δεν υπάρχει ισχυρή ηγεσία που να δίνει κατεύθυνση στον οργανισμό
- οι διοικητικές ή υπηρεσιακές λειτουργίες διπλασιάζονται σε αποκεντρωμένες μονάδες
- αναδύεται ανθυγιεινή αντιπαλότητα μεταξύ των μονάδων
- δίνεται υπερβολική έμφαση στις ανάγκες της μονάδας και όχι της επιχείρησης στο σύνολό της
- απαιτούνται ενιαίες και συνεπείς πολιτικές στις διάφορες μονάδες⁸
- τα στελέχη μπορούν να λαμβάνουν αναποτελεσματικές αποφάσεις
- μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις πωλήσεις και τη συνολική απόδοση της επιχείρησης, π.χ. εξαιτίας αναποτελεσματικών αποφάσεων από στελέχη που βρίσκονται χαμηλότερα στην αλυσίδα⁹

ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

Για να μη χάσετε την ηθική σας πυξίδα, είναι σημαντικό να ορίσετε την αποστολή και τη δήλωση του οράματός σας. Η δήλωση αποστολής περιγράφει τι κάνετε και πώς εργάζεστε αυτή τη στιγμή, ενώ η δήλωση οράματος εξετάζει το μέλλον και το τι οραματίζεστε να πετύχετε.¹⁰ Δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλες και να αποτελούνται από λίγες προτάσεις (ή ακόμη και από μία μόνο για την καθεμία). Αν θέλετε η επιχείρησή σας να είναι κοινωνική και βιώσιμη, θα πρέπει επίσης να συμπεριλάβετε τις ηθικές σας αξίες σε αυτές τις δηλώσεις ή ακόμη και να δημιουργήσετε μια δήλωση αξιών που να τις περιέχει.

Αποστολή:

Με μια δήλωση αποστολής, λέτε στον κόσμο τι κάνετε, πώς το κάνετε και για ποιον το κάνετε. Θα πρέπει να περιέχει τι προσφέρετε και γιατί υπάρχουν, ποιοι είναι οι βασικοί πελάτες/το κοινό-στόχος σας και τι σας κάνει διαφορετικούς. Βρείτε απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις, γράψτε τις και στη συνέχεια προσπαθήστε να τις συγκεντρώσετε σε μια δήλωση, αλλάζοντας τη σειρά, αντικαθιστώντας κάποιες λέξεις κ.λπ. Τώρα μπορεί να έχετε αρκετές προτάσεις/δηλώσεις που περιέχουν όλες το ίδιο μήνυμα. Σε ένα επόμενο βήμα, αξιολογήστε τι σας αρέσει και τι δεν σας αρέσει σε καθεμία από αυτές. Μπορείτε ακόμη και να αναδιατάξετε ή να δημιουργήσετε νέες προτάσεις. Σκεφτείτε τι μπορεί να λείπει ακόμα από τη δήλωση. Αν έχετε συνεργάτες, συζητήστε το μαζί τους. Είναι επίσης χρήσιμο να συλλέξετε ανατροφοδότηση από εξωτερικούς, όπως η οικογένεια ή οι φίλοι ή η ομάδα-στόχος, για να έχετε μια εξωτερική οπτική.¹¹¹²

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα δηλώσεων αποστολής από διάφορες εταιρείες που ταιριάζουν πολύ καλά:

- Etsy: *Η αποστολή μας είναι να διατηρήσουμε το εμπόριο ανθρώπινο.*

⁷ <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/2>, πρόσβαση 21.10.2022

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



⁸ <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/decentralised-organisational-structure>, πρόσβαση 21.10.2022

⁹ <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/2>, πρόσβαση 21.10.2022

¹⁰ <https://www.atlassian.com/de/work-management/strategic-planning/mission-and-vision#>, πρόσβαση στις 25.10.2022

¹¹ <https://www.atlassian.com/de/work-management/strategic-planning/mission-and-vision#>, πρόσβαση στις 25.10.2022

¹² <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples>, προσπελάστηκε 25.10.2022



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

- Walt Disney: Η αποστολή της The Walt Disney Company είναι να ψυχαγωγεί, να ενημερώνει και να εμπνέει τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο μέσω της δύναμης της απaráμιλλης αφήγησης ιστοριών, αντικατοπτρίζοντας τις εμβληματικές μάρκες, τα δημιουργικά μυαλά και τις καινοτόμες τεχνολογίες που μας καθιστούν την κορυφαία εταιρεία ψυχαγωγίας στον κόσμο.
- Twitter: Να δώσει σε όλους τη δυνατότητα να δημιουργούν και να μοιράζονται ιδέες και πληροφορίες, άμεσα, χωρίς εμπόδια.
- Nike: Φέρτε έμπνευση και καινοτομία σε κάθε αθλητή* στον κόσμο. *Αν έχεις σώμα, είσαι αθλητής.
- TripAdvisor: TripAdvisor: Για να βοηθήσουμε τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να προγραμματίσουν και να πραγματοποιήσουν το τέλειο ταξίδι.
- LinkedIn: Συνδέστε τους επαγγελματίες του κόσμου για να τους κάνετε πιο παραγωγικούς και επιτυχημένους.

Όραμα:

Η δήλωση οράματος είναι λίγο πιο αφηρημένη, επειδή περιέχει το όραμα που έχετε όχι μόνο για την εταιρεία σας, αλλά και για το τι μπορεί να δημιουργήσει στο μέλλον για τον κόσμο ή την κοινωνία. Για να ξεκινήσετε, σκεφτείτε το απώτερο όραμά σας που θέλετε να επιτύχετε και προσπαθήστε να βρείτε απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: Γιατί έχει σημασία η δουλειά σας; Πώς κάνει τη ζωή των ανθρώπων καλύτερη; Τι κάνει γι' αυτούς; Στα επόμενα 5 έως 10 χρόνια, πώς φαντάζεστε ότι η εταιρεία/το προϊόν σας έχει βοηθήσει αυτούς τους ανθρώπους ή την κοινωνία; Πώς ξέρετε ότι το πετύχατε; Σκεφτείτε μεγαλεπήβολα και να είστε τολμηροί. Γράψτε διάφορες επιλογές. Προχωρήστε με παρόμοιο τρόπο όπως κάνατε με τη δήλωση αποστολής μέχρι να έχετε μία ή περισσότερες επιλογές με τις οποίες είστε ικανοποιημένοι και λάβετε ανατροφοδότηση. Το όραμά σας μπορεί και μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου.¹³¹⁴

Οι ακόλουθες είναι οι κατάλληλες δηλώσεις οράματος ορισμένων εταιρειών:

- Ίδρυμα Wikimedia: Φανταστείτε έναν κόσμο στον οποίο κάθε άνθρωπος θα μπορεί να μοιράζεται ελεύθερα το άθροισμα όλων των γνώσεων. Αυτή είναι η δέσμευσή μας.
- Habitat for Humanity: Ένας κόσμος όπου όλοι θα έχουν ένα αξιοπρεπές μέρος για να ζήσουν.
- Walt Disney: Disney: Να είμαστε ένας από τους κορυφαίους παραγωγούς και παρόχους ψυχαγωγίας και πληροφοριών στον κόσμο.
- Oxfam: Oxfam: Ένας δίκαιος κόσμος χωρίς φτώχεια.
- Nike: Να φέρει έμπνευση και καινοτομία σε κάθε αθλητή στον κόσμο.
- Ikea: Ikea: Να δημιουργήσουμε μια καλύτερη καθημερινή ζωή για τους πολλούς ανθρώπους.
- LinkedIn: Δημιουργία οικονομικών ευκαιριών για κάθε μέλος του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού.

Αξίες:

Οι δηλώσεις αποστολής και οράματος μπορεί να περιλαμβάνουν ήδη ορισμένες από τις βασικές σας αξίες, αλλά η ΚΣΕ σας επωφελείται από τη διατύπωση μιας ξεχωριστής δήλωσης αξιών. "Οι βασικές αξίες είναι εγγενείς στο οργανωτικό όραμα που καθορίζει τι πιστεύουν και παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις στον εξωτερικό κόσμο -καθώς και το πώς γίνονται αντιληπτές- και είναι θεμελιώδους σημασίας για την προσέλκυση και τη διατήρηση των καλύτερων και ικανότερων εργαζομένων που συμβάλλουν τα μέγιστα στους οργανισμούς."¹⁵ Καταρτίστε έναν κατάλογο με τις σημαντικότερες αξίες που έχετε εσείς και το ΚΣΕ σας. Αναρωτηθείτε τι αντιπροσωπεύετε, ποια συμπεριφορά αντιπροσωπεύετε πάνω απ' όλα, πώς θα διεξάγετε τις δραστηριότητές σας για την



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



επίτευξη της αποστολής και του οράματός σας και πώς θα

¹³ <https://www.atlassian.com/de/work-management/strategic-planning/mission-and-vision#>, πρόσβαση στις 25.10.2022

¹⁴ <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples>, προσπελάστηκε 25.10.2022

¹⁵ Lampton, October 1, 2020, δημοσιευμένο στο Strategic Finance Magazine: <https://sfmagazine.com/post-entry/october-2020-core-values-are-organizational-pillars/>, πρόσβαση 25.10.2022



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

να φέρεστε στα μέλη του οργανισμού και της κοινότητάς σας.¹⁶ Η δήλωση μπορεί να περιλαμβάνει σημεία όπως "περιβαλλοντική βιωσιμότητα", "καλός χώρος εργασίας για τους γονείς" ή "κοινωνική δικαιοσύνη". Ως ΚΣΕ είναι σημαντικό να συμπεριλάβετε τις κοινωνικές σας αξίες - αυτές που σας διαφοροποιούν από τις άλλες εταιρείες. Το πώς να διατυπώσετε τις σωστές και να τις επικοινωνήσετε με τον κατάλληλο τρόπο εξηγήθηκε διεξοδικότερα στην **ενότητα 2.1** "Πώς να προωθήσετε την κοινωνική αξία και τον αντίκτυπο της επιχείρησής σας".

Είναι σημαντικό να μην είναι απλώς κενές δηλώσεις, αλλά να τις ζείτε εσείς, το ΚΣΕ σας, οι συνεργάτες σας και οι υπάλληλοί σας. Οι πελάτες ή οι δυνητικοί εργαζόμενοι θα πρέπει να βλέπουν πού στέκεστε και τι μπορούν να περιμένουν από εσάς και αν οι αξίες σας ευθυγραμμίζονται με τις δικές τους.

Για να κατανοήσετε καλύτερα τις δηλώσεις αξιών, εξετάστε τις δηλώσεις των τριών ακόλουθων εταιρειών:

Etsy:

- Δεσμευόμαστε στην τέχνη μας.
- Ελαχιστοποιούμε τα απόβλητα.
- Αγκαλιάζουμε τις διαφορές.
- Ψάχνουμε βαθύτερα.
- Οδηγούμε με

αισιοδοξία. Gusto:

- Νοοτροπία ιδιοκτησίας.
- Μην βελτιστοποιείτε βραχυπρόθεσμα.
- Είμαστε όλοι οικοδόμοι.
- Κάντε το επιπλέον βήμα.
- Κάντε αυτό που είναι σωστό.
- Να είστε

διαφανείς. LinkedIn

- Βάζουμε πρώτα τα μέλη.
- Εμπιστευόμαστε και νοιαζόμαστε ο ένας για τον άλλον.
- Είμαστε ανοιχτοί, ειλικρινείς και εποικοδομητικοί.
- Ενεργούμε ως Ένα LinkedIn.
- Ενσαρκώνουμε την ποικιλομορφία, τη συμπερίληψη και το ανήκιν.
- Ονειρευόμαστε μεγάλα πράγματα, κάνουμε πράγματα και ξέρουμε πώς να διασκεδάσουμε.



Η ανάπτυξη και δημοσίευση αυτών των δηλώσεων βοηθά εσάς και το ΚΣΕ σας να είστε υπόλογοι γι' αυτές, ακόμη και στην περίπτωση που εργάζεστε μόνοι σας. Έχετε επίγνωση ότι οι δηλώσεις αποστολής, οράματος και αξιών σας δεν είναι συνθήματα μάρκετινγκ, αλλά αποτελούν το DNA της ΚΑΕ σας. Κατά την ανάπτυξή τους θα πρέπει να ακολουθείτε την αρχή KISS: Keep It Short & Simple

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΑ ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣ ΟΦΕΛΟΣ ΣΑΣ

Για να ευημερήσει μια επιχείρηση, η παραγωγικότητα είναι απαραίτητη. Είναι εύκολο να χαθείτε στις λεπτομέρειες ή να επικεντρωθείτε υπερβολικά σε ένα μέρος και να ξεχάσετε ένα άλλο, ίσως λιγότερο συμπαθητικό. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να βρείτε έναν τρόπο που να λειτουργεί για εσάς ώστε να διατηρείτε τα πάντα υπό έλεγχο, να έχετε μια καλή εικόνα για τα πάντα όταν χρειάζεται και να επικοινωνείτε με τους υπαλλήλους και να κατανέμετε τα καθήκοντα στους



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

υπαλλήλους. Τα ψηφιακά επιχειρηματικά εργαλεία παίζουν μεγάλο ρόλο από αυτή την άποψη. Η ύπαρξη κατάλληλων εργαλείων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία,

¹⁶ <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples>, προσελάστηκε 25.10.2022



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

γεγονός που ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων, επειδή θα αντιμετωπίζουν λιγότερα προβλήματα. Ένα εργαλείο διαχείρισης επιχειρήσεων είναι μια εφαρμογή, ένα σύστημα ή μια μεθοδολογία που βοηθά μια επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά, να διατηρεί μια ανταγωνιστική θέση και να βελτιώνει την απόδοσή της.

Η επιλογή των καλύτερων επιχειρηματικών εργαλείων για τον οργανισμό σας μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, επειδή υπάρχουν τόσα πολλά διαφορετικά είδη εργαλείων. Ακολουθούν ορισμένες συμβουλές που θα σας βοηθήσουν να επιλέξετε τα κατάλληλα εργαλεία για τις ανάγκες σας:

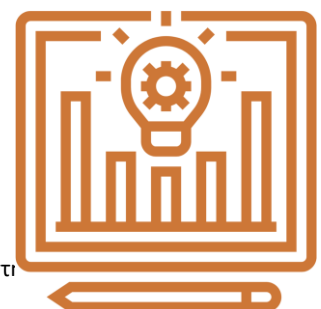
1. Καθορίστε τις επιχειρηματικές σας ανάγκες
2. Εξετάστε τον προϋπολογισμό σας
3. Ερευνήστε τις διαθέσιμες επιλογές
4. Ζητήστε συστάσεις από άλλους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων
5. Αναζητήστε εργαλεία που είναι συμβατά με τα άλλα συστήματά σας
6. Αξιολογήστε την ευκολία χρήσης
7. Δοκιμάστε διάφορα εργαλεία πριν τα αγοράσετε: Υπάρχουν πολλά διαφορετικά εργαλεία με διαφορετικές επιλογές και διαφορετικές τιμές. Μπορείτε να δοκιμάσετε τα περισσότερα από αυτά δωρεάν και να δείτε ποια λειτουργούν καλύτερα για τις ανάγκες και τον προϋπολογισμό της επιχείρησής σας.
8. Εξετάστε το ενδεχόμενο προπόνησης για το εργαλείο (αν δεν έχετε την οικονομική δυνατότητα, αφιερώστε χρόνο για να παρακολουθήσετε βίντεο που δείχνουν πώς να χρησιμοποιείτε καλύτερα τα εργαλεία και ποιες λειτουργίες περιλαμβάνονται)
9. Πάρτε χρόνο για να προσαρμοστείτε



Δεν πρέπει πάντα να επιλέγετε το καλύτερο εργαλείο της αγοράς, αλλά το καλύτερο για εσάς και το ΚΣΕ σας εκείνη την περίοδο. Το σημαντικό είναι να καταλάβετε ποια χρειάζεστε και αν μπορούν να διασυνδεθούν και να ενσωματωθούν μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ελέγξτε αν ο πελάτης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σας διαθέτει ενσωμάτωση για το εργαλείο διαχείρισης έργων που θα θέλατε να επιλέξετε, ώστε να μπορείτε να προσθέσετε απευθείας ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ως εργασία. Ή αν θέλετε να ανοίξετε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, είναι σημαντικό το εργαλείο που θα επιλέξετε για το ηλεκτρονικό εμπόριο να μπορεί να ενσωματωθεί (π.χ. μέσω plug-in) στον ιστότοπό σας.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι επίσης σημαντικό να ελέγξετε, εάν συμμορφώνονται με τον ΓΚΠΔ σε περίπτωση που εισάγετε τα δεδομένα του πελάτη σας. Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα και το απόρρητο των πελατών σας αποθηκεύονται σύμφωνα με το νόμο, γεγονός που σας γλιτώνει από μελλοντικά προβλήματα. Μπορεί επίσης να βοηθήσει το γεγονός ότι οι διακομιστές τους είναι αποθηκευμένοι σε χώρα που ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Συνήθως, αυτού του είδους οι πληροφορίες μπορούν να βρεθούν στον ιστότοπο της εταιρείας.

Ένα καλό εργαλείο για να ξεκινήσετε, είναι ένα εργαλείο **διαχείρισης έργων**. Τα εργαλεία και οι τεχνικές διαχείρισης έργων είναι λογισμικό και στρατηγικές που βοηθούν τους επιχειρηματίες και τις ομάδες να διαχειρίζονται τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Βοηθούν στον εξορθολογισμό των διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των παραδοτέων του έργου. Χωρίς ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

πρόγραμμα λογισμικού διαχείρισης έργων, είναι πολύ δύσκολο να διαχειριστείτε ένα σύνθετο έργο, είτε πρόκειται για την οργάνωση του φόρτου εργασίας, είτε για τον προγραμματισμό του ημερολογίου σας, είτε για την παρακολούθηση της προόδου σας.

Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα που μπορείτε να ελέγξετε για να βρείτε το κατάλληλο για εσάς:

[Asana](#), [Trello](#), [Wrike](#), [Monday.com](#), [Bitrix24](#), [ClickUp](#), [Workzone](#), [ProofHub](#), [MeisterTask](#), [Teamwork](#), [Podio](#).



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Σκεφτείτε τους διάφορους τομείς της επιχείρησής σας και αναζητήστε εργαλεία που θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν σε αυτόν τον τομέα. Ακολουθούν μερικοί μόνο από τους τομείς για τους οποίους μπορείτε να σκεφτείτε τη χρήση ενός εργαλείου:

- **Ιστοσελίδα** (π.χ. [WordPress](#), [Wix](#)),
- **Τιμολόγηση** (π.χ. [Zoho Invoice](#), [Invoice Ninja](#)),
- **Ηλεκτρονικό εμπόριο** (π.χ. [WooCommerce](#), [Shopify](#), [Spreadshop](#)),
- **CRM** (διαχείριση πελατειακών σχέσεων) (π.χ. [Salesforce](#), [SugarCRM](#), [Zoho CRM](#)),
- **HR** (π.χ. [BambooHR](#), [kiwiHR](#), [Personio](#), [Monday.com](#)),
- **Δημιουργία περιεχομένου** (π.χ. [Canva](#), [Gimp](#), [Renderforest](#)),
- **Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία** (π.χ. [Teams](#), [Zoom](#), [Skype](#), [Slack](#)),
- **Ενημερωτικό δελτίο** (π.χ. [SendinBlue](#), [Mailchimp](#)),
- **Κοινή χρήση δεδομένων και αποθήκευση στο νέφος** (π.χ. [Google Drive](#), [Dropbox](#), [Sharepoint](#), [WeTransfer](#))
- **Analytics** (π.χ. [Google Analytics](#), [SAS Business Analytics](#)) κ.λπ.

Υπάρχουν πολλά άλλα, αλλά είναι σημαντικό να βρείτε τα κατάλληλα για εσάς. Ξεκινήστε εστιάζοντας στα βασικά. Ενώ η επιχείρησή σας εξελίσσεται, θα πρέπει να ελέγχετε τακτικά αν υπάρχουν πρόσθετα εργαλεία που θα μπορούσαν να είναι περισσότερο χρήσιμα σε αυτό το στάδιο. Μπορεί να χρειαστεί κάποιος χρόνος για να τα συνηθίσετε, αλλά θα κάνουν τη ροή εργασίας σας πολύ πιο αποτελεσματική και ευχάριστη.

- Δραστηριότητα 1: "Ας γράψουμε μερικές δηλώσεις!"

Τύπος δραστηριότητας
Ατομική δραστηριότητα, αλλά εφαρμόσιμη και σε ομάδες (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Η δραστηριότητα αυτή βοηθά τους εκπαιδευόμενους να κάνουν καταϊγισμό ιδεών και να αναπτύξουν τις δηλώσεις αποστολής, οράματος και αξιών τους, όπως εξηγήθηκε στο κεφάλαιο 1.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να <ul style="list-style-type: none">- να αναπτύξουν μια δήλωση αποστολής για το ΚΣΕ τους- να αναπτύξουν μια δήλωση οράματος για το ΚΣΕ τους- να αναπτύξουν μια πρώτη δήλωση αξιών για το ΚΣΕ τους
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
1-5 άτομα
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Στυλό και χαρτί ή μια εφαρμογή όπως οι σημειώσεις (αν είστε μόνοι) ή το <i>mentimeter</i> (σε ομάδες) για να κρατάτε σημειώσεις/καταιγίδα ιδεών- παράρτημα 1 αν είναι απαραίτητο (παράδειγμα BanBag)
Εκτιμώμενη διάρκεια



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



45 λεπτά

Οδηγίες

α) Δήλωση αποστολής



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να κάνουν καταγισμό ιδεών σχετικά με τη σωστή δήλωση αποστολής για την επιχειρηματική τους ιδέα (ή σε περίπτωση που δεν έχουν ακόμη επιχειρηματική ιδέα, να εργαστούν με το παράδειγμα της BanBag που παρουσιάζεται στο παράρτημα 1) ακολουθώντας τα βήματα που εξηγήθηκαν προηγουμένως.

b) Δήλωση οράματος

Σε ένα δεύτερο μέρος της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να σκεφτούν ποιο είναι το όραμά τους και να κάνουν καταγισμό ιδεών για το πώς θα μπορούσαν να το διατυπώσουν καλύτερα ως δήλωση έχοντας κατά νου την επιχειρηματική τους ιδέα (ή σε περίπτωση που δεν έχουν ακόμη επιχειρηματική ιδέα, να εργαστούν με το παράδειγμα της BanBag που παρουσιάζεται στο παράρτημα 1) και την ομάδα-στόχο τους.

c) Δήλωση αξιών

Το τελευταίο μέρος της δραστηριότητας δίνει στους εκπαιδευόμενους τη δυνατότητα να προβληματιστούν σχετικά με τις αξίες τους και ποιες από αυτές είναι οι βασικές τους αξίες που θέλουν να μετατρέψουν σε δήλωση αξιών. Θα πρέπει και πάλι να πάρουν την επιχειρηματική τους ιδέα και να εργαστούν με βάση αυτή (ή σε περίπτωση που δεν έχουν ακόμη επιχειρηματική ιδέα, να εργαστούν με το παράδειγμα της BanBag που παρουσιάζεται στο παράρτημα 1).

Για ένα έγκαιρο θέμα, ο εκπαιδευτής μπορεί να επιλέξει μόνο ένα από τα α, β και γ.

Σύνδεσμοι / αναφορές

<https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/mission-and-vision>

Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας 1 της ενότητας 2 οι μαθητές ανέπτυξαν τις κοινωνικές τους αξίες. Θα πρέπει να τις λάβουν υπόψη τους κατά την εκτέλεση της δραστηριότητας 1 γ) αυτής της ενότητας, αναπτύσσοντας τη δήλωση αξιών τους.

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΌΣ ΤΟΥ ΚΣΕ ΣΑΣ

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το σημείο εκκίνησης για κάθε καλό επιχειρηματικό εγχείρημα θα πρέπει να είναι η κοινή κατανόηση του τι είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Ως εκ τούτου, το μοντέλο θα πρέπει να είναι **απλό, σχετικό, διαισθητικό και κατανοητό**, χωρίς όμως να υπεραπλουστεύει την πολυπλοκότητα του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Ακολουθώντας την αρχή της απλότητας, ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να συνοψιστεί ως "η λογική του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός **δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία**"¹⁷. Επομένως, ένα επιχειρηματικό μοντέλο έχει ως λειτουργία τον προσδιορισμό των **προϊόντων ή των υπηρεσιών που σχεδιάζει να προσφέρει** η εταιρεία, της προσδιορισμένης **αγοράς-στόχου** και των **αναμενόμενων δαπανών**.

Ορισμένα από τα οφέλη των επιχειρηματικών μοντέλων τόσο για τις νέες όσο και για τις καθιερωμένες εταιρείες είναι ότι βοηθούν την εταιρεία να **αναπτυχθεί, να προσελκύσει επενδύσεις, να προσλάβει ταλέντα**, καθώς και να **παρακινήσει τη διοίκηση και το προσωπικό**. Από αυτή την άποψη, ένα επιχειρηματικό μοντέλο **δεν είναι ένα στατικό έγγραφο**, αλλά μάλλον ένα **ζωντανό και αντανάκλαστικό**. Πρέπει να επικαιροποιείται τακτικά (συνήθως η αναθεώρησή του γίνεται μία φορά το χρόνο), διαφορετικά οι επιχειρήσεις δεν θα είναι σε θέση να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις και προκλήσεις.

Επιπλέον, τα επιχειρηματικά μοντέλα βοηθούν επίσης τους επενδυτές να αξιολογήσουν τις εταιρείες για τις οποίες ενδιαφέρονται, καθώς και τους εργαζόμενους να κατανοήσουν το μέλλον μιας εταιρείας στην οποία μπορεί να φιλοδοξούν να ενταχθούν.

Επιχειρηματικό μοντέλο ως καμβάς

Η πιο γνωστή μέθοδος είναι το Business Model Canvas που αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 2000 από τον επιχειρηματία Dr. Alexander Osterwalder και τον καθηγητή Dr. Yves Pigneur, μαζί με μια ομάδα 470 συνδημιουργών. Είναι γνωστή για το γεγονός ότι είναι αρκετά διαισθητική και απλοποιεί το ταξίδι για τους επιχειρηματίες¹⁸.

Σε αυτό το μοντέλο, υπάρχουν **εννέα δομικά στοιχεία** που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη δημιουργία μιας επιχείρησης: **τμήματα πελατών, προτάσεις αξίας, κανάλια, σχέσεις με τους πελάτες, ροές εσόδων, βασικοί πόροι, βασικές δραστηριότητες, βασικές συνεργασίες και δομή κόστους**.

Παρακάτω θα εξηγήσουμε κάθε ένα από τα συστατικά στοιχεία και τις ερωτήσεις που πρέπει να θέσει κανείς σε κάθε ένα από τα τμήματα προκειμένου να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο.

1) Το τμήμα πελατών: Ορίζει τις διάφορες ομάδες ανθρώπων (ή οργανισμών) που θέλει να προσεγγίσει μια επιχείρηση. Τα τμήματα πελατών μπορούν να αναγνωριστούν ως διαφορετικές ομάδες εάν οι ανάγκες τους απαιτούν και δικαιολογούν μια ξεχωριστή προσφορά, εάν έχουν διαφορετικά κανάλια διανομής, σχέσεις ή κερδοφορία.

Ποιον πελάτη και ποιους χρήστες εξυπηρετείτε; Ποιες εργασίες θέλουν πραγματικά να γίνουν;

Υπάρχουν πέντε διαφορετικοί τύποι τμημάτων πελατών:



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



- **Μαζική αγορά:** Δεν κάνουν διάκριση μεταξύ τμημάτων πελατών. Έχουν την ίδια πρόταση αξίας για όλους τους πελάτες και παρέχουν την προσφορά αυτή μέσω των ίδιων καναλιών με τον ίδιο τύπο πελατειακής σχέσης.

¹⁷ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. σελ. 14, Πρόσβαση από: Online: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

¹⁸ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc. Πρόσβαση από: Online: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

- **εξειδικευμένη αγορά:** Αυτό σημαίνει ότι η πρόταση αξίας, το κανάλι και η σχέση είναι προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες απαιτήσεις τους.
- **Τμηματοποιημένη αγορά:** διαχωρίζει τους πελάτες σε ομάδες με κοινές ανάγκες και οι οποίες ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο σε μια ενέργεια μάρκετινγκ. Ως εκ τούτου, εξειδικεύεται στην παράδοση και τη διατήρηση, έχοντας προσαρμοσμένη πρόταση, κανάλι πώλησης κ.λπ.
- **Διαφοροποιημένη αγορά:** Σε αυτό το είδος αγοράς, μια επιχείρηση προσφέρει ποικίλα προϊόντα ή υπηρεσίες σε διαφορετικά τμήματα πελατών.
- **Αγορά πολλαπλών πλευρών:** Εδώ εξυπηρετούνται και συγκεντρώνονται δύο ή περισσότερα διαφορετικά τμήματα πελατών. Δημιουργούν αξία συνδέοντας διαφορετικούς τύπους τμημάτων πελατών. Σημαντικά ερωτήματα που πρέπει να θέσετε στον εαυτό σας πριν αποφασίσετε αυτή την επιλογή είναι

Μπορούμε να προσελκύσουμε αρκετούς πελάτες για κάθε πλευρά της πλατφόρμας; Ποια πλευρά είναι πιο ευαίσθητη στις τιμές; Μπορεί αυτή η πλευρά να δελεαστεί με μια επιδοτούμενη προσφορά; Θα παράγει η άλλη πλευρά της πλατφόρμας επαρκή έσοδα για να καλύψει τις επιδοτήσεις;

2) Πρόταση αξίας: Είναι η **δέσμη προϊόντων ή/και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών**. Ο στόχος μιας επιχείρησης είναι να επιλύσει τα προβλήματα των πελατών ή να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών με προτάσεις αξίας.

Κάθε πρόταση αξίας αποτελείται από μια επιλεγμένη δέσμη προϊόντων/υπηρεσιών **προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών**. Ορισμένες προτάσεις αξίας μπορεί να είναι καινοτόμες και να περιγράφουν μια νέα ή ανατρεπτική (άρα καινοτόμα) προσφορά, ενώ άλλες μπορεί να είναι ήδη υπάρχουσες προσφορές, προσαρμοσμένες με νέα χαρακτηριστικά. Ορισμένα χαρακτηριστικά που μπορούν να προστεθούν σε μια υπάρχουσα προσφορά θα μπορούσαν να είναι μια βελτιωμένη απόδοση, ένα καλύτερο εξατομικευμένο προϊόν ή υπηρεσία, ένας νέος σχεδιασμός, η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης μάρκας ή η απόδειξη ενός νέου καθεστώτος, η καλύτερη σχέση τιμής/ποιότητας, η καλύτερη προσβασιμότητα, η μεγαλύτερη ευκολία, η μείωση του κινδύνου ή/και του κόστους.

Ποια είναι η αξία που παρέχουμε στον πελάτη; Ποιο πρόβλημα βοηθάμε να λυθεί; Ποια ανάγκη καλύπτουμε/ικανοποιούμε;

3) Κανάλια: Είναι ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία παραδίδεται στα τμήματα πελατών. Για παράδειγμα, μέσω ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, ενός καταστήματος λιανικής πώλησης, μιας φυσικής δύναμης πωλήσεων κ.λπ. Πρόκειται για μια σημαντική επαφή με τον πελάτη και παίζει καθοριστικό ρόλο στην εμπειρία του πελάτη, εξυπηρετώντας λειτουργίες όπως: η ευαισθητοποίηση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, η δυνατότητα απόκτησης των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας, η παροχή υποστήριξης πελατών κ.λπ. Τα κανάλια μπορούν να χωριστούν σε ιδιόκτητα και συνεργαζόμενα κανάλια και στη συνέχεια σε άμεσα και έμμεσα κανάλια. Επιπλέον, έχουν πέντε διακριτές φάσεις:

Πώς θέλουν να προσεγγίζονται οι πελάτες; Μέσω ποιων σημείων αλληλεπίδρασης; Ποια κανάλια λειτουργούν καλύτερα για το τμήμα των πελατών μας; Ποια κανάλια είναι τα πιο αποδοτικά από πλευράς κόστους



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



4) Σχέσεις με τους πελάτες: Δημιουργούνται και διατηρούνται με κάθε τμήμα πελατών. Μια επιχείρηση θα πρέπει να αποσαφηνίσει το είδος της σχέσης που θέλει να δημιουργήσει με κάθε τμήμα πελάτη. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες πελατειακών σχέσεων που υφίστανται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης (ορισμένες από αυτές παράλληλα), π.χ: Προσωπική βοήθεια, αυτοεξυπηρέτηση, κοινότητες, συν-δημιουργία.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Τι σχέση δημιουργείτε με κάθε τμήμα; Προσωπική; Αυτοματοποιημένη; Κτητική; Επιφυλακτική;

5) Ροές εσόδων: Αντιπροσωπεύουν τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση κερδίζει χρήματα. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιλαμβάνει δύο διαφορετικούς τύπους ροών εσόδων:

1. Έσοδα από συναλλαγές που προκύπτουν από εφάπαξ πληρωμές πελατών
2. Επαναλαμβανόμενα έσοδα που προκύπτουν από συνεχείς πληρωμές είτε για την παροχή μιας Πρότασης Αξίας στους πελάτες είτε για την παροχή υποστήριξης πελατών μετά την αγορά.

Υπάρχουν διάφορες μορφές δημιουργίας ροών εσόδων: πώληση περιουσιακών στοιχείων, τέλη χρήσης, συνδρομές, δανεισμός/ενοικίαση/μίσθωση, αδειοδότηση, διαφήμιση, μεσιτικά τέλη. Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι μηχανισμού τιμολόγησης: σταθερή και δυναμική τιμολόγηση.

Τι είναι πραγματικά διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες; Πώς; Δημιουργείτε συναλλακτικά ή επαναλαμβανόμενα έσοδα;

6) Βασικοί πόροι: Από την πλευρά της προσφοράς υπάρχουν σημαντικά στοιχεία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να οργανωθεί. Οι βασικοί πόροι απαιτούνται για την προσφορά και την παράδοση των στοιχείων που περιγράφηκαν προηγουμένως. Ανάλογα με το είδος του επιχειρηματικού μοντέλου απαιτούνται διαφορετικοί πόροι, και από την άποψη αυτή, μπορούν να διακριθούν τέσσερις διαφορετικοί τύποι πόρων: φυσικοί, όπως εγκαταστάσεις παραγωγής, μηχανήματα, εργαλεία, κτίρια κ.λπ., πνευματικοί, όπως γνώσεις, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πνευματικά δικαιώματα, εμπορικά σήματα, βάσεις δεδομένων, ανθρώπινοι, όπως επαφές, εργαζόμενοι, και χρηματοοικονομικοί, π.χ. πίστωση, μετρητά, αποθέματα. Οι πόροι μπορεί να ανήκουν ή να μισθώνονται από την εταιρεία ή να αποκτώνται από βασικούς εταίρους.

Ποιους πόρους έχετε στη διάθεσή σας; Ποιοι πόροι στηρίζουν το επιχειρηματικό σας μοντέλο; Ποια περιουσιακά στοιχεία είναι απαραίτητα;

7) Βασικές δραστηριότητες: Είναι οι πιο σημαντικές ενέργειες που πρέπει να εκτελέσει μια επιχείρηση για να είναι επιτυχής. Χρειάζονται για τη δημιουργία και την προσφορά της Πρότασης Αξίας και την απόκτηση εσόδων. Διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του μοντέλου και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε παραγωγή (σχεδιασμός, κατασκευή, παράδοση προϊόντος ή υπηρεσίας), επίλυση προβλημάτων (παροχή λύσεων στα προβλήματα των πελατών), πλατφόρμα/δίκτυο.

Ποιες δραστηριότητες πρέπει να εκτελέσετε καλά; Τι είναι ζωτικής σημασίας; Ποιες δραστηριότητες χρειάζεται η Πρόταση Αξίας μας;

8) Βασικές συνεργασίες: Είναι ζωτικής σημασίας για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό μοντέλο. Οι εταιρείες συνάπτουν συμμαχίες για πολλούς λόγους και οι συμμαχίες γίνονται ο ακρογωνιαίος λίθος πολλών επιχειρηματικών μοντέλων. Μπορούν να διακριθούν τέσσερις διαφορετικοί τύποι συμμαχιών:

1. Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστικών εταιρειών
2. Συνεργασία: στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών
3. Κοινοπραξίες για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



4. Σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή για την εξασφάλιση αξιόπιστου εφοδιασμού

*Ποιοι συνεργάτες και προμηθευτές αξιοποιούν το μοντέλο σας; Σε ποιους πρέπει να βασιστείτε;
Ποιες δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες σας; Ποιους πόρους λαμβάνετε από αυτούς;*

9) Δομή κόστους: Περιγράφει όλα τα κόστη που εμπλέκονται στο επιχειρηματικό μοντέλο. Μπορούν να διακριθούν δύο μεγάλες κατηγορίες δομών κόστους του επιχειρηματικού μοντέλου: **δομές κόστους με γνώμονα το κόστος και δομές κόστους με γνώμονα την αξία.**



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Με γνώμονα το κόστος: Τα μοντέλα αυτά επικεντρώνονται στην ελαχιστοποίηση του κόστους όπου είναι δυνατόν. Χρησιμοποιούν προτάσεις χαμηλής αξίας, μέγιστη αυτοματοποίηση και εκτεταμένη εξωτερική ανάθεση.

Με γνώμονα την αξία: Εδώ η εστίαση έγκειται στην ύπαρξη μιας υψηλής πρότασης αξίας και ενός υψηλού βαθμού εξατομικευμένης εξυπηρέτησης.

Οι δομές κόστους έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Σταθερό κόστος: το κόστος παραμένει το ίδιο παρά τον όγκο των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών. **Μεταβλητό κόστος:** το κόστος μεταβάλλεται ανάλογα με τον όγκο των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών. **Οικονομίες κλίμακας:** πλεονεκτήματα κόστους που απολαμβάνει μια επιχείρηση καθώς η παραγωγή της επεκτείνεται.

Οικονομίες φάσματος: πλεονεκτήματα κόστους που απολαμβάνει μια επιχείρηση λόγω μεγαλύτερου εύρους δραστηριοτήτων.

Ποια είναι η προκύπτουσα δομή κόστους; Ποια βασικά στοιχεία καθορίζουν το κόστος σας;

Επιχειρηματικό μοντέλο για την κοινωνική επιχειρηματικότητα

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο με κοινωνικούς σκοπούς έχει κάποιες παραλλαγές σε σχέση με ένα επιχειρηματικό μοντέλο που είναι προσανατολισμένο στο κέρδος, καθώς υπάρχουν περισσότερα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Διαφορετικά από το επιχειρηματικό μοντέλο με προσανατολισμό στο κέρδος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν επειδή στοχεύουν να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη κοινωνική αλλαγή. Ως εκ τούτου, υπάρχουν τουλάχιστον δύο άλλοι τύποι πελατειακών τμημάτων σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις. Πρώτον, οι **δικαιούχοι**, δηλαδή η ομάδα-στόχος που προορίζεται να βοηθηθεί και δεύτερον, οι **πελάτες που πληρώνουν**.

Το Social Business Model Canvas δημιουργήθηκε το 2013 από το Social Innovation Lab και την Tandemic. Σε αυτό το μοντέλο βρίσκουμε νέα βασικά στοιχεία που δεν είχαν ληφθεί υπόψη στο κερδοσκοπικό επιχειρηματικό μοντέλο, όπως η **Βασική Παρέμβαση**, το **Πλεόνασμα**, οι **Ωφελούμενοι**, η **Αξία για τους Ωφελούμενους**, η **Αποστολή Κοινωνικού Αντίκτυπου** και η **Αξία για τους Πελάτες**.

Υπάρχουν τρεις νέες ενότητες που περιλαμβάνουν τις κοινωνικές και οικονομικές πτυχές που αφορούν αυτούς τους τύπους επιχειρήσεων: **Δημιουργία Αξίας**, **Παράδοση Αξίας** και **Σύλληψη Αξίας**.

Μην ανησυχείτε, αφού τα περισσότερα στοιχεία από το κανονικό μοντέλο καμβά παραμένουν τα ίδια και μόνο μερικά έχουν αλλάξει ελαφρώς. Επιπλέον, το Social Business Model είναι πολύ διαισθητικό όπως και το άλλο και αρκετά εύκολο να προσαρμοστεί σε διαφορετικά έργα. Ακολουθεί μια γρήγορη αναθεώρηση με τα νέα προστιθέμενα χαρακτηριστικά.

1. Δημιουργία αξίας:

- **Αποστολή κοινωνικού αντίκτυπου:** Ποια είναι η τελική κοινωνική αλλαγή που στοχεύει να προκαλέσει ο οργανισμός σας;
- **Δικαιούχοι:** Ποια ομάδα-στόχο σκοπεύετε να βοηθήσετε με την επιχείρησή σας;
- **Βασική παρέμβαση:** Ποιο είναι το βασικό σας προϊόν, υπηρεσία ή λύση;
- **Αξία για τους δικαιούχους:** Τι ακριβώς λαμβάνουν οι δικαιούχοι με την επιχείρησή σας;
- **Πελάτες:** Ποιοι είναι οι πελάτες σας που πληρώνουν;
- **Αξία για τους πελάτες:** Τι λαμβάνουν οι πελάτες σας που πληρώνουν με την επιχείρησή σας;

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

- Κανάλια: Ποια είναι τα κανάλια πωλήσεών σας;

2. Παράδοση αξίας

- Βασικές δραστηριότητες: Ποιες είναι οι δραστηριότητες που διατηρούν την επιχείρησή σας σε λειτουργία;
- Βασικοί πόροι: Ποιοι είναι οι φυσικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί ή οικονομικοί σας πόροι;
- Βασικοί εταίροι και ενδιαφερόμενοι: Ποιος παρέχει εξωτερική υποστήριξη για τη λειτουργία της επιχείρησης;

3. Σύλληψη αξίας:

- Δομή κόστους: Ποια είναι τα κυριότερα στοιχεία κόστους που επηρεάζουν την επιχείρηση;





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

- **Μηχανές εσόδων:** Οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνήθως βασίζονται σε ένα μείγμα διαφορετικών πηγών εσόδων για να γίνουν (και να παραμείνουν) οικονομικά βιώσιμες. Ποια είναι τα δικά σας;
- **Πλεόνασμα:** Εάν έχετε κάποιο, πώς το επανεπενδύετε;



Καμβάς κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου. Πρότυπο προσαρμοσμένο από το Social Innovation Lab και την Tandemic

Μπορείτε να βρείτε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο Canva για κοινωνικές επιχειρήσεις στο παράρτημα 2.

Για να δείτε πώς λειτουργεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο κοινωνικής επιχειρηματικότητας με μια φανταστική μελέτη περίπτωσης, ρίξτε μια ματιά στο παράρτημα 1 αυτής της ενότητας.

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Αφού αποφασίσετε για το επιχειρηματικό σας μοντέλο, πρέπει τώρα να συντάξετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας **οδικός χάρτης για το πώς θα οικοδομήσετε την επιχείρησή σας** και καθορίζει το σχέδιο ανάπτυξής σας για τους επόμενους τουλάχιστον 24 μήνες. Εξηγεί τους επιχειρηματικούς σας **στόχους** και τη **στρατηγική σας** για την επίτευξή τους. Περιλαμβάνει **έρευνα αγοράς** για την υποστήριξη των σχεδίων σας. Χρησιμεύει επίσης για να επικοινωνήσετε την πρόταση αξίας της επιχείρησής σας στους εργαζόμενους, τους συμβούλους, τους συνεργάτες, τους πελάτες και τους επενδυτές.

Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι, ενώ τα επιχειρηματικά σχέδια καλύπτουν όλα τα ερωτήματα που απαιτούνται για κάθε επιχείρηση, οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει επίσης να εξετάσουν την ευθυγράμμιση με την αποστολή, το οργανωτικό υπόβαθρο και τη δομή, καθώς και την αξιολόγηση τόσο του οικονομικού όσο και του κοινωνικού αντίκτυπου.



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Ο σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Διατυπώστε μια ιδέα, δημιουργήστε μια οντότητα με τη μορφή εταιρείας και στη συνέχεια διοικήστε την.

Κατά κάποιο τρόπο, πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν τίποτα καταγεγραμμένο με αυτόν τον τρόπο και επιχειρούν να ξεκινήσουν μια επιχείρηση χωρίς να έχουν καταγράψει τι θέλουν να κάνουν και πώς.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχει ως στόχο να βοηθήσει τη διοίκηση ενός οργανισμού, **καθορίζοντας τις φιλοδοξίες, τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν και πότε ακριβώς**. Το σχέδιο θα βοηθήσει επίσης να συνοψίσει **τι είναι η επιχείρηση, γιατί υπάρχει και ποιους στόχους θέλει να επιτύχει**.

Επιπλέον, ένα σημαντικό σημείο είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμεύει ως βασικό σημείο αναφοράς για τους επενδυτές, τους εταίρους, τους εργαζομένους και τη διοίκηση για την αξιολόγηση της προόδου έναντι των στόχων.

Συνοψίζοντας, ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχει ως στόχο:

1. Ευθυγράμμιση των ιδεών των μελών της ομάδας
2. Παροχή επιχειρησιακού σχεδίου
3. Βοήθεια στην επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους
4. Προσέλκυση χρηματοδότησης

Περαιτέρω ερωτήσεις που βοηθούν στη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

1. Πώς συνδέονται μεταξύ τους οι χρηματοδότες;
2. Πόσο προσανατολισμένοι στη λεπτομέρεια είναι οι ιδρυτές;
3. Πόσο μεγάλη είναι η αγορά;
4. Υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (και ποιο);
5. Ποιο είναι το σχέδιο ανάπτυξης;
6. Πώς θα ξεπεράσετε τα εμπόδια;
7. Πώς θα αναπτύξετε την επιχείρησή σας;
8. Τι συμβαίνει αν οι συνιδρυτές σας φύγουν;

Για να εδραιωθεί η αξιοπιστία, είναι κρίσιμο ένα επιχειρηματικό σχέδιο να **μην υπερεκτιμά τα μεγέθη της αγοράς, να μην υποτιμά τον ανταγωνισμό και να μην προβάλλει τα αποτελέσματα με υπερβολική επιθετικότητα**. Αντίθετα, πρέπει να παρουσιάζει ρεαλιστικά σενάρια για την επίτευξη της επιτυχίας, συμπεριλαμβανομένων διαφόρων σεναρίων που έχουν σχεδιαστεί για να εξηγούν τόσο ένα **καλύτερο όσο και ένα χειρότερο** σενάριο για κάθε μία από τις ακόλουθες ενότητες:

Οικονομικά, στελέχωση, μάρκετινγκ και λειτουργίες

Ορισμός του στόχου σας

Ως επιχειρηματίας πρέπει να καταλάβετε πού πρέπει να επικεντρώσετε τις προσπάθειες και τη συγκέντρωσή σας. Τα πρώτα βήματα της έναρξης της επιχείρησής σας μπορεί να είναι πολύ χαοτικά, επειδή υπάρχουν τόσα πολλά που πρέπει να δημιουργήσετε, να σκεφτείτε, να εφαρμόσετε και να αναπτύξετε. Μέσα σε όλα αυτά και με έναν τεράστιο κατάλογο με τις εργασίες που πρέπει να γίνουν, είναι πολύ εύκολο να χάσετε την αίσθηση του τι χρειάζεται πραγματική εστίαση.

Όταν γράφετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ορίζετε ακριβώς τι είναι ο οργανισμός σας σήμερα και στη συνέχεια

σκοπεύει να γίνει αύριο.

Για να προχωρήσετε στην οικοδόμηση της επιχείρησής σας, θα πρέπει πρώτα να αποφασίσετε και να κατανοήσετε ποιοι ακριβώς είναι οι **πελάτες και οι δικαιούχοι** σας, συμπεριλαμβανομένων



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

των **αναγκών και των επιθυμιών** τους, και στη συνέχεια να επεκταθείτε σε αυτό και στον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους.

Αυτά είναι ζωτικής σημασίας ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά τα πρώτα βήματα. Πριν από τη δημιουργία του δικού σας επιχειρηματικού σχεδίου αφιερώστε χρόνο για να αναλύσετε και να ερευνήσετε την **αγορά, τον ανταγωνισμό και τον πελάτη-στόχο** σας. Πρέπει να κατανοήσετε πραγματικά το πρόβλημα που έχει ο πελάτης-στόχος σας, για να μπορέσετε να το αντιμετωπίσετε με επιτυχία. Ως εκ τούτου, πρέπει να εξετάσετε προσεκτικά τα ακόλουθα σημεία:

1. Προσδιορίστε το πρόβλημα που θέλει να λύσει το προϊόν ή η υπηρεσία σας.
2. Προσδιορίστε πώς το προϊόν ή η υπηρεσία πρόκειται να λύσει αυτό το πρόβλημα.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

3. Ποσοτικοποιείτε τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα
4. Επιχειρηματολογήστε γιατί η πρότασή σας είναι η καλύτερη επιλογή στην αγορά (για την ομάδα-στόχο σας).

Συνήθη προβλήματα

Υπάρχει εγγενής ανάγκη ένα επιχειρηματικό σχέδιο να είναι φιλικό προς τον χρήστη. Κρατήστε το απλό και συμπεριλάβετε μόνο τα ουσιώδη μέρη. Ως εκ τούτου, υπάρχουν τρία κοινά λάθη που πρέπει να αποφύγετε κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού σας σχεδίου:

1. Η λογική του επιχειρηματικού σας σχεδίου είναι πολύ δύσκολο να ακολουθηθεί

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι εστιασμένο και ακριβές. Ένας κατάλογος προτεραιοτήτων με λιγότερα από 5 στοιχεία παρέχει αυτή την εστίαση.

2. Η επιχείρηση δεν είναι προφανής

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στο κοινό-στόχο. Θα πρέπει να σκεφτείτε προσεκτικά ποιος θα εξετάσει το σχέδιο και να προσπαθήσετε να προβλέψετε τυχόν ερωτήσεις ή ανησυχίες. Στη συνέχεια, εργαστείτε για να αντιμετωπίσετε με σαφήνεια αυτούς τους τομείς και να παρέχετε τις σωστές πληροφορίες.

3. Υπάρχουν πάρα πολλές πληροφορίες

Ο στόχος της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να επικεντρωθεί μόνο στις πιο σημαντικές και σχετικές πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση. Εάν το σχέδιο είναι μεγαλύτερο από 20 σελίδες, μάλλον δεν είναι αρκετά εστιασμένο. Για το λόγο αυτό, προσπαθήστε να επικεντρωθείτε στις πιο σημαντικές πληροφορίες, όπως το προϊόν σας, ο ανταγωνισμός σας, το πρόβλημα της αγοράς και η λύση του κ.λπ.

Σε περίπτωση που ένας δυνητικός επενδυτής θέλει περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε πάντα να ετοιμάσετε ξεχωριστά έγγραφα με περισσότερες λεπτομέρειες για κάθε τομέα. Όσον αφορά όμως το ίδιο το σχέδιο, οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι συνοπτικές, οργανωμένες και περιεκτικές.

ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. *Οραματιστείτε την ομάδα-στόχο σας.*
2. *Εξετάστε το εύρος των επιλογών σας για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου*
3. *Έχετε ένα σχέδιο Β για το χειρότερο σενάριο*
4. *Να θυμάστε ότι η επιχείρησή σας θα αλλάξει και ότι αυτό είναι καλό.*

Για να μην αποθαρρύνεστε, είναι σημαντικό να θυμάστε ότι "κανένα σχέδιο δεν επιβιώνει από την πρώτη επαφή με τον πελάτη". Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι χρήσιμο για επιχειρήσεις που έχουν ήδη εδραιωθεί. Εάν ξεκινάτε μια επιχείρηση, χρειάζεστε πρώτα ένα επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθήσετε. Επομένως, αφιερώστε χρόνο στον εαυτό σας για να αναλύσετε διάφορες επιλογές και αναρωτηθείτε τι είδους επιχείρηση θέλετε να δημιουργήσετε. Μην κάνετε μια επιλογή χωρίς να εξετάσετε πρώτα διάφορα μοντέλα. Μόλις το κάνετε αυτό, πρέπει να δοκιμάσετε το επιχειρηματικό σας μοντέλο.

Γιατί;

Η αρχική σας ιδέα είναι μια υπόθεση, την οποία πρέπει πρώτα να δοκιμάσετε και να αποδείξετε





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

ότι θα λειτουργήσει πραγματικά. Σε αντίθετη περίπτωση, κινδυνεύετε να χάσετε χρήματα, χρόνο και πόρους. Αυτή η φάση δοκιμής ονομάζεται **Ανάπτυξη πελατών**.

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης χωρίζεται σε δύο κύριες δραστηριότητες: **Έρευνα και εκτέλεση**.

Στη φάση της έρευνας θα πρέπει πρώτα να επαληθεύσετε κάθε πιθανή υπόθεση. Μιλήστε με τους υποψήφιους πελάτες σας για να δοκιμάσετε κάθε ένα από τα διάφορα κομμάτια του μοντέλου και του σχεδίου σας και επαναλάβετε μέχρι να αποδειχθεί. Ένας τρόπος για να το κάνετε αυτό είναι να καταλήξετε στις πωλήσεις ενός ελάχιστου βιώσιμου συνόλου χαρακτηριστικών. Προσαρμόστε το μοντέλο σε



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

τις ανάγκες σας μέχρι να είναι η σωστή. Μόλις το κάνετε αυτό, μπορείτε να ξεκινήσετε με τη φάση της εκτέλεσης.

Η φάση εκτέλεσης περιλαμβάνει την κλιμάκωση των προσπαθειών μάρκετινγκ και την οικοδόμηση των οργανωτικών δομών σας.

Μην ξεκινήσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο ή την οικοδόμηση της εταιρείας σας, έως ότου επαληθεύσετε το επιχειρηματικό σας μοντέλο.

Βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Παρόλο που υπάρχουν διάφορα επιχειρηματικά σχέδια, υπάρχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να περιέχουν όλα τα επιτυχημένα σχέδια.

Ακολουθεί ένας κατάλογος αυτών των στοιχείων και τι σκοπεύουν να κάνουν:

Περίληψη: Η περίληψη πρέπει να απαντά στα πιο σημαντικά ερωτήματα της επιχείρησής σας. Θα είναι το πρώτο μέρος του επιχειρηματικού σας σχεδίου και προηγείται όλων των άλλων μερών. Σκοπός της είναι να δώσει μια γρήγορη επισκόπηση του συγκεκριμένου θέματος στους δυνητικούς αναγνώστες. Να είστε ακριβείς στην επιλογή των λέξεων και να μην παραλείπετε σχετικές λεπτομέρειες. Θα πρέπει πάντα να περιλαμβάνονται στοιχεία για τον προϋπολογισμό και τους στόχους. Παρουσιάστε στον αναγνώστη σας τους πιο σημαντικούς αριθμούς των πρώτων ετών- πόσα έσοδα θα δημιουργήσει η επιχείρησή σας και τότε μπορείτε να περιμένετε να αρχίσετε να βγάζετε κέρδη.

Αναφέρετε τους δικούς σας κεφαλαιακούς πόρους, πόσα δανειακά κεφάλαια απαιτούνται για την έναρξη της επιχείρησής σας κ.λπ. Προσπαθήστε να διατηρήσετε την περίληψή σας κάτω από δύο σελίδες, αν είναι δυνατόν, αν και μπορεί να είναι μεγαλύτερη αν είναι απαραίτητο. Για να είστε σίγουροι ότι θα συμπεριλάβετε όλα τα σχετικά στοιχεία που μπορεί να θέλει να μάθει ένας πιθανός δανειστής για την κοινωνική σας επιχείρηση, μπορείτε να δομήσετε την περίληψή σας με βάση τα περίφημα 5 Π:

Πάθος, Σκοπός, Σχέδιο, Συνεργάτης και Κέρδος

- Πάθος:** αυτό είναι ένα κρίσιμο στοιχείο κάθε επιχείρησης και όταν μεταφέρετε τη θέση σας ως κοινωνικός επιχειρηματίας με γνώμονα το πάθος για τον σκοπό σας, θα αποκτήσετε άμεση αξιοπιστία και αυθεντικότητα. Να είστε ειλικρινείς με το πεδίο και τα όριά σας και να στοχεύετε σε αξίες που εσείς προσωπικά, καθώς και το κοινό σας, οι ενδιαφερόμενοι και οι υπάλληλοί σας είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν.
- Σκοπός:** δηλώστε τον σκοπό της επιχείρησής σας με σαφήνεια και ευκρίνεια. Προσδιορίστε την ομάδα-στόχο (δικαιούχους) που θέλει να υποστηρίξει η επιχείρησή σας και να είστε διαφανείς ως προς τους τρόπους με τους οποίους θέλετε να το επιτύχετε. Δώστε στους πελάτες σας σαφείς οδηγίες για το πώς το προϊόν σας ή η υπηρεσία σας ωφελεί ιδιαίτερα τον κοινωνικό σκοπό και πώς μπορούν να συμμετέχουν αποτελεσματικά εμπλεκόμενοι με την επιχείρησή σας.
- Σχεδιασμός:** να είστε προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσετε δυσκολίες και εμπόδια στην πορεία σας. Θα έρθουν αναπόφευκτα, αλλά αν έχετε σχέδιο, η επιχείρησή σας θα είναι πολύ πιο ανθεκτική στις αναταράξεις της αγοράς. Εξετάστε τα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα και τους κινδύνους και προβάλλετε τα στο ΚΣΕ σας. Με τη σωστή προετοιμασία και μια ευέλικτη νοοτροπία, θα είστε σε θέση να κατευθύνετε την επιχείρησή



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

σας μέσα από τις οικονομικές αναταράξεις.

4. **Συνεργάτες:** οι σωστοί άνθρωποι στην ομάδα σας μπορούν να κάνουν τη διαφορά. Ειδικά ως κοινωνική επιχείρηση, θέλετε το προσωπικό σας να έχει αξίες, να κινείται με γνώμονα τον σκοπό και να αναλαμβάνει ευθύνες. Εκμεταλλευτείτε τις συνέργειες και μη φοβάστε να αναθέσετε καθήκοντα σε άλλους. Για να δημιουργήσετε μια σπουδαία ομάδα, μπορείτε να ακολουθήσετε τη φιλοσοφία της πρόσληψης για τον χαρακτήρα και της εκπαίδευσης για τις δεξιότητες.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

5. **Κέρδος:** Εξάλλου, είστε μια επιχείρηση. Στην αγορά. Το όραμα και ο κοινωνικός σκοπός του ΚΣΕ σας μπορεί να είναι επιτυχής μόνο αν η επιχείρησή σας ευημερεί. Φροντίστε να υπολογίζετε τις ροές εσόδων και να παρακολουθείτε τα έξοδά σας. Στο τέλος, είναι ευκολότερο να κάνετε καλό με μια κερδοφόρα επιχείρηση παρά με μια επιχείρηση που αγωνίζεται.

Ακόμη και αν ακούγεται αντιφατικό, γράψτε την περίληψή σας τελευταία. Μια καλή περίληψη πρέπει να περιλαμβάνει και να παρουσιάζει όλα τα σημαντικά στοιχεία και αριθμούς του επιχειρηματικού σας σχεδίου και θα έχετε πολύ καλύτερη εικόνα όλων των θεμάτων όταν το κύριο κείμενο είναι ήδη γραμμένο.

Η επιχείρηση/οργανισμός: Βασικά στοιχεία όπως η επωνυμία, η διεύθυνση κ.λπ. Η επιχειρηματική ιδέα, ο κοινωνικός σκοπός, το νομικό καθεστώς και η δομή. Επιπλέον, θα πρέπει να συμπεριλάβετε το ιστορικό της επιχείρησης, τη δήλωση αποστολής και τους στόχους.

Βασικό προσωπικό: Γρήγορη επισκόπηση του προσωπικού με τις δεξιότητες, την εμπειρία, τις γνώσεις, τους ρόλους, τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις κατάρτισης.

Προϊόν ή υπηρεσίες: Αυτό περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το πρόβλημα που στοχεύετε να αντιμετωπίσετε, τη λύση σας και τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία σας εντάσσεται στο υπάρχον ανταγωνιστικό τοπίο. Αναρωτηθείτε: Ποιο είναι το πρόβλημα που στοχεύει να λύσει το προϊόν σας για τους πελάτες σας και ποια είναι η λύση σας;

1. Περιγραφή προϊόντος/υπηρεσίας
2. Τοποθέτηση προϊόντων/υπηρεσιών
3. Πιθανά μελλοντικά προϊόντα/υπηρεσίες

Ανταγωνιστική ανάλυση: Θα πρέπει να περιγράψετε τον ανταγωνισμό σας, τόσο τον μη κερδοσκοπικό όσο και τον κερδοσκοπικό, καθώς και την πρόταση αξίας ή το πλεονέκτημα αγοράς της προτεινόμενης επιχείρησής σας. Εάν διαθέτετε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως συγκεκριμένη πνευματική ιδιοκτησία ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας που προστατεύουν το προϊόν σας, αυτό το κεφάλαιο είναι ένα καλό μέρος για να μιλήσετε γι' αυτά. Κάντε μια ανάλυση του ανταγωνισμού, μάθετε: Ποιος άλλος προσφέρει λύσεις που προσπαθούν να λύσουν τα προβλήματα των πελατών σας; Ποια είναι τα ανταγωνιστικά σας πλεονεκτήματα έναντι άλλων εταιρειών;

1. Κύριοι ανταγωνιστές
2. Ανταγωνιστικά προϊόντα/υπηρεσίες
3. Κίνδυνοι και ευκαιρίες στην ανταγωνιστική αγορά
4. Πρόσφατες ή αναδυόμενες αλλαγές στον κλάδο
5. Ειδική περιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος/της αξίας του προτεινόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας

Η αγορά: Η ανάλυση της αγοράς είναι η καρδιά του επιχειρηματικού σχεδίου και πολύ συχνά δεν διερευνάται επαρκώς κατά το σχεδιασμό μιας κοινωνικής επιχείρησης. Η στέρεη έρευνα είναι απαραίτητη για την κατανόηση των πελατών-στόχων και του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση θα καλύψει ένα κενό και μια ζήτηση στην αγορά. Ανεξάρτητα από το πόσο καλή είναι η αποστολή





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

ή το εγχείρημα, αν υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς, θα υπάρχει και έλλειψη ζήτησης για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Πρώτον, περιγράψτε την αγορά-στόχο σας. Η αγορά-στόχος σας είναι η ομάδα των ανθρώπων στους οποίους σκοπεύετε να πουλήσετε και η ομάδα των δικαιούχων. Εδώ είναι σημαντικό να είστε όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι, καθώς αυτό θα διευκολύνει τη δημιουργία ενός σχεδίου πωλήσεων και μάρκετινγκ που θα προσεγγίζει τους πελάτες σας.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Στη συνέχεια, θα πρέπει να προβείτε σε ανάλυση και έρευνα αγοράς, στην οποία θα εξηγήτε πώς η αγορά σας αναπτύσσεται διαχρονικά και πώς η εταιρεία σας είναι σε θέση να επωφεληθεί από τις αναμενόμενες αλλαγές στον τομέα σας.

1. Σύνοψη της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς
2. Αγορά-στόχος και πελάτες
3. Χαρακτηριστικά πελατών, ανεκπλήρωτες απαιτήσεις και παράγοντες αγοράς

Κοινωνικός σκοπός: Μια κοινωνική επιχείρηση ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού μπορεί να συμβάλει άμεσα στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου κοινωνικού σκοπού- μπορεί να είναι συμπληρωματική ή υποστηρικτική του σκοπού- ή μπορεί να είναι άσχετη με τον σκοπό (με κυρίως οικονομικούς στόχους). Η ευθυγράμμιση με τον σκοπό είναι ένα κρίσιμο ζήτημα.

1. Δήλωση αποστολής ή/και οράματος του οργανισμού
2. Σχέση της κοινωνικής επιχείρησης με την οργανωτική αποστολή ή ξεχωριστή αποστολή της επιχείρησης

Κοινωνικός αντίκτυπος: Ο κοινωνικός αντίκτυπος που δημιουργείτε με την επιχείρησή σας είναι εξίσου σημαντικός με την τακτοποίηση των οικονομικών σας. Ως εκ τούτου, πρέπει να καθορίσετε ορισμένες παραμέτρους για να τον κατανοήσετε και να εργαστείτε πάνω σε αυτόν. Πρέπει να αποσαφηνίσετε πώς θα μετρήσετε τον κοινωνικό σας αντίκτυπο. Μπορεί να χρησιμοποιήσετε έναν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων για να έχετε την καλύτερη δυνατή εικόνα. Τα ποσοτικά δεδομένα περιλαμβάνουν αριθμητικά και οικονομικά δεδομένα. Τα ποιοτικά δεδομένα περιλαμβάνουν πιο υποκειμενικά δεδομένα, όπως αποφθέγματα, εικόνες ή βίντεο, τα οποία θα μπορούσαν να συλλεχθούν με τη χρήση ερευνών ή ομάδων εστίασης. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για να μετρήσετε τον αντίκτυπό σας. Για περισσότερες πληροφορίες και στρατηγικές επισκεφθείτε την ιστοσελίδα: [Moving worlds](#)

Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Εδώ περιγράφετε λεπτομερώς πώς σκοπεύετε να προσεγγίσετε και να πουλήσετε τα τμήματα της αγοράς-στόχου σας, ποιο είναι το τιμολογιακό σας σχέδιο και τι είδους δραστηριότητες και συνεργασίες χρειάζεστε για να πετύχει η επιχείρησή σας.

Το σχέδιο θα πρέπει να αναλύει την υλικοτεχνική υποδομή και το κόστος πώλησης των προϊόντων, καθώς και τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να πρέπει να ξεπεράσει η εταιρεία.

*Μπορείτε να κάνετε μια **ανάλυση SWOT**. Αυτός είναι ένας καλός τρόπος για να εξηγήσετε πώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σας είναι τοποθετημένα ώστε να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές απειλές και να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες.*

Οικονομικά: το οικονομικό τμήμα περιλαμβάνει προβλέψεις εσόδων και δαπανών για τουλάχιστον τρία έτη με συνοπτική περιγραφή των βασικών παραδοχών. Το τμήμα αυτό περιγράφει επίσης λεπτομερώς τις δαπάνες εκκίνησης για τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, τα αποθέματα, το αρχικό μάρκετινγκ και τη στελέχωση, καθώς και τις επιδοτήσεις που απαιτούνται για την κάλυψη των ζημιών κατά την περίοδο εκκίνησης. Αυτές οι κεφαλαιακές απαιτήσεις μπορούν να χρηματοδοτηθούν από ένα συνδυασμό συνεισφοράς του μη κερδοσκοπικού οργανισμού, επιχορηγήσεων για την επιχείρηση και/ή δανειακής χρηματοδότησης.

1. Δαπάνες εκκίνησης και επενδύσεις σε εξοπλισμό, τεχνολογία ή εφάπαξ δαπάνες



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

2. Κεφαλαιακές απαιτήσεις και πηγές
3. Προβλέψεις εσόδων και εξόδων
4. Pro forma ισολογισμός για την έναρξη λειτουργίας
5. Περίληψη ή προβολή ταμειακών ροών
6. Παραδοχές και σχόλια



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Πρότυπα

Στο παράρτημα επισυνάπτουμε δύο υποδείγματα ειδικά κατασκευασμένα για την κοινωνική επιχειρηματικότητα: Το παράρτημα 2 είναι ένα υπόδειγμα επιχειρηματικού μοντέλου και το παράρτημα 3 είναι ένα υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου.

- Δραστηριότητα 2: "Φέρτε την επιχειρηματική σας ιδέα σε υψηλότερο επίπεδο: Φτιάξτε ένα επιχειρηματικό μοντέλο"

Τύπος δραστηριότητας
Ατομική δραστηριότητα, αλλά εφαρμόσιμη και σε ομάδες (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Με βάση τα πρότυπα που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 2, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο με τη δική τους επιχειρηματική ιδέα, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που συζητήθηκαν.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να <ul style="list-style-type: none"> • να αναπτύξετε ένα επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμοποιώντας το Social Business Model Canvas • να εκτιμήσει τη σημασία της ανάλυσης της αγοράς και του ανταγωνισμού • γνωρίζουν τη σημασία της έρευνας και της δοκιμής πριν από τη δημιουργία μιας επιχείρησης • να κατανοήσουν τις συνέργειες μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ενός επιχειρηματικού μοντέλου • να γνωρίζετε τα Do's και Don'ts κατά την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
1-5 άτομα
Απαιτούμενο/α υλικό/α
<ul style="list-style-type: none"> - Στυλό και χαρτί ή υπολογιστής - Παράρτημα 2
Εκτιμώμενη διάρκεια
1 - 1,5h
Οδηγίες
Χρησιμοποιήστε το υπόδειγμα του Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου (παράρτημα 2) που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 2 και συμπληρώστε τις σχετικές πληροφορίες. Επισημάνετε τη σημασία της λεπτομερούς δοκιμής και έρευνας κατά την απόφαση για ένα επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς χωρίς αυτήν δεν πρέπει να αναπτυχθεί επιχειρηματικό σχέδιο.
Σύνδεσμοι / αναφορές
https://socialbusinessdesign.org/social-business-case-studies/
Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.



Κοινωνική επιχειρηματικότητα



Ελέγξτε τις Μελέτες Περιπτώσεων από την ιστοσελίδα "[Μελέτες Περιπτώσεων Κοινωνικών Επιχειρήσεων | Social Business Design](#)" για να εμπνευστείτε!

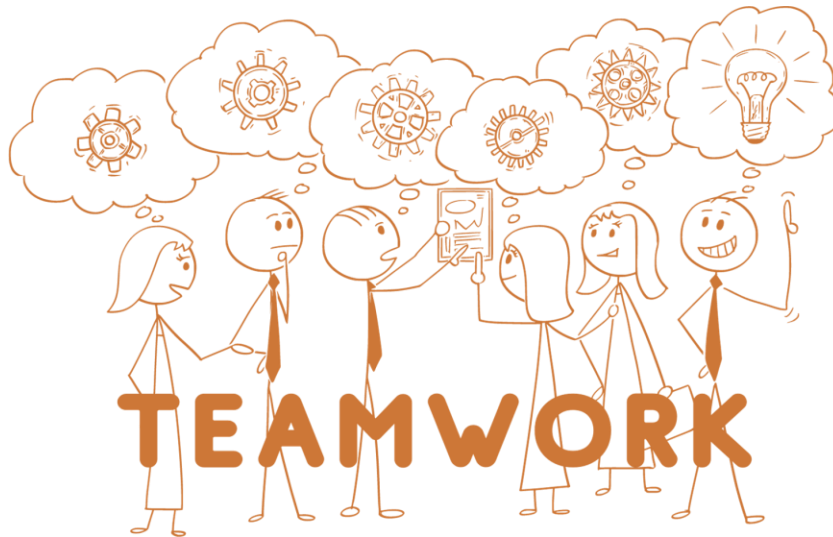


Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

3. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΈΝΑ ΚΣΕ

Ενώ μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στις ατομικές δεξιότητες που μπορεί να χρειαστεί ένας επιχειρηματίας για να δημιουργήσει και να ηγηθεί μιας επιχείρησης που ευημερεί, λιγότερη έμφαση δίνεται συχνά στο θέμα της επιτυχημένης ομαδικής εργασίας.¹⁹ Ωστόσο, με τους κατάλληλους ανθρώπους μια ομάδα μπορεί να γίνει κάτι περισσότερο από τον απλό αριθμό των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Μια καλή σχέση μεταξύ των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεστε, ή που εργάζονται για εσάς, μπορεί να καθορίσει ένα μη αμελητέο ποσοστό στην επιτυχία της ΣΕ σας και στην υλοποίηση της ιδέας σας. Στα επόμενα υποκεφάλαια θα σας παρουσιαστεί η αξία της καλής ομαδικής εργασίας, πώς οι ελεύθεροι επαγγελματίες μπορούν να σας βοηθήσουν να κάνετε τα επόμενα βήματα στην επιχειρηματική σας προσπάθεια, πού μπορείτε να βρείτε άλλες ΣΕ για να ξεκινήσετε δημιουργικές ανταλλαγές, γιατί είναι συχνά καλό να αφήνετε αρμοδιότητες σε ειδικούς και πού βρίσκονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας.



ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ

Η έρευνα καταδεικνύει ότι η ύπαρξη υποστηρικτικών δεσμών, η αίσθηση του ανήκειν και η παραγωγική ομαδική εργασία προάγουν την ευημερία των εργαζομένων και συμβάλλουν στον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων του εργασιακού στρες.²⁰ Η κατώτατη γραμμή ωφελείται επίσης από τις σταθερές εργασιακές συνδέσεις.

Η δημιουργία ομάδων μπορεί να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν. Προωθεί τη συνεργασία, η οποία ενισχύει την παραγωγικότητα. Η εξεύρεση τρόπων αξιοποίησης των δεξιοτήτων του καθενός και η εφαρμογή τους σε ένα έργο στην εργασία οδηγεί σε πιο αποτελεσματική εργασία και συνολική ομαδική ευτυχία. Είναι σημαντικό να μην υποτιμάται αυτή η πτυχή.

Το ηθικό του προσωπικού έχει ισχυρό αντίκτυπο στην απόδοση και όσο καλύτερο είναι το ηθικό, τόσο καλύτερη είναι η συνολική απόδοση του ΚΣΕ σας.²¹ Το ηθικό των εργαζομένων, γνωστό και ως ηθικό στο χώρο εργασίας, αναφέρεται στη γενική ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται στο εν λόγω περιβάλλον. Το ηθικό των εργαζομένων ενθαρρύνει τη συνοχή σε μια επιχείρηση, η οποία έχει ως αποτέλεσμα το ηθικό της ομάδας ή του προσωπικού, καθιστώντας την επίτευξη



Κοινωνική επιχειρηματικότητα



οργανωτικών

¹⁹ <https://www.seechangemagazine.com/build-effective-teams-social-impact-convo-founder-shifting-patterns-consulting/>, πρόσβαση στις 30.09.2022

²⁰ Berkman et al., 2014, Social Epidemiology, Oxford University Press, <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/31016/1/Lisa%20F.%20Berkman.pdf>, πρόσβαση 13.10.2022

²¹ Nene, S. W., & Pillay, A. S. (2019). Διερεύνηση της επίδρασης της οργανωτικής δομής στην οργανωτική απόδοση. Financial Risk and Management Reviews, 5(1), 10-24.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

στόχοι απλούστεροι. Η γενική επιτυχία και απόδοση μιας εταιρείας επηρεάζεται άμεσα από το ηθικό στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ευχαριστημένοι και να έχουν κίνητρα στην εργασία τους εάν το ηθικό τους είναι υψηλότερο. Το ισχυρό ηθικό των εργαζομένων αυξάνει την απόδοση και τα κίνητρα.²² Επιπλέον, ως κοινωνική επιχείρηση, η ικανοποίηση και η ευημερία των εργαζομένων σας αποτελεί μέρος των κοινωνικών σας αξιών.

Οι έννοιες της **Νέας Εργασίας** και της **Καινοτομίας στον Εργασιακό Χώρο** βρίσκονται στο προσκήνιο στον τομέα των Ανθρωπίνων Πόρων, όχι μόνο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Η καινοτομία στο χώρο εργασίας (Workplace Innovation - WI) είναι μια σχετικά νέα έννοια, η οποία συναντάται σε όλους τους τύπους οργανισμών και μπορεί να οριστεί ως "συνδυασμός διαρθρωτικών και πολιτιστικών πρακτικών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην οργανωτική αλλαγή και ανανέωση"²³. Συνεπώς, βελτιώνει την ποιότητα της εργασιακής ζωής και την οργανωτική απόδοση. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η τεχνολογική έρευνα αντιπροσωπεύει μόνο ένα μικρό μέρος της καινοτομίας που εισάγεται σε μια επιχείρηση και ότι αυτό που καθιστά την τεχνολογία επιτυχημένη σχετίζεται μάλλον με τη διαχείριση, την οργάνωση και τις εργασιακές πρακτικές σε επίπεδο επιχείρησης.^{24,25,26} Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ηγέτες/διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός καινοτόμου κλίματος και την παρακίνηση της ομάδας προς την καινοτομία.²⁷ Υπό αυτή την έννοια, ο ηγέτης/διευθυντής διαδραματίζει βασικό ρόλο στην προώθηση καινοτόμων συμπεριφορών και στάσεων που ευνοούν καινοτόμες πρωτοβουλίες.²⁸

Μπορεί να είναι χρήσιμο για την ΚΣΕ σας να ενημερωθείτε για τις έννοιες αυτές ή να εκπαιδευτείτε σχετικά όταν αρχίσετε να έχετε υπαλλήλους. Ειδικά αν θέλετε η εταιρεία σας να είναι κοινωνικά βιώσιμη, είναι ζωτικής σημασίας να έχετε συστήματα που εγγυώνται υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν με επιτυχία μια κουλτούρα καινοτομίας στον εργασιακό χώρο έχουν ποικίλα πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Το περιβάλλον αυτό όχι μόνο ενθαρρύνει με φυσικό τρόπο τη δημιουργική σκέψη και την ανταλλαγή καινοτόμων ιδεών, αλλά έχει επίσης σημαντικό αντίκτυπο στη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι πιο ευημερούσες επιχειρήσεις είναι εκείνες που καλλιεργούν μια ισχυρή κουλτούρα καινοτομίας και συμπεριλαμβάνουν τους εργαζομένους τους στη διαδικασία.²⁹

ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΝΕΕΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΙΔΕΕΣ

Ένας λόγος για τον οποίο ορισμένες νέες εταιρείες αποτυγχάνουν στην αγορά είναι η έλλειψη ικανής συστημικής σκέψης. Η **συστημική σκέψη** είναι ένας τρόπος αντίληψης του κόσμου όχι σε μεμονωμένα γεγονότα, αλλά μάλλον για την αξιολόγηση αλληλένδετων μοτίβων, συνολικών δομών και κύκλων σε διάφορα συστήματα. Πρόκειται για ένα ισχυρό εργαλείο που σας βοηθά να εντοπίσετε τις αιτίες των προβλημάτων στους οργανισμούς και σας δίνει μια ένδειξη από πού να ξεκινήσετε

²² Burtler, Jude, 2022, <https://study.com/learn/lesson/employee-morale-influence-importance.html>, πρόσβαση στο 25.10.2022

²³ Oeij et al., 2016. Εφαρμογή της καινοτομίας στο χώρο εργασίας σε όλη την Ευρώπη: γιατί, πώς και τι; Οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές: γεγονότα, τάσεις. Forecast, 5 (2016), σ. 195-218.



Κοινωνική επιχειρηματικότητα



²⁴ Totterdill et al., 2014. Ο οδηγός σας για την καινοτομία στο χώρο εργασίας. Ευρωπαϊκό δίκτυο καινοτομίας στο χώρο εργασίας (2014).

²⁵ Volberda και van den Bosch, 2004. Επανεξέταση της ολλανδικής ατζέντας καινοτομίας: Διοίκηση και οργάνωση έχουν μεγαλύτερη σημασία. ERIM Report Series Research in Management, ERS-2004-009-STR.

²⁶ Pot et al., 2009. Ποιότητα της εργασιακής ζωής και οργανωτική απόδοση - δύο όψεις του ίδιου νομίσματος; Scandinavian Journal of oek, Environment & Health, 35 (6) (2009), σ. 421-428.

²⁷ Wipulanusat et al., 2017. Διερεύνηση των συυλ ηγεσίας για την καινοτομία: μια διερευνητική ανάλυση παραγόντων. Ekonomia i Zarzadzanie, 9 (2017), σσ. 7-17.

²⁸ Oke et al., 2009. Η επιρροή της ηγεσίας στις διαδικασίες και δραστηριότητες καινοτομίας. Organizational Dynamics, Vol.

28 (1), σσ. 64-72

²⁹ <https://project-win.eu/>, πρόσβαση στις 20.10.2022



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

για την αντιμετώπιση του ζητήματος. Μια διεπιστημονική και δυναμική ομάδα μπορεί να βοηθήσει να προχωρήσει προς τη σωστή κατεύθυνση η διοίκηση του ΓΕΚ σας και να το βοηθήσει να δει πέρα από το προφανές και να παρατηρήσει ένα ολόκληρο σύστημα.³⁰

Η δημιουργικότητα είναι το κλειδί για την προώθηση μιας νέας ή ανακαινισμένης ιδέας στην αγορά. Ο όρος "καταιγισμός ιδεών" χρησιμοποιείται κατά κόρον στις μέρες μας, αλλά εξακολουθεί να αποτελεί μια από τις καλύτερες προσεγγίσεις για την επίλυση ενός ζητήματος. Όταν πολλοί άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο, πεποιθήσεις, δεξιότητες και κατάρτιση συγκεντρώνονται για να σκεφτούν το ίδιο πρόβλημα, αναπόφευκτα όλοι θα έχουν διαφορετικό τρόπο αντίληψης και παρατήρησης. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε εδώ ότι τα μέλη της ομάδας σας θα εκτεθούν στα φώτα της δημοσιότητας των συναδέλφων τους όταν εκφράζουν τη γνώμη τους για το ζήτημα. Έτσι, είναι σημαντικό ο διευθυντής της ΓΣΕ να δημιουργήσει έναν ασφαλή χώρο για τους υπαλλήλους του, ώστε να αφήσει τις συνεδρίες καταιγισμού ιδεών να γίνουν σε ένα προστατευμένο περιβάλλον. Η δημιουργική σκέψη μπορεί να μετριαστεί όταν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ευάλωτα ή δεν έχουν αυτοπεποίθηση να παρουσιάσουν τις ιδέες τους λόγω του φόβου της κριτικής. Η δουλειά του διευθυντή θα πρέπει να είναι να εξαλείψει τους φόβους και να δημιουργήσει ένα φιλικό και δημιουργικό περιβάλλον όπου οι ιδέες μπορούν να αλληλοτροφοδοτούνται και κανείς δεν φοβάται να υποβάλει μια πρόταση.

Ο καταιγισμός ιδεών δεν είναι μια χαοτική διαδικασία. Πριν από κάθε συνεδρία, βεβαιωθείτε ότι το έργο έχει καθοριστεί καλά εκ των προτέρων και ότι η ομάδα σας έχει ενημερωθεί για το συγκεκριμένο θέμα. Βασικά δεδομένα και περιγράμματα, όπως η διάρκεια, ο προϋπολογισμός, οι προσβάσιμοι πόροι, η τεχνολογία και τυχόν άλλοι περιορισμοί πρέπει να είναι γνωστά σε όλους πριν από τον πραγματικό καταιγισμό ιδεών. Επίσης, οι κανόνες της συνάντησης πρέπει να είναι σαφείς σε όλους πριν από τη συνεδρίαση. Ορισμένοι βασικοί κανόνες για μια επιτυχημένη συνεδρίαση θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

1. Η έμφαση δίνεται στην ποσότητα των ιδεών,
2. Δεν υπάρχουν "κακές" ιδέες, κάθε ιδέα αξίζει να παρουσιαστεί,
3. Κατά τη διάρκεια της συνεδρίας δεν θα υπάρξει κριτική ή κρίση.

Για να αποφύγετε την ομαδική σκέψη, είναι επίσης ζωτικής σημασίας κάθε μέλος της ομάδας σας να επεξεργάζεται πρώτα τις ιδέες του ανεξάρτητα. Αυτό θα πρέπει να διασφαλίσει ότι όλοι έχουν ήδη σκεφτεί το θέμα και έχουν ήδη αναπτύξει τις δικές τους ιδέες, τις οποίες το μέλος μπορεί στη συνέχεια να παρουσιάσει στη συνάντηση καταιγισμού ιδεών.

ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μια διεπιστημονική ομάδα περιλαμβάνει επαγγελματίες από διάφορους κλάδους που συνεργάζονται και έχουν την ίδια αποστολή. Ιδανικά, θα πρέπει να συμπληρώνουν ο ένας τις ικανότητες του άλλου και να συντονίζονται ενεργά για την επίτευξη κοινών στόχων.³¹ Η αποτελεσματική διεπιστημονική ομαδική εργασία επιτυγχάνεται μέσω της αλληλοεξαρτώμενης συνεργασίας, της ανοιχτής επικοινωνίας και της κοινής λήψης αποφάσεων. Αυτό με τη σειρά του προσθέτει αξία στα αποτελέσματα του οργανισμού και του προσωπικού. Καθήκον του διευθυντή είναι να χρησιμοποιήσει τους υπάρχοντες πόρους για να συνδυάσει τις διαφορετικές δεξιότητες που φέρνει κάθε μέλος της ομάδας στο ΚΣΕ. Επιτυγχάνοντας αυτό, διευκολύνει τη συνείδηση της ομάδας, το κοινό όραμα μεταξύ των εργαζομένων, την αμοιβαία αίσθηση του σκοπού, την



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση και τη συντονισμένη δράση. Αυτό ενισχύει περαιτέρω τις προσωπικές ιδιότητες και τη δέσμευση του προσωπικού, την επικοινωνία εντός της ομάδας και την ευκαιρία επέκτασης των τεχνικών δημιουργικής εργασίας. Ειδικά για μια Δημιουργική Κοινωνική Επιχείρηση που στηρίζει τα θεμέλιά της σε έναν κοινωνικό σκοπό, η κοινή κατανόηση της σημασίας της εργασίας και του σκοπού είναι το κλειδί για μια ομαλή

³⁰ <https://managementhelp.org/misc/defn-systemsthinking.pdf>, πρόσβαση στις 30.09.2022

³¹ <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/interdisciplinary-team>, πρόσβαση στις 30.09.2022



Κοινωνική επιχειρηματικότητα



τρέχουσα ροή εργασίας. Η διεπιστημονική ομαδική εργασία έχει αποκτήσει δυναμική τις τελευταίες δεκαετίες και αντλεί τη σημασία της από διάφορους κοινωνικούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων είναι:³²

1. Το δημογραφικό και παγκόσμιο χάσμα έρχεται σε πλήρη αντίθεση με έναν κόσμο που βρίσκεται σε διαδικασία παγκοσμιοποίησης. Για την καλύτερη κατανόηση αυτών των αντιπαραθέσεων είναι απαραίτητη η απαλλαγή από προκαταλήψεις και οι δυναμικές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.
2. Οι δεξιότητες και οι γνώσεις γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες και εξειδικευμένες. Κάθε πρόσθετο μέλος της ομάδας γνωρίζει πώς να συμβάλλει αποτελεσματικά σε τομείς όπου οι γνώσεις σας μπορεί να αποτύχουν.
3. Ο κατακερματισμός της επιστημονικής γνώσης οδηγεί σε μια κατάσταση όπου δεν υπάρχει μία, αλλά πολλές προσεγγίσεις για την επίλυση ενός ζητήματος.

Επωφεληθείτε από τις συνέργειες

Η συνέργεια είναι μια λέξη που ακούγεται συχνά στον κόσμο των επιχειρήσεων και έχει χάσει τη συνοχή της με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, η έννοια είναι απλή και καθόλου περιττή. Στον πυρήνα της, η συνέργεια σημαίνει ότι δύο ή περισσότερα μέρη ενός συνόλου συνιστούν μεγαλύτερη αξία από το άθροισμα των επιμέρους μερών αθροιζόμενα. Ως κοινωνικός επιχειρηματίας και ως διευθυντής της κοινωνικής επιχείρησής σας θα ανταμειφθείτε με αυξημένη παραγωγικότητα όταν εντοπίζετε δυνατότητες για αποτελεσματικές συνέργειες στην ομάδα σας. Συχνά οι εργαζόμενοι όχι μόνο συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον, αλλά ενισχύουν ο ένας την παραγωγικότητα του άλλου με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους και μερικοί από αυτούς παρατίθενται παρακάτω:³³

1. Η ομάδα προσεγγίζει την εργασία με νέο τρόπο
2. Τα μέλη της ομάδας γίνονται ενεργά
3. Οι εργαζόμενοι προκαλούν τον εαυτό τους
4. Τα μέλη της ομάδας καθοδηγούν και υποστηρίζουν το ένα το άλλο
5. Οι εργαζόμενοι στον τομέα της εξειδίκευσής τους επιδεικνύουν κάποιο είδος ηγεσίας
6. Δημιουργούνται συνδέσεις μεταξύ των ομάδων.



Όταν η ομάδα φτάσει σε κατάσταση αποτελεσματικής συνέργειας, γίνεται πιο ανεξάρτητη. Με την πάροδο του χρόνου, η ωριμότητα και οι ικανότητες κάθε μέλους της ομάδας του επιτρέπουν να ηγηθεί στον τομέα του και να αναλάβει περισσότερες ευθύνες. Ο ρόλος του διευθυντή αλλάζει από ηγέτης σε διευκολυντή που επιτρέπει την αύξηση της απόδοσης δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μια ευημερούσα ομάδα.

Θα πρέπει πάντα να αναζητάτε αυτές τις συνέργειες σε κάθε επίπεδο. Αυτό μπορεί να συμβαίνει στην αρχή του ταξιδιού σας, όταν βρίσκετε τον τέλει επιχειρηματικό συνεργάτη, αλλά και όταν αναπτύσσετε και δημιουργείτε ομάδες ή ακόμη και όταν προσλαμβάνετε ελεύθερους επαγγελματίες.

ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ

Κατά την ίδρυση της επιχείρησής σας θα υπάρχουν εργασίες που πρέπει να γίνουν μόνο μία φορά και στη συνέχεια να διατηρούνται κάθε δεύτερο χρόνο. Αντί να προσλάβετε έναν υπάλληλο



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

πλήρους απασχόλησης ή να προσεγγίσετε το πρόβλημα μόνοι σας, μπορεί να είναι λογικό να αποκτήσετε εξωτερική γνώση με τη μορφή ενός ανεξάρτητου εμπειρογνώμονα. Η πρόσληψη ενός ελεύθερου επαγγελματία έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Είναι πλέον ευκολότερο από ποτέ χάρη στις δυνατότητες της εξ αποστάσεως εργασίας να προσλάβετε γρήγορα έναν ελεύθερο επαγγελματία. Στην επόμενη παράγραφο συγκρίνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πρόσληψης ελεύθερων επαγγελματιών για να σας δώσουμε μια γρήγορη επισκόπηση της έννοιας.

³² <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-11-19>, accessed 30.09.2022

³³ <https://the-happy-manager.com/article/characteristics-of-effective-teamwork/>, πρόσβαση στις 30.09.2022





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Υπάρχει μια σειρά από οφέλη που μπορεί να προσφέρει ένας ελεύθερος επαγγελματίας στην εταιρεία σας και να συμβάλει αποτελεσματικά στο έργο σας. Πρώτον, ένας ελεύθερος επαγγελματίας δεν απαιτεί τόση προσοχή ή εκπαίδευση όσο ένας εργαζόμενος πλήρους απασχόλησης. Δεν απαιτείται ειδικός χώρος εργασίας στην εταιρεία σας, καθώς το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας που εκτελεί ένας ελεύθερος επαγγελματίας εκτελείται από απόσταση. Μπορείτε να στοχεύσετε σε εξειδικευμένο ταλέντο, τεχνογνωσία και εμπειρία. Συχνά, οι ελεύθεροι επαγγελματίες προσφέρουν ταχύτερα από τους τακτικούς υπαλλήλους, επειδή επικεντρώνονται σε ένα μόνο έργο και δεν τους ανατίθενται διαφορετικές εργασίες πολλών έργων ταυτόχρονα.

Από την άλλη πλευρά, ένας ελεύθερος επαγγελματίας συχνά δεν γνωρίζει πολλά για την SE σας και σπάνια ταυτίζεται με τις αξίες και τα ιδανικά της. Το κόστος πρόσληψης αυξάνεται με την αύξηση των δεξιοτήτων, πράγμα που σημαίνει, κατά συνέπεια, ότι ένας φθηνός ελεύθερος επαγγελματίας προσφέρει συχνά και λιγότερο ποιοτική εργασία. Όσον αφορά το συνολικό κόστος, ένας ειδικός ελεύθερος επαγγελματίας μπορεί να είναι εξίσου δαπανηρός με έναν δεσμευμένο εργαζόμενο πλήρους απασχόλησης. Επίσης, εάν ένας ελεύθερος επαγγελματίας προσληφθεί για ένα ειδικό έργο και αυτό χρειάζεται συντήρηση, θα είναι δύσκολο να προσληφθεί ο ίδιος ελεύθερος επαγγελματίας ad hoc και οι νέοι ελεύθεροι επαγγελματίες χρειάζονται κάποιο χρόνο για να εισέλθουν στο αντικείμενο, γεγονός που ανεβάζει το κόστος.

ΒΡΕΙΤΕ ΜΕΝΤΟΡΕΣ

Αρκετοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες, αθλητές, δάσκαλοι ή καλλιτέχνες μπορούν να αναφέρουν τουλάχιστον έναν μέντορα που έκανε τη διαφορά στην καριέρα τους. Η ύπαρξη ενός ισχυρού μέντορα μπορεί να είναι απαραίτητη για την επιτυχία, ανεξάρτητα από την επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείστε, το είδος του επαγγέλματος που ασκείτε ή τον τύπο του ανθρώπου που είστε. Η επιχειρηματική καθοδήγηση αναφέρεται σε μια σχέση μεταξύ ενός έμπειρου επιχειρηματία (ο μέντορας) και ενός ιδιοκτήτη ή υπαλλήλου επιχείρησης (ο προστατευόμενος). Είναι επωφελής τόσο για τους μέντορες όσο και για τους mentees και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε σημείο του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Προκειμένου να βοηθήσουν τους καθοδηγούμενούς τους, να διευθύνουν και να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους και να τους ενθαρρύνουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτύχουν, οι μέντορες επιχειρήσεων παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη. Οι συμβουλές προέρχονται από τις γνώσεις και την εμπειρία του ίδιου του μέντορα, οι οποίες είναι εξαιρετικά πολύτιμες.

Αν αναρωτιέστε γιατί η καθοδήγηση ενός έμπιστου μέντορα είναι τόσο σημαντική, εδώ είναι μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους ένας μέντορας μπορεί να βοηθήσει τους αρχάριους επιχειρηματίες³⁴:

1. Για να αντισταθμίσετε την έλλειψη εμπειρίας του μαθητευόμενου, προσφέρετε νέες πληροφορίες
2. Παροχή υποστηρικτικού περιβάλλοντος για παράπονα και ανησυχίες
3. Προσφέρει μια εναλλακτική προοπτική για τις διαδικασίες και την επίλυση προβλημάτων
4. Ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων του μαθητευόμενου
5. Ένταξη σε ένα μεγαλύτερο, πιο αξιόπιστο δίκτυο
6. Ενθάρρυνση για ανάληψη κινδύνων

Μπορούν να σας προσφέρουν την καθοδήγηση που θα ήθελαν να είχαν όταν ξεκίνησαν. Με έναν



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

τρόπο που η παραδοσιακή εκπαίδευση δεν μπορεί, προσφέρουν εξατομικευμένη βοήθεια. Οι καλύτερες συμβουλευτικές υπηρεσίες τροφοδοτούνται από την ενσυναίσθηση. Για να βρείτε τον κατάλληλο μέντορα για εσάς και την επιχείρησή σας, είναι πραγματικά σημαντικό να γνωρίζετε τι να αναζητήσετε. Ο σωστός μέντορας είναι αυτός που διαθέτει τις γνώσεις, τις ικανότητες και την προοπτική που σας λείπουν. Κάποιος που θα σας ωθήσει όταν αυτό απαιτείται και θα σας υποστηρίξει όταν το χρειάζεστε περισσότερο. Οι μέντορες μπορεί επίσης να σας βοηθήσουν να αναπτύξετε το δικό σας δίκτυο και να κάνετε τις σωστές διασυνδέσεις. Το πιο σημαντικό είναι ότι ο μέντοράς σας πρέπει να είναι ένας αποτελεσματικός εκπαιδευτής με ένα στυλ επικοινωνίας που σας εξυπηρετεί.

³⁴ <https://foundr.com/articles/leadership/personal-growth/find-a-mentor>, προσπελάστηκε στις 17.10.2022



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Προσπαθήστε να προσδιορίσετε τι ακριβώς αναζητάτε σε έναν μέντορα, εξετάζοντας θέματα όπως οι δεξιότητες που χρειάζεστε, οι διαδικασίες που πρέπει να μάθετε, οι κλάδοι που είναι πιο σχετικοί με τον μέντορά σας και το στυλ επικοινωνίας που θα είναι πιο αποτελεσματικό. Μόλις καταγράψετε τις ιδιότητες και τα προσόντα που αναζητάτε στον μέντορά σας, θα έχετε μια σαφέστερη κατανόηση του τι ψάχνετε και θα είστε έτοιμοι να αναζητήσετε έναν.



Σε περίπτωση που προτιμάτε την ανταλλαγή με άλλους κοινωνικούς επιχειρηματίες και μια κοινότητα, υπάρχουν πλατφόρμες δικτύωσης και ανταλλαγών στις οποίες μπορείτε να συμμετάσχετε. Μία από αυτές είναι το [Babele](#), μια χρήσιμη διαδικτυακή πλατφόρμα για την επιτυχή εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών και τη διαχείριση του προγράμματος καινοτομίας με γνώμονα την αποστολή σας. Σας βοηθούν να εμπλέξετε ενδοεπιχειρηματίες, μέντορες και εμπειρογνώμονες, αλλά και να αναπτύξετε τις διαδικασίες και τα συστήματα που μπορούν να υποστηρίξουν μια ιδέα από την ιδεοληψία σε μια επεκτάσιμη επιχείρηση. Η προσέγγιση αποσκοπεί στην αξιοποίηση της συλλογικής σοφίας του διευρυμένου δικτύου σας, ώστε όλοι να μπορούν να συμβάλλουν στη διαδικασία καινοτομίας, να συνεργάζονται, να μαθαίνουν από τους συναδέλφους τους και να μοιράζονται τη γνώση. Εξερευνήστε περαιτέρω αυτές τις πραγματικότητες και δημιουργήστε συνδέσεις με άλλους κοινωνικούς επιχειρηματίες που μοιράζονται τα ενδιαφέροντά σας!

Γερμανία:

Για να συγκεντρώσει καλύτερα τις εταιρείες και τους ανθρώπους που οδηγούν σε μια υπεύθυνη οικονομία, η "Polarstern" έχει αναπτύξει έναν [χάρτη](#) όπου μπορείτε να βρείτε κοινωνικές επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους. Απλώς επιλέξτε αυτό που ψάχνετε στο φίλτρο και κάντε ζουμ στην περιοχή σας. Με τον χάρτη των κοινωνικών επιχειρήσεων παρουσιάζεται η ποικιλομορφία και τα παραδείγματα κοινωνικών επιχειρήσεων στη Γερμανία- παρεμπιπτόντως, μπορεί να προβληθεί και ως λίστα. Ένας άλλος κατάλογος γερμανικών κοινωνικών επιχειρήσεων μπορεί να βρεθεί [εδώ](#).

Το "Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland" είναι ένα δίκτυο που έχει ήδη πάνω από 800 μέλη (καινοτόμες κοινωνικές επιχειρήσεις, ανερχόμενες κοινωνικές νεοσύστατες επιχειρήσεις, αφοσιωμένοι κοινωνικοί επιχειρηματίες και υποστηρικτές από τον επιχειρηματικό και κοινωνικό χώρο): [εδώ](#) μπορείτε να βρείτε συναδέλφους κοινωνικούς επιχειρηματίες και να γίνετε μέλος του δικτύου, αν το επιθυμείτε.

ΝΑ ΑΠΟΔΕΧΕΣΤΕ ΤΑ ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΕΝΑ ΓΝΩΣΕΩΝ

Τα κενά σε γνώσεις ή δεξιότητες συνήθως αναφέρονται σε ελλείψεις στην απόδοσή σας ή στην απόδοση των υπαλλήλων σας. Πρόκειται για τη δυσαναλογία μεταξύ του υφιστάμενου συνόλου



Κοινωνική επιχειρηματικότητα

δεξιοτήτων ενός εργαζομένου και των ιδιοτήτων που πρέπει να διαθέτει για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του. Είναι προς το συμφέρον μιας εταιρείας, ιδίως σε κρίσιμους τομείς, να εντοπίζει τα κενά γνώσεων και να τα καλύπτει μέσω της κατάρτισης και της αναδιοργάνωσης. Η μελλοντική επιτυχία εξαρτάται από τον εντοπισμό των κενών γνώσεων, γεγονός που απαιτεί από την επιχείρηση να προβεί σε μια μελέτη κενών γνώσεων (γνωστή και ως ανάλυση κενών δεξιοτήτων). Κατά τη διενέργεια μιας ανάλυσης κενών πρέπει να αξιολογήσετε τόσο το πού βρίσκονται οι υπάλληλοί σας αυτή τη στιγμή όσο και το πού θέλετε να βρίσκονται στο μέλλον. Με τη διενέργεια μιας οργανωτικής ανάλυσης κενών, μπορείτε να βελτιστοποιήσετε την επιχείρησή σας και να την οδηγήσετε προς ένα καλύτερο μέλλον που θα ωφελήσει την επιχείρηση και τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Οι αξιολογήσεις κενών μπορούν επίσης να συμβάλουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και να σας βοηθήσουν να διαφοροποιηθείτε από τους ανταγωνιστές σας.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Για να πετύχετε με την ανάλυση κενών, θα πρέπει να ακολουθήσετε μερικά βασικά βήματα³⁵. Πρώτον, καθορίστε το στόχο και τις επιχειρηματικές απαιτήσεις. Αφού αναπτύξετε μια μελλοντική στρατηγική, πρέπει να προσδιορίσετε τις ικανότητες που απαιτούνται για την υλοποίησή της. Το να εξετάσετε πού βρίσκεστε σήμερα και να αναζητήσετε τομείς προς βελτίωση θα σας βοηθήσει να ορίσετε τα μέτρα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των μελλοντικών σας στόχων. Θα πρέπει επίσης να εντοπίσετε τα κενά στις γνώσεις σας. Αφού ακολουθήσετε αυτά τα βήματα, θα έχετε μια σαφή ιδέα για το τι χρειάζεστε για να επιτύχετε τους επιχειρηματικούς σας στόχους και μπορείτε να αντιμετωπίσετε αυτά τα κενά σε ικανότητες για να τα επιλύσετε αποτελεσματικά. Για τη διεξαγωγή ανάλυσης κενών δεξιοτήτων, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υπόδειγμα που παρέχεται στο παράρτημα 4.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης των ελλείψεων δεξιοτήτων³⁶:

- **Διασταυρούμενη κατάρτιση:** η ενθάρρυνση των εργαζομένων να βελτιωθούν σε τομείς με ελλείψεις δεξιοτήτων δεν θα καλύψει μόνο τις άμεσες ελλείψεις, αλλά θα προσφέρει επίσης ένα συνολικά πιο ποιοτικό εργατικό δυναμικό και βελτίωση της μεταφοράς γνώσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- **Στρατηγικές προσλήψεις:** πρακτικές όπως η πρόσληψη νέων αποφοίτων με την απαραίτητη κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να προσελκύσουν το ταλέντο που χρειάζονται χωρίς να πληρώνουν υπερβολικά.
- **Εσωτερική ανάπτυξη:** Η παροχή ευκαιριών εσωτερικής ανάπτυξης δεν είναι μόνο ένας πολύ καλός τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι θα καλυφθούν τα κενά δεξιοτήτων που επηρεάζουν την επιχείρησή σας, αλλά συμβάλλει επίσης στη βελτίωση των δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων.
- **Εξωτερική εκπαίδευση:** σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να είναι φθηνότερο ή ευκολότερο να αναζητήσετε εξωτερικές λύσεις και να παρέχετε στους εργαζομένους ευκαιρίες ανάπτυξης.

Με την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησής σας, οι στόχοι σας μπορεί να αλλάξουν και, συνεπώς, να αλλάξουν και τα κενά γνώσεων. Ο τακτικός έλεγχός τους δίνει σε εσάς και την ομάδα σας τη δυνατότητα να είστε ενημερωμένοι. Ο χρόνος και τα χρήματα που ξοδεύονται για την επαρκή εκπαίδευση εσάς και του προσωπικού σας θα πρέπει να θεωρούνται ως μια σημαντική επένδυση που φέρνει νέες και ενδιαφέρουσες ευκαιρίες.

- Δραστηριότητα 3: "Ανακαλύψτε τα κενά σας στις γνώσεις και αντιμετωπίστε τα"

Τύπος δραστηριότητας
Ατομική και ομαδική δραστηριότητα (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Με βάση το υπόδειγμα που παρέχεται (Παράρτημα 4 α & β), οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να διεξάγουν μια ανάλυση του ελλείμματος δεξιοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη τα λίγα βασικά βήματα.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να <ul style="list-style-type: none"> - εντοπίσουν κενά στις γνώσεις - καταστρώσουν ένα σχέδιο δράσης - αντιμετωπίσουν τα κενά

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει

1-5 άτομα

³⁵ <https://climbtheladder.com/tips-to-identify-and-eliminate-knowledge-gaps/>, προσπελάστηκε στις 17.10.2022

³⁶ <https://www.bridgeviewit.com/mind-gap-4-ways-address-skills-gaps-organization/>, προσπελάστηκε στις 17.10.2022



Απαιτούμενο/α υλικό/α
<ul style="list-style-type: none">- Στυλό και χαρτί ή υπολογιστής- Υπόδειγμα (παράρτημα 4)
Εκτιμώμενη διάρκεια
max 1 ώρα
Οδηγίες
<p>Πραγματοποιήστε μια ανάλυση του ελλείμματος δεξιοτήτων, όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο 3, με βάση την ΚΣΕ σας (ή σε περίπτωση που δεν έχετε ακόμη επιχειρηματική ιδέα, εργαστείτε με το παράδειγμα της BanBag που παρουσιάζεται στο παράρτημα 1). Για να το κάνετε αυτό, χρησιμοποιήστε το υπόδειγμα (παράρτημα 4) και συμπληρώστε τις σχετικές πληροφορίες. Μπορείτε να αλλάξετε το υπόδειγμα ανάλογα με τις ανάγκες σας. Ακολουθήστε αυτά τα 4 βασικά βήματα και ορίστε:</p> <ol style="list-style-type: none">1. περιγραφή δεξιότητας Για να προσδιορίσετε τις δεξιότητες που χρειάζεται ο οργανισμός τώρα - και στο μέλλον - πρέπει πρώτα να θέσετε και να απαντήσετε σε ορισμένες ερωτήσεις. Για παράδειγμα: Ποια είναι η αποστολή του οργανισμού; Ποιοι είναι οι επιχειρηματικοί στόχοι του οργανισμού; Ποιες κρίσιμες δεξιότητες απαιτούνται για να μπορέσει να εκτελέσει την αποστολή και να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους; Όσον αφορά τις μελλοντικές δεξιότητες που απαιτούνται στον οργανισμό και τον κλάδο σας, πρέπει να γνωρίζετε, μεταξύ άλλων: Ποιες θέσεις εργασίας στον οργανισμό/βιομηχανία σας είναι πιθανό να αυτοματοποιηθούν (εν μέρει); Ποιες δεξιότητες βρίσκονται σήμερα σε έξαρση στον κλάδο σας; Τι είδους (ανύπαρκτες) θέσεις εργασίας θα χρειάζεται περισσότερο η εταιρεία σας;2. τρέχον επίπεδο δεξιοτήτων3. επιθυμητό επίπεδο δεξιοτήτων4. σχέδιο δράσης Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να δημιουργήσουν μια παρέμβαση που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Αφού διαπιστώσετε πού υπάρχουν τα κενά δεξιοτήτων στον οργανισμό σας, μπορείτε να δημιουργήσετε μια στρατηγική για την καλύτερη δυνατή κάλυψη αυτών των κενών. Επιλέξτε τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισης των εντοπισμένων κενών δεξιοτήτων, όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο 3.
Σύνδεσμοι / αναφορές
<p>https://emeritus.org/blog/how-to-conduct-a-skills-gap-analysis/</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=gpd7DLGmH_U</p>
Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.
<p>Μπορείτε να προσαρμόσετε το παρεχόμενο πρότυπο ανάλογα με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες σας, αλλά σε περίπτωση που προτιμάτε να χρησιμοποιήσετε κάποιο άλλο, εδώ μπορείτε να βρείτε πολλά διαθέσιμα.</p> <p>https://templatelab.com/gap-analysis-templates/</p>

Κοινωνική επιχειρηματικότητα



ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ



[Knowledge Hub | Πώς να διευθύνετε έναν επιταχυντή και να εμπλέκετε τους ενδιαφερόμενους φορείς; \(babele.co\)](#)

Διαδικτυακή κοινότητα καθοδήγησης για την υποστήριξη πρωτοβουλιών κοινωνικής καινοτομίας.

Δεν έχετε ακόμα ομάδα; Εδώ θα βρείτε σίγουρα μία!



[Alex Osterwalder](#)

Ιδρυτής του Business Model Canvas. Σε αυτή την ιστοσελίδα υπάρχουν πολυάριθμα podcasts, σεμινάρια και εκπαιδευτικό υλικό για να ξεκινήσετε την κοινωνική σας επιχειρηματικότητα.



[SBD Blog: \(socialbusinessdesign.org\)](#)

Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο ιστολόγιο για την κοινωνική επιχειρηματικότητα και τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Εδώ μπορείτε να ενημερωθείτε για διάφορα θέματα.

ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1) Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί βασικό μέρος του ταξιδιού σας ως επιχειρηματίας. Θα πρέπει πάντα να ξεκινάτε πρώτα με αυτό και αφού το δοκιμάσετε και το επαληθεύσετε, μπορείτε να προχωρήσετε στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σας μοντέλου.

2) Κατά τη δημιουργία του επιχειρηματικού σας σχεδίου, πρέπει να παρουσιάσετε τις δυνατότητες του καλύτερου και χειρότερου σεναρίου για τις ακόλουθες ενότητες:

Οικονομικά, παραγωγή, μάρκετινγκ και λειτουργίες

3) Κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, υπάρχουν δύο κύριες δραστηριότητες: Έρευνα και εκτέλεση.

4) Μια δικτυακή οργανωτική δομή έχει ως στόχο να διαταράξει τη συμβατική ιεραρχία δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων και παρέχοντας στους εργαζόμενους περισσότερη εξουσία.

5) Με μια δήλωση οράματος, λέτε στον κόσμο τι κάνετε, πώς το κάνετε και για ποιον το κάνετε.

6) Ένα εργαλείο διαχείρισης επιχειρήσεων είναι μια εφαρμογή, ένα σύστημα ή μια μεθοδολογία που βοηθά μια επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά, να διατηρεί μια ανταγωνιστική θέση και να βελτιώνει την απόδοσή της.

7) Η ύπαρξη υποστηρικτικών επαφών, η αίσθηση του ανήκειν και η παραγωγική ομαδική εργασία προάγουν την ευημερία των εργαζομένων και συμβάλλουν στον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων του εργασιακού στρες.

8) Το πιο σημαντικό για τον έλεγχο των κενών γνώσεων της ομάδας σας είναι στην αρχή κάθε έτους.

ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1) Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί βασικό μέρος του ταξιδιού σας ως επιχειρηματίας. Θα πρέπει πάντα να ξεκινάτε πρώτα με αυτό και αφού το δοκιμάσετε και το επαληθεύσετε, μπορείτε να προχωρήσετε στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σας μοντέλου.

ΛΑΘΟΣ! Ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρειάζεται πρώτα ένα Επιχειρηματικό Μοντέλο για να το ακολουθήσετε. Θα πρέπει πρώτα να αναλύσετε διάφορες επιλογές και να αναρωτηθείτε τι είδους επιχείρηση θέλετε να δημιουργήσετε και με βάση αυτό θα πρέπει να αναπτύξετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο.
Θυμηθείτε! Μην κάνετε μια επιλογή χωρίς να εξετάσετε πρώτα διάφορα μοντέλα.

2) Κατά τη δημιουργία του επιχειρηματικού σας σχεδίου, πρέπει να παρουσιάσετε τις δυνατότητες του καλύτερου και χειρότερου σεναρίου για τις ακόλουθες ενότητες:

Οικονομικά, παραγωγή, μάρκετινγκ και λειτουργίες

ΛΑΘΟΣ! Οικονομικά, στελέχωση, μάρκετινγκ και λειτουργίες

3) Κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, υπάρχουν δύο κύριες δραστηριότητες: Έρευνα και εκτέλεση.

ΑΛΗΘΕΙΑ! Αναφορές: Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). Δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Από: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

4) Μια δικτυακή οργανωτική δομή έχει ως στόχο να διαταράξει τη συμβατική ιεραρχία δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων και παρέχοντας στους εργαζόμενους περισσότερη εξουσία.

ΛΑΘΟΣ! Σε μια δικτυακή οργανωτική δομή οι μάνατζερ συντονίζουν και ελέγχουν τις σχέσεις που είναι τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές της επιχείρησης. Μια οργανωτική δομή βασισμένη σε ομάδες έχει ως στόχο να διαταράξει τη συμβατική ιεραρχία δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, στην επίλυση προβλημάτων και παρέχοντας στους εργαζόμενους περισσότερη εξουσία.

5) Με μια δήλωση οράματος, λέτε στον κόσμο τι κάνετε, πώς το κάνετε και για ποιον το κάνετε.

ΛΑΘΟΣ! Με μια δήλωση αποστολής, λέτε στον κόσμο τι κάνετε, πώς το κάνετε και για ποιον το κάνετε. Η δήλωση οράματος περιέχει το όραμα που έχετε όχι μόνο για την εταιρεία σας αλλά και για το τι μπορεί να δημιουργήσει στο μέλλον για τον κόσμο ή την κοινωνία.

6) Ένα εργαλείο διαχείρισης επιχειρήσεων είναι μια εφαρμογή, ένα σύστημα ή μια μεθοδολογία που βοηθά μια επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά, να διατηρεί μια ανταγωνιστική θέση και να βελτιώνει την απόδοσή της.

ΑΛΗΘΕΙΑ

7) Η ύπαρξη υποστηρικτικών επαφών, η αίσθηση του ανήκειν και η παραγωγική ομαδική εργασία προάγουν την ευημερία των εργαζομένων και συμβάλλουν στον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων του εργασιακού στρες.

ΑΛΗΘΕΙΑ

8) Το πιο σημαντικό για τον έλεγχο των κενών γνώσεων της ομάδας σας είναι στην αρχή κάθε





Κοινωνική επιχειρηματικότητα

έτους.
ΛΑΘΟΣ

Ειδικά στην αρχή της δημιουργίας της ομάδας σας είναι σημαντικό να κάνετε αυτή την ανάλυση, αλλά στη συνέχεια θα πρέπει να την κάνετε σε τακτική βάση, ειδικά αν υπάρχουν νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση

Βιβλιογραφία

40 Πρότυπα & Παραδείγματα ανάλυσης κενών (Word, Excel, PDF), 2022, TemplateLab, <https://templatelab.com/gap-analysis-templates/>, πρόσβαση 21.10.2022

AIHR - Academy to Innovate HR, 2021, *3 Steps to Performing a Skills Gap Analysis*, YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=gpd7DLGmH_U, πρόσβαση 21.10.2022

Alex Osterwalder, <https://www.alexosterwalder.com/>, πρόσβαση 21.10.2022

Atlassian, *Mission Statements und Vision Statements | The Workstream*, <https://www.atlassian.com/de/work-management/strategic-planning/mission-and-vision>, πρόσβαση στις 25.10.2022

Babele, 2022, *Babele: Babele: All-in-one λογισμικό διαχείρισης ψηφιακών θερμοκοιτίδων και επιταχυντών*, Babele: <https://babele.co/>, πρόσβαση 21.10.2022.

Beisler C., 2020, *Mind the Gap: 4 Ways to Address Skills Gaps in Your Organization*, Bridgeview, <https://www.bridgeviewit.com/mind-gap-4-ways-address-skills-gaps-organization/>, πρόσβαση 17.10.2022

Berkman L.F., Kawachi I., Glymour M.M., 2014, *Social Epidemiology*, Oxford University Press, <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/31016/1/Lisa%20F.%20Berkman.pdf>, πρόσβαση 13.10.2022

Birnbaum E., 2021, *How to Build Effective Teams for Social Impact: Shifting Patterns Consulting*, SEE Change Magazine, <https://www.seechangemagazine.com/build-effective-teams-social-impact-convo-founder-shifting-patterns-consulting/>, πρόσβαση 30.09.2022

Birnbaum E., 2021, *How to Build Effective Teams for Social Impact: Shifting Patterns Consulting*, SEE Change Magazine, <https://www.seechangemagazine.com/build-effective-teams-social-impact-convo-founder-shifting-patterns-consulting/>, πρόσβαση 04.10.2022

Cahalane, Claudia, 2021, *How to measure your social impact*. Σχολή για κοινωνικούς επιχειρηματίες. Πρόσβαση 30.11.2022, <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/>

Χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας | *think synergy*, 2021, The Happy Manager, <https://the-happy-manager.com/article/characteristics-of-effective-teamwork/>, πρόσβαση στις 30.09.2022

Core Values Are Organizational Pillars, 2022, Strategic Finance, <https://sfmagazine.com/post-entry/october-2020-core-values-are-organizational-pillars/>, πρόσβαση 25.10.2022

Friedman J., 2022, *How to Conduct a Skills Gap Analysis (in 6 Steps)*, Emeritus Online Courses, <https://emeritus.org/blog/how-to-conduct-a-skills-gap-analysis/>, πρόσβαση 21.10.2022



Ιεραρχικές και επίπεδες οργανωτικές δομές - Οργανωτικές δομές - Edexcel - GCSE Business Revision - Edexcel, BBC News, <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/1>, πρόσβαση 21.10.2022

How to brainstorming brilliant ideas in teams - without sliding into 'group think', University of South Carolina, <https://sc.edu/uofsc/posts/2022/05/conversation-how-to-brainstorm-ideas-in-teams.php#.Yzam4HZByUk>, πρόσβαση στις 30.09.2022

Πώς να γράψετε δηλώσεις αποστολής, οράματος και αξιών - 100 παραδείγματα που θα σας βοηθήσουν να καθοδηγήσετε τη διαδικασία - Bâton Global, <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples>, πρόσβαση 25.10.2022

Πράγματι Συντακτική Ομάδα, 2021, *Τι είναι μια διεπιστημονική ομάδα; Definition, Importance and Advantages*, <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/interdisciplinary-team>, πρόσβαση στις 30.09.2022

Nancarrow S.A., Booth A., Ariss S., Booth A., Smith T., Enderby P., Roots A., 2013, *Ten principles of good interdisciplinary team work*, Human Resources for Health 11, 19, DOI: <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-19>, <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-11-19>, πρόσβαση 30.09.2022

Nene S.W., Pillay A.S., 2019, *An Investigation of the Impact of Organisational Structure on Organisational Performance*, Financial Risk and Management Reviews, vol. 5(1), pp. 10-24, DOI: [10.18488/journal.89.2019.51.10.24](https://doi.org/10.18488/journal.89.2019.51.10.24), accessed 21.10.2022

NI Business Info, *Decentralised organisational structure* | nibusinessinfo.co.uk, <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/decentralised-organisational-structure>, πρόσβαση στις 21.10.2022.

Oeij P., Dhondt S., Žiauberytė-Jakštienė R., Corral A., Totterdill P., 2016, *Implementing workplace innovation across Europe: Γιατί, πώς και τι; Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 5, pp. 195-218, DOI: [10.15838/esc.2016.5.47.11](https://doi.org/10.15838/esc.2016.5.47.11), πρόσβαση 21.10.2022

Oke A., Munshi N., Walumbwa F. O., 2009, *The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities*, Organizational Dynamics, 38, σελ. 64-72, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>, πρόσβαση 21.10.2022

Olsen G., 2022, *How to Find a Mentor Who Can Take Your Business Higher*, Foundr, <https://foundr.com/articles/leadership/personal-growth/find-a-mentor>, πρόσβαση 17.10.2022

Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Model Generation*, New Jersey: Wiley & Sons, Inc., <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>, πρόσβαση 21.10.2022.

Pot F.D., Koningsveld E.A., 2009, *Quality of working life and organizational performance- two sides of the same coin?*, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 35 (6), pp. 421-428, DOI: [10.5271/sjweh.1356](https://doi.org/10.5271/sjweh.1356), πρόσβαση στις 21.10.2022.



Reddy C., 2019, *Advantages and Disadvantages of Working in a Team*, Wisestep, <https://content.wisestep.com/top-advantages-and-disadvantages-of-working-in-a-team/>, πρόσβαση 21.10.2022

Reshwan R, 2021, *Tips to Identify and Eliminate Knowledge Gaps*, CLIMB, <https://climbtheladder.com/tips-to-identify-and-eliminate-knowledge-gaps/>, πρόσβαση 17.10.2022

Sean Cope, 2021, *12 λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες προσλαμβάνουν ελεύθερους επαγγελματίες*, Urwork, <https://www.urwork.com/resources/why-companies-hire-freelancers>, πρόσβαση 04.10.2022

Social Business Design, 2021, *SBD Blog: Social Entrepreneurship, Business Design & more*, <https://socialbusinessdesign.org/sbd-blog-social-entrepreneurship-social-business-design/>, πρόσβαση 21.10.2022

Σχεδιασμός κοινωνικών επιχειρήσεων, 2021, *Μελέτες περιπτώσεων κοινωνικών επιχειρήσεων*, <https://socialbusinessdesign.org/social-business-case-studies/>, accessed 17.10.2022

Social Business Design, 2021, *Social Business Design | Tools and resources for aspiring changemakers*, <https://socialbusinessdesign.org/>, πρόσβαση 17.10.2022

Ξεκινώντας επιχείρηση στο το EE: Εγγραφή & υποστήριξη, Το Europe, https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index_en.htm, πρόσβαση 17.10.2022

Study.com, 2022, *Employee Morale Influence & Importance | What is Employee Morale?*, <https://study.com/learn/lesson/employee-morale-influence-importance.html>, πρόσβαση στις 25.10.2022

Totterdill P., Dhondt S., Boermans S., 2016, *Your Guide to Workplace Innovation*, European Workplace Innovation Network, πρόσβαση 17.10.2022.

Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J., 2004, *Rethinking the Dutch Innovation Agenda*: ERIM Report Series Research in Management, ERS-2004-009-STR, πρόσβαση 17.10.2022

What is Systems Thinking?, σ. 405, <https://managementhelp.org/misc/defn-systemsthinking.pdf>, πρόσβαση στις 30.09.2022.

Williams S., *7 Types of Organizational Structures*, 2020, Lucidchart, <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>, πρόσβαση 21.10.2022

WIN, 2022, <https://project-win.eu/>, πρόσβαση στις 20.10.2022

Wipulanusat W., Panuwatwanich K. & Stewart R., 2017, *Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis*, Engineering Management in Production and Services, 9(1), pp. 7-17, DOI: <https://doi.org/10.1515/emj-2017-0001>, πρόσβαση 17.10.2022

ΜΟΝΑΔΑ PR2

Τίτλος μονάδας:

Αναβαθμίστε τα οικονομικά σας: αποκτήστε δεξιότητες οικονομικής διαχείρισης του ΧΑΑ και αναβαθμίστε την εμπειρία σας στη συγκέντρωση πόρων και την επίτευξη κέρδους.

Υπεύθυνος εταίρος:

ICTIDC



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



**Co-funded by
the European Union**

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Ευρετήριο

Ενότητα 1: Αναβαθμίστε τα οικονομικά σας: αποκτήστε δεξιότητες οικονομικής διαχείρισης του ΚΣΕ και αναβαθμίστε την εμπειρία σας στη συγκέντρωση πόρων και την επίτευξη κέρδους.....	2
Περίληψη.....	3
Σκοπός και στόχοι.....	4
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	4
Θεωρητική εισαγωγή στη μονάδα 1.....	5
Θέμα 1: Οικονομικός αλφαριθμητισμός.....	8
Μαθησιακή δραστηριότητα 1.....	10
Θέμα 2: Ιδιαιτερότητες της οικονομικής διαχείρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων.....	12
Μαθησιακή δραστηριότητα 2.....	16
Θέμα 3: Πρόσβαση στα οικονομικά και οικονομική βιωσιμότητα.....	18
Μαθησιακή δραστηριότητα 3.....	21
Μαθησιακή δραστηριότητα 4.....	23
Μάθετε περισσότερα.....	25
Τελικό τεστ αυτοαξιολόγησης.....	27





Βιβλιογραφία.....

28



**Co-funded by
the European Union**

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Μονάδα n°4

**Διανθίζοντας τα οικονομικά σας: CSE Financial Management Skills and Spice Up
Η εμπειρία σας στη συγκέντρωση πόρων και την παραγωγή κέρδους**
Περίληψη του περιεχομένου της ενότητας

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια που επιτρέπει τη δημιουργία εναλλακτικών μοντέλων επιχειρηματικής δράσης που είναι προσανατολισμένα στην αγορά και ταυτόχρονα ενσωματώνουν όλα τα μέρη της ελεύθερης αγοράς - εργαζόμενους και υπαλλήλους, εργοδότες, επενδυτές, καταναλωτές και άλλους. Η προώθηση της έννοιας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ανοίγει τη συζήτηση για μια επιχειρηματική δραστηριότητα, προσανατολισμένη όχι μόνο στη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά στην επίτευξη αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την ευημερία ολόκληρης της κοινότητας και ορισμένων κοινωνικά μειονεκτουσών ομάδων.



Όλες οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων που βασίζονται στις τέχνες, χρειάζονται ακριβή και έγκαιρα οικονομικά και λειτουργικά δεδομένα επιδόσεων για την ενημέρωση της λήψης αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι μοναδικές υβριδικές οντότητες με ανάγκες χρηματοοικονομικής διαχείρισης και υποβολής εκθέσεων που δεν καλύπτονται επαρκώς ούτε από μη κερδοσκοπικά ούτε από επιχειρηματικά λογιστικά συστήματα και πρακτικές χρηματοοικονομικής αναφοράς.

Αυτή η Ενότητα ασχολείται με τα μοναδικά ζητήματα και τις ανάγκες των ικανοτήτων οικονομικής διαχείρισης για τη διατήρηση των κοινωνικών επιχειρήσεων που βασίζονται στις τέχνες, καθώς και με τις προκλήσεις του οικονομικού αλφαριθμητισμού των νέων ARTpreneurs, βοηθώντας τους να αξιολογήσουν τις προηγούμενες επιδόσεις, να εντοπίσουν τους κινδύνους για την οικονομική θέση της επιχείρησης και να βρουν ευκαιρίες για τη βελτίωση των επιδόσεων και τη δημιουργία κοινωνικής αλλαγής.

Προκειμένου να μιλήσουμε για την οικονομική διαχείριση των Δημιουργικών Κοινωνικών Επιχειρήσεων (ΔΚΕ), πρέπει πρώτα να αποσαφηνίσουμε τις σχετικές νομικές πτυχές. Με βάση μια έρευνα του έργου SE4Arts σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των Ευρωπαίων ARTpreneurs, θα εξηγήσουμε επίσης πώς να εντοπίσουμε και να διακρίνουμε τις οικονομικές ανάγκες των δημιουργικών κοινωνικών επιχειρήσεων από εκείνες των άλλων επιχειρήσεων- ποιες βασικές δεξιότητες χρηματοοικονομικού αλφαριθμητισμού θα χρειαζόταν ένας ARTpreneur- καθώς και πώς



να θέσετε τους οικονομικούς στόχους της ΚΣΕ σας, να δημιουργήσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο και να αναπτύξετε προσεγγίσεις χρηματοοικονομικής αξιολόγησης.

- **Σκοπός και στόχοι**

Γενικός σκοπός της Μονάδας:

- Ενδυνάμωση των εκπαιδευομένων με γνώσεις και δεξιότητες σχετικά με τη χρηματοοικονομική διαχείριση των κοινωνικών επιχειρήσεων με βάση τις τέχνες στην Ευρώπη.

Στόχοι του μαθήματος:

- Παρακίνηση νέων πτυχιούχων ή φοιτητών τέχνης και νέων καλλιτεχνών να ιδρύσουν κοινωνικές επιχειρήσεις με βάση τις τέχνες και να αναλάβουν την οικονομική διαχείριση και την ηγεσία τους.
- Η κατανόηση των ιδιαίτερων πτυχών της διαχείρισης των οικονομικών μιας κοινωνικής επιχείρησης, συγκρίνοντας τις απαραίτητες οικονομικές ικανότητες με εκείνες που απαιτούνται για τη διαχείριση μιας επιχείρησης ή μιας ΜΚΟ.
- Ενίσχυση του χρηματοοικονομικού αλφαριθμητισμού των νέων ARTpreneurs.
- Να προσφέρει πρακτικές συμβουλές και βήμα προς βήμα λύσεις για τις προκλήσεις οικονομικής διαχείρισης που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις που βασίζονται στις τέχνες.
- Η ευαισθητοποίηση ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις που βασίζονται στις τέχνες μπορούν να δημιουργήσουν αξία και επιτυχία, εάν εφαρμόζουν στρατηγικές που ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες της αγοράς, διερευνώντας τους πόρους τους.

- **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Γενικά μαθησιακά αποτελέσματα:

- Οι σημερινοί και μελλοντικοί νέοι Ευρωπαίοι ARTpreneurs αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες σχετικά με τη χρηματοοικονομική διαχείριση των κοινωνικών επιχειρήσεων με βάση τις τέχνες στην Ευρώπη. Η ευαισθητοποίησή τους σχετικά με τη σημασία των τεχνών στις κοινωνικές επιχειρήσεις έχει αυξηθεί, μαζί με το κίνητρό τους να γίνουν ηγέτες της κοινωνικής αλλαγής στις κοινότητές τους, αναλαμβάνοντας τη (οικονομική) διαχείριση και τις δραστηριότητες συγκέντρωσης κεφαλαίων νέων κοινωνικών επιχειρήσεων που βασίζονται στις τέχνες.

Ιδιαίτερα μαθησιακά αποτελέσματα:

- Αποκτήσατε γνώση της νομικής βάσης για την ίδρυση μιας κοινωνικής επιχείρησης στην αντίστοιχη κομητεία.



- Αναπτυγμένη κατανόηση του ρόλου των κοινωνικών επιχειρήσεων που βασίζονται στις τέχνες στην οικονομική ζωή των τοπικών κοινοτήτων.
- Αποκτήσατε οικονομική παιδεία για τις κοινωνικές επιχειρήσεις: καθορισμός επιχειρηματικών στόχων, ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου, διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας.
- Κατανόησε τις ειδικές πτυχές της διαχείρισης των οικονομικών μιας κοινωνικής επιχείρησης, διακρίνοντάς τες από τις οικονομικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση μιας επιχείρησης ή μιας ΜΚΟ.
- Η ευαισθητοποίηση ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις που βασίζονται στις τέχνες μπορούν να δημιουργήσουν αξία και επιτυχία, εάν εφαρμόζουν στρατηγικές που ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες της αγοράς, διερευνώντας τους πόρους τους.





Κοινωνικές επιχειρήσεις με βάση την τέχνη ως κοινωνική επιχείρηση

Μια κοινωνική επιχείρηση είναι μια επιχείρηση με γνώμονα τον σκοπό. Στόχος της εταιρείας είναι να επιλύσει προβλήματα που μπορεί να απειλήσουν την κοινωνία μας. Το παραγόμενο κέρδος δεν παίζει τον κύριο ρόλο εδώ. Οι επενδυτές της κοινωνικής επιχείρησης ανακτούν την επένδυσή τους

συνεισφέρουν στην εταιρεία, αλλά μόλις το ανακτήσουν, το κέρδος που παράγεται επανεπενδύεται στην εταιρεία με σκοπό τη βελτίωση της δραστηριότητάς της. Αυτό σημαίνει ότι οι επενδυτές συνήθως δεν λαμβάνουν μερίσματα της εταιρείας. Σκοπός της επένδυσης είναι η επίτευξη κοινωνικών στόχων ως αποτέλεσμα της λειτουργίας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι της κοινωνικής επιχείρησης αμείβονται με βάση τις τιμές της αγοράς, αλλά εργάζονται σε καλύτερες συνθήκες εργασίας.

Η επιτυχία των κοινωνικών επιχειρήσεων μετράται μέσω του αντίκτυπου που δημιουργείται στους ανθρώπους ή στο περιβάλλον και όχι μέσω του ύψους του κέρδους. Το παρόμοιο σημείο με άλλες επιχειρήσεις είναι ότι και οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι βιώσιμες- παράγουν αρκετά κέρδη για να συνεχίσουν να λειτουργούν.¹

Ορισμοί που χρησιμοποιούνται στην παρούσα ΜΟΝΑΔΑ

- Κοινωνική επιχείρηση

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρησιμοποιεί τον όρο "κοινωνική επιχείρηση" για να καλύψει τους ακόλουθους τύπους επιχειρήσεων: εκείνες που έχουν έναν κοινωνικό ή κοινωνικό στόχο, συχνά με τη μορφή κοινωνικής καινοτομίας- εκείνες στις οποίες τα κέρδη επανεπενδύονται κυρίως για να συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του κοινωνικού στόχου, και όπου η οργάνωση ή η ιδιοκτησία αντικατοπτρίζει την αποστολή, υπό δημοκρατικές ή συμμετοχικές αρχές ή είναι επικεντρωμένη στην κοινωνική δικαιοσύνη.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή COM (2011) 682 τελικό, "Πρωτοβουλία για τις κοινωνικές επιχειρήσεις - Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς της κοινωνικής οικονομίας και την καινοτομία".

"Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελούν βασικό στοιχείο του **ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου**. Συνδέεται στενά με τη στρατηγική ΕΕ2020 και συμβάλλει σημαντικά στην κοινωνία. Με τη στήριξη και την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων, μπορούμε να αξιοποιήσουμε στο έπακρο το αναπτυξιακό τους δυναμικό και την ικανότητά τους να δημιουργούν κοινωνική αξία. Η ΕΟΚΕ υποστηρίζει τη δρομολόγηση από την Επιτροπή ενός πολιτικού πλαισίου και ενός σχεδίου δράσης για την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη και τονίζει τη σημασία της πλήρους εφαρμογής του τόσο στην ΕΕ όσο και στα κράτη μέλη Πολιτειακό επίπεδο."

Η διερευνητική γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα "Κοινωνική

¹ Ορισμός της κοινωνικής επιχείρησης, με βάση τον Yunus.

Επιχειρηματικότητα και κοινωνικές

επιχειρήσεις - Δημιουργική κοινωνική επιχείρηση (CSE)

Η δημιουργική κοινωνική επιχείρηση συνδυάζει τη δημιουργική και καλλιτεχνική επιχειρηματική δραστηριότητα με έναν κοινωνικό σκοπό. Ο κύριος στόχος της είναι να έχει κοινωνικό αντίκτυπο και όχι να μεγιστοποιεί το κέρδος για τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των δημιουργικών κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ότι συνδυάζουν κοινωνικούς στόχους με καλλιτεχνικά προϊόντα και υπηρεσίες με επιχειρηματικό πνεύμα.

Με βάση τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την κοινωνική οικονομία και την επιχειρηματικότητα χωρίς αποκλεισμούς - Κοινωνική επιχειρηματικότητα

- ARTrepreneur

"Ένα πολυμήχανο άτομο που συνδυάζει τις καλλιτεχνικές του δεξιότητες και την επιχειρηματική του εμπειρία για να δημιουργήσει μια βιώσιμη καριέρα. Οι ARTpreneurs είναι ηγέτες στη δημιουργική κοινωνική οικονομία. Η καινοτομία τους τροφοδοτεί τη μηχανή της ανάπτυξης και της ζωτικότητας της κοινότητας. Οι ARTpreneurs παράγουν και διανέμουν αγαθά και υπηρεσίες που δημιουργούν θέσεις εργασίας, έσοδα και ποιότητα ζωής. Τι συμβαίνει όταν συνδυάζετε την τέχνη και τη δημιουργικότητα με ένα επιχειρηματικό σχέδιο; Γίνεσαι ένας ARTpreneur".

Melissa Crum, PhD, Κολέγιο Τεχνών και Επιστημών, Πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Οχάιο

Χρησιμοποιούμε τον όρο "ARTpreneur" (Harvey, [2013](#)) για να εννοήσουμε τόσο τους επιχειρηματίες καλλιτέχνες όσο και τους ελεύθερους επαγγελματίες καλλιτέχνες, επειδή στη μελέτη μας το καθεστώς απασχόλησής τους είναι παρόμοιο. Η εργασία τους είναι συνήθως επιχειρηματικής φύσης και το νόημα και η επιτυχία της συνδέονται με την ικανότητά τους να ελέγχουν την εργασία τους.

Από την άλλη πλευρά, μοιράζονται επίσης παρόμοια προβλήματα και προκλήσεις. Τόσο οι επιχειρηματίες όσο και οι ελεύθεροι επαγγελματίες που εργάζονται στον καλλιτεχνικό τομέα πρέπει να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και την αστάθεια της εργασίας και του εισοδήματος. Εκτός από το κύριο επάγγελμά τους, οι περισσότεροι από αυτούς εργάζονται σε άλλες εργασίες τουλάχιστον περιστασιακά και η "άλλη εργασία" εντοπίζεται συχνά σε άλλον τομέα από τις τέχνες και τον πολιτισμό. Αυτή η ποικιλομορφία θέσεων εργασίας και καταστάσεων έχει ονομαστεί "υβριδική εργασία".

Ansio et al., 2018; Bille et al., 2017

- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Εκπαίδευση και ανάπτυξη στον εαυτό του ή σε άλλους, οποιωνδήποτε δεξιοτήτων και γνώσεων που σχετίζονται με συγκεκριμένες χρήσιμες ικανότητες. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη έχουν συγκεκριμένους στόχους βελτίωσης των προσωπικών ή/και οργανωτικών ικανοτήτων, της ικανότητας, της παραγωγικότητας και της απόδοσης.

- Δημιουργική Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (ARTpreneurship) Εκπαίδευση & Ανάπτυξη



Μια διαδικασία, που δίνει τη δυνατότητα σε άτομα, νεοσύστατες επιχειρήσεις και επιχειρηματίες με γνώσεις και δεξιότητες να αναπτύξουν και να χρηματοδοτήσουν λύσεις βασισμένες στην τέχνη που αντιμετωπίζουν άμεσα κοινωνικά ζητήματα, διερευνώντας επιχειρηματικές ευκαιρίες που έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινότητά τους, στην κοινωνία ή στον κόσμο. Συνήθως, ο στόχος των προγραμμάτων δημιουργικής κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι να εξοπλίσει και να προετοιμάσει τους νέους ARTrepreneurs να κατανοήσουν το τοπίο των κοινωνικών επιχειρήσεων και να τους δώσει περαιτέρω τη δυνατότητα να λάβουν πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους για τον κοινωνικό αντίκτυπο, αναπτύσσοντας το ενδιαφέρον και την ικανότητά τους να εφαρμόσουν δημιουργικά τα μαθησιακά τους επιτεύγματα για τη διατήρηση και την κλιμάκωση της ιδέας ή του πρωτοτύπου που συνέλαβαν για τον αντίκτυπο.

- **ARTrepreneurial Οικονομικός αλφαριθμητισμός**

Ο οικονομικός αλφαριθμητισμός είναι η ικανότητα κατανόησης και αποτελεσματικής χρήσης διαφόρων οικονομικών δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της προσωπικής οικονομικής διαχείρισης, του προϋπολογισμού και των επενδύσεων. Η έννοια του οικονομικού αλφαριθμητισμού ARTrepreneurial είναι το θεμέλιο της σχέσης της κοινωνικής επιχείρησης με βάση τα ARTs με τα χρήματα και αποτελεί ένα δια βίου ταξίδι μάθησης. Η προσέγγιση ξεκινά με την επεξεργασία των οικονομικών γνώσεων, στη συνέχεια μετατοπίζεται προς τη βελτίωση των δεξιοτήτων και, τελικά, επικεντρώνεται στη βιώσιμη απόκτηση θετικών οικονομικών συμπεριφορών. Οι ARTrepreneurs χρειάζονται καινοτόμες και βασισμένες στην εμπειρία διαδικασίες μάθησης με στόχο τη μετάφραση των οικονομικών γνώσεων σε καθημερινές πρακτικές.

- **Υποστήριξη οικονομικών δεξιοτήτων και ανάπτυξης CSE**

Στοχεύει στο να παρακινήσει τους ARTrepreneurs να εξετάσουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα ως εναλλακτική και βιώσιμη επιλογή για αυτοαπασχόληση και δημιουργία πλούτου. Θα δημιουργήσει υγιή μυαλά και θα συμβάλει στην κοινωνική συνοχή, στην ενίσχυση των συμμετεχόντων και στην προώθηση της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και μεγέθυνσης. Οι καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες που θα προκύψουν θα πορευτούν οι συμμετέχοντες στο δρόμο προς την οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία πλούτου, τη διαμόρφωση και την ανταλλαγή βιώσιμων βέλτιστων πρακτικών. Θα βοηθήσει τους οραματιστές ARTrepreneurs, με τολμηρές ιδέες που μεταμορφώνουν τη ζωή τους, την κοινότητα και την επιχείρησή τους, να είναι σε θέση να δημιουργήσουν και να υποβάλουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο που θα μπορεί να χρηματοδοτηθεί και να υποβληθεί στα ευρύτατα δίκτυα των αναπτυξιακών εταιριών μας για υποστήριξη.

- **Επτά αρχές του Social Business**



1. Ο επιχειρηματικός στόχος θα είναι να ξεπεραστεί η φτώχεια ή ένα ή περισσότερα προβλήματα (όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η πρόσβαση στην τεχνολογία και το περιβάλλον) που απειλούν τους ανθρώπους και την κοινωνία, και όχι η μεγιστοποίηση του κέρδους.
2. Χρηματοοικονομική και οικονομική βιωσιμότητα.
3. Οι επενδυτές λαμβάνουν πίσω μόνο το ποσό της επένδυσής τους. Δεν δίνεται μέρισμα πέραν των χρημάτων της επένδυσης.
4. Όταν επιστρέφεται το ποσό της επένδυσης, τα κέρδη της εταιρείας παραμένουν στην εταιρεία για επέκταση και βελτίωση.
5. Ευαισθησία σε θέματα φύλου και περιβαλλοντική συνείδηση.
6. Το εργατικό δυναμικό λαμβάνει μισθό της αγοράς με καλύτερες συνθήκες εργασίας.
7. 7. ...να το κάνει με χαρά.²

² Σχέδιο Rise2019 - [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/cd6b8f06-7987-4d7ca73f-c9cdeb44a67b/IO1%20-%20Social%20Entrepreneurship%20Training%20Manual%20\(EN\).pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/cd6b8f06-7987-4d7ca73f-c9cdeb44a67b/IO1%20-%20Social%20Entrepreneurship%20Training%20Manual%20(EN).pdf)





Θέμα 1: Οικονομικός αλφαριθμητισμός

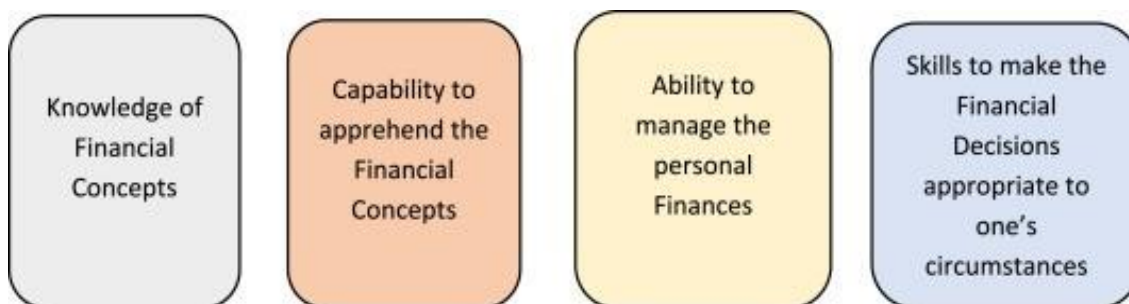
ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η ραχοκοκαλιά κάθε επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι τελικά το χρήμα, και πιο συγκεκριμένα η εισροή και εκροή μετρητών για τη συντήρησή του. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε

από την άλλη πλευρά, είναι σημαντικό να δοθεί η δέουσα προσοχή τόσο στις οικονομικές όσο και στις κοινωνικές πτυχές. Ξεκινώντας από ατομικό επίπεδο, κάθε ARTrepreneur πρέπει να γνωρίζει πώς να κατανέμει ή να περιορίζει τα περιουσιακά του στοιχεία, για να κερδίσει ακόμη περισσότερα κεφάλαια ή να κρατήσει κάποια για μελλοντικούς σκοπούς. Ως εκ τούτου, είναι ευθύνη κάθε επίδοξου κοινωνικού επιχειρηματία να μάθει πώς να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την επιχείρησή του, έχοντας παράλληλα την υπομονή να αναλάβει αυτό το μακροπρόθεσμο εγχείρημα που τελικά θα αποφέρει μεγάλες προσωπικές και κοινωνικές ανταμοιβές.

Κάθε κοινωνική επιχείρηση είναι υπεύθυνη για τον σκοπό που υποστηρίζει και πρέπει να βάζει στην άκρη ένα μέρος των κερδών, επενδύοντάς τα για την επίτευξη του σκοπού που έχει προγραμματίσει. Δεδομένου ότι οι νεοσύστατες κοινωνικές επιχειρήσεις με βάση τις τέχνες εξακολουθούν να αποτελούν έναν μη παραδοσιακό τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας, που ήταν μόνο ή εν μέρει κερδοσκοπική, η κυρίαρχη ανησυχία για τους ARTrepreneurs είναι κατά πόσον θα μπορούσε να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ χρηματοδότησης και κοινωνικής αποστολής. Αυτή η λεπτή ισορροπία μπορεί να επιτευχθεί μόνο από τους ARTrepreneurs που είναι οικονομικά καταρτισμένοι.

Ο οικονομικός αλφαριθμητισμός, όπως ορίζεται από την Investopedia, είναι η εκπαίδευση και η κατανόηση διαφόρων οικονομικών τομέων, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση των προσωπικών οικονομικών, των χρημάτων και των επενδύσεων. Όπως κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, η απόκτηση χρηματοοικονομικού αλφαριθμητισμού ενσωματώνει την ανάπτυξη γνώσεων, στάσεων/ικανοτήτων και δεξιοτήτων, όπως φαίνεται παρακάτω.



Ο οικονομικός αλφαριθμητισμός είναι η ικανότητα χρήσης των γνώσεων και των δεξιοτήτων για την αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων, με στόχο την οικονομική ευημερία σε όλη τη διάρκεια της ζωής. Ο ορισμός αυτός τονίζει τη σημασία της ικανότητας και αναφέρεται στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις αλλαγές στη ζωή.



Ο οικονομικός αλφαριθμητισμός αφορά έννοιες σχετικά με τον τρόπο επένδυσης, τον προϋπολογισμό και τον προγραμματισμό τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Όντας ενημερωμένοι σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των οικονομικών, οι ARTrepreneurs όχι μόνο θα είναι σε θέση να στηρίζουν καλύτερα τις κοινωνικές τους επιχειρήσεις αλλά και να ξεπεράσουν τα εμπόδια για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Επιπλέον, ο χρηματοοικονομικός αλφαριθμητισμός βοηθά συγκεκριμένα τους δυνητικούς ARTrepreneurs να λαμβάνουν καλύτερες οικονομικές αποφάσεις, εντοπίζοντας καλύτερες πηγές χρηματοδότησης για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις τους.

Είτε πρόκειται για τη διαχείριση των ταμειακών ροών, είτε για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είτε για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου, είτε για οτιδήποτε άλλο, οι ARTεπιχειρηματίες θα έχουν μια εντελώς διαφορετική οπτική μόλις αποκτήσουν οικονομική παιδεία.

Ο χρηματοοικονομικός αλφαριθμητισμός αποτελεί σημαντικό στοιχείο της υποδομής υποστήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων σε διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης : ³

Στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης	Ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών	Επιχειρηματικός σχεδιασμός και ανάπτυξη	Κοινωνικό ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και ηγεσίας	Ανάπτυξη, κλιμάκωση, αναπαραγωγή
Έναρξη λειτουργίας	Θερμοκοιτίδες & χώροι εργασίας που υποστηρίζουν την καινοτομία	Σχολεία για δεξιότητες ανάπτυξη Συμβουλευτικές υπηρεσίες	Σχολεία για δεξιότητες ανάπτυξη Συμβουλευτικές υπηρεσίες Mentoring & coaching, δίκτυα υποστήριξης από ομοτίμους	
	Κοινωνική E&A προγράμματα	Δημιουργία ικανοτήτων Ανάπτυξη	Καθοδήγηση & καθοδήγηση	Κοινωνικό franchising Κοινοπραξίες

³ Η πολιτική συναντά την πρακτική - επιτρέποντας την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων Αποτελέσματα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας
Δίκτυο - ένα δίκτυο μάθησης του ΕΚΤ 2013-14

<p>Εγκατεστημένη κοινωνική επιχείρηση</p>		<p>στρατηγικών δεξιοτήτων</p>	<p>Δίκτυα υποστήριξης ομοτίμων</p>	<p>Ανάπτυξη Διαφοροποίηση Spinoffs</p>
---------------------------------------------------	--	-----------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------------



Μαθησιακή δραστηριότητα 1:

5 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΛΦΑΒΗΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΚΣΕ

Τύπος δραστηριότητας

- Διαδραστική δραστηριότητα με κάρτες με πρακτικές συμβουλές για την επιτυχία **"5 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΕ"**
- Η διαδραστική δραστηριότητα βασίζεται σε μεθοδολογία μη τυπικής μάθησης, που περιλαμβάνει ατομική μάθηση και μάθηση σε μικρές ομάδες, συντονισμένες συζητήσεις, ανατροφοδότηση και συνεδρίες αξιολόγησης.
- Η δραστηριότητα θα μπορούσε να παρασχεθεί τόσο διαδικτυακά όσο και ως δραστηριότητα πρόσωπο με πρόσωπο ως συνεδρία καταιγισμού ιδεών, με βάση τις συμβουλές, ακολουθούμενη από μια συζήτηση με συντονιστή και τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.
- Θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιηθεί σε μια μικτή λειτουργία, λαμβάνοντας ένα μείγμα φυσικώς παρόντων και εικονικά συμμετεχόντων στη δραστηριότητα μαθητών.

Περιγραφή της δραστηριότητας



- Εισαγωγικό επίπεδο δυσκολίας - Τρόπος παράδοσης:
 - Δια ζώσης παράδοση
 - Διαδικτυακή παράδοση
 - Η δραστηριότητα θα μπορούσε να παρασχεθεί τόσο διαδικτυακά όσο και ως δραστηριότητα πρόσωπο με πρόσωπο ως συνεδρία καταιγισμού ιδεών, με βάση τις συμβουλές, ακολουθούμενη από μια συζήτηση με συντονιστή και τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.
- Προφίλ των εκπαιδευομένων
 - ARTrepreneurs στο εισαγωγικό τους επίπεδο μάθησης σχετικά με τη χρηματοοικονομική διαχείριση των κοινωνικών επιχειρήσεων.
 - Μικτές ομάδες εκπαιδευομένων, μέρος των οποίων θα μπορούσε να είναι φυσικά παρόντες και το υπόλοιπο της ομάδας θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στη δραστηριότητα μέσω διαδικτυακής συμμετοχής.

Σκοπός/στόχος

- Παροχή πρακτικών συμβουλών στους συμμετέχοντες για την απόκτηση χρηματοοικονομικού αλφαριθμητισμού σχετικά με τη διαχείριση κοινωνικών επιχειρήσεων που βασίζονται στην τέχνη.
- Να συζητήσετε τις πρακτικές συμβουλές με τους εκπαιδευόμενους και να λάβετε τα σχόλια και τις ερωτήσεις τους, διευκρινίζοντας τις ασαφείς περιοχές και παρέχοντας πρόσθετα σχόλια και εξηγήσεις.

Μέγεθος ομάδας/ατομικό εάν ισχύει

- 2 έως 12 μαθητές

Απαιτούμενο/α υλικό/α

- Ένα έντυπο ή ηλεκτρονικό αντίγραφο των Καρτών με πρακτικές συμβουλές για επιτυχία "**5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΣΕ**" για κάθε συμμετέχοντα.
- Σε περίπτωση εμπειρίας πρόσωπο με πρόσωπο - ένα κατάλληλο για το μέγεθος της αίθουσας ομαδικής συνάντησης- συνδεδεμένο με συσκευές διαδικτύου σε περιπτώσεις μικτής παράδοσης με συμμετέχοντες στη δραστηριότητα τόσο εκτός όσο και σε απευθείας σύνδεση.
- Καρέκλες, διατεταγμένες σε κύκλο
- Ένα flipchart με μαρκαδόρους 4 χρωμάτων για την καταγραφή σημειώσεων σχετικά με την εμπειρία του καταιγισμού ιδεών - Σημειώσεις του συντονιστή
- Χρωματιστά χαρτιά post-it για την τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.

Εκτιμώμενη διάρκεια

- 60 έως 90 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία

Οδηγίες



Ο συντονιστής της ομάδας θα πρέπει να προετοιμάσει εγκαίρως τις απαραίτητες υλικοτεχνικές ρυθμίσεις και το εκπαιδευτικό υλικό, όπως αναφέρεται παραπάνω.

Το χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας θα πρέπει να ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα:

- Εισαγωγή στη μαθησιακή δραστηριότητα - σκοπός, προέλευση, αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα - 10 λεπτά
- Χωρισμός της ομάδας σε ζευγάρια (ή ομάδες μαθητών με τρία δέντρα) και επεξήγηση της εργασίας - πώς να εργάζονται σε ζευγάρια, ανάγνωση και προβληματισμός σχετικά με τις κάρτες. Παράδοση των φυλλαδίων με τις κάρτες - 10 λεπτά
- Μικρές ομάδες εργασίας - γνωριμία με τις κάρτες - ερωτήσεις και σημειώσεις ανατροφοδότησης - 30 λεπτά
- Παρουσίαση στην ολομέλεια των εργασιών των μικρών ομάδων. Ερωτήσεις και απαντήσεις - 20 έως 30 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία.
- Περιτύλιγμα και συμπεράσματα - 10 λεπτά.

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ:

Το περιεχόμενο των καρτών με πρακτικές συμβουλές για επιτυχία "**5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΣΕ**" παρατίθεται παρακάτω.

Σύνδεσμοι / αναφορές

Η δραστηριότητα αναπτύσσεται από το ICTIDCenter και είναι διαθέσιμη στην ιστοσελίδα: www.ictidc-ie.eu.

Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

NA

ΘΕΜΑ 2 - ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΝΑΕ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ



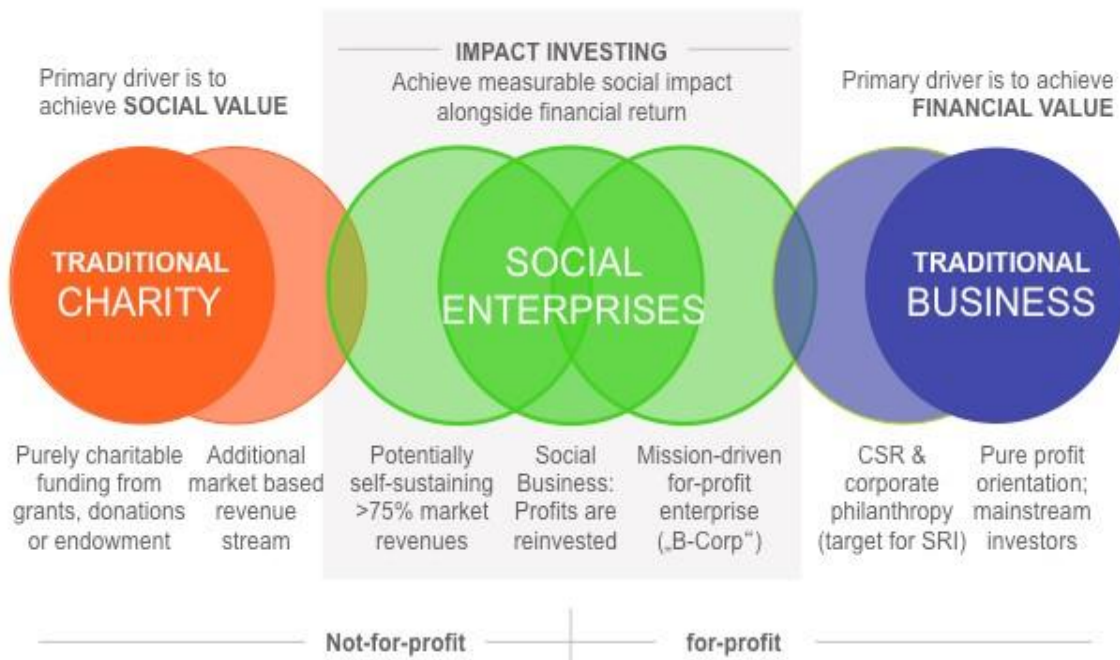
Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Μιλώντας για τις ιδιαιτερότητες της οικονομικής διαχείρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι σημαντικό να σκιαγραφηθούν οι διαφορές μεταξύ των παραδοσιακών φιλανθρωπικών επιχειρήσεων και το έτ-που παραδοσιακή επιχείρηση.

The business model spectrum revisited



Source: Adapted from J. Kingston Venturesome, CAF Venturesome, and EVPA.

επιχειρήσεις τα κέρδη μοιράζονται μεταξύ των μετόχων, οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα κέρδη τους για τους κοινωνικούς στόχους που θέλουν να επιτύχουν.

Από την άλλη πλευρά, τα παραδοσιακά φιλανθρωπικά ιδρύματα έχουν σχεδιαστεί για να ωφελούν το κοινό. Με αυτό το σκεπτικό, η εγγραφή ως φιλανθρωπικό ίδρυμα μπορεί να σημαίνει μειωμένους επιχειρηματικούς φόρους, φορολογικές ελαφρύνσεις επί του εισοδήματος και προνομιακή μεταχείριση για ορισμένους τύπους αιτήσεων επιχορήγησης. Ωστόσο, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα περιορίζονται επίσης στο τι μπορούν να κάνουν και πώς πρέπει να διοικούνται.

Από την άλλη πλευρά, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιχειρηματικοί οργανισμοί που καινοτομούν για την επίλυση προβλημάτων. Περιλαμβάνουν μη κερδοσκοπικά και κερδοσκοπικά εγχειρήματα και οι αποδόσεις τους συνδυάζουν κοινωνικό όφελος και οικονομικά έσοδα. Έχουν πολλές εκδοχές, αλλά όλες αντιμετωπίζουν το ίδιο θεμελιώδες ερώτημα: Μπορούν να παράγουν



αρκετά έσοδα και να προσελκύσουν αρκετές επενδύσεις για να καλύψουν το κόστος τους και να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους;

Στόχοι κλιμάκωσης: Μεγιστοποίηση του κέρδους

Όταν ο κύριος στόχος ενός οργανισμού είναι να θέσει ως προτεραιότητα τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή την αξία των μετόχων - όπως συμβαίνει στις συμβατικές επιχειρήσεις - η κλιμάκωση σημαίνει συνήθως ανάπτυξη της επιχείρησης, επέκταση των αγορών και επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

Αντίθετα, ο κύριος στόχος των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι να επεκτείνουν και να εμβαθύνουν τον κοινωνικό αντίκτυπο δημιουργώντας αξία για τους ανθρώπους, τις κοινότητες και την κοινωνία. Ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις φιλοδοξούν να προσεγγίσουν μεγαλύτερο αριθμό χρηστών ή δικαιούχων και, ως εκ τούτου, φιλοδοξούν να επεκτείνουν ευρέως τον κοινωνικό τους αντίκτυπο (ποσοτική προσέγγιση).



Άλλοι διαφοροποιούν τις δραστηριότητές τους, είτε για να αντιμετωπίσουν τις αναδυόμενες ανάγκες σε τοπικό επίπεδο είτε για να αντιμετωπίσουν τις ίδιες ανάγκες από πολλαπλές οπτικές γωνίες. Αυτές οι κοινωνικές επιχειρήσεις φιλοδοξούν να κλιμακώσουν βαθιά τον κοινωνικό τους αντίκτυπο (ποιοτική προσέγγιση). Κατά την άποψη αυτή, η κλιμάκωση μεταφράζεται σε επέκταση ή αντιγραφή και προσαρμογή των οργανωτικών δομών και διαδικασιών. Αυτό μπορεί επίσης να ωθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις και άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς να δημιουργήσουν συνεργασίες και να μοιραστούν γνώσεις.

Ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν κέρδη που επαρκούν για να χρηματοδοτηθεί η επιχείρηση από επενδυτές. Μπορεί να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες σε πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο για ένα κοινωνικά ωφέλιμο προϊόν - πράσινη ενέργεια, ας πούμε, ή βιολογικά τρόφιμα. Μπορεί να πωλούν μια βασική υπηρεσία σε φτωχούς πελάτες με αξιοπρεπές κέρδος, ενώ εξακολουθούν να παρέχουν την εν λόγω υπηρεσία πιο οικονομικά από ό,τι άλλοι προμηθευτές. Αλλά πολλές, αν όχι οι περισσότερες, κοινωνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν εξ ολοκλήρου μέσω πωλήσεων ή επενδύσεων. Δεν είναι αρκετά κερδοφόρες ώστε να έχουν πρόσβαση στις παραδοσιακές χρηματοπιστωτικές αγορές, με αποτέλεσμα να υπάρχει *χάσμα οικονομικής-κοινωνικής απόδοσης*. Για παράδειγμα, η κοινωνική αξία της παροχής σε φτωχούς ανθρώπους προσιτής υγειονομικής περίθαλψης, βασικών τροφίμων ή ασφαλών προϊόντων καθαρισμού είναι τεράστια, αλλά το κόστος της ιδιωτικής χρηματοδότησης συχνά υπερβαίνει τη χρηματική απόδοση.

Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις επιβιώνουν μόνο χάρη στη γενναιοδωρία των κρατικών επιχορηγήσεων, των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων και μιας χούφτας εύπορων ιδιωτών που κάνουν δωρεές ή δέχονται χαμηλότερες οικονομικές αποδόσεις από τις επενδύσεις τους σε κοινωνικά έργα. Η ικανότητα αυτών των επιχειρήσεων να παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους αυξάνεται ή μειώνεται ανάλογα με τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων από αυτές τις πηγές, και οι προσπάθειές τους για τη συγκέντρωση κεφαλαίων καταναλώνουν χρόνο και ενέργεια που θα μπορούσαν να δαπανηθούν για τις κοινωνικές αποστολές τους.

Η έλλειψη ευκαιριών χρηματοδότησης είναι ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Μια συμβατική επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τον ισολογισμό και το επιχειρηματικό της σχέδιο για να προσφέρει διαφορετικούς συνδυασμούς κινδύνου και απόδοσης σε πολλούς διαφορετικούς τύπους επενδυτών: επενδυτές μετοχών, τράπεζες, ομολογιακά κεφάλαια, επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων κ.ο.κ. Δεν ισχύει το ίδιο για πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις - αλλά αυτό αλλάζει. Όλο και περισσότεροι κοινωνικοί επιχειρηματίες και επενδυτές συνειδητοποιούν ότι οι κάθε είδους κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να δημιουργήσουν οικονομικές αποδόσεις που θα τις καταστήσουν ελκυστικές για τους κατάλληλους επενδυτές. Αυτή η συνειδητοποίηση θα αυξήσει δραματικά το ποσό των κεφαλαίων που είναι διαθέσιμα σε αυτές τις οργανώσεις.

Ιδιαιτερότητες των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται από τις κοινωνικές επιχειρήσεις

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη δραστηριοποιούνται σε πολλούς τομείς και τομείς, από τους πιο παραδοσιακούς (π.χ. υπηρεσίες φροντίδας) έως τους πιο καινοτόμους.

(π.χ. κοινωνικές παρεμβάσεις με βάση τις τέχνες).

Ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις παρέχουν

Οι υπηρεσίες αυτές

επικεντρώνονται στο τοπικό πλαίσιο, είναι εντάσεως εργασίας και βασίζονται σε σχέσεις, καθώς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση μεταξύ των παρόχων και των χρηστών ή των δικαιούχων.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από αυτού του είδους τις κοινωνικές επιχειρήσεις - π.χ. κοινωνικές επιχειρήσεις ένταξης στην εργασία (WISE) - μπορεί να είναι δύσκολο να αναπαραχθούν αλλού και, ως εκ τούτου, είναι καταλληλότερες για την αντιμετώπιση βαθιά ριζωμένων και/ή συγκεκριμένων προκλήσεων.



Άλλες υπηρεσίες και αγαθά μπορούν να μετεγκατασταθούν και να διακινηθούν ευκολότερα - μεταξύ άλλων μέσω διαδικτυακών πλατφορμών - έτσι ώστε η κοινωνική επιχείρηση να μπορεί να επιτύχει ευρεία - ή ακόμη και διεθνική - κοινωνική απήχηση. Και στις δύο περιπτώσεις, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να εμπνεύσουν κοινωνικούς επιχειρηματίες με βάση την τέχνη σε διαφορετικές τοποθεσίες ή πλαίσια να αντιγράψουν και να προσαρμόσουν το μοντέλο τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν προκλήσεις παρόμοιας φύσης.

Πώς οι δημιουργικές κοινωνικές επιχειρήσεις αποκτούν πρόσβαση σε χρηματοδότηση;

Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση είναι καθοριστικής σημασίας σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των κοινωνικών επιχειρήσεων. Καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι κερδοσκοπικές, μη κερδοσκοπικές ή τουλάχιστον μη ζημιολύγες επιχειρήσεις, η επιδίωξη κέρδους δεν είναι ο κύριος σκοπός τους. Ως αποτέλεσμα του σκοπού που σχετίζεται με την αποστολή τους, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα επιβαρυνθούν με πρόσθετα "κοινωνικά έξοδα" ή μπορεί να λάβουν επιδοτήσεις εισοδήματος πέραν των καθαρών επιχειρηματικών εξόδων και εσόδων. Για να προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες στις κοινότητες, να παράγουν ισχυρή και κλιμακούμενη κοινωνική αλλαγή, οι ΚΑΛΟ πρέπει να έχουν πρόσβαση σε αξιόπιστη χρηματοδότηση και να διοικούνται από προσωπικό με επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες οικονομικής διαχείρισης.

Τα χρηματοδοτικά μέσα για τη στήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων συνήθως συνδυάζουν διαφορετικούς τύπους χρηματοδότησης, ώστε να είναι κατάλληλα για όλα τα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Στην καλύτερη περίπτωση, θα πρέπει να συνδυάζουν επιχορηγήσεις (για νεοσύστατες επιχειρήσεις) με δάνεια για καθιερωμένες επιχειρήσεις. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν μέσα μετοχικού κεφαλαίου και εγγυήσεων. Μια ΚΣΕ δεν θα πρέπει μόνο να αποκομίζει κέρδη ή να παράγει εισόδημα κάνοντας καλό, αλλά θα πρέπει επίσης να επανεπενδύει τα κέρδη και τα έσοδά της για να ενισχύσει ότι, ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξής τους, οι δημιουργικές κοινωνικές επιχειρήσεις αντλούν χρηματοδότηση από ένα συνδυασμό πόρων, που κυμαίνονται από επιχορηγήσεις και χρεωστικά μέσα έως ίδια κεφάλαια, κεφάλαια ασθενών και επενδύσεις αντίκτυπου. Οι ιδιωτικές δωρεές είναι μια άλλη πηγή χρηματοδότησης. Υπάρχουν διάφοροι χρηματοοικονομικοί διαμεσολαβητές, ο ρόλος των οποίων είναι ουσιαστικός για να βοηθήσουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις να καταστούν πιο έτοιμες για επενδύσεις και να τις συνδέσουν με πιθανούς χρηματοδότες. Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες η δημόσια στήριξη μπορεί να παραμείνει η κύρια (αν όχι η μόνη) πηγή χρηματοδότησης για ορισμένες δημιουργικές κοινωνικές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα δύσκολες προκλήσεις. Η κοινωνική της αποστολή.





Μαθησιακή δραστηριότητα 2:

5 βήματα για να είστε έτοιμοι να αντιμετωπίσετε τις ιδιαιτερότητες της οικονομικής διαχείρισης του ΓΣΕ

Τύπος δραστηριότητας

Ομαδική εργασία και διευκολυνόμενη συζήτηση σχετικά με πρακτικές συμβουλές για επιτυχία: **"5 βήματα για να ετοιμαστείτε να αντιμετωπίσετε τις ιδιαιτερότητες της οικονομικής διαχείρισης του ΓΣΕ"**.

Η διαδραστική δραστηριότητα βασίζεται σε μεθοδολογία μη τυπικής μάθησης, που περιλαμβάνει ατομική μάθηση και μάθηση σε μικρές ομάδες, συντονισμένες συζητήσεις, ανατροφοδότηση και συνεδρίες αξιολόγησης.

Η δραστηριότητα θα μπορούσε να παρασχεθεί τόσο διαδικτυακά όσο και ως δραστηριότητα πρόσωπο με πρόσωπο, ως συνεδρία καταιγισμού ιδεών, με βάση τις συμβουλές, ακολουθούμενη από μια συζήτηση με συντονιστή και τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.

Θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιηθεί σε μια μικτή λειτουργία, λαμβάνοντας ένα μείγμα φυσικώς παρόντων και εικονικά συμμετεχόντων στη δραστηριότητα μαθητών.

Περιγραφή της δραστηριότητας

- Μέτριο επίπεδο δυσκολίας - Τρόπος παράδοσης:
 - Δια ζώσης παράδοση
 - Διαδικτυακή παράδοση
 - Η δραστηριότητα θα μπορούσε να παρασχεθεί τόσο διαδικτυακά όσο και ως δραστηριότητα πρόσωπο με πρόσωπο ως συνεδρία καταιγισμού ιδεών, με βάση τις συμβουλές, ακολουθούμενη από μια συντονισμένη συζήτηση και τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.
- Προφίλ των εκπαιδευομένων
 - Μικτές ομάδες εκπαιδευομένων, ένα μέρος από αυτούς θα μπορούσε να είναι φυσικά παρόντες και το υπόλοιπο της ομάδας θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στη δραστηριότητα μέσω διαδικτυακής συμμετοχής.

Σκοπός/στόχος

- Να παρέχει στους συμμετέχοντες πρακτικές συμβουλές για την επιχειρηματική επιτυχία σχετικά με την αντιμετώπιση των ιδιαιτεροτήτων της οικονομικής διαχείρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Να συζητήσετε τις πρακτικές συμβουλές με τους εκπαιδευόμενους και να λάβετε τα σχόλια και τις ερωτήσεις τους, διευκρινίζοντας τις ασαφείς περιοχές και παρέχοντας πρόσθετα σχόλια και εξηγήσεις.

Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει

- 4 έως 15 συμμετέχοντες



Απαιτούμενο/α υλικό/α

- Ένα έντυπο ή ηλεκτρονικό αντίγραφο των καρτών "Συμβουλές για την επιτυχία" **"5 βήματα για να είστε έτοιμοι να αντιμετωπίσετε τις ιδιαιτερότητες της οικονομικής διαχείρισης του ΓΣΕ"** με πρακτικές συμβουλές για την επιτυχία για κάθε συμμετέχοντα.
- Σε περίπτωση εμπειρίας πρόσωπο με πρόσωπο - ένα κατάλληλο για το μέγεθος της αίθουσας ομαδικής συνάντησης- συνδεδεμένο με συσκευές διαδικτύου σε περιπτώσεις μικτής παράδοσης με συμμετέχοντες στη δραστηριότητα τόσο εκτός όσο και σε απευθείας σύνδεση.
- Καρέκλες, διατεταγμένες σε κύκλο
- Ένα flipchart με μαρκαδόρους 4 χρωμάτων για την καταγραφή σημειώσεων σχετικά με την εμπειρία του καταιγισμού ιδεών - Σημειώσεις του συντονιστή
- Χρωματιστά χαρτιά post-it για την τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.

Εκτιμώμενη διάρκεια

- 60 έως 90 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία

Οδηγίες

Ο συντονιστής της ομάδας θα πρέπει να προετοιμάσει εγκαίρως τις απαραίτητες υλικοτεχνικές ρυθμίσεις και το εκπαιδευτικό υλικό, όπως αναφέρεται παραπάνω.

Το χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας θα πρέπει να ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα:

- Εισαγωγή στη μαθησιακή δραστηριότητα - σκοπός, προέλευση, αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα - 10 λεπτά
- Χωρισμός της ομάδας σε ζευγάρια (ή ομάδες μαθητών με τρία δέντρα) και επεξήγηση της εργασίας - πώς να εργάζονται σε ζευγάρια, ανάγνωση και προβληματισμός σχετικά με τις κάρτες. Παράδοση των φυλλαδίων με τις κάρτες - 10 λεπτά
- Μικρές ομάδες εργασίας - γνωριμία με τις κάρτες - ερωτήσεις και σημειώσεις ανατροφοδότησης - 30 λεπτά
- Παρουσίαση στην ολομέλεια των εργασιών των μικρών ομάδων. Ερωτήσεις και απαντήσεις - 20 έως 30 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία.
- Περιτύλιγμα και συμπεράσματα - 10 λεπτά.

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ:

Το περιεχόμενο των καρτών "Συμβουλές για την επιτυχία" **"5 βήματα για να είστε έτοιμοι να αντιμετωπίσετε τις ιδιαιτερότητες της οικονομικής διαχείρισης του ΓΣΕ"** παρατίθεται παρακάτω.

Σύνδεσμοι / αναφορές

Η δραστηριότητα αναπτύσσεται από το ICTIDCenter και είναι διαθέσιμη στην ιστοσελίδα: www.ictidc-ie.eu.



Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

NA

Θέμα 3: Πρόσβαση στα οικονομικά και οικονομική βιωσιμότητα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ



Πρόσβαση στα οικονομικά

Παρόλο που οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντλούν μέρος των εσόδων τους από τις αγορές, η χρηματοδοτική στήριξη από διάφορες πηγές παραμένει απαραίτητη για αυτές κατά τη διάρκεια της πορείας κλιμάκωσής τους.

Καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κοινωνικά ζητήματα, το οικοσύστημα που τις υποστηρίζει

πρέπει να είναι πολύπλευρη. Η ανάπτυξη της ΚΣΕ απαιτεί μια πιο ευρεία προσέγγιση από αυτή που προσφέρει η συμβατική στήριξη των μικρών επιχειρήσεων. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρειάζονται επιχειρηματική υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της αναπτυξιακής τους φάσης. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει στοχευμένη δημόσια στήριξη για τις ΚΑΛΟ, όπως κόμβοι, επιταχυντές ή θερμοκοιτίδες, που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν την ανεξαρτησία και τη βιώσιμη ανάπτυξη των ΚΑΛΟ. Αν και ακόμη σπάνια, υπάρχουν κάποιες νέες εξειδικευμένες εκπαιδεύσεις χρηματοοικονομικού αλφαριθμητισμού, καθοδήγηση ή συμβουλευτικές υπηρεσίες, που προσφέρονται ως βασικά εργαλεία για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων νέων καλλιτεχνών και επιχειρηματιών στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων, την πρόσβαση σε ποικίλες πηγές χρηματοδότησης και την οικονομική αυτοδυναμία.

Τα δημόσια κονδύλια - όπως οι επιδοτήσεις - μπορεί να είναι πιο σημαντικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις που επιλέγουν να κλιμακώσουν τον αντίκτυπό τους αναπαράγοντας ένα δοκιμασμένο μοντέλο και να οικοδομήσουν την οργανωτική τους δομή από το μηδέν. Τα δάνεια και άλλα σχήματα (όπως μετοχές ή οιονεί μετοχές και χρέος μειωμένης εξασφάλισης από εμπορικές και συνεταιριστικές τράπεζες) φαίνονται πιο κατάλληλα για κοινωνικές επιχειρήσεις με παγιωμένα επιχειρηματικά μοντέλα, οι οποίες μπορεί να έχουν χαμηλότερο προφίλ κινδύνου ή μεγαλύτερες εγγυήσεις.

Οι αναδυόμενες υβριδικές πηγές χρηματοδότησης, σε συνδυασμό με τις επενδύσεις κοινωνικού αντίκτυπου ή την επιχειρηματική φιλανθρωπία, θα μπορούσαν επίσης να εφαρμοστούν στις κοινωνικές επιχειρήσεις, με βάση την επενδυτική τους ετοιμότητα και ανεξάρτητα από το στάδιο ανάπτυξής τους ή την πορεία κλιμάκωσής τους: τα ιδρύματα ή/και οι φορείς που



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα παρέχουν υψηλή δέσμευση, εξατομικευμένη χρηματοδότηση, πολυετή στήριξη, μη χρηματοδοτική στήριξη, συμμετοχή σε δίκτυα, ανάπτυξη οργανωτικών ικανοτήτων και μέτρηση επιδόσεων (OECD, 2014- OECD, 2015).

Ουσιαστικά, η διαπίστωση είναι ότι μπορείτε να αντιμετωπίσετε τη χρηματοδότηση μιας κοινωνικής επιχείρησης ως πρόβλημα χρηματοοικονομικής διάρθρωσης: Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει διαφορετικούς κινδύνους και αποδόσεις σε διαφορετικά είδη επενδυτών, αντί να προσφέρει μια μικτή απόδοση που ισχύει για όλους τους επενδυτές, αλλά είναι αποδεκτή από πολύ λίγους. Αυτή η νέα προσέγγιση στη διάρθρωση μπορεί να καλύψει το χάσμα οικονομικής και κοινωνικής απόδοσης.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δημιουργούν "μικτές" αξίες, παρέχοντας κοινωνικά ή/και περιβαλλοντικά οφέλη μαζί με οικονομικές αποδόσεις. Όμως, οι οργανισμοί που παρέχουν χρηματοδότηση εξακολουθούν να είναι ξεχωριστοί:

- οι "**χρηματοδότες**" που χορηγούν κεφάλαια ή (σπανιότερα) δανείζουν σε κοινωνικές (μη κερδοσκοπικές) επιχειρήσεις
- οι "**επενδυτές**" που επενδύουν ή δανείζουν σε επιχειρήσεις κοινωνικού σκοπού (κερδοσκοπικές)

Οικονομικά βιώσιμη κοινωνική επιχείρηση

Σύμφωνα με τον Woods Bowman (2011), η οικονομική βιωσιμότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί την *οικονομική του ικανότητα* με την πάροδο του χρόνου. Με άλλα λόγια, πρόκειται για την απόκτηση, τη διαχείριση και τη βελτιστοποίηση των οικονομικών πόρων για να:

- κάλυψη των γενικών/επαναλαμβανόμενων λειτουργικών δαπανών,
- να εκμεταλλευτούμε νέες ευκαιρίες και
- να είναι σε θέση να αντιδράσει σε απρόβλεπτα γεγονότα (π.χ. πανδημία, οικονομικές κρίσεις κ.λπ.).

Το οικοσύστημα των κοινωνικών επιχειρήσεων

Τα συστατικά μπορεί να φαίνονται ξεχωριστά κομμάτια, αλλά πρέπει να κατανοηθούν ως μέρος ενός συστήματος, ενός ζωντανού, ολοκληρωμένου οικοσυστήματος. Ο συγγραφέας και φυσικός Fritjof Capra το έχει διατυπώσει τόσο καλά σε όλο το έργο του για τα οικοσυστήματα: "Δεν πρόκειται για ένα μοντέλο που βασίζεται στα επιμέρους μέρη, αλλά για ένα σύστημα, για μια σειρά από σχέσεις.





Αύξηση της επιχειρηματικής οξυδέρκειας

Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις αναπτύσσονται από το πάθος οργανώσεων ή ατόμων που θέλουν να επιλύσουν ένα κρίσιμο και πολύπλοκο κοινωνικό, περιβαλλοντικό ή πολιτιστικό ζήτημα. Αυτοί οι ιδρυτές μπορεί να γνωρίζουν πολύ καλά τα κοινωνικά ζητήματα, αλλά συχνά δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο επιχειρηματικό σχεδιασμό ούτε την απαιτούμενη επιχειρηματική ικανότητα. Ένα σύστημα εκμάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων που επικεντρώνεται στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και την πρακτική μεικτής αξίας αποτελεί βασικό θεμελιώδες στοιχείο του οικοσυστήματος. Αυτό περιλαμβάνει υποστήριξη για την εξερεύνηση ιδεών, τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, την επώαση και την τεχνική βοήθεια που προάγουν τις επιχειρηματικές δεξιότητες και πρακτικές σε όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης και της κλιμάκωσης του τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Παροχή πρόσβασης σε κεφάλαιο

Με μια συνδυασμένη απόδοση επένδυσης, αναδύεται ένας αναζωογονημένος και αναπτυσσόμενος τομέας της κοινωνικής χρηματοδότησης, ο οποίος όμως χρειάζεται συνεχή



ανάπτυξη και ενθάρρυνση. Οι επιχειρήσεις μικτής αξίας είναι συνυφασμένες με τον αναδυόμενο χώρο της κοινωνικής χρηματοδότησης. Έχουν ένα συγκεκριμένο σύνολο αναγκών κατά μήκος της αναπτυξιακής πορείας από τη σκοπιμότητα, τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, την έναρξη, την εκκίνηση και την ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένων των επιχορηγήσεων, των δανείων, των επενδύσεων, των κεφαλαίων ασθενών και των ιδίων κεφαλαίων.

Ενίσχυση των ευκαιριών της αγοράς

Οι πόροι επιχειρηματικής ανάπτυξης θα δημιουργήσουν την πλευρά της προσφοράς, αλλά η πιθανή επιτυχία του τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων απαιτεί επίσης τη διάσταση της ζήτησης στην αγορά. Η οικοδόμηση αγορών απαιτεί ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες με το σχετικό μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Αυτό ενθαρρύνεται περαιτέρω όταν η αξιολόγηση των αγορών και οι αποφάσεις περιλαμβάνουν την εξέταση της κοινωνικής συνιστώσας της αγοράς. Η αυξανόμενη προσοχή στη συμπερίληψη της κοινωνικής συνιστώσας σε όλες τις αγορές θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ζήτηση- η μεγαλύτερη ζήτηση θα οικοδομήσει τον τομέα και θα ωθήσει περισσότερες επιχειρήσεις σε μια πρόταση συνδυασμένης αξίας.

Επίδειξη αντίκτυπου

Η συνδυασμένη απόδοση επένδυσης απαιτεί χαρτογράφηση, δικτύωση και έρευνα σχετικά με τον συλλογικό κοινωνικό και οικονομικό αντίκτυπο των κοινωνικών επιχειρήσεων, που είναι ζωτικής σημασίας για τη συγκέντρωση και τον διαμοιρασμό της αξίας. Χρειαζόμαστε συγκεντρωτικά στοιχεία σε ολόκληρο τον τομέα, αν θέλουμε να επηρεάσουμε τη δημόσια πολιτική, τις πρακτικές κοινωνικών αγορών και να πούμε την πλήρη ιστορία.

Χτίστε μια δεσμευμένη κοινότητα

Μια υποστηρικτική υποδομή είναι κάτι περισσότερο από τα επιμέρους τμήματα που λειτουργούν στους επιμέρους τομείς τους- είναι ένα ζωντανό, ενεργό σύστημα. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται ενεργός ηγεσία, διευκόλυνση και συμμετοχή σε πολυτομεακές δραστηριότητες. Η πρακτική περιλαμβάνει μια ολόκληρη σειρά δραστηριοτήτων: την άτυπη συζήτηση- οργανωμένες συναντήσεις και συνέδρια- διαδικτυακή συμμετοχή- φυσικούς και διευκολυνόμενους κόμβους- αλυσίδα εφοδιασμού και επιχειρηματικές σχέσεις- προσπάθειες πολιτικής, και πάει λέγοντας. Απαιτεί εστιασμένη και αποτελεσματική εμπλοκή στις ιδέες, την πολιτική και την πρακτική της διαμόρφωσης του οικοσυστήματος των κοινωνικών [επιχειρήσεων](#).



Μαθησιακή δραστηριότητα 3: Οδηγός βήμα προς βήμα "Πώς μπορούν οι ARTpreneurs να χρηματοδοτήσουν την επιχείρησή τους;"

Τύπος δραστηριότητας



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Ομαδική εργασία και διευκολυνόμενη συζήτηση με θέμα "Οδηγός βήμα προς βήμα "Πώς μπορούν οι ARTpreneurs να χρηματοδοτήσουν την κοινωνική τους επιχείρηση;"":

Η διαδραστική δραστηριότητα βασίζεται στη μεθοδολογία της μη τυπικής μάθησης, που περιλαμβάνει ατομική μάθηση και μάθηση σε μικρές ομάδες, συντονισμένες συζητήσεις, ανατροφοδότηση και συνεδρίες αξιολόγησης.

- Θα μπορούσε να παρασχεθεί τόσο διαδικτυακά όσο και ως δραστηριότητα πρόσωπο με πρόσωπο ως συνεδρία καταιγισμού ιδεών, με βάση τις συμβουλές, ακολουθούμενη από μια συζήτηση με συντονιστή και τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.
- Θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιηθεί σε μια μικτή λειτουργία, λαμβάνοντας ένα μείγμα φυσικών παρόντων και εικονικά συμμετεχόντων στη δραστηριότητα μαθητών.

Περιγραφή της δραστηριότητας

- Μέτριο επίπεδο δυσκολίας - Τρόπος παράδοσης:
 - Δια ζώσης παράδοση
 - Διαδικτυακή παράδοση
 - Η δραστηριότητα θα μπορούσε να παρασχεθεί τόσο διαδικτυακά όσο και ως δραστηριότητα πρόσωπο με πρόσωπο ως συνεδρία καταιγισμού ιδεών, με βάση τις συμβουλές, ακολουθούμενη από μια συζήτηση με συντονιστή και τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.
- Προφίλ των εκπαιδευομένων
 - Μικτές ομάδες εκπαιδευομένων, ένα μέρος από αυτούς θα μπορούσε να είναι φυσικά παρόντες και το υπόλοιπο της ομάδας θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στη δραστηριότητα μέσω διαδικτυακής συμμετοχής.

Σκοπός/στόχος

- Να παρέχει στους συμμετέχοντες πρακτικές συμβουλές για την επιχειρηματική επιτυχία σχετικά με την αντιμετώπιση των ιδιαιτεροτήτων της οικονομικής διαχείρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Να συζητήσετε τις πρακτικές συμβουλές με τους εκπαιδευόμενους και να λάβετε τα σχόλια και τις ερωτήσεις τους, διευκρινίζοντας τις ασαφείς περιοχές και παρέχοντας πρόσθετα σχόλια και εξηγήσεις.

Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει

- 4 έως 15 συμμετέχοντες

Απαιτούμενο/α υλικό/α

Ένα έντυπο ή ηλεκτρονικό αντίγραφο του "Οδηγού Βήμα προς Βήμα "Πώς μπορούν οι ARTpreneurs να χρηματοδοτήσουν την κοινωνική τους επιχείρηση;" με πρακτικές συμβουλές για την επιτυχία για κάθε συμμετέχοντα.

- Σε περίπτωση εμπειρίας πρόσωπο με πρόσωπο - ένα κατάλληλο για το μέγεθος της αίθουσας ομαδικής συνάντησης- συνδεδεμένο με συσκευές διαδικτύου σε



περιπτώσεις μικτής παράδοσης με συμμετέχοντες στη δραστηριότητα τόσο εκτός όσο και σε απευθείας σύνδεση.

- Καρέκλες, διατεταγμένες σε κύκλο
- Ένα flipchart με μαρκαδόρους 4 χρωμάτων για την καταγραφή σημειώσεων σχετικά με την εμπειρία του καταιγισμού ιδεών - Σημειώσεις του συντονιστή
- Χρωματιστά χαρτιά post-it για την τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.

Εκτιμώμενη διάρκεια

- 60 έως 90 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία

Οδηγίες

Ο συντονιστής της ομάδας θα πρέπει να προετοιμάσει εγκαίρως τις απαραίτητες υλικοτεχνικές ρυθμίσεις και το εκπαιδευτικό υλικό, όπως αναφέρεται παραπάνω.

Το χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας θα πρέπει να ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα:

- Εισαγωγή στη μαθησιακή δραστηριότητα - σκοπός, προέλευση, αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα - 10 λεπτά
- Χωρισμός της ομάδας σε ζευγάρια (ή ομάδες μαθητών με τρία δέντρα) και επεξήγηση της εργασίας - πώς να εργάζονται σε ζευγάρια, ανάγνωση και προβληματισμός σχετικά με τις κάρτες. Παράδοση των φυλλαδίων με τις κάρτες - 10 λεπτά
- Μικρές ομάδες εργασίας - γνωριμία με τις κάρτες - ερωτήσεις και σημειώσεις ανατροφοδότησης - 30 λεπτά
- Παρουσίαση στην ολομέλεια των εργασιών των μικρών ομάδων. Ερωτήσεις και απαντήσεις - 20 έως 30 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία.
- Περιτύλιγμα και συμπεράσματα - 10 λεπτά.

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ:

Το περιεχόμενο του "Οδηγού Βήμα προς Βήμα "Πώς μπορούν οι ARTpreneurs να χρηματοδοτήσουν την κοινωνική τους επιχείρηση;" "" παρέχεται παρακάτω.

Σύνδεσμοι / αναφορές

Η δραστηριότητα αναπτύσσεται από το ICTIDCenter και είναι διαθέσιμη στην ιστοσελίδα: www.ictidc-ie.eu.

Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.



NA



Μαθησιακή δραστηριότητα 4: Πρακτικές συμβουλές "3 βήματα για τη διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας"

Τύπος δραστηριότητας

- Διαδραστική και διευκολυνόμενη ομαδική δραστηριότητα - Τρόπος παράδοσης:
 - Δια ζώσης παράδοση
 - Διαδικτυακή παράδοση
 - Η δραστηριότητα θα μπορούσε να παρασχεθεί τόσο διαδικτυακά όσο και ως δραστηριότητα πρόσωπο με πρόσωπο ως συνεδρία καταιγισμού ιδεών, με βάση τις συμβουλές, ακολουθούμενη από μια συντονισμένη συζήτηση και τελική αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας.

Περιγραφή της δραστηριότητας

- Η δραστηριότητα βασίζεται σε μεθοδολογία μη τυπικής μάθησης, που περιλαμβάνει ατομική μάθηση και μάθηση σε μικρές ομάδες, συντονισμένες συζητήσεις, ανατροφοδότηση και συνεδρίες αξιολόγησης.
- Προφίλ των εκπαιδευομένων
 - Αρχάριοι και μέτρια προχωρημένοι εκπαιδευόμενοι στον οικονομικό αλφαριθμητισμό για κοινωνικές επιχειρήσεις με βάση τις τέχνες.
 - Πιθανές μικτές ομάδες εκπαιδευομένων, ένα μέρος από αυτές θα μπορούσε να είναι φυσικά παρόντες και η υπόλοιπη ομάδα θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στη δραστηριότητα μέσω διαδικτυακής συμμετοχής.

Σκοπός/στόχος

- Στόχος της δραστηριότητας είναι να παράσχει στους συμμετέχοντες πρακτικές συμβουλές για τη διαχείριση της οικονομικής βιωσιμότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Στόχος είναι επίσης να συζητηθούν τα συνιστώμενα βήματα με τους εκπαιδευόμενους και να ληφθούν τα σχόλια και οι ερωτήσεις τους, διευκρινίζοντας τις ασαφείς περιοχές και παρέχοντας πρόσθετα σχόλια και εξηγήσεις.

Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει

- 4 έως 20 μαθητές



Απαιτούμενο/α υλικό/α

- Ένα εκτυπωμένο ή ηλεκτρονικό αντίγραφο των φυλλαδίων της δραστηριότητας - "Πρακτικές συμβουλές για τη διαχείριση της οικονομικής βιωσιμότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων" - για κάθε συμμετέχοντα στη διαδραστική δραστηριότητα.
- Σε περίπτωση μάθησης πρόσωπο με πρόσωπο - ένα κατάλληλο για το μέγεθος της αίθουσας συνάντησης της ομάδας- συνδεδεμένο με συσκευές διαδικτύου σε περιπτώσεις μικτής παράδοσης με συμμετέχοντες στη δραστηριότητα τόσο εκτός όσο και σε απευθείας σύνδεση.
- Καρέκλες, διατεταγμένες σε κύκλο
- Ένα flipchart με μαρκαδόρους 4 χρωμάτων για την καταγραφή σημειώσεων σχετικά με την εμπειρία των μικρών ομάδων εργασίας
- Σημειώσεις του συντονιστή

Εκτιμώμενη διάρκεια

- 60 έως 75 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία

Οδηγίες

Ο συντονιστής της ομάδας θα πρέπει να προετοιμάσει εγκαίρως τις απαραίτητες υλικοτεχνικές ρυθμίσεις και το εκπαιδευτικό υλικό, όπως αναφέρεται παραπάνω.

Το χρονοδιάγραμμα της δραστηριότητας θα πρέπει να ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα:

- Εισαγωγή στη μαθησιακή δραστηριότητα - σκοπός, προέλευση, αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα - 10 λεπτά
- Χωρισμός της ομάδας σε ζευγάρια (ή ομάδες μαθητών με τρία δέντρα) και επεξήγηση του έργου - πώς να εργαστούν στις μικρές ομάδες, ανάγνωση και προβληματισμός σχετικά με τις συμβουλές. Παράδοση των φυλλαδίων - 5 λεπτά
- Μικρές ομάδες εργασίας - γνωριμία με τις συμβουλές - ερωτήσεις και σημειώσεις ανατροφοδότησης - 20 λεπτά
- Παρουσίαση στην ολομέλεια των εργασιών των μικρών ομάδων. Ερωτήσεις και απαντήσεις - 15 έως 30 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία των μαθητών και των συντονιστών.
- Περιτύλιγμα και συμπεράσματα - 10 λεπτά.

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ:

- Το περιεχόμενο των πρακτικών συμβουλών για τη διαχείριση της οικονομικής βιωσιμότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων παρατίθεται παρακάτω.

Σύνδεσμοι / αναφορές

Υιοθετήθηκε από τις συστάσεις για τον σχεδιασμό κοινωνικών επιχειρήσεων -

<https://socialbusinessdesign.org/when-is-a-social-enterprise-financially-sustainable/>



Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

ΝΑ


ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ

Ποιες δομές επιχειρηματικής υποστήριξης για τις Κ.Α.Λ.Ο υπάρχουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση;

- **Η πρωτοβουλία για τις κοινωνικές επιχειρήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής**
http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en

Η Πρωτοβουλία για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έχει υποστηρίξει ολόψυχα την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων και το 2011 εγκαινίασε την Πρωτοβουλία για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις (SBI), η οποία ενσωμάτωσε πολλά χαρακτηριστικά ορθού σχεδιασμού:

- **ολοκλήρωση:** μια διαπολιτική ελικοπτερική θεώρηση, η οποία εξέταζε το πλαίσιο πολιτικής με τις κοινωνικές επιχειρήσεις στο επίκεντρο, αντί να το κατακερματίζει για να ταιριάζει με τα σιλό πολιτικής,
- **δυναμισμός:** η θεώρηση του περιβάλλοντος της κοινωνικής επιχείρησης ως "οικοσυστήματος", στο οποίο υποστηρικτικές και περιοριστικές δυνάμεις βρίσκονται σε συνεχή μάχη για την επιβίωση, μπορούν να αναπτυχθούν και να αλλάξουν και μπορούν να προστατευθούν ή να καταστραφούν από την ανθρώπινη δράση,
- **σύμπραξη:** μια συμβουλευτική επιτροπή πολλαπλών ενδιαφερομένων (GECES), η οποία προωθεί το διάλογο μεταξύ κυβερνήσεων, κοινωνικών επιχειρήσεων, εμπειρογνομόνων και ερευνητών και δίνει θεσμικό καθεστώς. Οι 11 δράσεις του SBI καλύπτουν τους περισσότερους αν όχι όλους τους κρίσιμους μοχλούς για την ενσωμάτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων: δημόσιες επενδύσεις μέσω των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ) και της Progress, δημόσιες συμβάσεις, ιδιωτικές επενδύσεις (κανονισμός EuSEF), έρευνα (μελέτη χαρτογράφησης και έργα του προγράμματος-πλαισίου), μέτρηση του αντίκτυπου, νομικές μορφές και προβολή. Η νέα Επιτροπή εξετάζει επί του παρόντος τον τρόπο με τον οποίο θα δώσει συνέχεια, ενώ το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή παρέχουν την πλήρη υποστήριξή τους.⁴

- **Προβολή της πλατφόρμας πρόκλησης ΕΚ**

Σε επίπεδο ΕΕ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε πρόσφατα μια πρόσκληση υποβολής προτάσεων για τη δημιουργία μιας "πλατφόρμας προκλήσεων", η οποία επιδιώκει να

⁴ <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/conclusions-en--5.pdf>

κινητοποιήσει κοινωνικές επιχειρήσεις και ΜΜΕ για την από κοινού αντιμετώπιση επίκαιρων κοινωνικών προκλήσεων. Παρόμοιες πρωτοβουλίες θα μπορούσαν επίσης να δρομολογηθούν σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο.

Για περισσότερες πληροφορίες, ανατρέξτε στην ιστοσελίδα:

<https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/23436-innosup-04-2016.html>

- **To bilancio sociale - κοινωνική λογιστική στην Ιταλία**

Πηγή: Rusconi, 2008.

Το κοινωνικό ισοζύγιο (bilancio sociale) είναι μια ετήσια δήλωση που αναφέρεται στον κοινωνικό αντίκτυπο ενός οργανισμού. Είναι ένα εργαλείο για την επικοινωνία των αξιών ενός οργανισμού με τους εργαζόμενους, τους χρηματοδότες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Στην Ιταλία, η κατάρτιση κοινωνικού ισολογισμού είναι υποχρεωτική για τους οργανισμούς που είναι εγγεγραμμένοι ως κοινωνικές επιχειρήσεις και επίσης για εκείνους που είναι εγγεγραμμένοι ως κοινωνικοί συνεταιρισμοί στις περιφέρειες Λομβαρδία και Friuli-Venezia Giulia. Το περιεχόμενο αυτών των υποχρεωτικών κοινωνικών ισολογισμών καθορίζεται από την εθνική ή περιφερειακή νομοθεσία και καλύπτει τους στόχους του οργανισμού, τη διακυβέρνηση, τις δραστηριότητες, τα αποτελέσματα, τα οικονομικά και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την κατάρτιση του κοινωνικού ισολογισμού. Τους χρησιμοποιούν κυρίως για να επικοινωνούν με τους εργαζομένους τους, ως εργαλείο για την αύξηση της συμμετοχής εντός της επιχείρησης. Τα διανέμουν εξωτερικά για να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη μεταξύ άλλων ενδιαφερόμενων μερών, όπως οι πελάτες, οι χρήστες υπηρεσιών, οι εθελοντές και οι δωρητές.

- **Τι είδους προγράμματα χρηματοοικονομικής κατάρτισης προσφέρονται στην ΕΕ;**

Η ανάγκη ενίσχυσης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας όχι μόνο βραχυπρόθεσμα, αλλά και μακροπρόθεσμα απαιτεί την ανάγκη ανάπτυξης εκπαίδευσης και δεξιοτήτων που θα αναπαράγουν επιχειρηματικές συμπεριφορές. Ωστόσο, οι δημιουργικές κοινωνικές επιχειρήσεις δεν χρειάζονται τις ίδιες υπηρεσίες με τις εμπορικές επιχειρήσεις: λόγω του διπλού αποτελέσματος, πρέπει να εξισορροπούν την οικονομική βιωσιμότητα με τη μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου.

Η έκθεση του 2013 του ΟΟΣΑ/Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη επεσήμανε ότι πρέπει να προωθήσουμε την "πλεγμένη υποστήριξη" (ένα μοντέλο που συνδυάζει εξειδικευμένες και κύριες υπηρεσίες) τόσο για τις γενικές επιχειρηματικές δεξιότητες όσο και για τις ειδικές ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων. Σήμερα, σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει μια ποικιλία από επίσημα και μη επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα



για την κοινωνική επιχειρηματικότητα που παρέχουν σε μαθητές όλων των ηλικιών ευκαιρίες να αναπτύξουν νέες λύσεις σε άλυτες κοινωνικές προκλήσεις και να μάθουν για τις διαδικασίες δημιουργίας επιχειρήσεων και το σχεδιασμό. Τα προγράμματα αναπτύσσονται και παρέχονται τόσο από κράτη όσο και από ιδιωτικούς φορείς και σε δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαιδευτικά επίπεδα ή από κέντρα εκπαίδευσης ενηλίκων, φιλανθρωπικά ιδρύματα και κοινωνικές επιχειρήσεις.

Οι ειδικότερες εκπαιδεύσεις για τους ARTpreneurs είναι πιο περιορισμένες, αλλά ήδη αυξάνονται σε περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες. Προσφέρουν μια σειρά από εκπαιδευτικά εργαλεία για τους δημιουργικούς επιχειρηματίες ώστε να αναπτύξουν τους εαυτούς τους και τους οργανισμούς τους μέσω της εκπαίδευσης, των πόρων και των δικτύων. Τα προγράμματα αυτά είναι ανοιχτά σε επιχειρηματίες όλων των κλάδων της τέχνης, καθώς και σε όσους εργάζονται στη διασταύρωση της τέχνης, της τεχνολογίας και της καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, των εξής Χορός, Μουσική, Πολυθεματική, Χειροτεχνία, Θέατρο και Λογοτεχνία. Οι εκπαιδευόμενοι αναμένεται να είναι νέοι πτυχιούχοι ή να ασκούν ή να δραστηριοποιούνται ενεργά ως ανεξάρτητοι καλλιτέχνες, ηγέτες καλλιτεχνικών οργανισμών ή ιδρυτές δημιουργικών επιχειρήσεων. Μια καλή προοπτική για μια θετική

εξέλιξη προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης επαρκέστερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ο αυξανόμενος αριθμός συμπράξεων μεταξύ της κοινότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων, των καλλιτεχνικών κοινοτήτων, των κέντρων κατάρτισης και των ερευνητικών ιδρυμάτων, που επιδιώκουν την ανάπτυξη της βάσης τεκμηρίωσης, τη βελτίωση της κατανόησης και την αύξηση της προβολής του τομέα.



ΤΕΛΙΚΟ -ΤΕΣΤ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1) Οι ARTεπιχειρηματίες θα πρέπει να χρησιμοποιούν καθιερωμένες τεχνικές για να αποφασίζουν αν θα δεσμεύσουν ή όχι χρόνο, πόρους και χρήματα για επενδυτικές ευκαιρίες.

ΑΛΗΘΕΙΑ

2) Η γνώση του τρόπου πραγματοποίησης και αύξησης του κέρδους δεν είναι σημαντική για την επίτευξη της κοινωνικής και πολιτιστικής αποστολής της κοινωνικής σας επιχείρησης που βασίζεται στις τέχνες.

ΛΑΘΟΣ!



3) Οι ARTεπιχειρηματίες δεν χρειάζονται εξειδικευμένη εκπαίδευση χρηματοοικονομικού αλφαριθμητισμού για κοινωνικές επιχειρήσεις και λαμβάνουν την υποστήριξη εξειδικευμένων εκπαιδευτών και παιδαγωγών.

ΛΑΘΟΣ!

4) Η δημιουργία μιας υποστηρικτικής υποδομής και ενός οικοσυστήματος για την κοινωνική σας επιχείρηση που βασίζεται στις τέχνες απαιτεί ενεργό ηγεσία, διευκόλυνση και συμμετοχή σε πολυτομεακές δραστηριότητες.

ΑΛΗΘΕΙΑ!

5) Η διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας με την πάροδο του χρόνου είναι απαραίτητη, ενώ παράλληλα επιδιώκεται η αποστολή του κοινωνικού αντίκτυπου της κοινωνικής σας επιχείρησης που βασίζεται στις τέχνες.

ΑΛΗΘΕΙΑ!

Βιβλιογραφία

- Birch, Kean και Whittam, Geoff. 2008. Ο τρίτος τομέας και η περιφερειακή ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου. *Regional Studies*, 42 (3): 437-450
- Borzaga, C., S. Depedri και E. Tortia. 2010. Η ανάπτυξη της οργανωτικής ποικιλίας στις οικονομίες της αγοράς: Euricse Working Papers N.003/10.
- Borzaga, C. και S. T. Depedri, Ermanno 2009. Ο ρόλος των συνεταιριστικών και κοινωνικών επιχειρήσεων: Μια πολύπλευρη προσέγγιση για έναν οικονομικό πλουραλισμό. Euricse Working Papers N.000/09 - Brown, Jim. 2006. "Equity finance for social enterprises". *Social Enterprise Journal*. 2(1): 7381.
- Brozek, Kathy O. 2009. "Εξερευνώντας το συνεχές των κοινωνικών και οικονομικών αποδόσεων: Πότε μια μη κερδοσκοπική επιχείρηση γίνεται κοινωνική επιχείρηση;". *Community Development Investment Review*. 5(2): 7-17.
- Bull, Mike, και Crompton, Helen. 2006. "Επιχειρηματικές πρακτικές στις κοινωνικές επιχειρήσεις. *Social Enterprise Journal*. 2(1): 42- 60.
- Gonzales, V. 2010. Ένα διαφορετικό είδος κοινωνικής επιχείρησης: Κοινωνικοί συνεταιρισμοί και ανάπτυξη του πολιτικού κεφαλαίου στην Ιταλία. *Community Development* 41 (1): 50-75.
- Dees, J. Gregory. 1998. "Επιχειρηματικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί". *Harvard Business Review* 76(1): 55-67.



- Defourny, Jacques, και Nyssens, Marthe. 2010. Κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη: Στο σταυροδρόμι της αγοράς, των δημόσιων πολιτικών και του τρίτου τομέα. Πολιτική και κοινωνία, 80: 1-12.
- Doherty, Bob. 2011. Θεωρία πλεονεκτήματος πόρων και κοινωνικές επιχειρήσεις δίκαιου εμπορίου. Journal of Strategic Marketing, 19 (4): 357-380
- Drayton, William. 2002. "Ο τομέας των πολιτών: Ο πολίτης: να γίνει το ίδιο επιχειρηματικός και ανταγωνιστικός με τις επιχειρήσεις". California Management Review 44(3): 120-132.
- Ederý, Yared. 2006. "Ηθικές εξελίξεις στα χρηματοοικονομικά: κοινωνικές επιχειρήσεις". Social Enterprise Journal. 2(1): 82-100.
- Φράνσις, Νικ. 2008. "Το τέλος της φιλανθρωπίας". Public Policy Research 15(2): 89-93.
- Hughes, Patricia και William Luksetich. 2004. "Μη κερδοσκοπικοί καλλιτεχνικοί οργανισμοί: Πηγές χρηματοδότησης επηρεάζουν τα πρότυπα δαπανών;". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 33(2): 203-220.
- Hynes, Briga. 2009. "Ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης - ζητήματα και προκλήσεις". Social Enterprise Journal. 5(2): 114-125.
- Kerlin, Janelle. 2010. Συγκριτική ανάλυση της παγκόσμιας εμφάνιση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Voluntas, 21: 162-179
- Klein, J.-L., D.-G. Tremblay και D. Brussieres, R. 2010. Τοπικές πρωτοβουλίες με βάση την κοινωνική οικονομία και κοινωνική καινοτομία: Μια μελέτη περίπτωσης του Μόντρεαλ. International Journal Technology Management 51 (1): 121-138.
- Klein, J.-L., J.-M. Fontan και D.-G. Tremblay. 2009. Κοινωνικοί επιχειρηματίες, τοπικές πρωτοβουλίες και κοινωνική οικονομία: Θεμέλια για μια κοινωνικά καινοτόμο στρατηγική για την καταπολέμηση της φτώχειας και του αποκλεισμού. Canadian Journal of Regional Science xxxii (1): 23-42.
- Kong, Eric. 2010. Διαδικασίες καινοτομίας στις κοινωνικές επιχειρήσεις: IC Perspective. Journal of Intellectual Capital, 11 (2): 158-178
- Korsgaard, Steffen. 2011. Διαμόρφωση ευκαιριών στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. Journal of Enterprising Communities, 5 (4): 265-285
- Martin, Maximilian. 2008. "Επενδύοντας στο αναδυόμενο τοπίο των κοινωνικών επιχειρήσεων". Viewpoints: 108-115.
- McCarthy, Breda. 2008. "Μελέτη περίπτωσης ενός καταφυγίου καλλιτεχνών στην Ιρλανδία: διερεύνηση του επιχειρηματικού του μοντέλου" Social Enterprise Journal. 4(2): 136 - 148.
- Somerville, Peter και Gerard McElwee. 2011. Situating Community Enterprise: Μια θεωρητική διερεύνηση. Entrepreneurship and Regional Development, 23 (5-6): 317-330
- Spear, Robert. 2006. "Κοινωνική επιχειρηματικότητα: ένα διαφορετικό μοντέλο;". International Journal of Social Economics. 33(5/6): 399-410.
- Tan, W.-L., Williams, J., & Tan, T.-M. (2005). "Ορίζοντας το "κοινωνικό" στην "κοινωνική επιχειρηματικότητα": Αλτρουισμός και επιχειρηματικότητα". International Entrepreneurship and Management Journal, 1, 353-365.



- Teasdale, Simon. 2010. Πώς μπορούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τα μειονεκτήματα; Evidence from an Inner-City Community, *Journal of Nonprofit and Public Sector marketing*, 22 (2): 89-107.
- Thompson, John, Geoff Alvy και Ann Lees. 2000. "Κοινωνική επιχειρηματικότητα - μια νέα ματιά στους ανθρώπους και τις δυνατότητες". *Management Decision* 38(5): 328.
- Todres, Mathew, Cornelius, Nelarine, Janjuha-Jivraj, Shaheena και Woods, Adrian. 2006. "Ανάπτυξη αναδυόμενων κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων". *Social Enterprise Journal*. 2(1): 61-72.
- Toner, Anna., Lyne, Isaac. και Ryan, Patrick. 2008. Reaching the Promised Land: Μπορεί η κοινωνική επιχειρηματικότητα να μειώσει τον κοινωνικό αποκλεισμό και να ενδυναμώσει τις κοινότητες; *Εκπαίδευση, γνώση και οικονομία*, 2 (1): 1-13
- Trelstad, Brian. 2008. "Απλά μέτρα για τις κοινωνικές επιχειρήσεις". *Καινοτομίες: Τεχνολογία, Διακυβέρνηση, Παγκοσμιοποίηση*. 3(3): 105-118.
- Trexler, Jeff. 2008. "Η κοινωνική επιχειρηματικότητα ως αλγόριθμος: Είναι η κοινωνική επιχείρηση βιώσιμη;". *E:CO Issue* 10(3): 65-85.
- Wallace, Barbra. 2005. "Διερεύνηση της έννοιας της βιωσιμότητας για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες με βάση την κοινότητα. *Social Enterprise Journal*. 1(1): 78-89.
- Zietlow, John T. 2001. "Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Διαχειριστικές, οικονομικές και εμπορικές πτυχές". *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing* (9)1&2:19-43.



PR2 - Πρόγραμμα σπουδών για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων στην κοινωνική επιχειρηματικότητα

ΕΝΟΤΗΤΑ 5:

Εργαλεία για δημιουργικές εκτιμήσεις κινδύνων σε κοινωνικές επιχειρήσεις και ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης κινδύνων

Υπεύθυνος εταίρος: EYNCRIN



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Ευρετήριο

Ενότητα 6: Εργαλεία για δημιουργικές κοινωνικές επιχειρήσεις Αξιολόγηση κινδύνων και ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης κινδύνων.....	1
Περίληψη.....	2
Σκοπός και στόχοι.....	3
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	3
Θέμα 1: Διαχείριση κινδύνων: Διαδικασία.....	4
Μαθησιακή δραστηριότητα 1.....	12
Θέμα 2: Εργαλεία για τη διαχείριση κινδύνων CSE.....	14
Μαθησιακή δραστηριότητα 2.....	18
Θέμα 3: Ανάπτυξη θετικής κουλτούρας κινδύνου.....	20
Μαθησιακή δραστηριότητα 3.....	24
Μάθετε περισσότερα.....	26
Τελικό τεστ αυτοαξιολόγησης.....	30
Βιβλιογραφία.....	31

Μονάδα 5

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Περίληψη του περιεχομένου της ενότητας

Το να είσαι κοινωνικός επιχειρηματίας μπορεί να είναι μια πραγματικά ικανοποιητική καριέρα. Μπορείτε να ακολουθήσετε τα όνειρά σας, να αλλάξετε τις ζωές των ανθρώπων, ενώ παράλληλα αποκτάτε οικονομική ελευθερία.

Υπάρχουν όμως σίγουρα πολλοί κίνδυνοι και προκλήσεις που συνδέονται με το να γίνετε ένας

ολοκληρωμένος κοινωνικός επιχειρηματίας και θα πρέπει να τους γνωρίζετε πλήρως πριν ξεκινήσετε αυτό το ταξίδι.

Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, η ικανότητα εστίασης των περιορισμένων πόρων σε αυτό που πραγματικά έχει σημασία είναι απαραίτητη. Τα ισχυρά θεμέλια κινδύνου μπορούν να συμβάλουν στην παροχή αυτής της εστίασης.

Ο κίνδυνος είναι η επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους. Όταν τα θεμέλια κινδύνου ενός οργανισμού είναι ισχυρά και ενσωματωμένα στις επιχειρησιακές πρακτικές και την κουλτούρα, μπορεί να ανταποκριθεί στον σκοπό του. Η σαφής κατανόηση των βασικών κινδύνων και του τρόπου διαχείρισής τους είναι αναπόσπαστο στοιχείο.

Αυτή η ενότητα αποσκοπεί στην παροχή μιας εισαγωγής στις αρχές και τα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου της κοινωνικής επιχείρησης που βασίζεται στις τέχνες, που χρησιμοποιείται ως αφετηρία για την εμπλοκή των εκπαιδευόμενων σε μια εκπαιδευτική διαδικασία που θα





ενισχύσει τις δεξιότητές τους στη λήψη αποφάσεων για την εξισορρόπηση του κινδύνου ως θεμελιώδους κινητήριας δύναμης για την προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Η μονάδα έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει τις δεξιότητες αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων των νέων καλλιτεχνών και των ARTpreneurs, παρέχοντας ικανότητες για υψηλή οργανωτική ευαισθησία και αποτελεσματική πρόκληση των κοινωνικών επιχειρήσεων με προληπτικό τρόπο.



Σκοπός και στόχοι

- Να παρέχει μια εισαγωγή στις αρχές και τα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου των κοινωνικών επιχειρήσεων που βασίζονται στις τέχνες, που χρησιμοποιούνται ως σημείο εκκίνησης για την εμπλοκή των μαθητών σε μια εκπαιδευτική διαδικασία που θα ενισχύσει τις δεξιότητές τους στη λήψη αποφάσεων για την εξισορρόπηση του κινδύνου ως θεμελιώδους κινητήριας δύναμης για την προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.
- Ενίσχυση των δεξιοτήτων αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων των νέων καλλιτεχνών και καλλιτεχνικών επιχειρηματιών, παρέχοντας ικανότητες για υψηλή οργανωτική ευαισθησία και αποτελεσματική πρόκληση των κοινωνικών επιχειρήσεων με προληπτικό τρόπο.
- Απόκτηση ικανοτήτων για το σχεδιασμό λύσεων και διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων για τη διαχείριση μιας κοινωνικής επιχείρησης που βασίζεται στις τέχνες.

Μαθησιακά αποτελέσματα

- Προληπτικός και αυτόματος εντοπισμός των κινδύνων, μετριασμός των απειλών και προστασία των κοινωνικών επιχειρηματικών υποχρεώσεων, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές και να εξυπηρετούν τις τοπικές κοινότητες στις οποίες είναι αφοσιωμένες.
- Ανάπτυξη του σωστού συνόλου κοινωνικών δεξιοτήτων - των προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων που επιτρέπουν στα στελέχη να λειτουργούν αποτελεσματικά ως ηγέτες και να συμβάλλουν στην κοινωνική αλλαγή.
- Ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων που θα βοηθήσουν στη διαχείριση του κινδύνου στις κοινωνικές επιχειρήσεις που βασίζονται στις τέχνες και όχι μόνο στη μέτρησή του.



Θέμα 1: Διαχείριση κινδύνων - Πλαίσιο και διαδικασία

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Προετοιμασία για να ρισκάρετε με μια ΚΣΕ

Όσο και αν η έναρξη μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι μια ευκαιρία, είναι επίσης μια πρόκληση, ανεξάρτητα από το πόσο καλή φαίνεται να είναι η επιχειρηματική σας ιδέα ή πόσους υποστηρικτές μπορεί να έχει ένας ARTrepreneur. Είναι ευρέως γνωστό ότι οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα τρία χρόνια. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι απρόσβλητες από τις ίδιες αυτές προκλήσεις και από τις δυνάμεις της αγοράς που επηρεάζουν όλες τις μικρές επιχειρήσεις. Υπάρχει όμως μια σημαντική διαφορά που κάνει την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης ακόμη πιο πολύπλοκη: η επιχείρηση είναι ενταγμένη σε έναν τομέα και ένα οργανωτικό περιβάλλον που σκέφτεται και λειτουργεί διαφορετικά από τον παραδοσιακό επιχειρηματικό τομέα.

Οι οργανισμοί που λειτουργούν κοινωνικές επιχειρήσεις είναι υπόλογοι σε πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη - πελάτες και μέλη της κοινότητας, χρηματοδότες και επενδυτές και πελάτες. Οι κανόνες που διέπουν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορεί να φαίνονται απλοί συγκριτικά. Αυτό που είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε είναι ότι υπάρχουν υψηλά κόστη συναλλαγών στη διαχείριση αυτών των πολλαπλών υποχρεώσεων λογοδοσίας και των κατώτατων γραμμών, και η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις γύρω από την εστίαση της αποστολής. Για τα ΚΣΕ που καταφέρνουν να υλοποιήσουν μια επιχείρηση θα αντιμετωπίσουν πρόσθετες προκλήσεις στη διατήρηση ή την ανάπτυξη αυτής της επιχείρησης. Χρειάζεται μια συνεχής πολιτισμική αλλαγή προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικότητας- και υπάρχουν πρόσθετες πιέσεις στον οργανισμό όσον αφορά τη στελέχωση, τη χρηματοδότηση και τη διατήρηση των υφιστάμενων προγραμμάτων και υπηρεσιών. Κάθε άτομο ή οργανισμός που θέλει να αναπτύξει μια κοινωνική επιχείρηση πρέπει να είναι βέβαιος ότι είναι έτοιμος να αναλάβει αυτές τις προκλήσεις.

Σύμφωνα με την Investopedia, όλες οι εταιρείες αντιμετωπίζουν κίνδυνο- χωρίς κίνδυνο, οι ανταμοιβές είναι λιγότερο πιθανές. Το ίδιο ισχύει για όλες τις κοινωνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων που βασίζονται στις τέχνες και τις δημιουργικές επιχειρήσεις. Η άλλη πλευρά αυτού του γεγονότος είναι ότι το υπερβολικό ρίσκο μπορεί να οδηγήσει σε επιχειρηματική αποτυχία. Η διαχείριση κινδύνου επιτρέπει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της ανάληψης κινδύνων και της μείωσής τους.



Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων μπορεί να προσθέσει αξία σε κάθε οργανισμό. Ειδικότερα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση κινδύνων ως το θεμέλιο που τους επιτρέπει να αντέχουν τις καταρρεύσεις της αγοράς.

Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων επιδιώκει την προστασία της κεφαλαιακής βάσης και των κερδών ενός οργανισμού χωρίς να εμποδίζει την ανάπτυξη. Επιπλέον, οι δωρητές και οι επενδυτές είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν σε κοινωνικές επιχειρήσεις με καλές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων. Αυτό έχει γενικά ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος δανεισμού, ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια για την επιχείρηση και βελτιωμένη μακροπρόθεσμη απόδοση.



Επεξήγηση των εννοιών κινδύνου

Ο κίνδυνος περιλαμβάνει την αβεβαιότητα σχετικά με τα αποτελέσματα/επιπτώσεις μιας δραστηριότητας σε σχέση με κάτι που οι άνθρωποι εκτιμούν (όπως η υγεία, η ευημερία, ο πλούτος, η περιουσία ή το περιβάλλον), συχνά με έμφαση στις αρνητικές, ανεπιθύμητες συνέπειες. Έχουν προταθεί πολλοί διαφορετικοί ορισμοί. Ο διεθνής τυποποιημένος ορισμός του κινδύνου για κοινή κατανόηση σε διάφορες εφαρμογές είναι "επίδραση της αβεβαιότητας

Risk exposure at a glance



στους στόχους".

Η κατανόηση του κινδύνου, οι μέθοδοι αξιολόγησης και διαχείρισης, οι περιγραφές του κινδύνου, ακόμη και οι ορισμοί του κινδύνου διαφέρουν σε διάφορους τομείς πρακτικής, όπως οι επιχειρήσεις, τα οικονομικά, το περιβάλλον, τα χρηματοοικονομικά, η τεχνολογία των πληροφοριών, η υγεία, η ασφάλιση, η ασφάλεια, η προστασία κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, ο κίνδυνος είναι ένα πιθανοτικό μέτρο και έτσι δεν μπορεί ποτέ να σας πει με βεβαιότητα ποια είναι η ακριβής έκθεση στον κίνδυνο σε μια δεδομένη στιγμή, παρά μόνο ποια είναι η κατανομή των πιθανών ζημιών που είναι πιθανό να προκύψουν εάν και όταν συμβούν. Δεν υπάρχουν επίσης τυποποιημένες μέθοδοι για τον υπολογισμό και την ανάλυση του κινδύνου. Συχνά υποτίθεται ότι ο κίνδυνος εμφανίζεται με τη χρήση πιθανοτήτων κανονικής κατανομής, οι

οποίες στην πραγματικότητα εμφανίζονται σπάνια και δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη ακραία γεγονότα ή γεγονότα "μαύρου κύκνου"¹.

Κάθε απόφαση είτε αυξάνει, είτε διατηρεί, είτε μειώνει την αξία. Δεδομένου ότι ο κίνδυνος είναι αναπόσπαστο μέρος της επιδίωξης της αξίας, οι επιχειρήσεις με στρατηγική σκέψη δεν προσπαθούν να εξαλείψουν τον κίνδυνο ή ακόμη και να τον ελαχιστοποιήσουν, μια προοπτική που αποτελεί κρίσιμη αλλαγή σε σχέση με την παραδοσιακή αντίληψη του κινδύνου ως κάτι που πρέπει να αποφευχθεί.

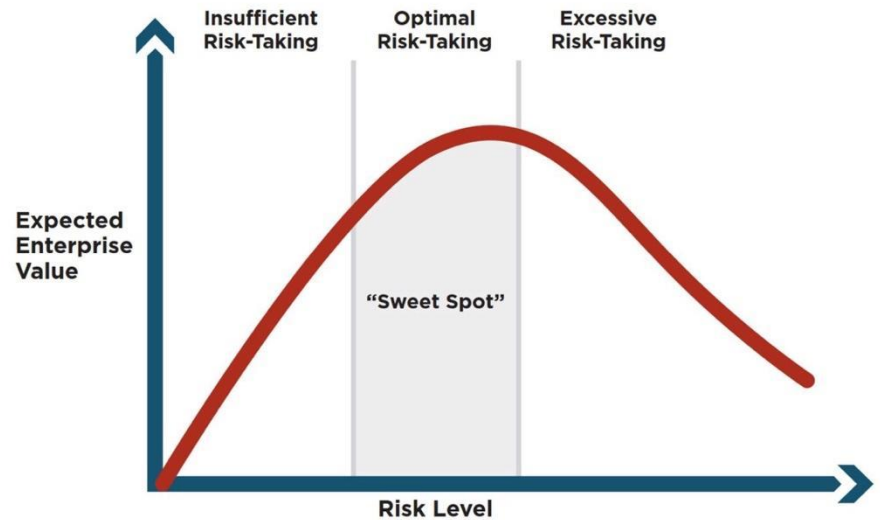
Αποφυγή κινδύνων

Ο εντοπισμός και ο μετριασμός των κινδύνων είναι ένας τομέας στον οποίο οι διαχειριστές κινδύνων υπερέχουν, μερικές φορές σε βάρος της κατανόησης της σημασίας της αναζήτησης του κινδύνου. Η σύνδεση μεταξύ του κινδύνου, είτε αναζητείται είτε αποφεύγεται, και της επιχείρησης πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη, εάν ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου έχει οποιαδήποτε πιθανότητα μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις αυτές επιδιώκουν να διαχειριστούν την έκθεση σε κινδύνους σε όλα τα τμήματα των οργανισμών τους, έτσι ώστε, ανά πάσα στιγμή, να αναλαμβάνουν ακριβώς αρκετούς από τους σωστούς τύπους κινδύνου - ούτε περισσότερους, ούτε λιγότερους - για να επιδιώκουν αποτελεσματικά τους στρατηγικούς στόχους.

Αυτό είναι το "γλυκό σημείο", ή η βέλτιστη ζώνη ανάληψης κινδύνου, που αναφέρεται στο σχήμα στα δεξιά. Μπορεί να είναι σύνηθες για τους οργανισμούς να θεωρούν τον κίνδυνο ως κάτι που πρέπει να αποφευχθεί ή να εξαλειφθεί εντελώς. Ωστόσο, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ΣΔΑΕ βλέπουν τον κίνδυνο μέσα από ένα φακό **ευαισθητοποίησης** και **ευκαιρίας**. Αυτή η προσέγγιση είναι η εύρεση του "γλυκού σημείου" που επιτρέπει στις ΓΣΕ να

¹ Ο μαύρος κύκνος είναι ένα απρόβλεπτο γεγονός που υπερβαίνει τα φυσιολογικά αναμενόμενα μιας κατάστασης και έχει δυνητικά σοβαρές συνέπειες. Τα γεγονότα μαύρου κύκνου χαρακτηρίζονται από την ακραία σπανιότητά τους, τις σοβαρές επιπτώσεις τους και τη διαδεδομένη επιμονή ότι ήταν προφανή εκ των υστέρων. Τα γεγονότα μαύρου κύκνου μπορούν να προκαλέσουν καταστροφική ζημία σε μια οικονομία επηρεάζοντας αρνητικά τις αγορές και τις επενδύσεις, αλλά ακόμη και η χρήση ισχυρής μοντελοποίησης δεν μπορεί να αποτρέψει ένα γεγονός μαύρου κύκνου. Η εξάρτηση από τυποποιημένα εργαλεία πρόβλεψης μπορεί να αποτύχει να προβλέψει και ενδεχομένως να αυξήσει την ευπάθεια στους μαύρους κύκνους, διαδίδοντας τον κίνδυνο και προσφέροντας ψεύτικη ασφάλεια. Ο όρος διαδόθηκε από το βιβλίο *The Black Swan (Ο μαύρος κύκνος)* του Nassim Nicholas Taleb.

αναλαμβάνουν τα σωστά είδη κινδύνων, ώστε να μπορούν να επιδιώκουν αποτελεσματικά τους στρατηγικούς στόχους. Ο προσδιορισμός αυτού του γλυκού σημείου σημαίνει να αποφασιστεί πόσο κίνδυνο είναι διατεθειμένη να δεχτεί κάθε κοινωνική επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.



Στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων

Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων αποτελεί βασικό μέρος του κύκλου ζωής της διαχείρισης κινδύνων. Αφού εντοπίσετε τους κινδύνους και αξιολογήσετε την πιθανότητα να συμβούν, καθώς και τον αντίκτυπο που θα μπορούσαν να έχουν, θα πρέπει να αποφασίσετε πώς θα τους αντιμετωπίσετε. Η προσέγγιση που αποφασίζετε να ακολουθήσετε αποτελεί τη **στρατηγική διαχείρισης κινδύνων**. Αυτό αναφέρεται επίσης μερικές φορές ως αντιμετώπιση των κινδύνων. Η επιλογή της σωστής στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων θα σημάνει τη διαφορά μεταξύ της αποτελεσματικής διαχείρισης κάθε δυνητικού κινδύνου ή της αντιμετώπισης σοβαρών συνεπειών που θα μπορούσαν να βλάψουν την κοινωνική σας επιχείρηση.

Οι τέσσερις κύριες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου ή επιλογές αντιμετώπισης του κινδύνου είναι οι εξής:

- Αποδοχή κινδύνου - Ένας κίνδυνος γίνεται αποδεκτός χωρίς να λαμβάνεται καμία ενέργεια για τον μετριασμό του.
- Μεταβίβαση κινδύνου - Ένας κίνδυνος μεταβιβάζεται μέσω μιας σύμβασης σε ένα εξωτερικό μέρος που θα αναλάβει τον κίνδυνο για λογαριασμό ενός οργανισμού.
- Αποφυγή κινδύνου - Ένας κίνδυνος εξαλείφεται με τη μη ανάληψη οποιασδήποτε ενέργειας που θα σήμαινε ότι ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί.
- Μείωση του κινδύνου - Ένας κίνδυνος γίνεται λιγότερο σοβαρός μέσω δράσεων που λαμβάνονται για την πρόληψη ή την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών του.

Επιχειρηματικός κίνδυνος

Οι δημιουργικές κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις, οπότε θα πρέπει να θεωρούνται ως γαριδάκια σε επιχειρηματικούς κινδύνους. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι προκύπτουν από την αβεβαιότητα σχετικά με το κέρδος λόγω ανεπιθύμητων γεγονότων, όπως αλλαγές στις προτιμήσεις, μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών, απεργίες, αυξημένος ανταγωνισμός, αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική, απαξίωση κ.λπ.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι ελέγχονται με τη χρήση τεχνικών διαχείρισης κινδύνων. Σε πολλές περιπτώσεις, η διαχείρισή τους μπορεί να γίνει με διαισθητικά μέτρα για την πρόληψη ή τον

μετριασμό των κινδύνων, με την τήρηση κανονισμών ή προτύπων ορθής πρακτικής ή με την ασφάλιση.

Διαχείριση κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνων είναι η διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ελέγχου των απειλών για το κεφάλαιο και τα κέρδη ενός οργανισμού. Οι κίνδυνοι αυτοί προέρχονται από διάφορες πηγές, όπως οικονομικές αβεβαιότητες, νομικές υποχρεώσεις, τεχνολογικά ζητήματα, λάθη στρατηγικής διαχείρισης, ατυχήματα και φυσικές καταστροφές. Ένα επιτυχημένο



πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων βοηθά έναν οργανισμό να εξετάσει όλο το φάσμα των κινδύνων που αντιμετωπίζει. Η διαχείριση κινδύνων εξετάζει επίσης τη σχέση μεταξύ των κινδύνων και των αλυσιδωτών επιπτώσεων που θα μπορούσαν να έχουν στους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού. Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων περιλαμβάνει τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για τη διαχείριση των κινδύνων και την αξιοποίηση των ευκαιριών που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων τους.

"Δεν διαχειριζόμαστε τους κινδύνους για να μην έχουμε κανένα κίνδυνο. Διαχειριζόμαστε τους κινδύνους για να ξέρουμε ποιοι κίνδυνοι αξίζουν να αναληφθούν, ποιοι θα μας οδηγήσουν στο στόχο μας, ποιοι έχουν αρκετή απόδοση για να τους αναλάβουμε", δήλωσε η ανώτερη αναλύτρια της Forrester Research Alla Valente, ειδικός σε θέματα διακυβέρνησης, κινδύνου και συμμόρφωσης. Η διαχείριση των κινδύνων δεν είναι γραμμική ή ένα αυτόνομο κομμάτι. Είναι ένα ταξίδι που θα είναι μοναδικό για την κοινωνική σας επιχείρηση. Είναι πιθανό να διαχειρίζεστε ήδη κινδύνους και, καθώς ο οργανισμός σας ωριμάζει, το ίδιο θα πρέπει να κάνει και η προσέγγισή σας στη διαχείριση κινδύνων.

Αξιολόγηση κινδύνου

Η αξιολόγηση κινδύνου επιτρέπει στις κοινωνικές επιχειρήσεις, τις εταιρείες, τις κυβερνήσεις και τους επενδυτές να εκτιμήσουν την πιθανότητα ένα δυσμενές γεγονός να επηρεάσει αρνητικά μια επιχείρηση, μια οικονομία, ένα έργο ή μια επένδυση. Η αξιολόγηση του κινδύνου είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό της αξίας ενός συγκεκριμένου έργου ή μιας επένδυσης και της καλύτερης διαδικασίας ή διαδικασιών για τον μετριασμό των εν λόγω κινδύνων. Η

ανάλυση κινδύνου παρέχει διάφορες προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της αντιστάθμισης κινδύνου και ανταμοιβής μιας πιθανής επενδυτικής ευκαιρίας. Ο αναλυτής κινδύνων ξεκινά με τον εντοπισμό των πιθανών προβλημάτων. Αυτά τα αρνητικά πρέπει να σταθμιστούν έναντι μιας μετρικής πιθανότητας που μετρά την πιθανότητα να συμβεί το γεγονός. Τέλος, η ανάλυση κινδύνου επιχειρεί να εκτιμήσει την έκταση του αντίκτυπου που θα υπάρξει αν συμβεί το συμβάν. Μπορούν να προσδιοριστούν πολλοί κίνδυνοι, όπως ο κίνδυνος αγοράς, ο πιστωτικός κίνδυνος, ο συναλλαγματικός κίνδυνος κ.λπ.

Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων

Η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιδίωξη κάθε κοινωνικής επιχείρησης για οικονομική σταθερότητα και ανώτερες επιδόσεις. Η υιοθέτηση ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων που ενσωματώνει τις βέλτιστες πρακτικές στην κουλτούρα κινδύνου της ΚΑΛΟ μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο του οικονομικού μέλλοντος ενός οργανισμού.

Η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων της ΓΣΕ περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εργαλείων και συστημάτων που απαιτούνται για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των κινδύνων και των ευκαιριών. Στόχος είναι η κατανόηση των κορυφαίων κινδύνων για τη στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης. Μια δομημένη προσέγγιση και ένα πλαίσιο γύρω από τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της διαχείρισης κινδύνων σε κάθε δημιουργική κοινωνική επιχείρηση.

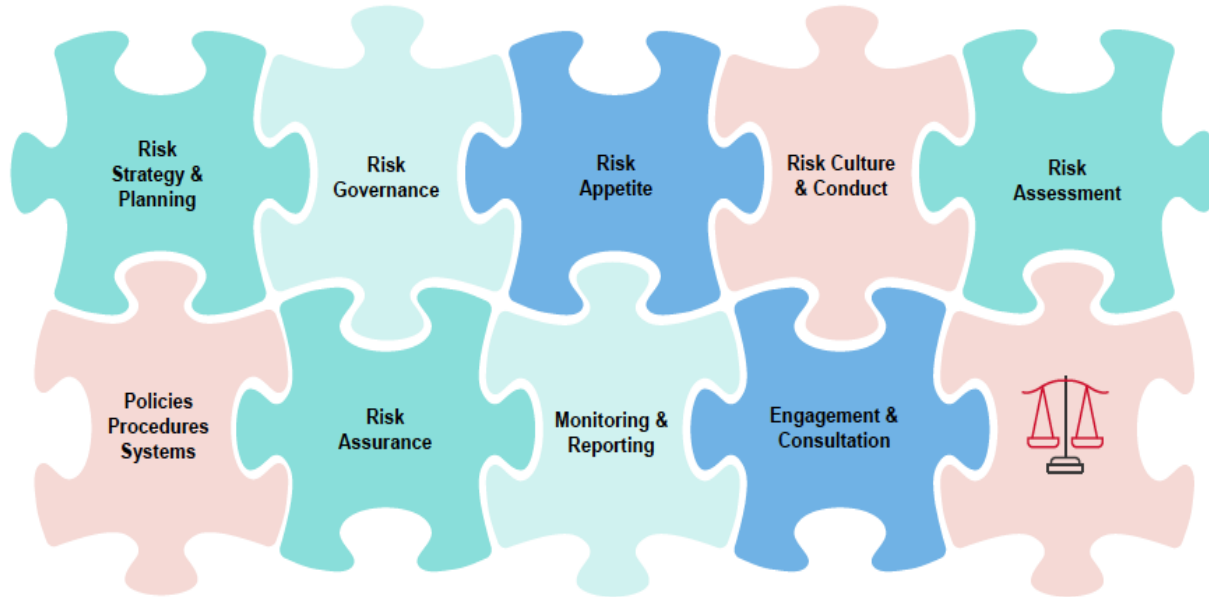
Οι καλά διοικούμενες κοινωνικές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων για τον εντοπισμό των υφιστάμενων και δυνητικών κινδύνων και την αξιολόγηση του τρόπου αντιμετώπισής τους σε περίπτωση που προκύψουν.

Γνωρίζοντας τους σημαντικότερους κινδύνους που διαφαίνονται στον ορίζοντα για την ΚΑΕ, η διοίκηση επιδιώκει στη συνέχεια να αξιολογήσει κατά πόσον ο σημερινός τρόπος με τον οποίο η οντότητα διαχειρίζεται αυτούς τους κινδύνους είναι επαρκής και αποτελεσματικός. Όταν σκέφτεται κανείς τις αντιδράσεις στους κινδύνους, είναι σημαντικό να σκέφτεται τόσο τις

αντιδράσεις για την αποτροπή της εμφάνισης ενός κινδύνου όσο και τις αντιδράσεις για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων σε περίπτωση εμφάνισης του συμβάντος κινδύνου.

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές συνιστώσες:

- **Στρατηγική κινδύνου** - Παρέχει τη συνολική στρατηγική RM, την κατεύθυνση και τις αρχές και την κουλτούρα που θα καθοδηγούν τη δημιουργική κοινωνική επιχείρηση.



Components of a risk framework

- **Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων** - Η διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, αξιολογούνται, παρακολουθούνται και αναφέρονται οι κίνδυνοι σε ολόκληρη την κοινωνική επιχείρηση.
- **Διακυβέρνηση κινδύνων** - Σαφώς καθορισμένη δομή, ρόλοι και αρμοδιότητες για τη λειτουργικότητα και την εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων εντός της κοινωνικής επιχείρησης. Είναι σημαντικό η διαχείριση κινδύνων. Η διακυβέρνηση κινδύνων παρέχει σαφείς δομές λογοδοσίας και λήψης αποφάσεων, οι οποίες θα παρέχουν επαρκή εποπτεία της αξιολόγησης, παρακολούθησης και υποβολής εκθέσεων σχετικά με τους κινδύνους.

Το πλαίσιο είναι προσαρμοσμένο στις μοναδικές απαιτήσεις, τις συνθήκες και το πλαίσιο κάθε δημιουργικής κοινωνικής επιχείρησης. Σε κάθε κοινωνική επιχείρηση το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να επανεξετάζεται τακτικά και να κοινοποιείται σε όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς.

Το πλαίσιο για τη διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει πολλά αλληλένδετα μέρη. Όταν ενσωματώνονται στις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες διακυβέρνησης της ΚΑΛΟ,

συνεργάζονται για να παρέχουν μια ισχυρή προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων και στη δραστηριότητα που υποστηρίζει τους στρατηγικούς στόχους της δημιουργικής κοινωνικής επιχείρησης. Οι τακτικές αναθεωρήσεις του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων για την αποτελεσματικότητα και τη δέσμευση και οι στρατηγικές επικοινωνίας επιτυγχάνουν την ευαισθητοποίηση και την κατανόηση των κινδύνων από τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων αποτελεί ένα πλαίσιο για τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν. Υπάρχουν πέντε βασικά βήματα που γίνονται για τη διαχείριση των κινδύνων- τα βήματα αυτά αναφέρονται ως διαδικασία διαχείρισης κινδύνων.

Ξεκινά με τον εντοπισμό των κινδύνων, συνεχίζει με την ανάλυση των κινδύνων, στη συνέχεια ο κίνδυνος ιεραρχείται, εφαρμόζεται μια λύση και, τέλος, ο κίνδυνος παρακολουθείται.

Τα οφέλη από τη διαχείριση των κινδύνων στις ΚΑΕ μπορεί να είναι σημαντικά. Η σωστή διαχείριση των κινδύνων σε μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει τους ARTrepreneurs να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις των απειλών, επιτρέποντάς τους έτσι να παραδώσουν τα έργα εγκαίρως, εντός του προϋπολογισμού και με τα ποιοτικά αποτελέσματα που απαιτούν οι χρηματοδότες των έργων και οι κοινότητες.

Βήμα 1: Προσδιορισμός του κινδύνου. Το αρχικό βήμα στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων είναι ο εντοπισμός των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται το ΚΣΕ στο περιβάλλον λειτουργίας του. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι κινδύνων: Νομικοί, περιβαλλοντικοί, κίνδυνοι της αγοράς, κανονιστικοί κίνδυνοι κ.λπ. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν όσο το δυνατόν περισσότεροι από αυτούς τους παράγοντες κινδύνου. Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι κίνδυνοι αυτοί είναι πλέον ορατοί σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος της κοινωνικής επιχείρησης που έχει πρόσβαση στο σύστημα.

Five Steps of Risk Management Process



Βήμα 2: Ανάλυση του κινδύνου. Μόλις εντοπιστεί ένας κίνδυνος, πρέπει να αναλυθεί. Πρέπει να προσδιοριστεί το πεδίο εφαρμογής του κινδύνου. Είναι επίσης σημαντικό να γίνει κατανοητή η σχέση μεταξύ του κινδύνου και των διαφόρων παραγόντων στο πλαίσιο της ΚΣΕ. Για να προσδιοριστεί η σοβαρότητα και η σοβαρότητα του κινδύνου είναι απαραίτητο να δούμε πόσες λειτουργίες των επιχειρήσεων επηρεάζει ο κίνδυνος. Υπάρχουν κίνδυνοι που μπορούν να οδηγήσουν σε αδιέξοδο ολόκληρο το ΚΣΕ αν πραγματοποιηθούν, ενώ υπάρχουν κίνδυνοι που θα αποτελέσουν μόνο μικρές ενοχλήσεις στην ανάλυση.

Βήμα 3: Αξιολόγηση του κινδύνου ή εκτίμηση κινδύνου. Οι κίνδυνοι πρέπει να ταξινομηθούν και να ιεραρχηθούν. Οι περισσότερες λύσεις διαχείρισης κινδύνων έχουν διαφορετικές κατηγορίες κινδύνων, ανάλογα με τη σοβαρότητα του κινδύνου. Ένας κίνδυνος που μπορεί να προκαλέσει κάποια ενόχληση βαθμολογείται χαμηλά- οι κίνδυνοι που μπορεί να οδηγήσουν σε καταστροφικές απώλειες βαθμολογούνται με την υψηλότερη βαθμολογία. Είναι σημαντικό να κατατάσσονται οι κίνδυνοι, διότι αυτό επιτρέπει στον οργανισμό να αποκτήσει μια ολιστική εικόνα της έκθεσης σε κινδύνους ολόκληρου του οργανισμού. Τα ΚΣΕ μπορεί να είναι ευάλωτα σε αρκετούς κινδύνους χαμηλού επιπέδου, αλλά μπορεί να μην απαιτείται παρέμβαση της ανώτερης διοίκησης. Από την άλλη πλευρά, ένας μόνο από τους κινδύνους με την υψηλότερη βαθμολογία είναι αρκετός για να απαιτήσει άμεση παρέμβαση. Υπάρχουν δύο τύποι αξιολογήσεων κινδύνου: Ποιοτική αξιολόγηση κινδύνων και ποσοτική αξιολόγηση κινδύνων.

Βήμα 4: Αντιμετωπίστε τον κίνδυνο. Κάθε κίνδυνος πρέπει να εξαλειφθεί ή να περιοριστεί όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτό γίνεται με τη σύνδεση με τους ειδικούς του τομέα στον οποίο ανήκει ο κίνδυνος. Σε ένα χειροκίνητο περιβάλλον, αυτό συνεπάγεται την επικοινωνία με κάθε ενδιαφερόμενο και, στη συνέχεια, τη διοργάνωση συναντήσεων ώστε όλοι να μπορούν να μιλήσουν και να συζητήσουν τα θέματα. Το πρόβλημα είναι ότι η συζήτηση διασπάται σε πολλά διαφορετικά νήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε διαφορετικά έγγραφα και λογιστικά φύλλα και σε πολλά διαφορετικά τηλεφωνήματα. Σε μια λύση διαχείρισης κινδύνων, όλα τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να λαμβάνουν ειδοποιήσεις μέσα από το σύστημα. Η συζήτηση σχετικά με τον κίνδυνο και την πιθανή λύση του μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από το σύστημα. Η ανώτερη διοίκηση μπορεί επίσης να παρακολουθεί στενά τις λύσεις που προτείνονται και την πρόοδο που σημειώνεται εντός του συστήματος. Αντί να επικοινωνούν όλοι μεταξύ τους για να λαμβάνουν ενημερώσεις, όλοι μπορούν να λαμβάνουν ενημερώσεις απευθείας μέσα από τη λύση διαχείρισης κινδύνων.



Βήμα 5: Παρακολούθηση και αναθεώρηση του κινδύνου. Δεν μπορούν να εξαλειφθούν όλοι οι κίνδυνοι - ορισμένοι κίνδυνοι είναι πάντα παρόντες. Οι κίνδυνοι της αγοράς και οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι είναι μόνο δύο παραδείγματα κινδύνων που πρέπει πάντα να παρακολουθούνται. οι κίνδυνοι επιτρέπουν επίσης στο ΚΣΕ σας να διασφαλίσει τη συνέχεια.



Μαθησιακή δραστηριότητα 1: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Τύπος δραστηριότητας
Διαδραστική μαθησιακή δραστηριότητα για ομαδική εκπαίδευση. <ul style="list-style-type: none">• Μάθηση από ομότιμους σε μικρές ομάδες εργασίας• Καταιγισμός ιδεών και ανατροφοδότηση σε ομάδα μαθητών• Κριτική σκέψη για την πρακτική εφαρμογή των εννοιών που διδάχθηκαν• Επαγγελματική ανατροφοδότηση από τον συντονιστή
Περιγραφή της δραστηριότητας
<ul style="list-style-type: none">• Η δραστηριότητα αναπτύχθηκε για να παρέχει γνώσεις και να ενισχύσει τις δεξιότητες νέων καλλιτεχνών και καλλιτεχνικών επιχειρηματιών που ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους για τη διαχείριση των κινδύνων των ΚΣΕ.• Η δραστηριότητα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε οικιακή μορφή, αλλά και διαδικτυακά.
Σκοπός/στόχος
<ul style="list-style-type: none">• Παροχή γνώσεων και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων στη διαχείριση των κινδύνων των ΚΑΕ.
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
<ul style="list-style-type: none">• 2 έως 10 συμμετέχοντες
Απαιτούμενο/α υλικό/α
<ul style="list-style-type: none">• Κάθε συμμετέχων πρέπει να λάβει αντίγραφο του γραφήματος "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ".• Όταν η δραστηριότητα παρέχεται σε οικιακή μορφή, είναι απαραίτητο να προετοιμαστεί μια κατάλληλη αίθουσα μελέτης με καρτέκλες, flipchart και μαρκαδόρους.• Όταν η δραστηριότητα διεξάγεται σε ηλεκτρονική μορφή, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ο απαραίτητος εξοπλισμός υλικού και λογισμικού (ανάλογα με την επιλογή του συντονιστή και την προσβασιμότητα των ομάδων), καθώς και

να προσαρμοστεί το προγραμματισμένο χρονοδιάγραμμα για κάθε περίοδο εργασίας της δραστηριότητας.

- Ημερολόγιο του συντονιστή με σημειώσεις και ανατροφοδότηση σχετικά με τις εισροές των συμμετεχόντων.
- ΧΕΙΡΟΓΡΑΦΑ που παρέχονται στο Παράρτημα της Μαθησιακής Δραστηριότητας 1.

Εκτιμώμενη διάρκεια

- 60 έως 90 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία των μαθητών.

Οδηγίες

- Ο συντονιστής παρουσιάζει το γράφημα "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ".
- και εξηγεί το έργο της δραστηριότητας.
- Κάθε συμμετέχων λαμβάνει ένα αντίγραφο του γραφήματος (ένα εκτυπωμένο αντίγραφο για τις δραστηριότητες διαμονής και ηλεκτρονικά αντίγραφα για τις ηλεκτρονικές δραστηριότητες).
- Η ομάδα χωρίζεται σε μικρότερες ομάδες των 2-3 συμμετεχόντων, οι οποίοι έχουν στη διάθεσή τους 45 λεπτά για να εξερευνήσουν το γράφημα "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ" και να προβληματιστούν σχετικά με την πρακτική εφαρμογή του σε μια επιλεγμένη από αυτούς δημιουργική κοινωνική επιχείρηση.
- Οι μικρές ομάδες εργασίας παραθέτουν παραδείγματα και συζητούν για την πρακτική εφαρμογή αυτού του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων για την κοινωνική τους επιχείρηση, υποδεικνύοντας τις πτυχές και τις στρατηγικές αξιολόγησης κινδύνων που θα ήταν καταλληλότερο να χρησιμοποιηθούν. Κάθε ομάδα κρατάει ομαδικές σημειώσεις προβληματισμού για να τις παρουσιάσει στην ολομέλεια.
- Κάθε ζευγάρι μαθητών παρουσιάζει τις σημειώσεις του στους υπόλοιπους συμμετέχοντες, ενώ ακολουθεί ανατροφοδότηση από τους συμμαθητές τους και τον συντονιστή της ομάδας.
- Η δραστηριότητα συνοψίζεται με συμπεράσματα από τον συντονιστή της ομάδας.

Σύνδεσμοι / αναφορές

Η Δραστηριότητα αναπτύχθηκε από μια ομάδα έρευνας και κατάρτισης της EYNCRIN στο πλαίσιο του έργου SE4Arts, με βάση το Εγχειρίδιο του Συμβουλίου της Ευρώπης "Διαχείριση επιδόσεων, διαχείριση κινδύνων και εσωτερικός έλεγχος σε τοπικό επίπεδο", σελίδα 63 - <https://rm.coe.int/toolkit-on-performance-management-/168070c09f>.

Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου

NA

ΘΕΜΑ 2 - ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΣΕ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου (ERM)

Η ολιστική προσέγγιση για τη διαχείριση των κινδύνων ονομάζεται Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων (ΔΕΚ). Η ΔΑΚ παρέχει την καθοδήγηση και τα όρια εντός των οποίων θα πρέπει να διεξάγονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων σε μια κοινωνική επιχείρηση.

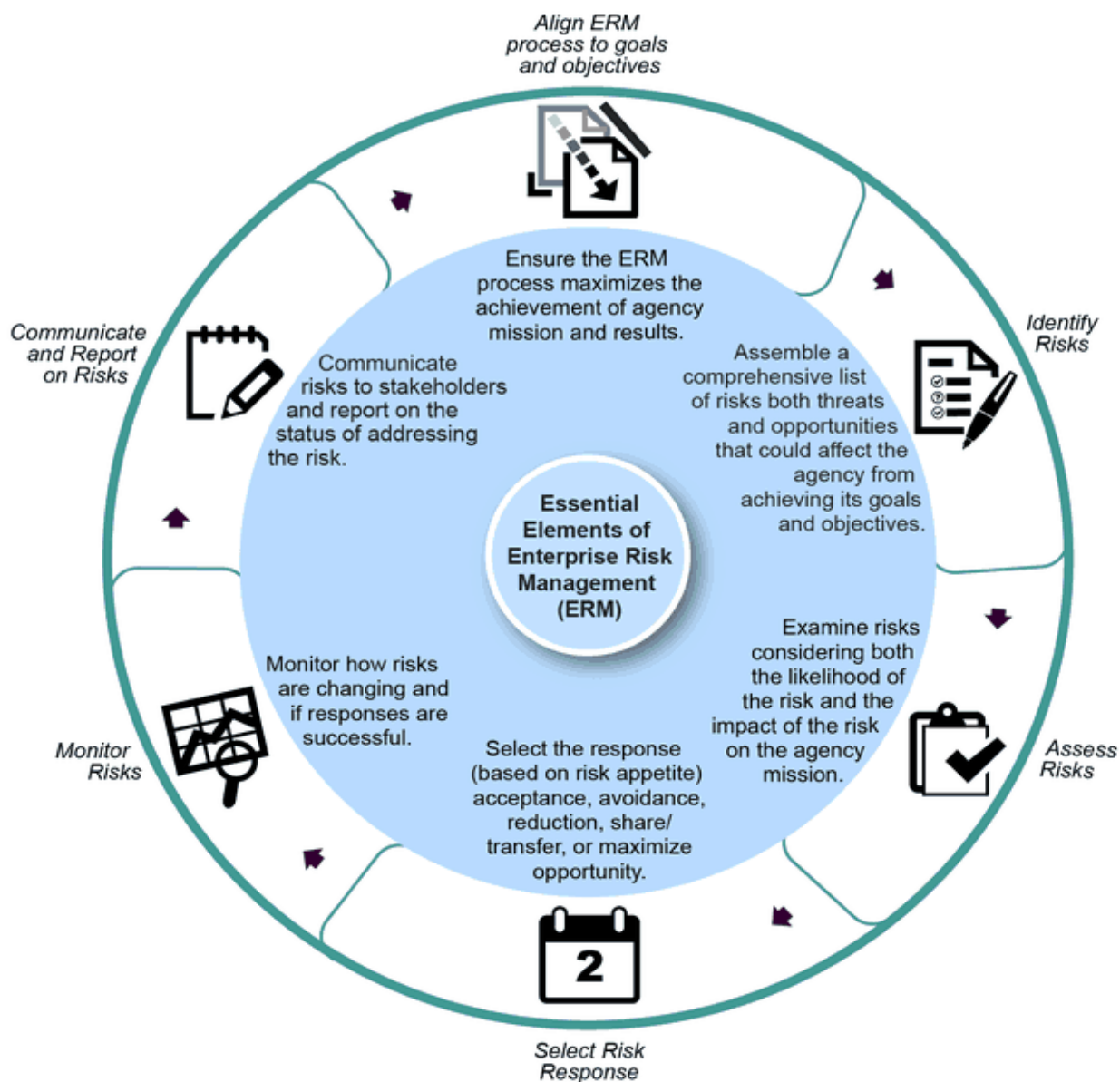
Η ΔΑΔ είναι ένα εργαλείο που επιδιώκει να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους που επηρεάζουν την επίτευξη των βασικών στόχων του οργανισμού, είναι σημαντικό να εφαρμόζεται ένας στρατηγικός φακός στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των κινδύνων στον ορίζοντα. Ένα αποτελεσματικό σημείο εκκίνησης μιας διαδικασίας ERM ξεκινά με την απόκτηση κατανόησης του τι είναι αυτό που οδηγεί σήμερα σε αξία για την επιχείρηση και τι υπάρχει στο στρατηγικό σχέδιο που αντιπροσωπεύει νέους οδηγούς αξίας για την επιχείρηση.

Για να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία ERM βοηθά τη διοίκηση να παρακολουθεί τα εσωτερικά ή εξωτερικά γεγονότα που ενδέχεται να προκαλέσουν ευκαιρίες κινδύνου ή απειλές για την επιχείρηση, μια στρατηγικά ολοκληρωμένη διαδικασία ERM ξεκινά με μια πλούσια κατανόηση του τι είναι πιο σημαντικό για τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

- Εκτός από την εστίαση στις εσωτερικές και εξωτερικές απειλές, η ΔΑΔ τονίζει τη σημασία της διαχείρισης των *θετικών* κινδύνων.
- Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη στρατηγική για τον εντοπισμό και την προετοιμασία για κινδύνους που σχετίζονται με τα οικονομικά, τις λειτουργίες και τους στόχους ενός οργανισμού.

Το ERM επιτρέπει στις κοινωνικές επιχειρήσεις να διαμορφώνουν τη συνολική τους θέση ως προς τον κίνδυνο, δίνοντας εντολή σε ορισμένα επιχειρηματικά τμήματα να συμμετέχουν ή να αποχωρούν από συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Το παρακάτω γράφημα παρέχει μια λεπτομερή επισκόπηση των βασικών στοιχείων της Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου. (ERM).



Source: GAO. | GAO-17-63

Εργαλεία αναλύσεων PESTLE-SWOT

Μαζί, η ανάλυση PESTLE και η ανάλυση SWOT αποτελούν κοινά εργαλεία αξιολόγησης κινδύνων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποκτήσουν επαρκή βεβαιότητα προκειμένου να ληφθούν κατάλληλες και ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις. Στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου, θα παρασχεθεί μια επισκόπηση του τρόπου εφαρμογής της ανάλυσης PESTLE-SWOT για τις ΚΣΕ.

1. PESTLE σημαίνει "Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Νομικοί και Περιβαλλοντικοί παράγοντες" στους οποίους μπορεί να εκτεθεί μια κοινωνική επιχείρηση, ή αλλιώς "Τι υπάρχει εκεί έξω που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα μιας ΚΑΕ να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της;".
2. SWOT σημαίνει Δυνατά Σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλή.



Η επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ κινδύνου και απόδοσης είναι η βασική φιλοσοφία για την ολοκλήρωση μιας ανάλυσης PESTLE-SWOT για κάθε κοινωνική επιχείρηση. Αυτό θα επιτρέψει σε μια ΚΣΕ να κατανοήσει τη σημασία κάθε κινδύνου για την επίτευξη των συνολικών της στόχων και να αναπτύξει μια στρατηγική πορεία προς τα εμπρός για τη διαχείριση του προφίλ κινδύνου της ΚΣΕ.

Μια κλιμακωτή και επαναληπτική προσέγγιση, όπως περιγράφεται παρακάτω, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση των "κινδύνων" (ή χρησιμοποιώντας την ονοματολογία PESTLE - "Παράγοντες") που θα αντιμετωπίσει μια κοινωνική επιχείρηση.

Ανάλυση PESTLE

Σκοπός της ανάλυσης PESTLE είναι να εντοπίσει τους εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας κοινωνικής επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς της - όποιοι και αν είναι αυτοί. Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες ανταποκρίνονται σε δύο βασικά κριτήρια:

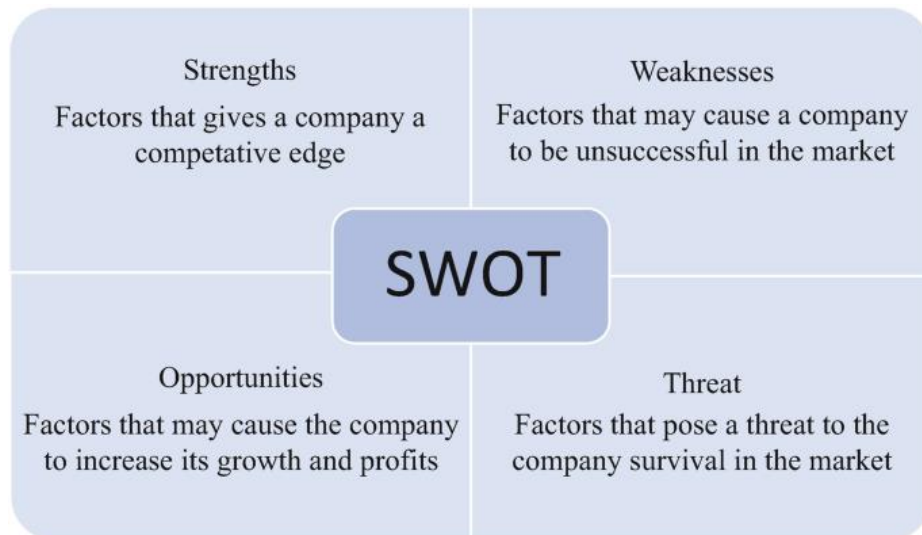
1. Παράγοντες ανησυχίας - εκτός του άμεσου ελέγχου μιας κοινωνικής επιχείρησης.

2. Παράγοντες επιρροής - που βρίσκονται υπό τον άμεσο έλεγχο μιας κοινωνικής επιχείρησης και μπορούν να επηρεάσουν τον αντίκτυπό τους στην κοινωνική επιχείρηση.

Μια σταδιακή προσέγγιση για την ολοκλήρωση της ανάλυσης PESTLE απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα. Περισσότερες λεπτομέρειες παρέχονται στις επόμενες ενότητες.

Ανάλυση SWOT

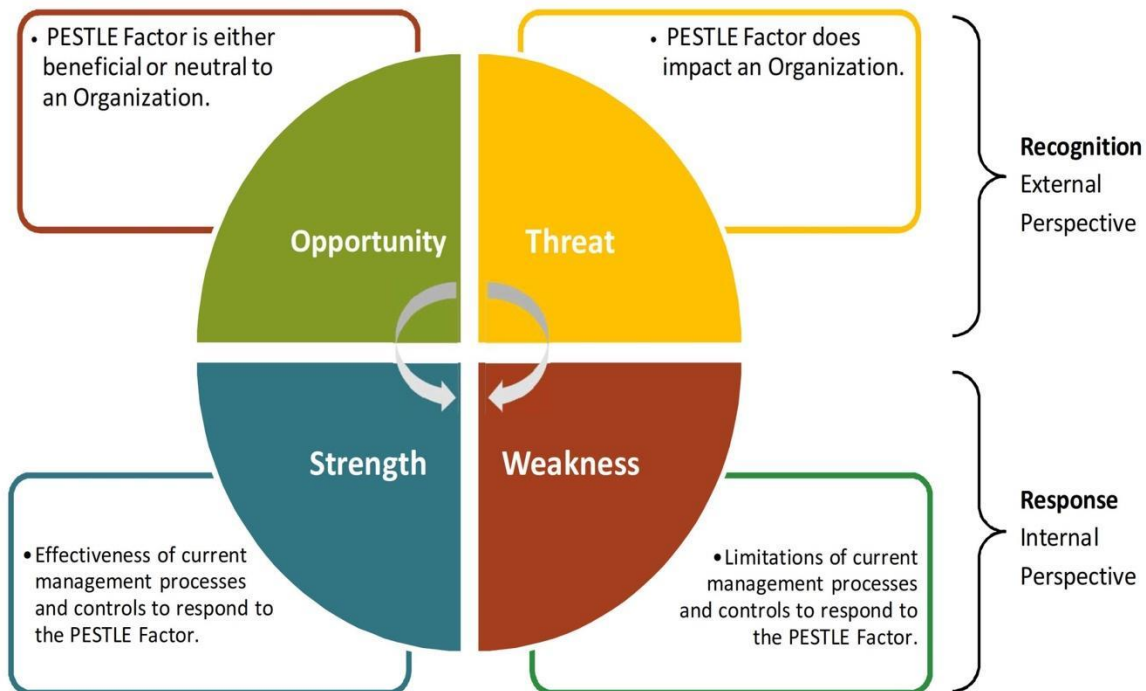
Η ανάλυση SWOT είναι ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση μιας επιχείρησης, με βάση τα τέσσερα κριτήρια των Δυνατών Σημείων, των Αδυναμιών, των Ευκαιριών και των Απειλών. Έχοντας μια ευρεία επισκόπηση των πιθανών ανταγωνιστών σε μια δεδομένη αγορά, μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να έχει μια σαφέστερη εικόνα των δυνατών σημείων και των ευκαιριών που μπορεί να αξιοποιήσει και των πιθανών αδυναμιών και απειλών που πρέπει να επεξεργαστεί.



Στο εργαλείο PESTLE- SWOT, ο στόχος της ανάλυσης SWOT είναι να μετρήσει την ικανότητα μιας κοινωνικής επιχείρησης να ανταποκριθεί στους παράγοντες PESTLE. Κατ' αρχήν, η SWOT θα σας επιτρέψει να:

- a) να αναγνωρίζει αν ο παράγοντας PESTLE αποτελεί ευκαιρία, απειλή ή συνδυασμό και των δύο- και β) να αναπτύσσει κατάλληλες απαντήσεις λαμβάνοντας υπόψη τα υφιστάμενα

εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες. Μια γενική επισκόπηση της προσέγγισής μας απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Μαθησιακή δραστηριότητα 2: Εφαρμογή της ανάλυσης PESTLE-SWOT

Τύπος δραστηριότητας
<ul style="list-style-type: none"> • Διαδραστική μαθησιακή δραστηριότητα για ομαδική εκπαίδευση • Κριτική και αναλυτική σκέψη • Καταιγισμός ιδεών και ανατροφοδότηση σε ομάδα μαθητών • Επαγγελματική ανατροφοδότηση από τον συντονιστή
Περιγραφή της δραστηριότητας
<ul style="list-style-type: none"> • Η δραστηριότητα αναπτύχθηκε για να παρέχει γνώσεις και να ενισχύσει τις δεξιότητες νέων καλλιτεχνών και καλλιτεχνικών επιχειρηματιών που ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους για τη διαχείριση των κινδύνων των ΚΣΕ.
Σκοπός/στόχος

<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή γνώσεων και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων στη χρήση των αναλύσεων PESTLE και SWAT ως εργαλείων διαχείρισης κινδύνων για τις ΚΣΕ.
<p>Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 5 έως 20 συμμετέχοντες
<p>Απαιτούμενο/α υλικό/α</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Έντυπο 1 • Έντυπο 2 • Ημερολόγιο του συντονιστή με σημειώσεις και ανατροφοδότηση σχετικά με τις εισροές των συμμετεχόντων. • Και τα δύο ΕΝΤΥΠΑ που παρέχονται στο Παράρτημα της Μαθησιακής Δραστηριότητας 2.
<p>Εκτιμώμενη διάρκεια</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Τουλάχιστον 3 ώρες.
<p>Οδηγίες</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Η δραστηριότητα πρέπει να διευκολύνεται και να παρακολουθείται από εκπροσώπους των διαφόρων μονάδων και κλάδων τέχνης μιας κοινωνικής επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει μια ισχυρή συζήτηση για την καταγραφή της οπτικής των διαφόρων κοινωνικών επιχειρήσεων σχετικά με τη σημασία των διαφόρων παραγόντων, την πιθανότητα οι παράγοντες αυτοί να επηρεάσουν την τρέχουσα αγορά και τον τρόπο με τον οποίο η κοινωνική επιχείρηση θα αντιμετώπιζε τους παράγοντες αυτούς εάν συνέβαιναν. • Για να είναι αποτελεσματική η συνεδρία SWOT, είναι σημαντικό να παρευρίσκεται το κατάλληλο προσωπικό μιας κοινωνικής επιχείρησης. Θα πρέπει να αισθάνονται άνετα να μιλήσουν ανοιχτά και ειλικρινά για τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υφιστάμενων πολιτικών, των διαδικασιών λειτουργίας και άλλων εσωτερικών διαδικασιών - κάτι που είναι κρίσιμο για την ιεράρχηση ενός σχεδίου δράσης για την αξιολόγηση κινδύνων. • Λόγω της σύνθετης φύσης της δραστηριότητας, λεπτομερείς οδηγίες για την παράδοση βήμα προς βήμα παρέχονται στο φυλλάδιο 1 της δραστηριότητας.
<p>Σύνδεσμοι / αναφορές</p>

Η δραστηριότητα αναπτύχθηκε από μια ομάδα έρευνας και κατάρτισης του EYNCRIN στο πλαίσιο του έργου SE4Arts, με βάση το άρθρο του Dave Pool "Strategic Planning & Decision Making - Application of PESTLE-SWOT Analysis to Evaluate Alternatives".

Πηγή: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-planning-decision-making-application-analysis-dave-pool/>

Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου

NA

Θέμα 3: Ανάπτυξη θετικής κουλτούρας κινδύνου

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Μια θετική κουλτούρα κινδύνου² είναι μια κουλτούρα όπου το προσωπικό σε κάθε επίπεδο διαχειρίζεται κατάλληλα τον κίνδυνο ως αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής του εργασίας. Μια τέτοια κουλτούρα υποστηρίζει την ανοικτή συζήτηση για τις αβεβαιότητες και τις ευκαιρίες, ενθαρρύνει το προσωπικό να εκφράζει τις ανησυχίες του και διατηρεί διαδικασίες για την ανάδειξη των ανησυχιών στα κατάλληλα επίπεδα.

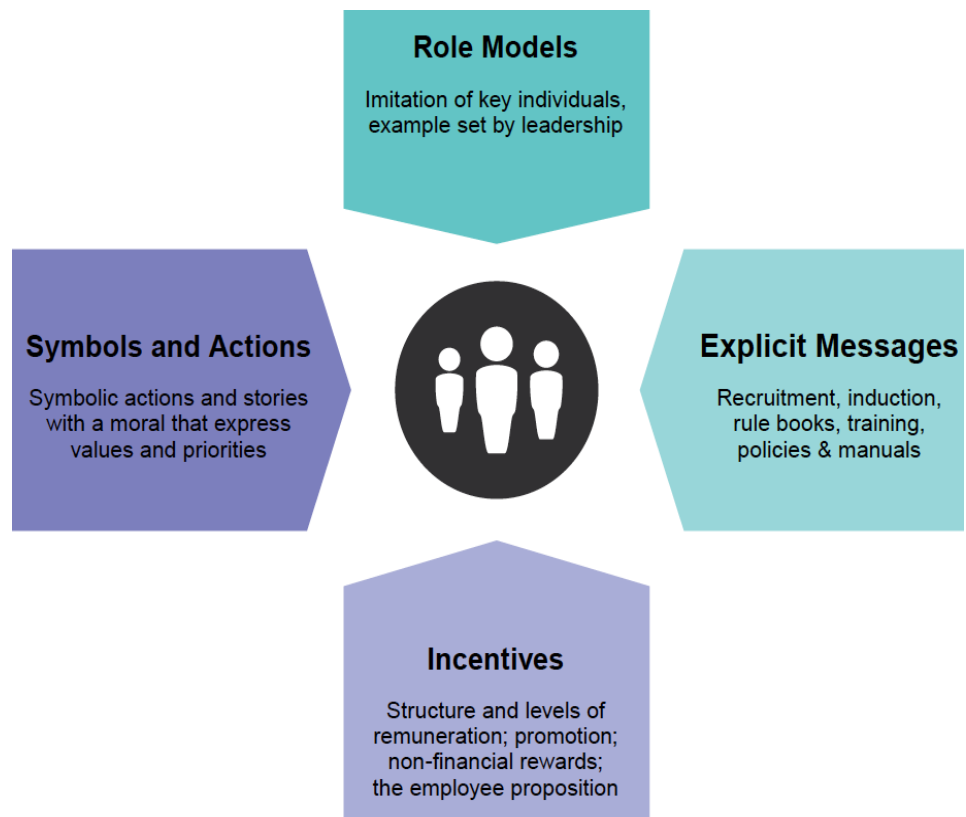
Το παρόν κεφάλαιο παρέχει καθοδήγηση σε σχέση με το στοιχείο πέντε της προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της:

- πώς επηρεάζεται και αναπτύσσεται η κουλτούρα κινδύνου
- πώς να προσδιορίσετε την τρέχουσα κουλτούρα κινδύνου της οντότητάς σας
- πώς να προσδιορίσετε την κουλτούρα κινδύνου-στόχου της οντότητάς σας
- εφαρμογή προγράμματος αλλαγής της κουλτούρας κινδύνου
- παραδείγματα θετικών **στόχων** κουλτούρας κινδύνου

Διαμόρφωση οργανωτικής κουλτούρας κινδύνου θετικού

Η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι πολύπλοκη και καθορίζεται από

διάφορους παράγοντες. Προτού επιχειρήσουμε να αλλάξουμε την κουλτούρα μιας οντότητας,



² Με βάση το Developing a Positive Risk Culture, Αυστραλιανή Κυβέρνηση, Υπουργείο Οικονομικών. <https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Risk-Culture.pdf>

είναι χρήσιμο να κατανοήσουμε πρώτα τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζονται οι άνθρωποι.

Τα τέσσερα βασικά κανάλια μέσω των οποίων οι άνθρωποι επηρεάζονται και λαμβάνουν πολιτιστικά μηνύματα είναι:

1. **Πρότυπα ρόλων.** Οι συμπεριφορές διαχείρισης κινδύνου που επιδεικνύουν τα πρότυπα θα επηρεάσουν τους άλλους, συμπεριλαμβανομένων τόσο θετικών όσο και αρνητικών συμπεριφορών. Με τον τρόπο αυτό, ενσταλάζουν αξίες που με την πάροδο του χρόνου γίνονται οι βασικές πεποιθήσεις σχετικά με την αποδεκτή συμπεριφορά σε μια οντότητα.
2. **Ρητά μηνύματα.** Τα ρητά μηνύματα που ενσωματώνονται στις οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες καθορίζουν τις προσδοκίες και επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, οι υπάλληλοι λαμβάνουν πολλές οδηγίες και κατευθύνσεις από τον φορέα τους. Αυτές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι βλέπουν και διαχειρίζονται τον κίνδυνο. Είναι επίσης σημαντικό να εξεταστεί ποιος μεταφέρει αυτά τα μηνύματα και πώς παραδίδονται.
3. **Κίνητρα.** Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι ανταμείβονται και αναγνωρίζονται για την επίδειξη καλής συμπεριφοράς στη διαχείριση κινδύνων θα δείξει τον τρόπο με τον οποίο εκτιμάται η διαχείριση κινδύνων. Οι υπάλληλοι είναι απίθανο να αναλάβουν τους

κατάλληλους κινδύνους εάν δεν υπάρχει κίνητρο για κάτι τέτοιο ή εάν η ανάληψη κινδύνων τιμωρείται.

4. **Σύμβολα και δράσεις.** Οι καθημερινές ενέργειες των ανώτερων υπαλλήλων γίνονται αντιληπτές από το προσωπικό και συχνά αντικατοπτρίζονται. Σκεφτείτε αν οι ανώτεροι υπάλληλοι διαχειρίζονται τον κίνδυνο με τον τρόπο που θα ήθελαν να διαχειρίζεται το προσωπικό τους. Οι μικρές, θετικές ενέργειες των ανώτερων υπαλλήλων μπορούν να αποκτήσουν πολύ ευρύτερη συμβολική σημασία και να βοηθήσουν στη διάδοση των αξιών σε ολόκληρη την οντότητα.



Εφαρμογή ενός προγράμματος αλλαγής της κουλτούρας κινδύνου

Η πολιτισμική αλλαγή προς την κατεύθυνση της θετικής στάσης απέναντι στον κίνδυνο στις κοινωνικές επιχειρήσεις απαιτεί ουσιαστικές αλλαγές στους καθιερωμένους τρόπους λειτουργίας και θα πάρει χρόνο. Σπάνια είναι δυνατόν να αλλάξουν επιτυχώς περισσότερες από πέντε πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού σε διάστημα 12 έως 18 μηνών.

Ως εκ τούτου, οι κοινωνικές επιχειρήσεις ενδέχεται να επιθυμούν να επικεντρωθούν στις λίγες βασικές αλλαγές που είναι πιο σημαντικές. Είναι σημαντικό να υιοθετηθεί μια στοχευμένη, συστηματική προσέγγιση της πολιτισμικής αλλαγής που να επικεντρώνεται σε λίγα βασικά ζητήματα κάθε φορά. Κατανοήστε τις επικίνδυνες συμπεριφορές που πρέπει να αλλάξουν περισσότερο, αναπτύξτε πρακτικές στρατηγικές για να το επιτύχετε αυτό και στη συνέχεια επαναλάβετε τη διαδικασία με την πάροδο του χρόνου.

Η βελτίωση της κουλτούρας κινδύνου σε μια κοινωνική επιχείρηση είναι μια διαδικασία που μπορεί να χωριστεί σε τρία γενικά στάδια, τα οποία απεικονίζονται παρακάτω:

Cultural awareness:

- Deliver communications from leadership using a common risk management vocabulary
- Clarify risk management responsibilities and accountabilities
- Roll out risk management general education and customised training based on role
- Establish risk management induction programs
- Refine recruitment methods to include risk management capabilities

1

Cultural change:

- Create a culture of constructive challenge
- Embed risk performance metrics into motivational systems
- Establish risk management considerations in talent management processes
- Position individuals with the desired risk orientation in roles where effective risk management is critical
- Reinforce behavioural, ethical and compliance standards

2

Cultural refinement:

- Integrate risk management lessons-learned into communications, education and training
- Hold people accountable for their actions
- Refine risk performance metrics to reflect changes in business strategy, risk appetite and tolerance
- Reposition individuals to reflect changes to business strategy and priorities

3

Στάδιο 1: Οικοδόμηση ευαισθητοποίησης σχετικά με την κουλτούρα κινδύνου

Το στάδιο της ευαισθητοποίησης περιλαμβάνει τον καθορισμό των βασικών προσδοκιών για τη διαχείριση του κινδύνου στην οντότητα και τον καθορισμό των σχετικών ρόλων και αρμοδιοτήτων γύρω από τον κίνδυνο. Η σαφής, συνεπής και συνεχής επικοινωνία από την ηγεσία αποτελεί σημαντική πτυχή του καθορισμού αυτών των προσδοκιών. Εκπαιδεύστε το προσωπικό σχετικά με τον κίνδυνο μέσω κατάρτισης, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της οντότητας για τη διαχείριση του κινδύνου. Μπορεί να είναι χρήσιμο για τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης να αξιοποιηθούν πραγματικά παραδείγματα και σενάρια ως ισχυρός καταλύτης για την προετοιμασία των ατόμων για την αλλαγή.

Στάδιο 2: Αλλαγή της κουλτούρας του ΚΣΕ

Αφού καθιερωθεί και κοινοποιηθεί η επιθυμητή κουλτούρα για τη διαχείριση των κινδύνων, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών στρατηγικών για την επίτευξή της. Σε αυτό το στάδιο αναπτύσσονται συστήματα κινήτρων για την επιβράβευση των επιθυμητών συμπεριφορών κινδύνου και την αποθάρρυνση των λανθασμένων συμπεριφορών. Κατά τον σχεδιασμό στρατηγικών για την αλλαγή της κουλτούρας κινδύνου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια αποτελεσματική διαδικασία επανεξέτασης για τον εντοπισμό της αιτίας των ελλείψεων ή αδυναμιών συμπεριφοράς. Οι επικοινωνίες και η εκπαίδευση από μόνες τους δεν θα είναι αποτελεσματικές χωρίς την κατανόηση των υποκείμενων παραγόντων που οδηγούν στις στάσεις και τις συμπεριφορές κινδύνου. Η αξιολόγηση και η κοινοποίηση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν αποτελούν ευκαιρία για τη βελτίωση της κουλτούρας κινδύνου της οντότητας και για την πραγματοποίηση πραγματικών αλλαγών για το μέλλον. Όπου είναι δυνατόν, μπορεί να είναι χρήσιμο να ενσωματωθούν οι πρωτοβουλίες βελτίωσης της διαχείρισης κινδύνων με άλλα σημαντικά προγράμματα αλλαγών στο ΚΣΕ.

Στάδιο 3: Βελτίωση της κουλτούρας του ΚΣΕ

Μπαίνοντας στο τρίτο στάδιο, οι οντότητες θα έχουν επιτύχει πολλές από τις επιθυμητές αλλαγές στην κουλτούρα κινδύνου. Το επόμενο βήμα είναι να αρχίσουν να παρακολουθούν την απόδοση της κουλτούρας σε σχέση με τις προσδοκίες. Ένα συνεχές τακτικό πρόγραμμα αξιολόγησης της κουλτούρας κινδύνου και σύγκρισης με προηγούμενα αποτελέσματα παρέχει έναν αντικειμενικό τρόπο για να καταδειχθεί ο πραγματικός αντίκτυπος των αλλαγών που επιτεύχθηκαν, ενώ παράλληλα εντοπίζονται τυχόν νέοι ή αναδυόμενοι τομείς που απαιτούν προσοχή.



Έχοντας επιτύχει επιτυχώς την αλλαγή στο στάδιο 2, είναι σημαντικό να συνεχίσετε να προβαίνετε σε μελετημένες προσαρμογές των στρατηγικών και των επικοινωνιών προκειμένου να διατηρήσετε μια θετική κουλτούρα κινδύνου. Μόνο οι ΚΑΑ που μπορούν να αποδείξουν ότι έχουν την ικανότητα προσαρμογής και προσαρμογής θα μπορέσουν να διατηρήσουν μια θετική κουλτούρα κινδύνου όταν το περιβάλλον λειτουργίας τους αλλάζει.



Μαθησιακή δραστηριότητα 3: Προς αλλαγές στην κουλτούρα κινδύνου στις ΚΑΑ

Τύπος δραστηριότητας
<p>Διαδραστική δραστηριότητα</p> <ul style="list-style-type: none"> Ομαδική εργασία και διευκόλυνση κριτικής συζήτησης
Περιγραφή της δραστηριότητας
<ul style="list-style-type: none"> Η δραστηριότητα αναπτύχθηκε για να υποστηρίξει νέους καλλιτέχνες και ARTpreneurs που αναζητούν τρόπο να αλλάξουν την οργανωτική τους κουλτούρα προς την κατεύθυνση της δημιουργίας μιας κοινωνικής επιχείρησης που αγκαλιάζει τον κίνδυνο ως θετική εξέλιξη. Η δραστηριότητα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε οικιακή μορφή, αλλά και διαδικτυακά.
Σκοπός/στόχος
<ul style="list-style-type: none"> Παροχή γνώσεων και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων στην ανάλυση των στόχων αλλαγής της κουλτούρας κινδύνου και εκμάθηση του τρόπου επίτευξης των στόχων αυτών στις ΚΑΑ.
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
<ul style="list-style-type: none"> 3 έως 15 συμμετέχοντες
Απαιτούμενο/α υλικό/α
<ul style="list-style-type: none"> Κάθε συμμετέχων πρέπει να αποκτήσει ένα αντίγραφο των "Παραδειγμάτων στόχων αλλαγής της κουλτούρας κινδύνου" Όταν η δραστηριότητα παρέχεται σε οικιακή μορφή, είναι απαραίτητο να προετοιμαστεί μια κατάλληλη αίθουσα μελέτης με καρέκλες, flipchart και μαρκαδόρους. Όταν η δραστηριότητα διεξάγεται σε ηλεκτρονική μορφή, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ο απαραίτητος εξοπλισμός υλικού και λογισμικού (ανάλογα με την επιλογή του συντονιστή και την προσβασιμότητα των ομάδων), καθώς και να προσαρμοστεί το προγραμματισμένο χρονοδιάγραμμα για κάθε περίοδο εργασίας της δραστηριότητας.

<ul style="list-style-type: none"> • Ημερολόγιο του συντονιστή με σημειώσεις και ανατροφοδότηση σχετικά με τις εισροές των συμμετεχόντων. • ΧΕΙΡΟΓΡΑΦΑ που παρέχονται στο Παράρτημα της Μαθησιακής Δραστηριότητας 3.
<p>Εκτιμώμενη διάρκεια</p> <ul style="list-style-type: none"> • 60 έως 90 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την προηγούμενη εμπειρία
<p>Οδηγίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο συντονιστής παρουσιάζει την έρευνα της AG "Ανάπτυξη θετικής κουλτούρας κινδύνου" και εξηγεί το έργο της δραστηριότητας. • Κάθε συμμετέχων λαμβάνει τα "Παραδείγματα στόχων αλλαγής της κουλτούρας κινδύνου" (ένα έντυπο αντίγραφο για τις δραστηριότητες διαμονής και ηλεκτρονικά αντίγραφα για τις ηλεκτρονικές δραστηριότητες). • Οι συμμετέχοντες επέλεξαν έναν εκπαιδευτικό εταίρο από την ομάδα και είχαν 45 λεπτά για να μελετήσουν τα παραδείγματα και να συζητήσουν για την εφαρμογή τους στην κοινωνική τους επιχείρηση. Κρατούν σημειώσεις για τα συμπεράσματα που θα παρουσιάσουν στην ολομέλεια. • Κάθε ζευγάρι μαθητών παρουσιάζει τις σημειώσεις του στην υπόλοιπη ομάδα, ακολουθούμενη από ανατροφοδότηση από τους άλλους συμμετέχοντες και τον συντονιστή της ομάδας. • Η δραστηριότητα συνοψίζεται με συμπεράσματα από τον συντονιστή της ομάδας.
<p>Σύνδεσμοι / αναφορές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η δραστηριότητα αναπτύχθηκε από μια ομάδα έρευνας και κατάρτισης του EYNCRIN στο πλαίσιο του έργου SE4Arts, με βάση το "Developing a Positive Risk Culture", της Αυστραλιανής Κυβέρνησης, Υπουργείο Οικονομικών. https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Risk-Culture.pdf
<p>Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου</p> <p>NA</p>



ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ

Άρθρα, Μελέτες, Πόροι

- **Οφέλη και κίνδυνοι των κοινωνικών επιχειρήσεων** - <https://www.laubach-on.ca/sites/default/files/Benefits%20and%20Risks%20of%20Social%20Enterprise.pdf>

	Οφέλη	Κίνδυνοι
Οικονομικά	<p>Δημιουργεί βιώσιμη πηγή εισοδήματος</p> <p>Διαφοροποιεί τις ροές εσόδων</p> <p>Μειώνει την εξάρτηση από τους δωρητές</p> <p>Αξιοποιεί τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία</p> <p>Απεριόριστα κεφάλαια</p> <p>Εξοικονόμηση κόστους στο κοινό back office</p> <p>Αυξάνει την αξιοπιστία με τον χρηματοδότη</p>	<p>Χάνετε χρήματα</p> <p>Κόστος εκκίνησης υψηλότερο από ό,τι είναι διατεθειμένο να δεσμευτεί</p> <p>Οι παραδοσιακοί μη κερδοσκοπικοί χρηματοδότες μπορεί να μειώσουν τη στήριξη</p> <p>Κόστος ευκαιρίας (εισόδημα από μισθωτές υπηρεσίες έναντι συγκέντρωσης κεφαλαίων)</p>
Αποστολή	<p>Όχημα βιώσιμου προγραμματισμού</p> <p>Λογοδοσία για την επίτευξη κοινωνικών στόχων</p> <p>Αξιοποιεί τις δραστηριότητες της αποστολής και τις βασικές αρμοδιότητες</p>	<p>Η αποστολή και η φήμη θα μπορούσαν να διακυβευθούν εάν το εγχείρημα θεωρηθεί από τους ενδιαφερόμενους ως ξεπούλημα.</p> <p>Ο οργανισμός δυσκολεύεται να εξισορροπήσει την αποστολή και τα χρήματα, προκαλώντας μετατόπιση της αποστολής από τις βασικές κοινωνικές δραστηριότητες στις επιχειρηματικές.</p> <p>Η επιχείρηση θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στους πελάτες.</p>
Λειτουργίες	<p>Ενσωματώνει οργανωτική ανάπτυξη και επιχειρηματικά εργαλεία</p> <p>Απαιτεί από τους οργανισμούς να διαχειρίζονται το κοινωνικό συμφέρον, τα περιουσιακά στοιχεία και τις επενδύσεις</p> <p>Ενισχύει τη στρατηγική σκέψη για τη λειτουργία σε μια δυναμική αγορά</p> <p>Αυξάνει την αποδοτικότητα και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας</p> <p>Βελτιώνει την ανταπόκριση της αγοράς</p>	<p>Το εγχείρημα μπορεί να αποσπάσει την προσοχή της διοίκησης και του προσωπικού</p> <p>Αυξημένη οργανωτική πολυπλοκότητα</p> <p>Τα νέα συστήματα που απαιτούνται για την υποστήριξη της επιχείρησης προσθέτουν κόστος</p> <p>Οι επιχειρηματικές δεξιότητες που απαιτούνται για την επιχείρηση μπορεί να απαιτήσουν τη πρόσληψη νέου προσωπικού</p>

<p>Πολιτισμός</p>	<p>Καινοτομία Επιχειρηματικότητα Προσανατολισμός στην αγορά Προσανατολισμός στα αποτελέσματα</p>	<p>Οι πολιτισμικές διαφορές των κοινωνικών προγραμμάτων και των επιχειρήσεων μπορεί να προκαλέσουν ένταση Το προσωπικό μπορεί να φύγει λόγω της "επιχειρηματικής κουλτούρας" Το διοικητικό συμβούλιο και το προσωπικό μπορεί να αισθάνονται ξεπουλημένοι Αντίσταση στην αλλαγή</p>
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **Πώς να διαχειριστείτε τον κίνδυνο και τον αντίκτυπο ως κοινωνική επιχείρηση, Louisa Ziane και Eddie Finch**

Πηγή: <https://www.pioneerspost.com/videos/20220630/how-manage-risk-and-impact-social-enterprise>

Η ταινία διερευνά τι σημαίνει "κίνδυνος" για μια κοινωνική επιχείρηση σε μια συζήτηση μεταξύ του ειδικού συμβούλου κοινωνικών επιχειρήσεων Eddie Finch, της κοινωνικής επιχειρηματία Louisa Ziane και του ιδρυτικού συντάκτη του *Pioneers Post* Tim West. Εξετάζουν τα διάφορα είδη κινδύνων που υπάρχουν και τους πρακτικούς τρόπους με τους οποίους μπορεί κανείς να προετοιμαστεί γι' αυτούς - όπως η δημιουργία "μητρώων κινδύνων" - ακόμη και όταν, όπως μια παγκόσμια πανδημία, φαίνονται εξαιρετικά απρόβλεπτοι.

- **Ο κοινωνικός τομέας πρέπει να αναλάβει περισσότερο ρίσκο και να αποδεχτεί την αποτυχία, Harvard Business Review**

Πηγή: <https://hbr.org/2013/02/the-social-sector-needs-to-tak>

Σε άρθρο τους στο Harvard Business Review, οι Sir Ronald Cohen και William A. Sahlman επισημαίνουν ότι ενώ σε όλη την ιδιωτική βιομηχανία - από τον H. J. Heinz μέχρι τον Steve Jobs - επιχειρηματίες έχουν ξεκινήσει επιχειρήσεις που απέτυχαν ή απολύθηκαν για να ανακάμψουν με μεγάλη επιτυχία, στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων υπάρχει μεγάλος φόβος αποτυχίας και χαμηλή διάθεση για ρίσκο. Ενώ οι παραδοσιακές επιχειρήσεις ανέχονται τον κίνδυνο και επικροτούν τα επιχειρηματικά άτομα που αναλαμβάνουν κάτι νέο ή δύσκολο που έχει τη δυνατότητα μεγάλου αντίκτυπου, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αρνούνται να αναλάβουν ακόμη και μικρά ρίσκα καθώς ξεκινούν τα εγχειρήματά τους

"Για να μπορέσουν οι οργανισμοί κοινωνικού αντίκτυπου να κλιμακωθούν με τον ίδιο τρόπο που το κάνουν οι επιχειρηματικές εταιρείες τεχνολογίας, οι επενδυτές πρέπει να αυξήσουν την ανοχή τους στη μη ηθική αποτυχία. Πρέπει να προωθήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και ανάληψης κινδύνων. Ο κοινωνικός τομέας πρέπει να εισέλθει σε μια εποχή πειραματισμού και καινοτομίας, αν θέλει να εντοπίσει καλύτερους τρόπους αντιμετώπισης των κοινωνικών ζητημάτων. Πρέπει να χρηματοδοτήσουμε πολλά δημιουργικά κοινωνικά εγχειρήματα υψηλού δυναμικού, ακόμη και αν ενέχουν τον κίνδυνο αποτυχίας. Το πιο σημαντικό είναι να σταματήσουμε να διοχετεύουμε υποστήριξη σε εγχειρήματα που αγωνίζονται επειδή φοβόμαστε να τα δούμε να αποτυγχάνουν και να είμαστε έτοιμοι να υποστηρίξουμε και πάλι εκείνους που έμαθαν από τις αποτυχίες τους. Οι έξυπνοι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να επιχειρήσουν ανατρεπτικές αλλαγές όταν γνωρίζουν ότι η αξία τους δεν θα καταστραφεί αν δεν αποδώσει.

Το επιχειρηματικό κεφάλαιο είναι η ενεργός, σταδιακή δέσμευση κεφαλαίων σε πολλαπλές επενδύσεις υψηλού δυναμικού, υψηλής αβεβαιότητας και μεγάλης προοπτικής. Η αποτυχία είναι αναπόφευκτη και υγιής. Οι επενδύσεις αντίκτυπου πρέπει να γίνουν το ίδιο. Αυτός είναι ο μόνος



τρόπος με τον οποίο τα ιδρύματα και άλλοι χρηματοδότες μπορούν να μεγιστοποιήσουν το κοινωνικό όφελος από τα περιουσιακά τους στοιχεία και να μετακινήσουν τη βελόνα για την επίλυση επίμονων κοινωνικών προβλημάτων."

- **Επιβίωση στην "Κοιλιάδα του Θανάτου"**

Πηγή: <https://www.evpa.ngo/insights/capacity-building-risk-sharing>

Το σχέδιο δράσης της ΕΕ για την κοινωνική οικονομία αναγνωρίζει τις δυνατότητες της κοινωνικής οικονομίας να δημιουργήσει ποιοτικές θέσεις εργασίας και να συμβάλει στη δίκαιη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Ωστόσο, οι **κοινωνικές επιχειρήσεις αρχικών σταδίων** εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην πρόσβαση σε κεφάλαια ανάπτυξης. Το στάδιο αυτό αναφέρεται συχνά ως "**κοιλιάδα του θανάτου**": οι κοινωνικές επιχειρήσεις στο στάδιο αυτό απαιτούν επενδύσεις που είναι πολύ μεγάλες και εμπορικές για δωρεές ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, αλλά πολύ μικρές και επικίνδυνες για τους παραδοσιακούς επενδυτές. Επιπλέον, το κόστος των συναλλαγών μικρού μεγέθους είναι δυσανάλογα υψηλό για τους επενδυτές σε σύγκριση με το μέγεθος και τα περιορισμένα οικονομικά οφέλη. Ως εκ τούτου, οι επενδυτές τείνουν να περιμένουν να αναβαθμίσουν πιο ώριμες κοινωνικές επιχειρήσεις που απαιτούν μεγαλύτερα μεγέθη εισιτηρίων. Αυτοί οι κίνδυνοι στεγνώνουν τον επενδυτικό αγωγό λόγω της έλλειψης χρηματοδοτικής στήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων σε πρώιμο στάδιο.



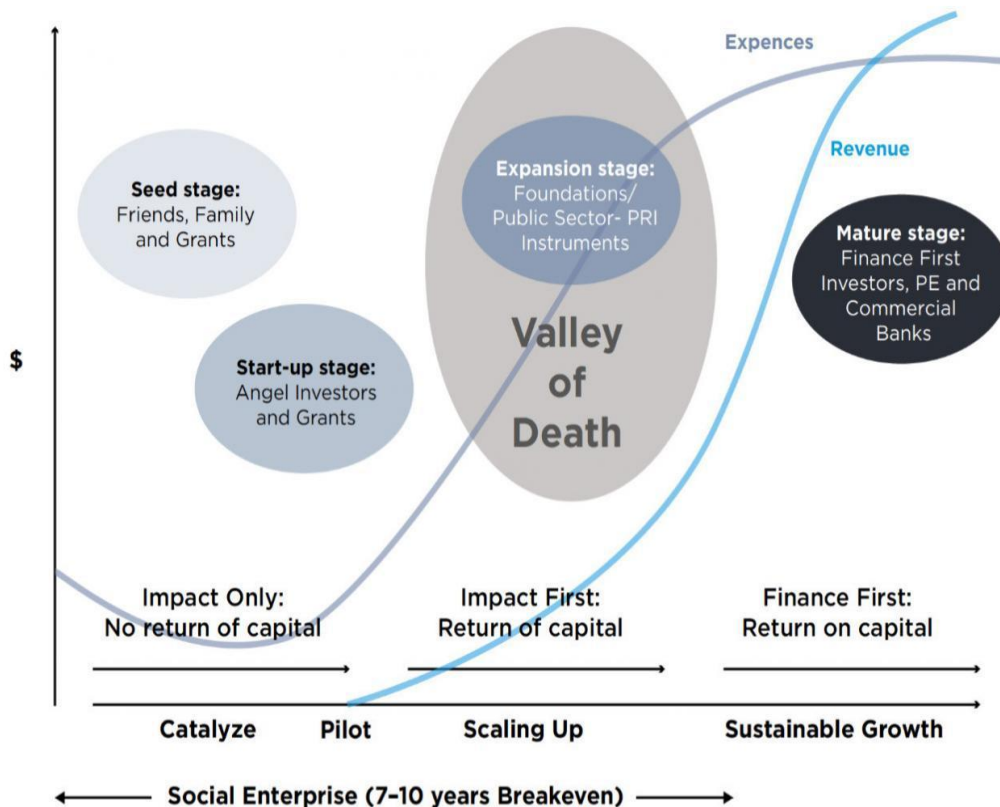


Figure 1: Growth stages of enterprises, from start-up to sustainable growth

Source: Bolis, M. et al. (2017), "Impact Investing: Who are we serving? A case of mismatch between supply and demand", Oxfam and Sumerian Partners.

Ευτυχώς, χρηματοδοτικοί διαμεσολαβητές, όπως ο **Οργανισμός Χρηματοδότησης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (FASE)** στη Γερμανία, είναι αφοσιωμένοι στην οικοδόμηση γεφυρών μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών επενδυτών και κοινωνικών επιχειρήσεων αρχικών σταδίων για την προώθηση της κοινωνικής καινοτομίας. Ο FASE παρέχει υβριδική χρηματοδότηση σε κοινωνικές επιχειρήσεις αρχικών σταδίων μέσω εξατομικευμένης υποστήριξης "deal-by-deal", σχεδιάζοντας καινοτόμα χρηματοδοτικά σχήματα - π.χ. μετοχικό κεφάλαιο, mezzanine, υβριδικό ή χρεωστικό κεφάλαιο - που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων και των επενδυτών αντίκτυπου. Υποστηρίζει επίσης και τις δύο πλευρές κατά τη διάρκεια ολόκληρης της διαδικασίας της συναλλαγής, βοηθά τις κοινωνικές επιχειρήσεις να καταστούν έτοιμες για επενδύσεις και εξασφαλίζει επενδυτές με γνώμονα τον αντίκτυπο, ενισχύοντας την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον αντίκτυπο, τους κινδύνους και τις προοπτικές απόδοσης των επενδύσεων κοινωνικού αντίκτυπου.

- **Επιμερισμός του κινδύνου για κοινωνικό αντίκτυπο. Τι το μοναδικό έχει το Ευρωπαϊκό Ταμείο Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιπτώσεων (ESIF);**



Πηγή: <https://www.evpa.ngo/insights/capacity-building-risk-sharing>

Το πρώτο ταμείο ενδιάμεσης χρηματοδότησης με αντίκτυπο που έλαβε την εγγύηση EaSI.

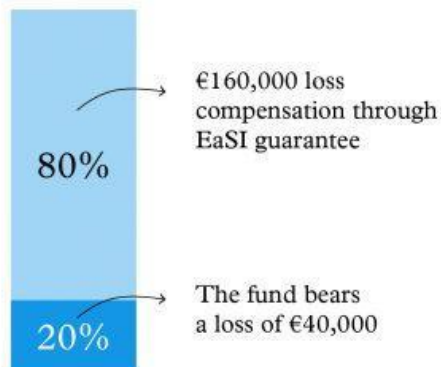
- Επικεντρώνεται σε κοινωνικές επιχειρήσεις με μετρήσιμη συμβολή στην επίλυση κοινωνικών ή/και περιβαλλοντικών προβλημάτων.
- Διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο-στόχος με περίπου 60 κοινωνικές επιχειρήσεις αρχικών σταδίων.
- Οι επενδυτές μπορούν να επιλέξουν δύο διαφορετικά προφίλ απόδοσης-κινδύνου, τα junior και senior tranches.
- Επενδυτές αμοιβαίων κεφαλαίων και άμεσοι επενδυτές επενδύουν παράλληλα.
- Χαμηλά έξοδα διαχείρισης λόγω παθητικής επενδυτικής προσέγγισης.
- Διάρκεια 10 ετών συν δύο φορές και δυνατότητα παράτασης κατά ένα έτος έκαστη.

Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Κοινωνικής Καινοτομίας και Αντίκτυπου (ESIF) κινητοποιεί πρόσθετα κεφάλαια κινδύνου για να βοηθήσει στη γεφύρωση του χρηματοδοτικού κενού των κοινωνικών επιχειρήσεων αρχικών σταδίων και στην κλιμάκωση του αντίκτυπού τους. Το ESIF έχει σχεδιαστεί ως ένα κλειστό ταμείο που παρέχει **κεφάλαιο ενδιάμεσης χρηματοδότησης** -ένα υβρίδιο χρηματοδότησης από δανειακά και μετοχικά κεφάλαια- σε 60 επιλεγμένες κοινωνικές επιχειρήσεις αρχικών σταδίων που βρίσκονται στην ΕΕ και επικεντρώνονται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων όπως η εκπαίδευση, η υγεία, οι κοινωνικές υπηρεσίες και το περιβάλλον. Το ταμείο ξεκίνησε το 2019 ως το πρώτο ταμείο αντίκτυπου στη Γερμανία που έλαβε την **εγγύηση EaSI** σε επίπεδο ΕΕ **από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (ETE)**. Η διαδικασία υποβολής αίτησης του ταμείου διήρκεσε δύο χρόνια, αλλά μόλις υπογράφηκε η εγγύηση, ο μηχανισμός επιμερισμού του κινδύνου έπαιξε ουσιαστικό ρόλο στη δημιουργία και την επιτυχία του ταμείου.

Η εγγύηση του EaSI καλύπτει έως και το 80% των αρχικών ζημιών των επενδύσεων σε κοινωνικές επιχειρήσεις, με ανώτατο όριο το 20% του συνολικού επενδεδυμένου κεφαλαίου του ταμείου. Αυτό σημαίνει ότι η εγγύηση καλύπτει απώλειες των επενδύσεων του ταμείου μέχρι 3,2 εκατ. ευρώ από τον όγκο-στόχο του ταμείου των 20 εκατ. ευρώ.



EaSI Guarantee Example for a €200,000 Loan



Επιπλέον, η εγγύηση της ΕΕ συνδέεται με την επενδυτική περίοδο του ταμείου. Το ταμείο είναι δομημένο ως ταμείο κλειστού τύπου με πενταετή επενδυτική περίοδο και πενταετή περίοδο χαρτοφυλακίου.

Κατά τη διάρκεια της πενταετούς επενδυτικής περιόδου οι επενδυτές αναζητούν τις SE που θα επενδύσουν και πραγματοποιούν τον πρώτο γύρο επενδύσεων. Μετά από αυτή τη φάση, αρχίζει η πενταετής περίοδος χαρτοφυλακίου και οι επενδυτές επικεντρώνονται στο χαρτοφυλάκιο που δημιουργήθηκε για να βοηθήσει τις SE της πρώτης πενταετούς επενδυτικής περιόδου.

Το ESIF είναι ελκυστικό, καθώς προσφέρει διαφορετικά προφίλ απόδοσης-κινδύνου - junior και senior tranches - και το μέσο επιμερισμού του κινδύνου σε επίπεδο ΕΕ προσελκύει Γερμανούς επενδυτές που ενδιαφέρονται να διαθέσουν κεφάλαια για θετική κοινωνική αλλαγή, οι οποίοι διαφορετικά θα ήταν απρόθυμοι να δεσμευτούν σε μια επικίνδυνη επένδυση.

ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1) Η διαχείριση κινδύνων επιτρέπει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της ανάληψης κινδύνων και της μείωσής τους.

ΑΛΗΘΕΙΑ!

2) Ο κίνδυνος θεωρείται συχνά ότι εμφανίζεται με τη χρήση πιθανοτήτων κανονικής κατανομής, οι οποίες στην πραγματικότητα εμφανίζονται σπάνια και δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη ακραία γεγονότα ή γεγονότα "λευκού κύκνου".

ΛΑΘΟΣ!

3) Αποδοχή κινδύνου σημαίνει ότι ένας κίνδυνος εξαλείφεται με τη μη ανάληψη οποιασδήποτε ενέργειας που θα σήμαινε ότι ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί.

ΛΑΘΟΣ!

4) Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων είναι ένα πλαίσιο για τις 10 ενέργειες που πρέπει να γίνουν.



ΛΑΘΟΣ!

5) Σε κάθε κοινωνική επιχείρηση το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να επανεξετάζεται τακτικά και να κοινοποιείται σε όλα τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη.

ΑΛΗΘΕΙΑ!

6) Δεν είναι πρακτικά δυνατόν να αποκτήσει κανείς μια σαφέστερη εικόνα των δυνατών σημείων και των ευκαιριών που μπορεί να αξιοποιήσει μια κοινωνική επιχείρηση αναλύοντας τους δυνητικούς ανταγωνιστές σε μια δεδομένη αγορά.

ΛΑΘΟΣ!

7) Η θετική κουλτούρα κινδύνου μιας ΚΣΕ υποστηρίζει μια ανοικτή συζήτηση σχετικά με τις αβεβαιότητες και τις ευκαιρίες, ενθαρρύνει τους ARTpreneurs σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης μιας κοινωνικής επιχείρησης να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και διατηρεί διαδικασίες για την ανύψωση των ανησυχιών στα κατάλληλα επίπεδα.

ΑΛΗΘΕΙΑ!



Βιβλιογραφία

- Ball, A. S. (2016) "Social enterprise governance", University of Pennsylvania Journal of Business Law, 18(4), 919-984.
- Borzaga, C., Fazzi, L. and Galera, G. 2016, "Η κοινωνική επιχείρηση ως δυναμική από κάτω προς τα πάνω. Μέρος 2: η αντίδραση της κοινωνίας των πολιτών στις ανεκπλήρωτες κοινωνικές ανάγκες στην Αγγλία, τη Σκωτία, την Ιρλανδία, τη Γαλλία και τη Ρουμανία", International Review of Sociology, vol. 26 (2), 201-204.
- Bull, M. and Ridley-Duff, R. (2011), Understanding social enterprise: theory & practice, Λονδίνο- Thousand Oaks, Καλιφόρνια: SAGE.
- Campi, S., Defourney, J. and Grégoire, O. (2006) "Κοινωνικές επιχειρήσεις ένταξης στην εργασία: είναι οργανισμοί πολλαπλών στόχων και πολλαπλών ενδιαφερομένων;" στο Adam, S, Johnson, T. and Nyssens, M., eds., Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society, London- New York- Routledge, 29-50.
- Conseil Wallon de l'Économie Sociale (1990): Liège: Rapport à l'Exécutif Régional Wallon sur le secteur de l'Économie Sociale, Liège: Conseil Wallon de l'Économie Sociale.
- Core, J.E., Guay, W.R., and Larcker, D.F. (2003), "Executive Equity Compensation and Incentives: Federal Reserve Bank of New York , 9(1), 27-50. 92
- Dees, G. (1998) The meaning of entrepreneurship, Kansas City, MO- Palo Alto, CA: Kauffman Foundation and Stanford University.
- Defourney, J. (2001) "Εισαγωγή: Defourney, J., eds., The Emergence of Social Enterprise, Routledge: Λονδίνο, Νέα Υόρκη, 1-28.
- Defourney, J. and Nyssens, M. (2006) "Defining Social Enterprise" στο Adam, S, Johnson, T. and Nyssens, M., eds., Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society , Routledge, London; New York, 3-27.
- Dinu, A. and Tilea, D.M. (2014) "Risk Management Failures", Calitatea , 15(2), 208 - 211.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016) Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους: Επικαιροποιημένη έκθεση ανά χώρα: Ιρλανδία, Λουξεμβούργο: Γραφείο Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Grace, M. (2010) "Nonprofits and the value of risk management" στο Seaman, B.A. and Young, D.R., eds., Handbook of research on nonprofit economics and management, Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 156 - 168.
- Head, G.L., Herman, M.L., Fogarty, T.E. and Jackson, P.M. (2004) Managing Risk in Nonprofit Organizations: Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Holmes, T. (2011) The Common Cause Handbook: A Guide to Values and Frames for Campaigners, Community Organizers, Civil Servants, Fundraisers, Educators, Social Entrepreneurs, Activists, Funders, Politicians, and everyone in between , Public Interest Research Centre: Machynlleth.





- Hubbard, D.W. (2009) Η αποτυχία της διαχείρισης κινδύνων: Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hynes, B. (2016) CREATING AN ENABLING, SUPPORTIVE ENVIRONMENT FOR THE SOCIAL ENTERPRISE, Limerick: Kemmy Business School, University of Limerick.
- Institute of Risk Management (2018) A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018 , London: Institute of Risk Management.
- Knight, F.H. (1971), Risk, uncertainty and profit, Σικάγο: Σικάγο: Chicago University Press.
- Laville J.-L. & Nyssens M. (2001) "Η κοινωνική επιχείρηση: Borzaga C., Defourny J., eds., The Emergence of Social Enterprise, Λονδίνο-Νέα Υόρκη: Routledge, 312-332.
- Laville, J.L., Young, D.R., and Eynaud, P., (2015) Civil society, the third sector and social enterprise, New York, NY: Routledge.
- Lalor, T. (2012) "Procurement and social enterprise", στο Doyle, G. and Lalor, T., eds., Social enterprise in Ireland: a people's economy? Oak Tree Press: Cork, 67-77.
- Martin, F. and Thompson, M. (2010) Social enterprise: developing sustainable businesses, New York, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Marshall, D. and Ritchie, B. (1993) Business Risk Management, Λονδίνο: Chapman and Hall.
- Yunus, M. (2007) Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism, New York, NY: PublicAffairs.
- Zeininger, L. & Irimie, S. (2015) "Aspects of Risk Management Introduction In Small and Medium Enterprises", Risk in Contemporary Economy, 2(1), σελ. 200-209.



PR2 - Πρόγραμμα σπουδών για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων στην κοινωνική επιχειρηματικότητα

Μονάδα 6

Υπεύθυνος εταίρος: ΑΚΕΡ

Πίνακας περιεχομένων

Ενότητα 6 - Κινηθείτε με ευκολία στην οικονομική και επαγγελματική αγορά.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
1. Τι είναι η κοινωνική επιχείρηση και η κοινωνική επιχειρηματικότητα;.....	3
2. Κοινωνική οικονομία: πώς μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα.....	9
- Δραστηριότητα 2: "Χαρακτηριστικά της κοινωνικής οικονομίας ανά χώρα".....	11
3. Η κοινωνική οικονομία και οι δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες - Κοινωνικοί επιχειρηματίες στις τέχνες	13
4. Χρηματοδότηση και άλλη στήριξη για μικρές εταιρείες και SE- Ευκαιρίες για κοινωνικές επιχειρήσεις	15
Βιβλιογραφία.....	22



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



**Co-funded by
the European Union**

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Ενότητα 6 - Κινηθείτε με ευκολία στην οικονομική και επαγγελματική αγορά

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός και στόχοι

Η ενότητα αποσκοπεί στην υποστήριξη των εκπαιδευομένων στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να έχουν αναπτύξει για να γίνουν ικανοί επαγγελματίες στο τρέχον ή το αναμενόμενο οικονομικό και εργασιακό περιβάλλον.

Θα εξοικειώσει επίσης τους συμμετέχοντες με μεθόδους και πρακτικά εργαλεία για την ανάπτυξη ικανοτήτων, τον καθορισμό προτεραιοτήτων, σκοπών και στόχων και τον σχεδιασμό σχεδίων δράσης γύρω από αυτά.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της Ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να κατανοήσουν:

- τι είναι η κοινωνική επιχείρηση και η κοινωνική επιχειρηματικότητα.
- τη σημασία της κοινωνικής οικονομίας και πώς αυτή μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα
- τις ιδιαιτερότητες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στις τέχνες
- ποια είναι η διαθέσιμη χρηματοδότηση και άλλη στήριξη για τις μικρές επιχειρήσεις και ποιες είναι οι ευκαιρίες για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις



1. Τι είναι η κοινωνική επιχείρηση και η κοινωνική επιχειρηματικότητα;

- Κοινωνικές επιχειρήσεις

Είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξει ένας μοναδικός ορισμός της κοινωνικής επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν πολλοί ορισμοί, δεδομένου ότι χρησιμοποιούνται διάφορες οργανωτικές μορφές στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο. Στην Ευρώπη, οι κοινωνικές επιχειρήσεις γεννήθηκαν από την παράδοση της κοινωνικής οικονομίας, η οποία χαρακτηρίζεται από τις αρχές και τις αξίες που αναφέρονται παραπάνω: αλληλεγγύη, κοινωνική συνοχή ή υπεροχή του ατόμου έναντι του κεφαλαίου, κοινωνική ευθύνη, δημοκρατική διαχείριση, μη κερδοσκοπική κατεύθυνση και επανεπένδυση του κέρδους στην ίδια την επιχείρηση.¹²

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) δίνει τον ακόλουθο ορισμό των κοινωνικών επιχειρήσεων: "κάθε ιδιωτική δραστηριότητα που ασκείται προς το δημόσιο συμφέρον, οργανωμένη με επιχειρηματική στρατηγική, αλλά της οποίας κύριος σκοπός δεν είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά η επίτευξη ορισμένων οικονομικών και κοινωνικών στόχων, και η οποία έχει την ικανότητα να δίνει καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα του κοινωνικού αποκλεισμού και της ανεργίας".³

Κατά την τελευταία δεκαετία, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε την κοινωνική οικονομία και τις κοινωνικές επιχειρήσεις ως καινοτόμες απαντήσεις στις τρέχουσες οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, στο πλαίσιο των οποίων οι κοινωνικοί επιχειρηματίες **προσπαθούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον**.⁴

Συνολικά, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι φορείς της κοινωνικής οικονομίας, των οποίων ο κύριος στόχος είναι να έχουν κοινωνικό αντίκτυπο και όχι κέρδος για τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους τους.⁵ **Οι κοινωνικές επιχειρήσεις λειτουργούν παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες στην αγορά με επιχειρηματικό και συχνά καινοτόμο τρόπο, έχοντας ως λόγο της εμπορικής τους δραστηριότητας κοινωνικούς ή/και περιβαλλοντικούς στόχους.** Τα κέρδη επανεπενδύονται κυρίως με σκοπό την επίτευξη του κοινωνικού τους στόχου. Ο τρόπος οργάνωσης και ιδιοκτησίας τους ακολουθεί επίσης δημοκρατικές ή συμμετοχικές αρχές ή επικεντρώνεται στην κοινωνική πρόοδο.⁶

Ορισμός του όρου Ανθεκτικότητα

¹ <https://www.diesis.coop/resource/the-y-seh-kit-for-start-up-and-management-of-social-enterprises-2/>

² <https://www.diesis.coop/resource/how-social-enterprises-contribute-to-alternative-food-systems/>

³ https://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf

⁴ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Χάρτης των κοινωνικών επιχειρήσεων και των οικοσυστημάτων τους στην Ευρώπη, Συνθετική έκθεση, 2020 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

⁵ Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών "Πρωτοβουλία για τις κοινωνικές επιχειρήσεις: δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, τους βασικούς φορείς της κοινωνικής οικονομίας και την καινοτομία" COM(2011) 682/2 <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf>

⁶ SEAP



Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

"Το μόνο πράγμα που είναι σταθερό είναι η αλλαγή" είναι μια διάσημη ρήση του αρχαίου Έλληνα φιλοσόφου Ηράκλειτου. Πράγματι, η ζωή αλλάζει και εξελίσσεται συνεχώς. Αυτό σημαίνει ότι από καιρό σε καιρό, τα πράγματα απλά σταματούν να υπάρχουν. Η απώλεια μιας εργασίας, το τέλος ενός γάμου ή η μετακόμιση σε άλλο μέρος είναι παραδείγματα αλλαγών που πολλοί άνθρωποι έχουν βιώσει. Χάνουμε κάτι σημαντικό, ένα μεγάλο σχέδιο καταρρέει ή μας απορρίπτει κάποιος. Ένας άλλος τρόπος να εκφράσουμε αυτό το αίσθημα απώλειας είναι ότι μια πόρτα κλείνει. Ωστόσο, το τέλος ενός πράγματος είναι πάντα η αρχή για κάτι καινούργιο. Έχουμε την επιλογή να μείνουμε επικεντρωμένοι σε αυτό που δεν υπάρχει πια (τις πόρτες που έχουν κλείσει) ή να αποκτήσουμε επίγνωση των νέων δρόμων που ξεδιπλώνονται. Η αισιοδοξία αφορά την τελευταία επιλογή. Έχει να κάνει με το να βλέπουμε και τις πόρτες που ανοίγουν. Πρόκειται για το να κρατάτε μια ευνοϊκή άποψη για το μέλλον, να λαμβάνετε υπόψη τις πόρτες που κλείνουν και να τις μετατρέπετε σε κάτι ωφέλιμο.



People before profit

Social economy enterprises and organisations prioritise people and communities over profit, driven by their mission to serve the common good and general interest



Democracy at work

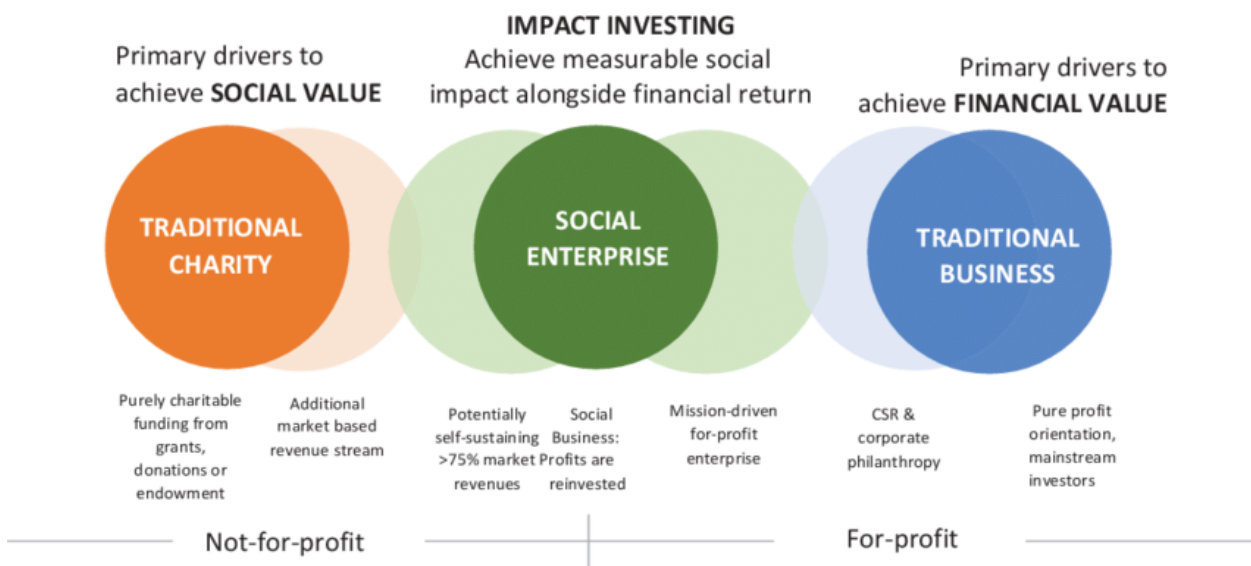
Social economy enterprises and organisations have inclusive and democratic governance



Reinvesting profits

Social economy enterprises and organisations reinvest most of their profits or surpluses to pursue sustainable development objectives

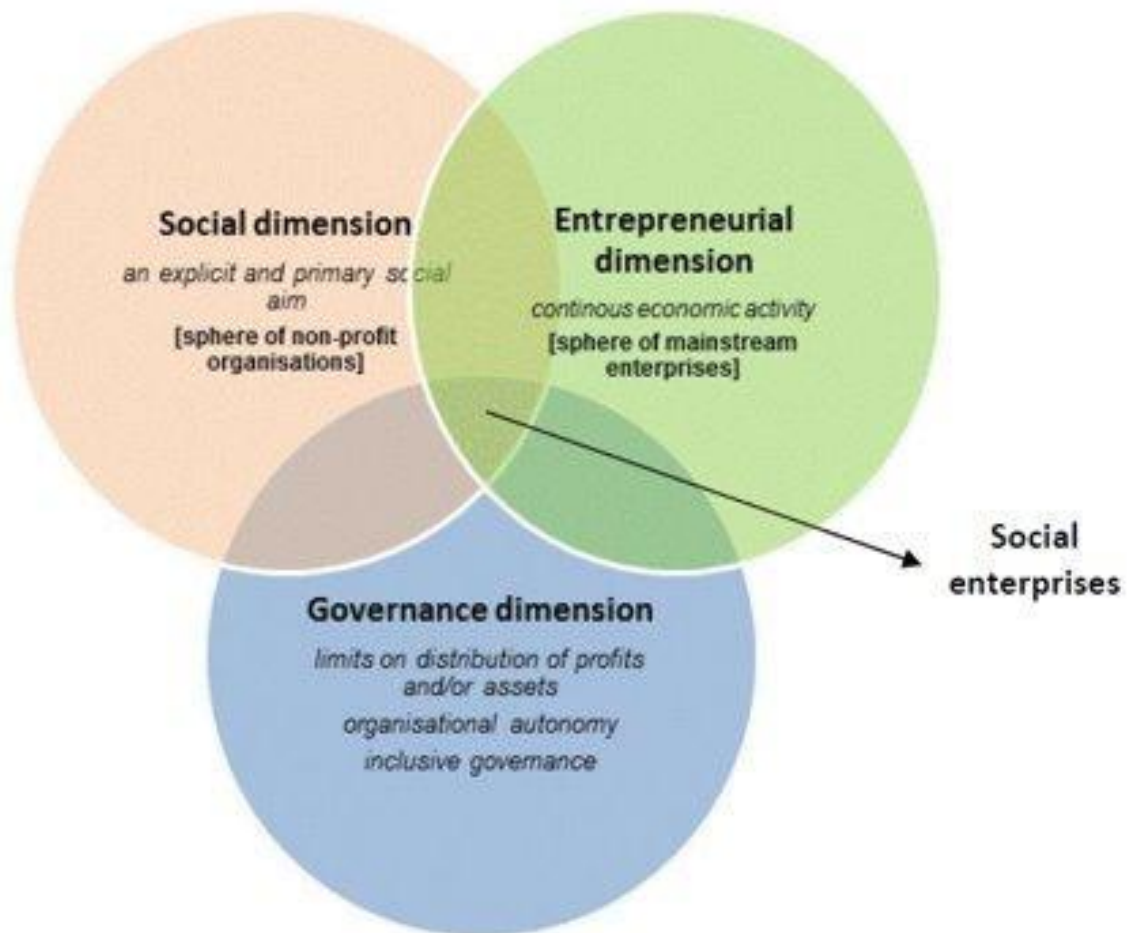
Στοιχεία που ορίζουν μια κοινωνική επιχείρηση ⁷



⁷ Πηγή: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>

Σήμερα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι παρούσες σχεδόν σε κάθε τομέα της οικονομίας, εξυπηρετώντας τις ανάγκες και τα συμφέροντα των κοινοτήτων και της κοινωνίας τους. Πράγματι, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι πολύπλευροι οργανισμοί, οι οποίοι αντιμετωπίζουν τομείς ανεκπλήρωτων κοινωνικών αναγκών και δημιουργούν νέες κοινωνικές ευκαιρίες εκεί όπου άλλοι φορείς απέτυχαν να δράσουν. Έχοντας κατά νου τον αντίκτυπο που έχουν στο περιβάλλον και την κοινωνία ως μέρος του μακροπρόθεσμου οράματος και της στρατηγικής τους, συμβάλλουν τελικά στην έξυπνη και βιώσιμη ανάπτυξη.⁸

Figure ES1.1 The three dimensions of a social enterprise



8

<https://diesiscoop.sharepoint.com/sites/Diesis/20ATL/Shared%20Documents/Projects%20completed/Programs&Funds/ERASMUS/E+%20Y-SEH/4.%20DELIVERABLES/6.%20O1%20Y-SEH%20KIT%20final%20version.pdf?CT=1660894018681&OR=ItemsView>

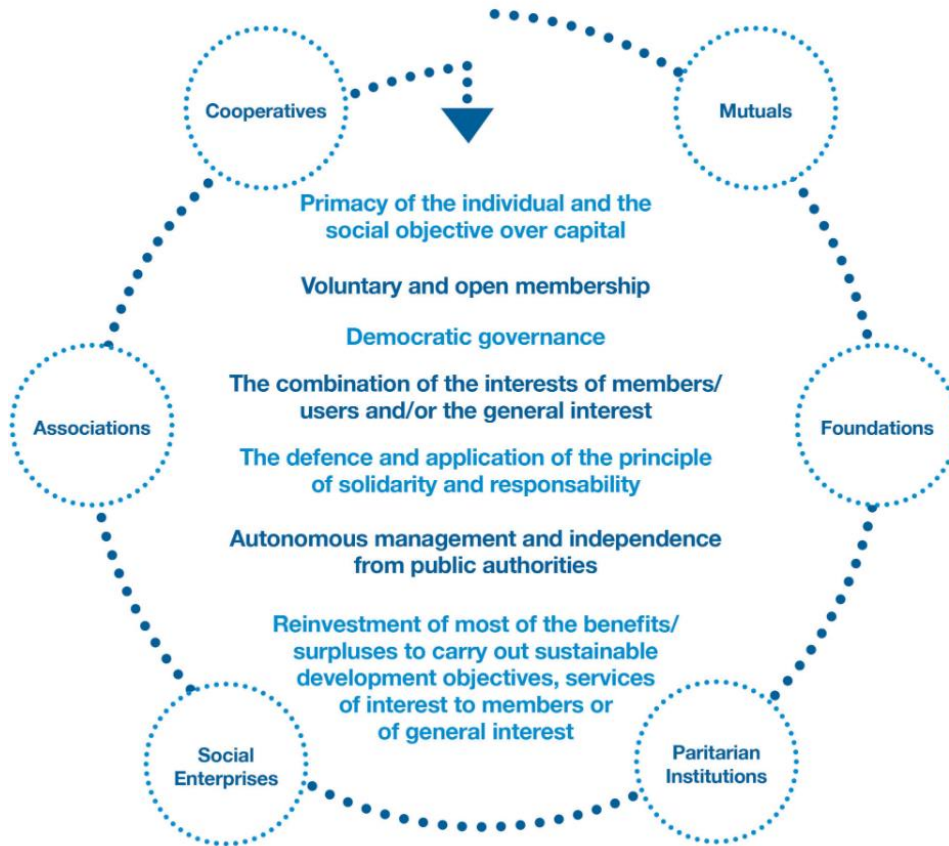


Οι τρεις διαστάσεις μιας κοινωνικής επιχείρησης⁹

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις υιοθετούν διάφορες νομικές μορφές ανάλογα με το εθνικό πλαίσιο. Ωστόσο, συνήθως, και συνηθέστερα, οι επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας θα μπορούσαν να είναι οργανισμοί όπως συνεταιρισμοί, αλληλασφαλιστικοί οργανισμοί, ενώσεις, ιδρύματα και οι ίδιες οι κοινωνικές επιχειρήσεις στις χώρες όπου υπάρχει αυτή η νομική μορφή. Παρά τις διαφορετικές νομικές μορφές, οι οργανώσεις αυτές ενώνονται από κοινές αξίες και χαρακτηριστικά.

⁹ Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, A map of social enterprises and their eco-systems in Europe (Χάρτης των κοινωνικών επιχειρήσεων και των οικοσυστημάτων τους στην Ευρώπη), Συνθετική έκθεση, 2015.





Αξίες και στοιχεία που ενώνουν τους οργανισμούς κοινωνικής οικονομίας¹⁰

-

- Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια εξελισσόμενη έννοια. Ο ορισμός της εξελίσσεται για να ευθυγραμμιστεί με τις μεταβαλλόμενες αντιλήψεις της κοινωνίας και των επιχειρηματιών, των νομοθετών και των επενδυτών σχετικά με το ρόλο της επιχειρηματικότητας και των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Έχει χρησιμοποιηθεί για να ορίσει τους επιχειρηματίες που συνδυάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα με έναν κοινωνικό σκοπό. Πρωταρχικός της στόχος είναι να μεγιστοποιήσει τον κοινωνικό αντίκτυπο και να συμβάλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς και στη βιωσιμότητα. Ως εκ τούτου, η κοινωνική επιχειρηματικότητα παρουσιάζει μια διπλή γραμμή που περιλαμβάνει τον κοινωνικό αντίκτυπο και το οικονομικό κέρδος.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν να δημιουργήσουν καινοτόμες ιδέες ικανές να επιφέρουν σημαντικές κοινωνικές αλλαγές και να έχουν επιχειρηματικό όραμα όταν πρόκειται να αναπτύξουν το

¹⁰ Πηγή: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS



σχέδιό τους. Φυσικά, το κίνητρό τους δεν προέρχεται από τη δημιουργία οικονομικών αξιών, αλλά από την υλοποίηση κοινωνικών αλλαγών που είναι βιώσιμες σε βάθος χρόνου. Πράγματι, ο τυπικός κοινωνικός επιχειρηματίας νοιάζεται για τους πελάτες του, καθώς και για τους δικαιούχους του.

Δραστηριότητα 1 : "Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα;"

Τύπος δραστηριότητας
Ατομική δραστηριότητα, αλλά εφαρμόσιμη και σε ομάδες (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Οι συμμετέχοντες καλούνται να παρακολουθήσουν τα ακόλουθα βίντεο <ul style="list-style-type: none">- Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα; Από την CEDRA Split: https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM- Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα; Από τον SENS MREŽA: https://www.youtube.com/watch?v=1ecKK3S8DOE και στη συνέχεια να παραθέσουν έναν κατάλογο με τα 5 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να: Κατανοήστε τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχειρηματικότητας
Μέγεθος ομάδας/ατομικό, κατά περίπτωση
Ατομα/ομάδες των 2-4 ατόμων
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 6_κεφάλαιο 1 Δραστηριότητα 1,) στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jam board ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.
Εκτιμώμενη διάρκεια
25-35 λεπτά



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Οδηγίες
Σύνδεσμοι / αναφορές
<u>Βίντεο για να παρακολουθήσετε:</u> <ul style="list-style-type: none">- Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα; Από την CEDRA Split: https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM- Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα; Από τον SENS MREŽA: https://www.youtube.com/watch?v=1ecKK3S8DOE
Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.
Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα συμμετάσχουν ενεργά στον προσδιορισμό των πληροφοριών που ζητούνται και στη συνάφεια με το θέμα της κατάρτισης.

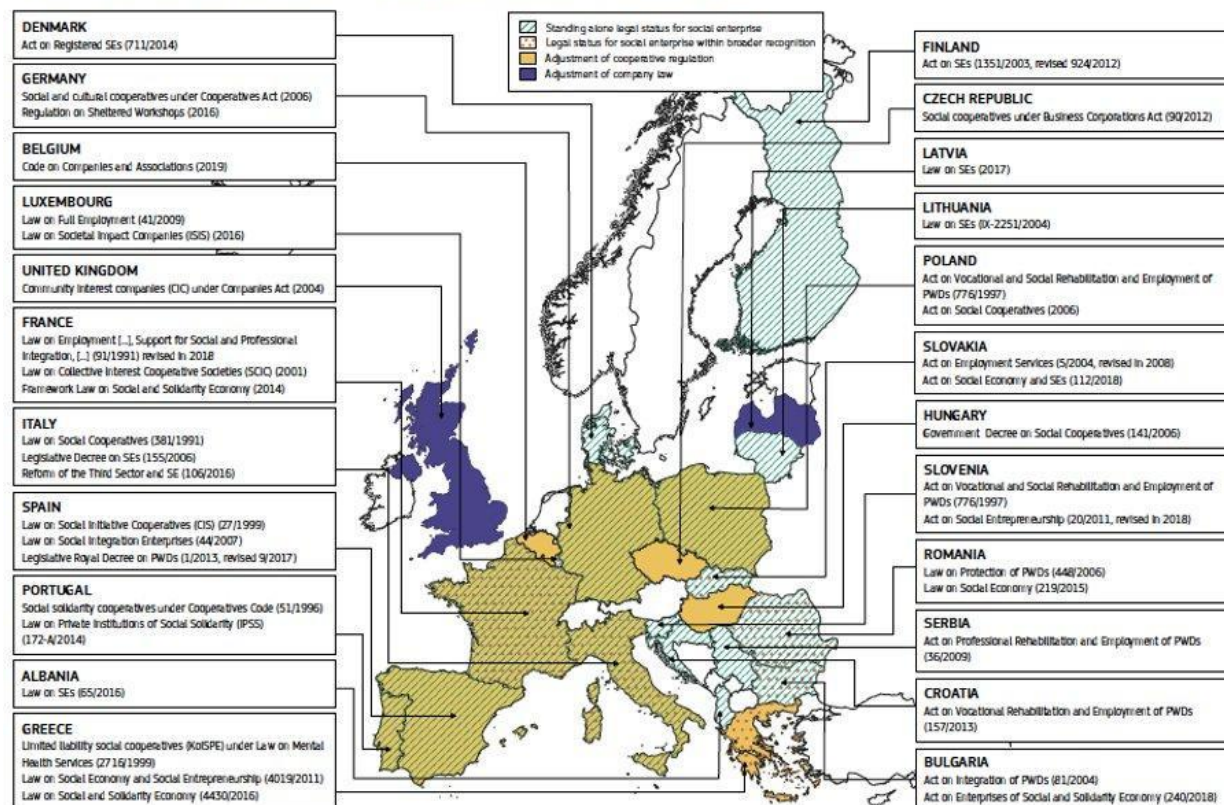
2. Κοινωνική οικονομία: πώς μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα

Ανάλογα με το εθνικό νομικό σύστημα και άλλα συγκυριακά χαρακτηριστικά, οι κοινωνικές επιχειρήσεις καλύπτουν ποικίλες νομικές και οργανωτικές μορφές σε κάθε χώρα.

Σε αυτές περιλαμβάνονται ειδικές νομικές μορφές/καθεστώτα που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για την προώθηση της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων (πρώην κοινωνικές επιχειρήσεις) και νομικές μορφές που δεν έχουν σχεδιαστεί ρητά για κοινωνικές επιχειρήσεις (π.χ. ενώσεις, συνεταιρισμοί και αλληλασφαλιστικοί οργανισμοί, ιδρύματα, συμβατικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένοι τύποι μη κερδοσκοπικών οργανισμών σε διάφορες χώρες.¹¹

¹¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη, 2020:
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22304&langId=en>

Figure 4. Countries with laws on specific legal forms or statuses for social enterprises



Χώρα με νόμους σχετικά με ειδικές νομικές μορφές ή καθεστώτα για κοινωνικές επιχειρήσεις¹²

Ωστόσο, μια κοινή τάση είναι ότι το ενδιαφέρον των φορέων χάραξης πολιτικής, των δημόσιων αρχών και των ερευνητών για τις κοινωνικές επιχειρήσεις έχει αυξηθεί σημαντικά με την πάροδο των ετών. Ο αριθμός των κοινωνικών επιχειρήσεων και των εργαζομένων αυξάνεται σταδιακά στα περισσότερα κράτη μέλη της ΕΕ. Οι τομείς δραστηριοποίησης των κοινωνικών επιχειρήσεων διευρύνονται σταδιακά. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ασχολούνται συνεχώς με αυξανόμενα κοινωνικά προβλήματα, τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα και εντός των χωρών και των τοπικών περιοχών.¹³

Σύμφωνα με τη μελέτη της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής για τις πρόσφατες εξελίξεις της κοινωνικής οικονομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, υπάρχουν 2,8 εκατομμύρια επιχειρήσεις και οργανώσεις κοινωνικής οικονομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι οποίες απασχολούν 13,6 εκατομμύρια άτομα, δηλαδή το 6,3% του εργατικού δυναμικού της ΕΕ και μεταξύ όλων των θέσεων εργασίας στα κράτη μέλη, ενώ αντιπροσωπεύουν το 8% του ΑΕΠ της ΕΕ.^{14 15 16}

¹² Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη, 2015

¹³ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη, 2020:

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22304&langId=en>

¹⁴ <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/recent-evolutions-social-economy-study>

¹⁵ SEAP

¹⁶ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>

- Δραστηριότητα 2: "Χαρακτηριστικά της κοινωνικής οικονομίας ανά χώρα".

Τύπος δραστηριότητας
Ατομική δραστηριότητα, αλλά εφαρμόσιμη και σε ομάδες (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Κάθε ομάδα θα αναζητήσει τα χαρακτηριστικά του τομέα της κοινωνικής οικονομίας στη χώρα σας, κατεβάζοντας την έκθεση της χώρας σας που συντάχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε αυτόν τον σύνδεσμο: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0
Παρουσιάστε τα σε έναν πίνακα και μοιραστείτε τα εναλλάξ με την υπόλοιπη ομάδα.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να: Να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά του τομέα της κοινωνικής οικονομίας και να προσδιορίσουν τη σημασία τους για την κοινωνική επιχειρηματικότητα στις τέχνες.
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
Ατομικά/ομάδες 2-4 ατόμων
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα <i>SE4A Ενότητα 6_κεφάλαιο 1 Δραστηριότητα 1,</i>) στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jam board ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.
Εκτιμώμενη διάρκεια
25-35 λεπτά
Οδηγίες
Σύνδεσμοι / αναφορές
https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0 https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes
Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.



Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS



Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα συμμετάσχουν ενεργά στον προσδιορισμό των πληροφοριών που ζητούνται και στη συνάφεια με το θέμα της κατάρτισης.



**Co-funded by
the European Union**

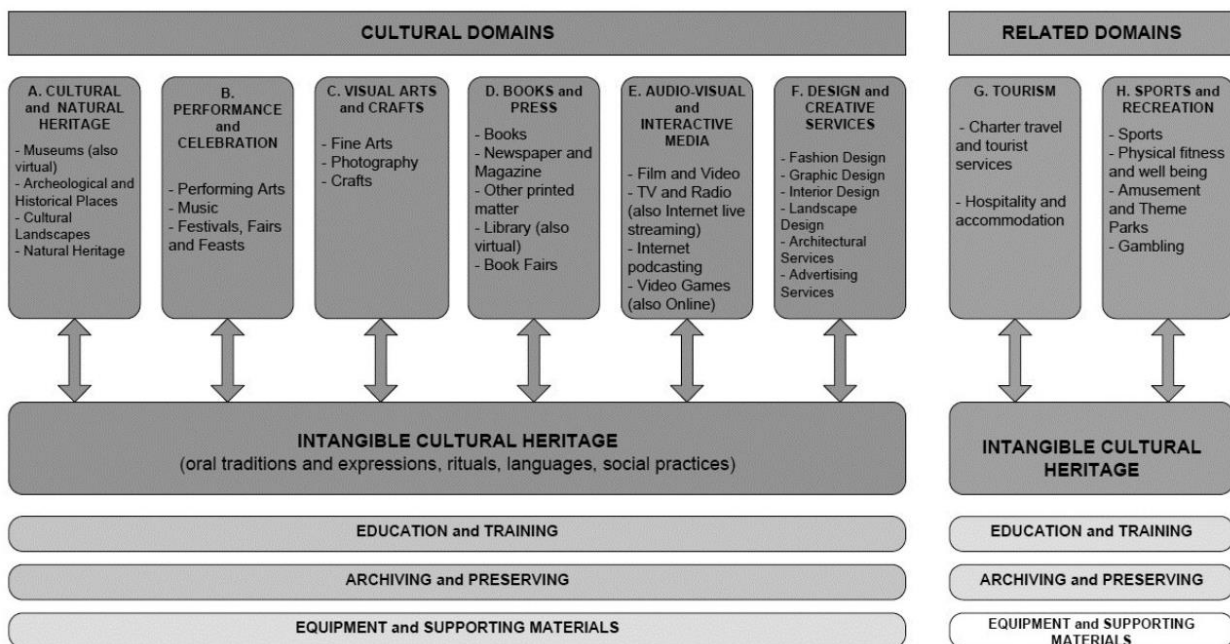
Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

3. Η κοινωνική οικονομία και οι δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες - Κοινωνικοί επιχειρηματίες στις τέχνες

Οι πολιτιστικοί και δημιουργικοί τομείς είναι όλοι οι τομείς των οποίων οι δραστηριότητες βασίζονται σε πολιτιστικές αξίες ή άλλες καλλιτεχνικές ατομικές ή συλλογικές δημιουργικές εκφράσεις.¹⁷

"Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες είναι εκείνοι οι τομείς οργανωμένης δραστηριότητας που έχουν ως κύριο στόχο την παραγωγή ή αναπαραγωγή, την προώθηση, τη διανομή ή την εμπορική εκμετάλλευση αγαθών, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων με περιεχόμενο που προέρχεται από πολιτιστική, καλλιτεχνική ή πολιτιστική κληρονομιά. Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες, συνεπάγονται εστίαση στα περαιτέρω στάδια της αλυσίδας αξίας - συμπεριλαμβανομένων των σταδίων παραγωγής και διάδοσης των βιομηχανικών και μεταποιητικών δραστηριοτήτων".¹⁸

Σύμφωνα με την UNESCO, η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στα αγαθά, τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες πολιτιστικού/καλλιτεχνικού ή κληρονομικού χαρακτήρα, των οποίων η προέλευση έγκειται στην ανθρώπινη δημιουργικότητα, είτε στο παρελθόν είτε στο παρόν. Υπογραμμίζει επίσης τις απαραίτητες λειτουργίες κάθε πτυχής της αλυσίδας πολιτιστικής αξίας που επιτρέπει στα αγαθά, τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες να φτάσουν στο κοινό και στην αγορά. Ως εκ τούτου, ο ορισμός αυτός δεν περιορίζεται μόνο στο αποτέλεσμα της ανθρώπινης δημιουργικότητας και της βιομηχανικής αναπαραγωγής, αλλά περιλαμβάνει και άλλες δραστηριότητες που συμβάλλουν στη δημιουργία και τη διανομή πολιτιστικών και δημιουργικών προϊόντων.¹⁹



¹⁷ <https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>

¹⁸ <https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>

¹⁹ <https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/What%20Do%20We%20Mean%20by%20CCI.PDF>



Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

Οι πολιτιστικοί και δημιουργικοί τομείς είναι θεμελιώδους σημασίας για τη διασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης των κοινωνιών και βρίσκονται στο επίκεντρο της δημιουργικής οικονομίας. Έντασης γνώσης και βασισμένοι στην ατομική δημιουργικότητα και το ταλέντο, παράγουν σημαντικό οικονομικό πλούτο: πράγματι, από οικονομική άποψη, παρουσιάζουν ανάπτυξη πάνω από το μέσο όρο και δημιουργούν θέσεις εργασίας - ιδίως για τους νέους - ενώ ενισχύουν την κοινωνική συνοχή. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας για μια κοινή αίσθηση ταυτότητας, πολιτισμού και αξιών.²⁰

Οι καλλιτεχνικές και πολιτιστικές δραστηριότητες βελτιώνουν πραγματικά τις ζωές: παρέχουν συμμετοχικές δημιουργικές δραστηριότητες που βοηθούν στην αποκατάσταση της ευημερίας των ανθρώπων και αυξάνουν την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και την ενδυνάμωσή τους, καθώς και στη μείωση του άγχους και της κατάθλιψης και βοηθούν στην κοινωνική συνοχή, την εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη.

Δραστηριότητα 3: "Μελέτη περίπτωσης"

Τύπος δραστηριότητας
Ατομική δραστηριότητα, αλλά εφαρμόσιμη και σε ομάδες (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μία από τις δέκα μελέτες περίπτωσης στο: Πολιτισμός και δημιουργικοί τομείς στην Ευρωπαϊκή Ένωση - Βασικές μελλοντικές εξελίξεις, προκλήσεις και ευκαιρίες από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (τουλάχιστον την περίληψη): https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf και να παρουσιάσουν τις κύριες προκλήσεις που παρουσιάζει η καθεμία από αυτές.
Σκοπός/στόχος
Στο τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να: Να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά του τομέα της κοινωνικής οικονομίας και να προσδιορίσουν τη σημασία τους για την κοινωνική επιχειρηματικότητα στις τέχνες.
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
Ατομικά/ομάδες 2-4 ατόμων
Απαιτούμενο/α υλικό/α

²⁰ <https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>



<p>Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 6_κεφάλαιο 1 Δραστηριότητα 1,) στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι</p> <p>Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το ενημερωτικό έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω ενός jam board ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.</p>
Εκτιμώμενη διάρκεια
25-35 λεπτά
Οδηγίες
Σύνδεσμοι / αναφορές
https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf
Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.
<p>Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα συμμετάσχουν ενεργά στον προσδιορισμό των πληροφοριών που ζητούνται και στη συνάφεια με το θέμα της κατάρτισης.</p>

4. Χρηματοδότηση και άλλη στήριξη για μικρές εταιρείες και SE- Ευκαιρίες για κοινωνικές επιχειρήσεις

Εισαγωγή στην κοινωνική χρηματοδότηση

"Οι κοινωνικές επενδύσεις παρέχουν κεφάλαια που επιτρέπουν στις κοινωνικές οργανώσεις να αποφέρουν τόσο κοινωνικές όσο και οικονομικές αποδόσεις. Η επένδυση είναι επιστρεπτέα, συχνά με τόκο, και χρησιμοποιείται συνήθως για την ανάπτυξη νέων ή υφιστάμενων δραστηριοτήτων που παράγουν εισόδημα - όπως εμπορικές δραστηριότητες ή συμβάσεις για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών" - Γραφείο Υπουργικού Συμβουλίου (Ηνωμένο Βασίλειο)

Η κοινωνική χρηματοδότηση χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει την επιστρεπτέα χρηματοδότηση, αλλά υπάρχουν πολλά χρηματοπιστωτικά μέσα, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων κινδύνου, που αναπτύσσονται στο πλαίσιο αυτής της έννοιας.

Χρηματοδοτικά μέσα για κοινωνικές επιχειρήσεις





Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

Αποπληρωτέα χρηματοδότηση

- Το χρέος είναι η πιο προσιτή χρηματοδότηση για τις SE
- Περιορισμοί:
 - i. Επιλεξιμότητα: Πολλοί οργανισμοί δεν διαθέτουν τα απαραίτητα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν δάνεια και οι νεοσύστατες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν το οικονομικό ιστορικό που απαιτείται για να αποδείξουν ότι είναι αξιόπιστες.
 - ii. Αποπληρωμές: Μια σταθερή δέσμευση για την αποπληρωμή των δανείων μπορεί να εμποδίσει το κρίσιμο πρώτο στάδιο μιας επιχείρησης. Μια λύση είναι η "διετής διακοπή" μεταξύ της επένδυσης και της πρώτης αποπληρωμής, αλλά υπάρχει μικρή ευελιξία όσον αφορά τον επιμερισμό του κινδύνου.

Είδη δανείων για SE

- Δάνεια από ομοτίμους σε ομοτίμους (P2P):
- Μικτή χρηματοδότηση: μη επιστρεπτέα επιχορήγηση
- Φιλανθρωπικά ομόλογα: Εμπορεύσιμα δάνεια που προσφέρονται από κοινωνικούς επενδυτές σε φιλανθρωπικά ιδρύματα ή κοινωνικές επιχειρήσεις, για καθορισμένο χρονικό διάστημα με σταθερό επιτόκιο.
- Ομόλογο κοινωνικού αντίκτυπου (SIB): Η σύμβαση βασίζεται στην πληρωμή βάσει αποτελεσμάτων και η αποπληρωμή εξαρτάται από την επίτευξη των κοινωνικών στόχων.
- Χρηματοδότηση έκτακτης ανάγκης: Κατά τη διάρκεια του COVID-19 πολλοί κοινωνικοί επενδυτές διαπραγματεύτηκαν ιδιωτικά τους όρους αποπληρωμής με τους δανειολήπτες για να τους στηρίξουν

Χρηματοδότηση ιδίων κεφαλαίων

Αν είστε...

- Εγγεγραμμένο φιλανθρωπικό ίδρυμα: Δεν μπορείτε να λάβετε χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια, εκτός αν το κάνετε μέσω μιας θυγατρικής εταιρείας της φιλανθρωπικής οργάνωσης που εμπορεύεται
- Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης: Δεν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα για τους επενδυτές να επενδύσουν
- Εταιρεία Κοινοτικού Ενδιαφέροντος: Υπάρχει ανώτατο όριο στα κέρδη και ελάχιστα οικονομικά κίνητρα.
- Νομική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης: που την καθιστούν πολύ ελκυστική για τους επενδυτές



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS



Εάν χρησιμοποιείτε ίδια κεφάλαια, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος σύγκρουσης συμφερόντων. Τα συμφέροντα των επενδυτών (κερδοφορία) μπορούν να τετραγωνιστούν με τους ηθικούς στόχους της επιχείρησης (κοινωνικός αντίκτυπος).

Τρόποι απόκτησης επενδύσεων από τις SE με τη χρήση μετοχών

- **Crowdfunding**
 - Οι επιχειρηματίες μπορούν να λάβουν χρηματοδότηση απευθείας από άτομα που ήδη ενδιαφέρονται για την αποστολή της επιχείρησης και είναι πρόθυμοι να επενδύσουν μικρά χρηματικά ποσά.
 - Υπάρχουν πολλές πλατφόρμες crowdfunding (π.χ. Kickstarter)
- **Θερμοκοιτίδες, επιταχυντές, υποτροφίες**
 - Πολλές προσφέρουν χρηματοδότηση, αλλά ορισμένες προσφέρουν επίσης κατάρτιση, καθοδήγηση, πρόσβαση σε επενδυτές, χώρο γραφείων κ.λπ.
 - Τα κερδοσκοπικά προγράμματα επιτάχυνσης παρέχουν χρηματοδότηση με αντάλλαγμα ίδια κεφάλαια (~5-10%)
 - Θα μπορούσαν να ενισχύσουν την αξιοπιστία και την έκθεση της επιχείρησής σας

Άλλοι τύποι κοινωνικών επενδύσεων

- **Κοινοτικές μετοχές**
 - Ένα συγκεκριμένο είδος μετοχής που μπορεί να εκδοθεί μόνο από συνεταιριστικές εταιρείες, εταιρείες κοινωφελούς χαρακτήρα και φιλανθρωπικές εταιρείες κοινωφελούς χαρακτήρα.
 - Ένας πολύ καλός τρόπος για την άντληση κεφαλαίων, ενώ παράλληλα παραμένει ανεξάρτητη από οποιονδήποτε ιδιοκτήτη.
 - Ορισμένα χαρακτηριστικά τους είναι ότι *δεν μεταβιβάζονται, η αξία τους είναι σταθερή, οι μέτοχοι έχουν μόνο μία ψήφο, υπάρχει όριο στους τόκους που καταβάλλονται για κάθε μετοχή και άλλα...*

Άλλοι τύποι κοινωνικών επενδύσεων

- **Οιονεί ίδια κεφάλαια**
 - Αντικατοπτρίζει ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των μετοχών, χωρίς όμως ο οργανισμός να λαμβάνει ίδια κεφάλαια.
 - Οι αποπληρωμές βασίζονται στις επιδόσεις της εταιρείας, όπως τα κέρδη ή τα έσοδα - όσο περισσότερα κερδίζετε τόσο περισσότερα πληρώνετε.
 - Ο επενδυτής αγοράζει ένα δικαίωμα συμμετοχής στα έσοδα που του παρέχει το δικαίωμα ποσοστού συμμετοχής στα έσοδα της επιχείρησης.



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

- Χρήσιμο όταν το μετοχικό κεφάλαιο δεν είναι δυνατό

Μέτρηση του κοινωνικού σας αντίκτυπου

Η επιθυμία για ένα θετικό κοινωνικό αποτέλεσμα είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας κοινωνικής επιχείρησης, επομένως, αν ελπίζετε να ξεκινήσετε μια κοινωνική επιχείρηση, είναι απαραίτητο να βρείτε έναν τρόπο να αποδείξετε τον αντίκτυπο της οργάνωσής σας.

- **Θεωρία της αλλαγής & λογικά πλαίσια**
 - Οι προτιμώμενες μέθοδοι λογοδοσίας για τον φιλανθρωπικό τομέα
 - Συνδέει τους στόχους του οργανισμού σας με συγκεκριμένα αποτελέσματα, εκροές και δραστηριότητες.
 - Συνήθως παρουσιάζεται σε ένα διάγραμμα που παρέχει μια γρήγορη επισκόπηση του τι κάνει ο οργανισμός σας και τι επιδιώκει να επιτύχει.
- **Κοινωνική απόδοση της επένδυσης (SROI)**
 - Ο SROI αξιολογεί τον αντίκτυπό σας σε σχέση με τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη αυτού του αντίκτυπου σε χρηματικούς όρους.
 - Πιθανότατα το πιο δημοφιλές βρετανικό πλαίσιο για τη μέτρηση και τη λογιστική αποτίμηση της αξίας που δημιουργείται από μια επένδυση

Κοινωνική απόδοση της επένδυσης (SROI)

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Υπολογίζει μια χρηματική αξία ακόμη και για τα κοινωνικά ή περιβαλλοντικά αποτελέσματα
- Μπορεί να μετρήσει την κοινωνική αξία που παράγεται από ολόκληρο τον οργανισμό ή να επικεντρωθεί σε έναν συγκεκριμένο στόχο.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων, τη μέτρηση του αντίκτυπου κ.λπ.

CONS

- Οι οργανισμοί εργάζονται με διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη και θα έχουν κάνει διαφορετικές εκτιμήσεις κατά την ανάλυση της κοινωνικής τους απόδοσης - δεν είναι σκόπιμο να συγκρίνουμε μόνο τους κοινωνικούς δείκτες.

Υποστήριξη από την κυβέρνηση

Υπάρχουν 3 κύριοι τρόποι με τους οποίους η κυβέρνηση υποστηρίζει τις ΕΟ και τον φιλανθρωπικό τομέα

- i. Χορήγηση επιχορηγήσεων και υποστήριξη της προτιμησιακής πρόσβασης στη χρηματοδότηση



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

- ii. Υποστήριξη φορολογικών ελαφρύνσεων για επενδύσεις σε κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις και δωρεές
- iii. Μέσω του νόμου για τις δημόσιες υπηρεσίες το 2012 και αργότερα του πλαισίου για την κοινωνική αξία το 2020 (Ηνωμένο Βασίλειο)

Παροχή δημόσιων υπηρεσιών, επιχορηγήσεις, κοινωνική συνταγογράφηση

- Συχνά ο δημόσιος τομέας πληρώνει τις κοινωνικές επιχειρήσεις για να παρέχουν υπηρεσίες για λογαριασμό του
- Ο δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί την ανάθεση, η οποία είναι μια διαδικασία για να αποφασίσει ποιες υπηρεσίες χρειάζεται και πώς θα διαθέσει τη χρηματοδότηση.
- Αν παρέχετε υπηρεσίες όπως *κοινωνική φροντίδα, υπηρεσίες για νέους, υπηρεσίες υγείας κ.λπ.*, μπορείτε να αναζητήσετε δημόσια χρηματοδότηση για το έργο σας.
- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν πολύ μεγάλο αριθμό δυνητικών δημόσιων δραστηριοτήτων που θα μπορούσαν να παρέχουν

Υποστήριξη από εταιρείες και μεμονωμένους καταναλωτές

- **Από εταιρείες**
 - Ο ιδιωτικός τομέας επανεκτιμά επίσης τις πολιτικές προμηθειών του για τη στήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων
 - Ειδικά μεγάλες εταιρείες με δεσμεύσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ)
 - **Από μεμονωμένους καταναλωτές**
 - Εμείς, ως εκατομμύρια άτομα, έχουμε αγοραστική δύναμη που μπορεί να δώσει ώθηση στο κίνημα των κοινωνικών επιχειρήσεων.
 - Οι κυβερνήσεις και οι εταιρείες δεν θα επιτύχουν πολλά αν οι μεμονωμένοι καταναλωτές δεν υποστηρίξουν οργανισμούς με γνώμονα την αξία

Δραστηριότητα 4:

Τύπος δραστηριότητας
Ομαδική δραστηριότητα (F2F & online)
Περιγραφή της δραστηριότητας
Οι συμμετέχοντες εργάζονται σε ομάδες και καλούνται να εντοπίσουν τις πιο συνηθισμένες πηγές χρηματοδότησης για μια κοινωνική επιχείρηση, οι οποίες έχουν συμπεριληφθεί στο παραπάνω εκπαιδευτικό υλικό. Στη συνέχεια, τους ζητείται να πραγματοποιήσουν επιτόπια έρευνα προκειμένου να εντοπίσουν τους όρους και τις προϋποθέσεις που ισχύουν σε καθεμία από αυτές και να τις παρουσιάσουν στην υπόλοιπη ομάδα.
Σκοπός/στόχος



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Να είναι σε θέση να κάνει χρήση των χρηματοδοτικών μέσων που θα μπορούσαν να στηρίξουν μια κοινωνική επιχείρηση
Μέγεθος ομάδας/ατομικό αν ισχύει
Από 2 έως 6 άτομα
Απαιτούμενο/α υλικό/α
Αν είναι πρόσωπο με πρόσωπο: εκτύπωση φυλλαδίου (βλ. παράρτημα SE4A Ενότητα 6_κεφάλαιο 2 Δραστηριότητα 2, στυλό, λευκά χαρτιά, στυλό, μαρκαδόροι Εάν είναι σε απευθείας σύνδεση: ο εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργήσει ένα διαδραστικό αρχείο ή να μετατρέψει το έντυπο σε απευθείας σύνδεση μέσω του jam board ή άλλων διαδικτυακών εργαλείων.
Εκτιμώμενη διάρκεια
45 λεπτά
Οδηγίες
Σύνδεσμοι / αναφορές
Πρόσθετες συμβουλές, επιλογές ή προσαρμογές, κατάλογος ελέγχου κ.ο.κ.

ΤΕΛΙΚΟ ΤΕΣΤ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 5 ερωτήσεις

Το κουίζ αποτελείται από 10 ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, όπου μόνο μία απάντηση είναι σωστή:

1. Ο κύριος στόχος της κοινωνικής οικονομίας είναι:

- Βοηθήστε τους ανθρώπους που έχουν ανάγκη
- Ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης, με θετικό κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο
- Ανάπτυξη επιχειρήσεων με δίκαιη διαχείριση

2. Η κοινωνική οικονομία στην ΕΕ αντιπροσωπεύει:

- 8% του συνολικού ΑΕΠ
- 4% του συνολικού ΑΕΠ
- 11% του συνολικού ΑΕΠ

3. Μια επιχείρηση κοινωνικής οικονομίας είναι:





Κοινωνική επιχειρηματικότητα για ARTS

- είναι φορείς της κοινωνικής οικονομίας των οποίων κύριος στόχος είναι να έχουν κοινωνικό αντίκτυπο και όχι κέρδος για τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους τους
- διαχειρίζονται με δημοκρατικό και ανοικτό τρόπο
- και οι δύο απαντήσεις είναι σωστές

4. Κοινωνικές επιχειρήσεις:

- Είναι διαδικασίες "από κάτω προς τα πάνω" που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινότητας με κάθε κόστος, ακόμη και αν δεν είναι κερδοφόρες.
- Είναι διαδικασίες από κάτω προς τα πάνω που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινότητας με κάθε κόστος, παραμένοντας κερδοφόρες στην αγορά
- Είναι διαδικασίες "από κάτω προς τα πάνω" που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινότητας με κάθε κόστος, εκτελώντας μερικές φορές επιχειρηματικές δραστηριότητες
-

5. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μόνο σε τομείς που σχετίζονται με την κοινωνία:

- Αλήθεια
- Ψευδές

6. Κοινωνικές επιχειρήσεις:

- Μπορεί να έχει πολλαπλές νομικές μορφές ανάλογα με τη χώρα
- αποκτούν σημασία σε επίπεδο ΕΕ
- και οι δύο απαντήσεις είναι σωστές

7. Θερμοκοιτίδες, επιταχυντές, υποτροφίες

- Πολλές προσφέρουν χρηματοδότηση, αλλά ορισμένες προσφέρουν επίσης κατάρτιση, καθοδήγηση, πρόσβαση σε επενδυτές, χώρο γραφείων κ.λπ.
- Τα κερδοσκοπικά προγράμματα επιτάχυνσης παρέχουν χρηματοδότηση με αντάλλαγμα ίδια κεφάλαια (~5-10%)
- Θα μπορούσαν να ενισχύσουν την αξιοπιστία και την έκθεση της επιχείρησής σας
- Όλα τα παραπάνω



Co-funded by
the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Βιβλιογραφία

- Σχέδιο δράσης για την κοινωνική οικονομία:
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>
- Πρωτοβουλία κοινωνικής επιχειρηματικότητας:
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf>
- Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Martin & Sally Osberg:
https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition
- Κοινωνική επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη: <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm>
- Κοινωνική επιχειρηματικότητα, τι πρέπει να γνωρίζουν όλοι από τους David Bornstein και Susan Davis:
https://www.researchgate.net/publication/265091813_Social_Entrepreneurship_What_Everyone_Needs_to_Know
- https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0
- <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Χάρτης των κοινωνικών επιχειρήσεων και των οικοσυστημάτων τους στην Ευρώπη, Συνθετική έκθεση, 2015 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>
- Η κοινωνική οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής: https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/resume_CESE2012_en.pdf
- Πρόσφατες εξελίξεις της κοινωνικής οικονομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής: https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2017/10/RecentEvolutionsSEinEU_Study2017.pdf
- Πολιτισμός και δημιουργικοί τομείς στην Ευρωπαϊκή Ένωση - Βασικές μελλοντικές εξελίξεις, προκλήσεις και ευκαιρίες από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (τουλάχιστον η περίληψη):
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU\(2019\)629203_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf)

