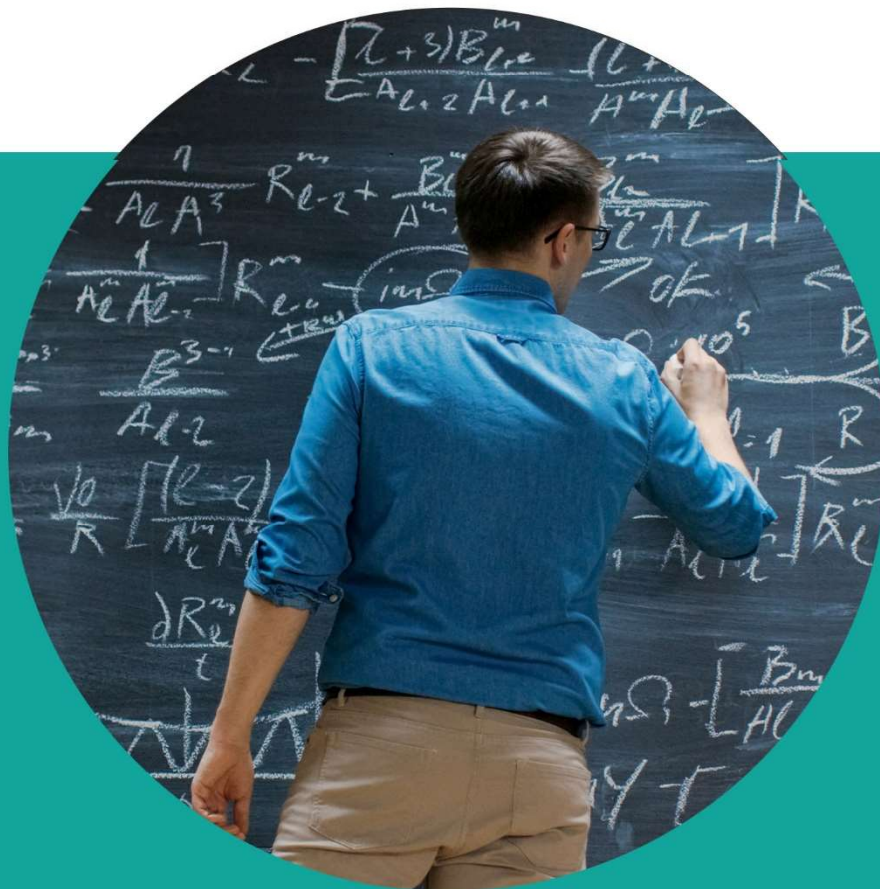




European Social Economy Network (@ESEN) Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Σπουδών Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

Κωδικός έργου: 2019-1-PL01-KA202-065024

@ESEN

**ΙΟ3. Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Σπουδών Κοινωνικής
Επιχειρηματικότητας**

**ΙΟ3.Α1. Ανάπτυξη του εκπαιδευτικού υλικού @ESEN για
μελλοντικούς κοινωνικούς επιχειρηματίες**

Πρότυπο: Εκπαιδευτικός Οργανισμός ΔΗΜΗΤΡΑ

Εταίρος: SEI

Γενικές πληροφορίες

Το αναλυτικό πρόγραμμα @ESEN είναι ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα της προσπάθειας των συνεργατών @ESEN που είναι βαθιά αφοσιωμένοι στην επιδίωξη των πολύπλευρων στόχων του έργου:

- Δημιουργία εθνικών και τοπικών δικτύων κοινωνικών επιχειρήσεων με επέκταση και διασύνδεση με υπάρχοντα δίκτυα
- Ευαισθητοποίηση σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση ως τρόπο δημιουργίας ευκαιριών εργασίας και αντιμετώπισης της φτώχειας με θετικό κοινωνικό αντίκτυπο και προώθηση του έργου των υφιστάμενων ΚΕ
- Επιμέλεια και ανταλλαγή γνώσεων για την δημιουργία ικανοτήτων, υπηρεσιών κατάρτισης και εκπαίδευσης στις ΚΕ, χρησιμοποιώντας ΤΠΕ για την ανάμειξη μεθοδολογιών, την ενοποίηση πρακτικών και την υπέρβαση των τοπικών ορίων.

Το αναλυτικό πρόγραμμα

Το αναλυτικό πρόγραμμα @ESEN ασχολείται με τις πτυχές της κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε δύο επίπεδα. Πρώτον, διερευνά θέματα σε θεωρητικό επίπεδο, βοηθώντας τους εκπαιδευόμενους να αξιοποιήσουν τα δικά τους εννοιολογικά πλαίσια και ένα κοινό λεξιλόγιο που υποστηρίζει την κατανόηση του ορισμού και του πεδίου εφαρμογής της επιχείρησης σε ένα ευρωπαϊκό πλαίσιο. Δεύτερον, παρουσιάζει συγκεκριμένες πρακτικές προσεγγίσεις σχεδιασμού και υλοποίησης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Το αναλυτικό πρόγραμμα είναι δομημένο σύμφωνα με μια ευρωπαϊκή προοπτική, συμπεριλαμβανομένων παραδειγμάτων, περιπτώσιολογικών μελετών, επιχειρηματικών μοντέλων και στρατηγικών από τις συμμετέχουσες χώρες, επιτυγχάνοντας ένα ευρωπαϊκό αντίκτυπο.

Ακολουθώντας τη άρθρωση του προγράμματος σπουδών, παρέχει εστιασμένο περιεχόμενο και υλικό που παραμένει πάντα ανοιχτό σε ενσωματώσεις και εμπλουτισμούς που προέρχονται επίσης από εκπαιδευτές, εκπαιδευόμενους και όλους εκείνους που θα εμπλακούν στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Υπό αυτή την έννοια, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα @ESEN πρέπει να νοείται ως ένα ζωντανό εκπαιδευτικό περιβάλλον που στοχεύει στον καλύτερο προσανατολισμό και τον εξοπλισμό του χρήστη προκειμένου να:

1. Σκιαγραφήσει ένα προσωπικό εννοιολογικό πλαίσιο για την κατανόηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο των μεταβαλλόμενων κοινωνικών ρυθμίσεων
2. Μοιραστεί ένα λεξιλόγιο για τη σκέψη και την επικοινωνία σχετικά με τις κοινωνικές αξίες με συγκεκριμένους όρους σε διακρατικό επίπεδο
3. Ανακαλύψει και εφεύρει μοντέλα για να ξεκινήσει, να ηγηθεί, να διαχειριστεί και να αξιολογήσει ένα κοινωνικό εγχείρημα
4. Αναζητήσει συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης για το εγχείρημα
5. Παρέχει και λάβει κριτική ανατροφοδότηση σχετικά με συγκεκριμένες έννοιες για την κοινωνική επιχειρηματικότητα πριν ξεκινήσει.

Στοχευμένο κοινό

Το αναλυτικό πρόγραμμα @ESEN έχει σχεδιαστεί για να στηρίξει όχι μόνο τους ανέργους που επιθυμούν να αξιολογήσουν τις ιδέες τους για κοινωνική επιχειρηματικότητα πριν από την εκπόνησή τους, αλλά και τους κοινωνικούς επιχειρηματίες που μπορεί να ενδιαφέρονται να διευρύνουν τις ιδέες τους προκειμένου να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Το αναλυτικό πρόγραμμα διαδικτυακά

Το πρόγραμμα @ESEN (IO2) και το Αναλυτικό πρόγραμμα (IO3) αποτελούν το βασικό υλικό της ηλεκτρονικής πλατφόρμας @ESEN (IO4) που συνδέεται με το δίκτυο γνώσης του έργου σε μια κυκλική, δυναμική βελτίωση του περιεχομένου τους, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας και της προσβασιμότητας διαθέσιμων πόρων, μεθοδολογιών και εργαλείων σε επίπεδο ΕΕ για την υποστήριξη ενεργών και δυνητικών κοινωνικών επιχειρηματιών.

Περιεχόμενα

Γενικές πληροφορίες.....	2
Το αναλυτικό πρόγραμμα	2
Στοχευμένο κοινό	3
Το αναλυτικό πρόγραμμα διαδικτυακά.....	3
Υπόμνημα	7
Μάθημα Εισαγωγή στην Κοινωνική Οικονομία και Επιχειρηματικότητα	9
Πρόγραμμα @ESEN.....	9
Αναλυτικό πρόγραμμα @ESEN	9
Δομή και περιεχόμενα	10
1.1 Ενσωμάτωση	11
1.2 Ορισμοί της Κοινωνικής Επιχείρησης.....	12
1.3 Παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών	12
1.4. Επισκόπηση μαθήματος.....	13
1.5 Αναπτύξτε τη δική σας κατανόηση για τη Κοινωνική Επιχείρηση.....	15
Ενότητα Α – Διοίκηση Επιχειρήσεων	18
A.1 Επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης	24
A.1.1 Επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης	24
A.1.2 Ανάλυση SWOT	30
A.1.3 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας	31
A.2 Εκτίμηση Κινδύνου / Παρακολούθηση προόδους	37
A.2.1 Εκτίμηση Κινδύνου / Παρακολούθηση προόδου	37
A.2.2 Risk Matrix.....	39
A.2.3 Διαχείριση κινδύνου	41
A.3 Στρατηγική: Επισκόπηση θέματος	45
A.3.1 Αποστολή και Όραμα	49
A.3.2 Κώδικας δεοντολογίας – σύστημα αξιών	52
A.3.3 ΕΞΥΠΝΟΙ (SMART) Στόχοι.....	58
A.3.4 Προγραμματισμός πόρων της επιχείρησης.....	60
A.4 Προσδιορισμός και ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών: επισκόπηση.....	63
A.4.1 Προσδιορισμός και ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών - Ποιο έχει μεγαλύτερη σημασία;.....	63
A.4.2 Χάρτης ενδιαφερόμενων μερών.....	65
A.4.3 Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη	67
Σύνοψη της Ενότητας Α.....	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Α.....	80

Ενότητα Β – Κοινωνική Καινοτομία και Αντίκτυπος.....	84
Β.1 Πρωτότυπα και Δοκιμές.....	88
Β.1.1 Κύκλος σχεδίασης	88
Β.1.2 Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός (HCD)	88
Β.1.3 Πρωτότυπο	89
Β.2 Κύκλος σχεδίασης	91
Β.2.1 Κύκλος σχεδίασης	91
Β.2.2 Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός	93
Β.2.3 Παράδειγμα - HCD σε δράση	97
Β.3 Πρωτότυπο	100
Β.4 Ορισμοί πρότασης αξίας και USP.....	102
Σύνοψη της Ενότητας Β.....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Β.....	108
Ενότητα Γ - Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων	111
Γ.1. Σχεδιασμός μάρκετινγκ: επισκόπηση.....	116
Γ.1.1 Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ ως μέρος της δραστηριότητας της Κοινωνικής Επιχείρησης.....	116
Γ.1.2 Σχεδιασμός μάρκετινγκ	118
Γ.2. Χαρτογράφηση και δοκιμή κοινού στόχου: Επισκόπηση	122
Γ.2.1 Χαρτογράφηση και δοκιμή κοινού στόχου	122
Γ.2.2 Μια πρακτική προσέγγιση στη χαρτογράφηση κοινού στόχου.....	124
Σύνοψη της Ενότητας Γ	128
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Γ	131
Ενότητα Δ – Συγκέντρωση κεφαλαίων και πόροι	134
Δ.1 Χρηματοοικονομικές στρατηγικές για κοινωνικές επιχειρήσεις: προσεγγίσεις και σενάρια	142
Δ.1.1 Επιχειρηματικό μοντέλο και οικονομική στρατηγική.....	142
Δ.1.2 Οικονομικά/χρηματοδοτικά μοντέλα	145
Δ.1.3 Τυπολογίες πόρων / οργάνων	146
Δ.2 Μοντέλο FairShares	148
Δ.2.1 Αξίες και Αρχές FairShares	148
Δ.2.2 Οργάνωση και στρατηγική FairShares: έξι μορφές πλούτου	151
Δ.2.3 Οικονομικές πτυχές FairShares: καθορισμός εταιρικών συμφωνιών	152
Δ.2.4 Χρήση του μοντέλου FairShares: Προειδοποίηση	155
Δ.2.5 Ορισμός Κοινόχρηστου πλούτου	156
Δ.3 Ενεργοποίηση αναξιοποίητης κοινοτικής χρηματοδότησης και ισχύος	162

Δ.3.1 Το μείγμα πόρων.....	162
Δ.3.2 Μελλοντικές προοπτικές.....	162
Δ.3.3 Ευκαιρίες χρηματοδότησης: Ευρωπαϊκό πλαίσιο	164
Δ.3.4 Συγκέντρωση χρημάτων και πληθοχρηματοδότηση	168
Δ.3.5 Crowdfunding	169
Δ.3.6 Διαδικασία Crowdfunding.....	170
Δ.3.7 Ταξινόμηση και μοντέλα	170
Δ.4 Pitching.....	175
Δ.4.1 Προσεγγίσεις και εργαλεία Pitching	175
Δ.4.2 Περιεχόμενο προώθησης.....	175
Δ.4.3 Δομές και υλοποίηση	175
Δ.4.4 - Εξάσκηση στο Pitching	176
Σύνοψη της Ενότητας Δ.....	177
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Δ.....	183
Ενότητα Ε – Δύναμη Ανθρώπινου Δυναμικού	187
Ε.1 Εργασία με ομάδα.....	191
Ε.1.1 Ομαδική εργασία.....	191
Ε.1.2 Τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας.....	192
Ε.1.3 Χαρακτήρες και ρόλοι σε μια ομάδα	196
Ε.1.4 Συμβουλές για επιτυχημένη συγκρότηση ομάδας	198
Ε.1.5 Ικανότητα συνεργασίας.....	201
Ε.2 Διαχείριση διαφορετικότητας.....	205
Ε2.1 Διαχείριση της Διαφορετικότητας σε Οργανισμούς	205
Ε2.2 Προκλήσεις της διαχείρισης της διαφορετικότητας	207
Ε2.3 Πρακτικά βήματα για τη διαχείριση της διαφορετικότητας.....	212
Σύνοψη της Ενότητας Ε	220
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Ε	225

Υπόμνημα



Σκοποί και στόχοι



Λέξεις κλειδιά



Λεξιλόγιο



Ασκήσεις/Δραστηριότητες



Παραδείγματα



Σημαντικά



Επιθεώρηση των ερωτήσεων



Για Περαιτέρω Μελέτη



Βιβλιογραφία

A close-up photograph of a wooden board game. In the foreground, a white paper strip with the word 'START' in bold black letters is placed on the board. To the left of 'START', a series of black arrows points towards the word. A blue plastic pin is stuck into the board near the 'START' line. In the background, two white dice are visible. The board is made of light-colored wood.

**ΜΑΘΗΜΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ
ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Μάθημα Εισαγωγή στην Κοινωνική Οικονομία και Επιχειρηματικότητα

Πρόγραμμα @ESEN

Το πρόγραμμα @Esen (IO2) έχει σχεδιαστεί ως ένα επιστημονικό και ευέλικτο μονοπάτι ενδυνάμωσης στο διαδίκτυο/πραγματικού κόσμου που ανταποκρίνεται στην ολοένα αυξανόμενη ανάγκη των εκπαιδευτών της κοινωνικής επιχείρησης να ξεπεράσουν τη θεωρία για τη διαμόρφωση και ανάπτυξη της δικής τους ιδέας ή τη βελτίωση της υπάρχουσας κοινωνικής επιχείρησης. Η συλλογική εκπαιδευτική προσέγγιση @Esen διαρθρώνεται σε πέντε ενότητες: *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Κοινωνική καινοτομία και αντίκτυπος, μάρκετινγκ κοινωνικών επιχειρήσεων, Συγκέντρωση κεφαλαίων και πόροι, ισχύς ανθρώπινων πόρων και ένα εισαγωγικό σιλό: Βασικά στοιχεία στην Κοινωνική Οικονομία και Επιχειρηματικότητα*. Το Αναλυτικό πρόγραμμα @ESEN (IO3) αποτελεί το άλλο μέρος αυτού του καινοτόμου και ολοκληρωμένου συστήματος μάθησης και κατάρτισης που στοχεύει να υποστηρίξει την ευρωπαϊκή κοινωνική επιχειρηματικότητα, ενσωματώνοντας σύγχρονες επιστημονικές έννοιες, μεθόδους και τεχνικές και ικανοποιώντας τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων-στόχων με ολοκληρωμένο τρόπο.

Αναλυτικό πρόγραμμα @ESEN

Ο συγκεκριμένος στόχος του προγράμματος σπουδών είναι να εκπαιδεύσει, να υποστηρίξει και να καθοδηγήσει ενεργούς και δυνητικούς κοινωνικούς επιχειρηματίες στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικής τους ιδέας. Η καινοτόμος πρόταση που διέπει το αναλυτικό πρόγραμμα είναι ότι τα άτομα, τα οποία έχουν κίνητρα να γίνουν κοινωνικοί επιχειρηματίες, μπορεί να έχουν περισσότερες επιλογές και να αποδειχθούν πιο αποτελεσματικά όντας επίσης σε επαφή με ένα συνεργατικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον σχετικά με την κοινωνική επιχειρηματικότητα παρά με μια θεωρητική προσέγγιση.

Πρέπει να τονιστεί ότι το Αναλυτικό πρόγραμμα ανακτά το περιεχόμενό του, τις μεθοδολογίες και τις προτάσεις του από την εκτεταμένη έρευνα που διεξήχθη από Εταίρους στην οποία συμμετείχαν κοινωνικές επιχειρήσεις, εκπαιδευτές, διευκολυντές, ακαδημαϊκοί, σύμβουλοι και υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής.

Επιπλέον, η άρθρωσή του ανταποκρίνεται σε αναλύσεις αναγκών και προτάσεις που προέρχονται από τις ευρείες ομάδες συνομιλητών του οικοσυστήματος των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Δομή και περιεχόμενα

Το αναλυτικό πρόγραμμα αρθρώνεται σε κεφάλαια που αντιστοιχούν στις ενότητες του προγράμματος σπουδών και κάθε κεφάλαιο ακολουθεί το παρακάτω σχήμα:

Σύντομη εισαγωγή - γενική περιγραφή θεμάτων και θέματος, σκιαγράφοντας τον κλάδο και τους επιστημονικούς τομείς.

Στόχοι - Προσδιορισμός των κύριων στόχων όσον αφορά την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων.

Μαθησιακά αποτελέσματα – κατάλογος γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να αποκτηθούν ή να ενισχυθούν με την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.

Λέξεις-κλειδιά και λεξιλόγιο- ένα καθοδηγητικό γλωσσάρι για τους πιο σημαντικούς όρους της ενότητας.

Άρθρωση ενοτήτων - αφηγηματική έκθεση σε παραγράφους, που μπορεί επίσης να περιλαμβάνει παραδείγματα, πίνακες, σχήματα, εικόνες, επεξήγηση εννοιών, θεωριών και υποστήριξη των μαθητών στην εξερεύνηση του κλάδου και του θέματος αναφοράς βοηθώντας τους να εστιάσουν και να εμβαθύνουν διαγωνισμούς και θέματα των ιδιαίτερων ενδιαφερόντων τους.

Σετ ασκήσεων / δραστηριοτήτων - Ένα σύνολο ασκήσεων διαφορετικών τύπων και μορφής (ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, περιπτώσεις μελέτης κ.λπ.) που είναι διαθέσιμες και στην ηλεκτρονική πλατφόρμα @Esen για online εκπαίδευση.

Σύνοψη - μια περίληψη της ενότητας, που εξηγεί το νόημά της και την εντάσσει στο πλαίσιο των στόχων και της στρατηγικής του έργου

Ερωτήσεις επανεξέτασης - ένα σύνολο ερωτήσεων για την αξιολόγηση μιας πρώτης μάθησης

Παράρτημα - μια συνοπτική επισκόπηση των ενοτήτων, με ανάλυση των μαθημάτων και συνθετικές πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο, τις μεθοδολογίες και τις ασκήσεις.

Εισαγωγή

Η ενότητα για την Κοινωνική Επιχείρηση θα παρέχει ουσιαστική γνώση για το γιατί και πώς να σχεδιάσετε και να διευθύνετε μια κοινωνική επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, θα επιτρέψει στους συμμετέχοντες να μάθουν για βασικά στοιχεία της Κοινωνικής Επιχείρησης και τους αντίστοιχους ενδιαφερόμενους φορείς.



Σκοποί και στόχοι

Αυτή η εισαγωγή στοχεύει να παρέχει μια επισκόπηση του μαθήματος και να παρακινήσει και να προκαλέσει το ενδιαφέρον σας για να το παρακολουθήσετε.

Αυτή η ενότητα στοχεύει να παρέχει ουσιαστική κατανόηση σε αρχάριους στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας σχετικά με τα ακόλουθα:

Ιστορία και ορισμός της κοινωνικής επιχείρησης

- Παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών για το πώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να μεταμορφώσουν την κοινωνία και να είναι κερδοφόρες
- Επισκόπηση μαθήματος
- Ο κύριος στόχος είναι τα άτομα να κατανοήσουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν μια κοινωνική επιχείρηση της επιλογής τους. Αυτή η ενότητα εστιάζει στην κατανόηση της κοινωνικής επιχείρησης και δίνει στον συμμετέχοντα μια επισκόπηση του τι θα ακολουθήσει σε αυτό το μάθημα.

1.1 Ενσωμάτωση

Εάν βρίσκεστε σε ομάδα, κάντε τον εαυτό σας να νιώσει άνετα και συστήστε τον εαυτό σας στον άλλον, για να κάνετε τους συμμετέχοντες να νιώσουν ευπρόσδεκτοι. Οι βασικοί κανόνες για τη μεταξύ μας αλληλεπίδραση είναι οι εξής: φροντίστε τον ασφαλή χώρο σας και τον ασφαλή χώρο του άλλου, φροντίστε τον εαυτό σας, φροντίστε τους άλλους και φροντίστε το σύνολο).

Για να βελτιωθεί η συνοχή της ομάδας και να διασφαλιστεί η αμοιβαία συμπάθεια, ο συντονιστής του μαθήματος θα σας βάλει να παίξετε μερικά παιχνίδια ώστε να σπάσει ο πάγος με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες. Περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε: The Candy Game, το Marshmallow Game, a Scavenger Hunt, Two Truths and One Lie, Paper Airplane Game, Year of the Coin, One Common Thing, Speed Networking και άλλα. Παρακαλούμε χρησιμοποιήστε μια άσκηση που δημιουργεί οικειότητα με την οποία νιώθετε πιο άνετα και μη διστάσετε να χρησιμοποιήσετε αυτήν που ίσως έχετε ήδη χρησιμοποιήσει και η ομάδα έχει συνηθίσει. Ακολουθούν άλλα δύο παιχνίδια τα οποία περιγράφονται με περισσότερες λεπτομέρειες. Το Παιχνίδι Personal Artifact είναι υπέροχο για να γνωριστείτε αν εργάζεστε με μια νέα ομάδα ανθρώπων που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους. Το Line Up Game είναι ένα εξαιρετικό παιχνίδι για μια ομάδα που γνωρίζει ήδη ο ένας τον άλλον.

1.2 Ορισμοί της Κοινωνικής Επιχείρησης

Υπάρχει μεγάλη συζήτηση για το τι είναι κοινωνική επιχείρηση. Αυτό προκύπτει από τις διαφορετικές αντιλήψεις της επιχειρηματικής και κοινωνικής δραστηριότητας σε όλο τον κόσμο. Στις ΗΠΑ για παράδειγμα, υπάρχει μεγάλη έμφαση στον κοινωνικό επιχειρηματία και όχι στην κοινωνική επιχείρηση. Ο ατομισμός και η εστίαση στην επιχειρηματική πτυχή επιτρέπει τη συγκάλυψη του κοινωνικού αντίκτυπου. Αντίθετα, στην ευρωπαϊκή ήπειρο, δίνεται έμφαση στις κοινοτικές πτυχές της κοινωνικής επιχείρησης. Εδώ δίνεται έμφαση στις συστημικές πτυχές της λειτουργίας μιας κοινωνικής επιχείρησης και δίνεται μεγάλη έμφαση στον κοινωνικό αντίκτυπο, σε αντίθεση με την κατανόηση στις ΗΠΑ. Αυτό το θέμα συνεχίζεται σε όλο τον κόσμο. Μικρές διαφοροποιήσεις στη νομική ορολογία και τους κανονισμούς δημιουργούν διαφορετικές μορφές κοινωνικής επιχείρησης που αλληλοαποκλείονται. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό να έχουμε μια πολύ περιεκτική κατανόηση της κοινωνικής επιχείρησης που δεν μετράει έναν οργανισμό με τη νομική του μορφή. Αντιθέτως, εξετάζουμε τι κάνει μια κοινωνική επιχείρηση και πώς να αυτοκυβερνηθεί.

Ορίζουμε την κοινωνική επιχείρηση ως επιχειρήσεις που έχουν σαφή ηθική και αξίες, κοινωνικό σκοπό, διοικούνται με δημοκρατικό τρόπο και διανέμουν δίκαια τον πλούτο που δημιουργούν.

Ορίζουμε την κοινωνική οικονομία ως τον τομέα στον οποίο εργάζονται και ευημερούν όλες οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Αυτό περιλαμβάνει επίσης τα νομικά και κοινωνικά πλαίσια κάτω από τα οποία λειτουργούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις.

Η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης αναπτύχθηκε γύρω από το συνεταιριστικό κίνημα στο Ηνωμένο Βασίλειο τη δεκαετία του 1980. Ωστόσο, δεν υπάρχει ακόμη σαφές ιστορικό χρονοδιάγραμμα της κοινωνικής επιχείρησης, επειδή η έννοια της μπορεί να βρεθεί ανά τους αιώνες. Οι μελετητές του πεδίου γενικά αποδέχονται ότι η προέλευση προέρχεται από το προαναφερθέν υπόβαθρο του Ηνωμένου Βασιλείου, παρόλα αυτά στη συνέχεια εξαπλώθηκε γρήγορα σε όλο τον κόσμο καθώς προσαρμόστηκε και αφομοιώθηκε από το διαδεδομένο Zeitgeist.

1.3 Παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών

Έχουμε εργαστεί για να σας παρέχουμε μια λίστα με τις βέλτιστες πρακτικές από όλη την Ευρώπη. Διαβάστε τα παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών μας εδώ: https://esen.ios.edu.pl/images/ESEN_Good_practices.pdf . Δουλέψαμε σε 25

παραδείγματα που είναι πολύ διαφορετικά μεταξύ τους και δείχνουν το πλήρες φάσμα του πώς μπορεί να μοιάζει μια κοινωνική επιχείρηση.

Σκεφτείτε τουλάχιστον ένα ζευγάρι από κάθε χώρα και παρατηρήστε τα λάθη τους. Η πανδημία του Covid ήταν μια ιδιαίτερη πρόκληση για τους περισσότερους από αυτούς. Νέες κοινωνικές επιχειρήσεις γεννιούνται κάθε μέρα και είναι εύκολο να χάσετε ένα παράδειγμα που μπορεί να σας ωφελήσει ιδιαίτερα. Σκεφτείτε να κάνετε τη δική σας έρευνα για να βρείτε παραδείγματα που ταιριάζουν με αυτό που σκέφτεστε να κάνετε. Πολλές καινοτομίες γίνονται πολλές φορές σε διάφορα μέρη του κόσμου, το να παρακολουθείτε το Zeitgeist θα σας βοηθήσει να παραμείνετε μπροστά. Για το σκοπό αυτό, ίσως θελήσετε να μας ακολουθήσετε στο Facebook: <https://www.facebook.com/esensocialeconomy> ή στο Instagram: <https://www.instagram.com/esensocialeconomy/>

1.4. Επισκόπηση μαθήματος

Ο συντονιστής θα δείξει στους συμμετέχοντες πώς η δομή του μαθήματος στοχεύει στην ενδυνάμωση τους ως κοινωνικών επιχειρηματιών. Οποιοσδήποτε ανοιχτές ερωτήσεις σχετικά με το περιεχόμενο και τον αντίκτυπό τους στην πραγματική ζωή θα συζητηθούν σε αυτό το μέρος. Ζωτικής σημασίας είναι η ενδυνάμωση και ο ενθουσιασμός που πρέπει να εφαρμοστούν στον συμμετέχοντα.

Ορισμένες πτυχές του μαθήματος μπορεί να είναι πολύ προχωρημένες ή πολύ δύσκολο να κατανοηθούν. Μην ανησυχείτε αν ισχύει αυτό. Προσπαθήσαμε να δημιουργήσουμε ένα ολιστικό μάθημα που θα περιλαμβάνει ένα περιεχόμενο για λίγο πιο ώριμη κοινωνική επιχείρηση. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να μην είναι σχετικές αυτήν τη στιγμή, αλλά θα γίνουν σχετικές με την επιτυχία της κοινωνικής σας επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο, εξοικειωθείτε με το Πρόγραμμα Σπουδών ESEN που διατίθεται στον ιστότοπό μας: <https://esen.ios.edu.pl/en/#IntellectualOutputs>

Αυτό το μάθημα είναι δομημένο σε 5 διαφορετικές ενότητες που εκτείνονται σε μια μεγάλη ποικιλία διαφορετικών θεμάτων. Αυτή είναι μια πολύ ολιστική προσέγγιση και δεν έχει στόχο να σας εκφοβίσει. Αυτό γίνεται για να σας δώσει επιλογές και τη δυνατότητα να μελετήσετε μόνοι σας για να κατανοήσετε καλύτερα μια ποικιλία θεμάτων που σχετίζονται με τη δημιουργία και τη λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης.

Η Ενότητα Α σας δίνει μια κατανόηση των δεξιοτήτων Διοίκησης Επιχειρήσεων. Θα σας προετοιμάσει και θα σας κάνει τις πιο βασικές ερωτήσεις γύρω από την προσπάθειά σας. Θα

σας βοηθήσει να συντάξετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης, να πραγματοποιήσετε αξιολογήσεις κινδύνου, να παρακολουθήσετε την πρόοδό σας και να σας βοηθήσει στον εντοπισμό των ενδιαφερομένων καθώς και να σας καθοδηγήσει στη χάραξη μιας στρατηγικής για τον εαυτό σας. Βεβαιωθείτε ότι προσαρμόζετε πάντα τη μάθηση που παίρνετε στη δική σας κοινωνική επιχείρηση. Προσαρμόστε σε διαφορετικούς με τρόπους σκέψης την ιδέα σας. Προσπαθήστε να είστε ευέλικτοι και φροντίστε να καταγράφετε κάθε ερώτηση για την οποία δεν έχετε ακόμη απάντηση. Επιπλέον, μπορείτε επίσης να απορρίψετε ή να προσθέσετε σε συγκεκριμένα μέρη της ενότητας χρησιμοποιώντας την πρόσθετη βιβλιογραφία ή να ζητήσετε συμβουλές στο δίκτυο ESEN.

Η Ενότητα Β σας βοηθάει να δοκιμάσετε την ιδέα σας σε τέτοιο σημείο που να είστε ευχαριστημένοι με αυτήν και να είστε σε θέση να την εμπορευματοποιήσετε ή να μεταβείτε στον πραγματικό κόσμο, ούτως ή άλλως. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία πρωτοτύπων και τη δοκιμή των ιδεών σας, καθώς και την κατανόηση και την άρθρωση της αξίας πίσω από αυτό που κάνετε. Η ενότητα αυτή σας δίνει μια μέθοδο για το πως να δοκιμάσετε την ιδέα σας. Σας βοηθά να βεβαιωθείτε ότι η ιδέα σας βρίσκεται σε ένα επίπεδο όπου μπορείτε πραγματικά να ξεκινήσετε να την υλοποιείται στον πραγματικό κόσμο. Η δοκιμή της ιδέας απλώς την κάνει καλύτερη και ισχυρότερη. Μην σας πιάνει κατάθλιψη αν μια δοκιμή προϊόντος δεν πάει όπως θέλετε. Υπάρχει πάντα χώρος για να μάθετε και να αναπτυχθείτε μέσα από τα λάθη, κάνοντας τον εαυτό σας και την κοινωνική σας επιχείρηση πολύ πιο δυνατή στη διαδικασία.

Η Ενότητα Γ ασχολείται με το μάρκετινγκ των κοινωνικών επιχειρήσεων και σας βοηθά να πραγματοποιήσετε μια αξιολόγηση της αγοράς και ένα επακόλουθο σχέδιο μάρκετινγκ για να ενεργήσετε. Το μάρκετινγκ και η επικοινωνία είναι μια σημαντική πτυχή για οτιδήποτε κάνετε. Εδώ θα αποκτήσετε περισσότερη κατανόηση για το πώς να μιλήσετε με διαφορετικά άτομα και ομάδες με τις οποίες έχετε να κάνετε. Η επιλογή της σωστής γλώσσας για να εξηγήσετε τις προθέσεις σας ή να διαπραγματευτείτε μπορεί να εμπλουτίσει ή να σπάσει την επιχείρησή σας. Σας προτείνουμε να εκμεταλλευτείτε αυτήν την ενότητα ως ευκαιρία για να αναλογιστείτε τον τρόπο που μιλάτε και την κοινωνική σας επιχείρηση που ασχολείται με διαφορετικούς ενδιαφερόμενους. Αυτό είναι επίσης ένα τέλειο μέρος για να ζητήσετε περισσότερη εξωτερική βοήθεια και σχόλια.

Η ενότητα Δ έχει να κάνει με τη συγκέντρωση κεφαλαίων και τη διαχείριση πόρων. Θα αποκτήσετε περισσότερες γνώσεις σχετικά με την οικονομική στρατηγική, την κατανομή ισχύος, την προώθηση και τη διαφοροποίηση των πηγών εσόδων σας. Αυτό είναι απαραίτητο

για πιο εδραιωμένες κοινωνικές επιχειρήσεις που έχουν ήδη συνεχή δραστηριότητα. Αυτή η ενότητα θα σας ρίξει στα βαθιά, δίνοντάς σας μια επισκόπηση των διαφόρων τρόπων ανάλυσης και διαχείρισης της κοινωνικής σας επιχείρησης. Αυτή η πλευρά της επιχείρησής σας θα πρέπει να σας είναι ξεκάθαρη και αυτό θα σας βοηθήσει. Ωστόσο, παρακαλούμε συνεργαστείτε με κάποιον που εμπιστεύεστε για να διασφαλίσετε μια άκαμπτη οικονομική δομή των σχεδίων σας.

Η ενότητα Ε αφορά τη διαχείριση της ομάδας και της διαφορετικότητας. Σε αυτή την ενότητα, θα κατανοήσετε καλύτερα τι χρειάζεται για να ηγεθείτε μια ομάδα. Επιπλέον, θα μάθετε πώς να παλεύετε για τη διαφορετικότητα της ομάδας σας. Θα μπορείτε να εκμεταλλευτείτε μια ομάδα με άλλη οπτική και να μάθετε από τις διαφορετικές οπτικές και εμπειρίες τους. Αυτή η ενότητα θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε και να συμβιβάσετε τις δικές σας προκαταλήψεις για τη διαφορετικότητα και θα σας κάνει να έχετε αυτοπεποίθηση για να αντιμετωπίσετε οποιαδήποτε περίπλοκη ομάδα.

1.5 Αναπτύξτε τη δική σας κατανόηση για τη Κοινωνική Επιχείρηση

Όταν κοιτάζετε τους ορισμούς μας, είμαι σίγουρος ότι έχετε κάποια προβλήματα. Ίσως να τους βρίσκετε πολύ συγκεκριμένους. Ίσως θεωρείτε ότι περιορίζουν αυτό που θέλετε να κάνετε. Ίσως σας ενέπνευσαν να σκεφτείτε την κοινωνική σας επιχείρηση με διαφορετικό τρόπο. Ή ίσως απλώς σας μπέρδεψε και νιώθετε λιγότερο ασφαλής για το τι είναι μια κοινωνική επιχείρηση.

Όποια και αν είναι η απάντησή σας σε αυτές τις ερωτήσεις, εμείς στην ESEN είμαστε εδώ για να σας υποστηρίξουμε και η κοινότητά μας θα κάνει το ίδιο. Φροντίστε να γίνετε μέλος μας και να ανταλλάξετε μεταξύ σας ιδέες και αντιλήψεις για την κοινωνική επιχείρηση. Δεν υπάρχει σωστή απάντηση, μόνο οι νομικοί περιορισμοί στη χώρα σας με τους οποίους θα πρέπει να εργαστείτε.



Για περαιτέρω μελέτη (σύνδεσμοι σε διαθέσιμες διαδικτυακές πηγές: έγγραφα, δοκίμια, βίντεο κ.λπ.)

- European Venture Philanthropy Association, BE. (2020) *The investing for impact* at https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (Accessed 7th April 2021)
- European Venture Philanthropy Association, BE. (2010) *Social Enterprise: from definitions to developments in practice* at https://evpa.eu.com/uploads/publications/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice.pdf (Πρόσβαση στις 10 Μαρτίου 2021)

- The Chartered Institute of Marketing, *Marketing, and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works* <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf> (Accessed 18th November 2020)
- Social Enterprise London, UK. (2020) *Marketing your Social Enterprise*, at <http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf> (Πρόσβαση στις 18 Νοεμβρίου 2020)



ΕΝΟΤΗΤΑ Α

ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ενότητα Α – Διοίκηση Επιχειρήσεων

Εισαγωγή

Η ενότητα της Διοίκησης Επιχειρήσεων θα παρέχει ουσιαστική γνώση για το πώς αναπτύσσονται και λειτουργούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, θα δώσει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να μάθουν για τα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, την Ανάλυση SWOT, τους μηχανισμούς Εφοδιαστικής Αλυσίδας, τη διαχείριση και αξιολόγηση των κινδύνων, τον εντοπισμό των ενδιαφερομένων και την ανάπτυξη επιχειρησιακής στρατηγικής.



Στόχοι (για την Ενότητα Α - Διοίκηση Επιχειρήσεων)

Αυτή η ενότητα στοχεύει να αναπτύξει και να βελτιώσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες των επίδοξων κοινωνικών επιχειρηματιών στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των οργανωτικών δομών εντός των κοινωνικών επιχειρήσεων. Ο απώτερος στόχος είναι να παράσχει στα άτομα την τεχνογνωσία και το γνωστικό υπόβαθρο προκειμένου να μπορέσουν να δημιουργήσουν μια κοινωνική επιχείρηση της επιλογής τους.

Μαθησιακά Αποτελέσματα (για Ενότητα Α - Διοίκηση Επιχειρήσεων)

Γνώση:

- Τα διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις
- Τα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου
- Η ανάλυση SWOT: προσεγγίσεις και εργαλεία
- Δραστηριότητες και κατηγορίες διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (κόστος, προμήθειες, μεταφορά, κατασκευή και στόχοι παράδοσης)
- Τα ζητήματα και οι προκλήσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα και τη γραμμή παραγωγής
- Κίνδυνοι που συνδέονται με μια κοινωνική επιχείρηση
- Στρατηγικές και στρατηγικοί στόχοι, αποστολή και σύστημα αξιών
- Έννοια ενδιαφερόμενων μερών

- Βασικοί παράγοντες του αντίκτυπου των ενδιαφερόμενων μερών στους επιχειρηματίες

Δεξιότητες:

- Να εξηγήσει διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα
- Να καθορίσει το σκοπό της αλυσίδας εφοδιασμού και της διαχείρισης της γραμμής παραγωγής
- Για τον εντοπισμό των κινδύνων που συνδέονται με τη λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης
- Να ιεραρχήσουν τους κινδύνους που παρουσιάζονται σε μια κοινωνική επιχείρηση
- Να αναλύσετε την αποστολή και το όραμα του οργανισμού σας
- Να προσδιορίσει τον αντίκτυπο των ενδιαφερομένων στην επιχείρηση
- Για τον εντοπισμό βασικών ενδιαφερομένων

Αρμοδιότητες:

- Να σχεδιάσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο βασισμένο σε καμβά επιχειρηματικού μοντέλου
- Να χρησιμοποιήσετε σωστά τις αποφάσεις διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Να δημιουργήσετε μια στρατηγική αξιολόγησης κινδύνου με βάση την ιεράρχηση κινδύνου και να εξηγήσετε τις αποφάσεις κινδύνου
- Να καθορίσετε την αποστολή και το όραμα
- Να οικοδομήσετε ένα εταιρικό σύστημα αξιών
- Να καθορίσετε τους στρατηγικούς και αναπτυξιακούς στόχους της εταιρείας σας και να προσδιορίσετε τους απαραίτητους πόρους.
- Να αναλύσετε τις κύριες ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων

- Για να δημιουργήσετε έναν χάρτη ενδιαφερομένων



Λέξεις κλειδιά (για την Ενότητα 1- Διοίκηση Επιχειρήσεων)

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Επιχειρηματικό σχέδιο

Επιχειρηματικό μοντέλο

Επιχειρηματικό Σχέδιο Κοινωνικής Επιχείρησης

Επιχειρηματική Στρατηγική Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Στρατηγική επιχείρησης

Επιχείρηση

Ενδιαφερόμενα μέρη

Χάρτης μετόχων



Λεξιλόγιο (για την Ενότητα Α- Διοίκηση Επιχειρήσεων)

- Επιχειρηματικό σχέδιο: Ένα έγγραφο που περιγράφει λεπτομερώς τον τρόπο λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης και περιλαμβάνει περιγραφή και στόχους επιχείρησης, οδικό χάρτη λειτουργίας, έρευνα αγοράς, ανάλυση SWOT, ομάδες-στόχους, επιχειρηματικό μοντέλο, οικονομική στρατηγική, διαχείριση και περιγραφή προσωπικού.
- Επιχειρηματικό μοντέλο: Το επιχειρηματικό μοντέλο ορίζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας Επιχείρησης και προσφέρει μια περιγραφή της αγοράς-στόχου, του αναμενόμενου κόστους και εσόδων όπως και των τρόπων διείσδυσης στην αγορά.
- SWOT: Αντιπροσωπεύει Δυνατά σημεία- Αδυναμίες- Ευκαιρίες- Απειλές. Βοηθά στον εντοπισμό της λειτουργίας της επιχείρησης παρέχοντας χρήσιμες

πληροφορίες για να βοηθήσει μια επιχείρηση να βρει ευκαιρίες και να εντοπίσει τους κινδύνους στους οποίους μπορεί να εκτεθεί.

- Εφοδιαστική Αλυσίδα: Η Εφοδιαστική Αλυσίδα είναι η διαδικασία από την ακατέργαστη παραγωγή έως την παράδοση της υπηρεσίας/προϊόντος στον πελάτη.
- Διαχείριση Κινδύνων: Κίνδυνοι που σχετίζονται με το προσωπικό, την περιουσία, την ευθύνη, τους πόρους και τους κανονισμούς γύρω από μια επιχείρηση. Είναι η διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και υπέρβασης απειλών και προκλήσεων.
- Στρατηγική: Σχέδιο δράσης, το σχέδιο των δραστηριοτήτων μας στην επιχείρηση. Μια καλή στρατηγική είναι επίσης ο ηθικός σχεδιασμός πορείας, επομένως στοιχεία όπως η αποστολή, το όραμα και το σύστημα αξιών της επιχείρησης βρίσκονται στον πυρήνα της.
- Αποστολή: Συνοπτική διατύπωση που καθορίζει τους βασικούς στόχους του οργανισμού, σκιαγραφεί τον γενικό σκοπό της ύπαρξής του και θέτει τη βάση για στρατηγικές ενέργειες.
- Όραμα: Η κατοπτρική εικόνα της αποστολής. Το όραμα είναι μια ιδέα της ιδανικής κατάστασης ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα.
- Κώδικας δεοντολογίας/σύστημα αξιών: Συγκέντρωση των πιο σημαντικών αρχών που ισχύουν σε έναν οργανισμό τόσο εντός όσο και εκτός.
- ΕΞΥΠΝΟΙ Στρατηγικοί στόχοι: Οι ΕΞΥΠΝΟΙ στόχοι είναι: Απλοί, Στρατηγικοί. Μετρήσιμοι, με κίνητρο; Εφικτοί, Συμφωνημένοι, Ευθυγραμμισμένοι με εταιρικούς στόχους, Προσανατολισμένοι στη δράση, Εφικτοί, Σχετικοί, ρεαλιστικοί, με βάση τα αποτελέσματα. Βάσει χρόνου, Παρακολούθηση, Περιορισμένος χρόνος/κόστος, Χρονικό πλαίσιο, Έγκαιροι. Συναρπαστικοί, Αξιολογημένοι.
- Σχέδια Κοινωνικών Επιχειρήσεων: Επιχειρηματικά σχέδια όπου δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη συνάφεια και την ανάγκη για την επιχείρηση, τον κοινωνικό αντίκτυπο και την προστιθέμενη αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών, ευκαιρίες για συνεργασία, εταιρική σχέση και κοινή ανάπτυξη, χωρίς

αποκλεισμούς και δημοκρατικές οργανωτικές δομές, βλ. τη βιωσιμότητα ως σημαντικό μέτρο της επιτυχίας της επιχείρησης και των επιπτώσεών της στις κοινότητες και το περιβάλλον

- **Ενδιαφερόμενοι:** Οντότητες (άτομα, κοινότητες, ιδρύματα, οργανισμοί, γραφεία) των οποίων οι δραστηριότητες ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της εταιρείας ή την επιτυχία των έργων. Είναι το περιβάλλον του οργανισμού, που συνάπτει άμεσες ή έμμεσες σχέσεις μαζί του.
- **Χαρτογράφηση ενδιαφερομένων:** Μια διαδικασία και εργαλείο που σας επιτρέπει να κατηγοριοποιήσετε τους ενδιαφερόμενους, να ορίσετε τις σχέσεις, τις εξαρτήσεις μεταξύ τους και να τους ομαδοποιήσετε. Χάρη στη χαρτογράφηση, είναι δυνατό να εντοπιστούν τα ενδιαφέροντα που εκπροσωπούνται από μεμονωμένες ομάδες, να υποδειχθεί ο ρόλος που διαδραματίζουν στο πλαίσιο της λειτουργίας του οργανισμού, καθώς και οι στόχοι και οι προσδοκίες τους.

A.1
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ
ΣΧΕΔΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

A.1 Επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης

A.1.1 Επιχειρηματικό μοντέλο

Αυτό το υποθέμα θα επεξηγήσει τα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα και θα παρέχει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εντοπίσουν διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα καθώς και να δημιουργήσουν το δικό τους επιχειρηματικό μοντέλο Canvas.

A.1.2 Ανάλυση SWOT

Αυτό το υποθέμα θα καθορίσει τι είναι η ανάλυση SWOT και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επιχειρηματική ανάπτυξη και επιχειρηματικές ιδέες. Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να κατασκευάσουν μια ανάλυση SWOT με βάση κάποιον ερωτήσεων σεναρίου.

A.1.3 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Αυτό το υποθέμα θα επεξηγήσει τι είναι η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, από τι αποτελείται και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Θα παρέχει μια ανάλυση για τις διάφορες δραστηριότητες εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας για να υποστηρίξει την κατανόηση όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών από έναν κοινωνικό επιχειρηματία.

A.1.1 Επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης

ΘΕΩΡΙΑ

Επιχειρηματικό σχέδιο

Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο;

Ένα έγγραφο που περιγράφει λεπτομερώς τον τρόπο λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης και περιλαμβάνει την περιγραφή και τους στόχους της επιχείρησης, τον οδικό χάρτη λειτουργίας, την έρευνα αγοράς, την ανάλυση SWOT, τις ομάδες-στόχους, το επιχειρηματικό μοντέλο, την οικονομική στρατηγική, τη διαχείριση και την περιγραφή προσωπικού.

Ποιος είναι ο σκοπός του Επιχειρηματικού Σχεδίου;

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο βοηθά στον εντοπισμό, την περιγραφή και την ανάλυση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, εξετάζοντας την τεχνική και την οικονομική σκοπιμότητά της. Παρουσιάζει την επιχείρηση σε άλλους όταν θέλετε να συνεργαστείτε μαζί τους. Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα επιχειρηματικό σχέδιο για να:

- Για να δείξετε τη δέσμευσή σας στο να δημιουργήσετε μια επιχείρηση
- Για να ορίσετε τα επιχειρηματικά ορόσημα και τι θέλετε να επιτύχετε
- Για να κατανοήσετε τον ανταγωνισμό σας
- Να κατανοήσετε τους πελάτες σας και τις ανάγκες τους προκειμένου να τους παρέχετε καλύτερα προϊόντα
- Για να αξιολογήσετε τυχόν υποθέσεις που μπορεί να έχετε
- Για να αξιολογήσετε τη σκοπιμότητα του εγχειρήματός σας
- Για να βρείτε τρόπους με τους οποίους η επιχείρησή σας μπορεί να κερδίσει χρήματα
- Να προσδιορίσετε τις οικονομικές ανάγκες και να βρείτε πόσα κεφάλαια θα χρειαστείτε

Επιπλέον στοιχεία στο επιχειρηματικό σχέδιο για την κοινωνική επιχειρηματικότητα:

- Να προσδιορίσει τον κύριο σκοπό της επιχείρησης και την κοινωνική της αξία
- Να καθορίσει τον κοινωνικό του σκοπό και την προστιθέμενη αξία του
- Να αναλύσει τις ευκαιρίες για συνεργασία ή κοινή ανάπτυξη
- Να καθοριστεί η οργανωτική δομή σε σχέση με την ένταξη που θα χρησιμοποιηθεί στην κοινωνική επιχείρηση

Τι περιλαμβάνει το επιχειρηματικό σχέδιο;

Όλα τα επιχειρηματικά μοντέλα μοιράζονται τον στόχο της επίτευξης βιωσιμότητας με την εύρεση καινοτόμων τρόπων για να υποστηρίξουν οικονομικά τις επιχειρήσεις τους. Συγκεκριμένα, τα κέρδη που αποκτώνται επανεπενδύονται στην επιχείρηση. Μόλις η ΚΕ προσδιορίσει το επιχειρηματικό μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί, το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να σχεδιαστεί και να περιλαμβάνει τον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου που θα βοηθήσει στον εντοπισμό της διαδρομής εισόδου στην αγορά, μια ανάλυση SWOT, την ομάδα στόχο και την έρευνα αγοράς για την παροχή της καινοτομίας του προϊόντος.

Συγκεκριμένα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Εκτελεστική περίληψη που περιλαμβάνει περίληψη, περιγραφή επιχείρησης και βασικό προσωπικό.
- Όραμα να περιλαμβάνει την επιχειρηματική ιδέα, επιχειρηματικούς στόχους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, νομικές πτυχές.
- Στρατηγική μάρκετινγκ που περιλαμβάνει έρευνα αγοράς, ομάδες-στόχους, ανταγωνιστές, ανάλυση SWOT, τιμολόγηση, στρατηγική προώθησης και διαφήμισης
- Η λειτουργία μιας επιχείρησης περιλαμβάνει περιγραφή του προσωπικού, των εγκαταστάσεων, της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, του εξοπλισμού, του επιχειρηματικού μοντέλου, της διαχείρισης κινδύνων.
- Χρηματοδότηση για να περιλαμβάνει ανάλυση κόστους και οικονομικό σχέδιο για την επιχείρηση και τους κινδύνους.

Επιχειρηματικό μοντέλο

Ποιος είναι ο σκοπός του επιχειρηματικού μοντέλου;

Το επιχειρηματικό μοντέλο ορίζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας Επιχείρησης και προσφέρει μια περιγραφή της αγοράς-στόχου, του αναμενόμενου κόστους και εσόδων και των τρόπων διείσδυσης στην αγορά. Ως εκ τούτου, το επιχειρηματικό μοντέλο παρέχει μια περιγραφή και μια περίληψη της επιχειρηματικής στρατηγικής και παρέχει την κύρια ιδέα για το πώς να αναπτυχθεί μια επιχείρηση.

Ποια είναι τα επιχειρηματικά μοντέλα στην κοινωνική επιχειρηματικότητα;

Στην κοινωνική επιχειρηματικότητα υπάρχουν 8 κύρια επιχειρηματικά μοντέλα:

1. Το μοντέλο υποστήριξης επιχειρηματιών αναφέρεται στην πώληση υπηρεσιών υποστήριξης επιχειρήσεων απευθείας στους επιχειρηματίες του πληθυσμού-στόχου τους. Ένα παράδειγμα είναι ο διεθνής οργανισμός PRO MUJER - ιστότοπος: <https://promujer.org/b2b/en/> - ο οποίος παρέχει χρηματοδοτική στήριξη σε γυναίκες με προκλητικό κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο για να γίνουν επιχειρηματίες.
2. Το μοντέλο Διαμεσολαβητή Αγοράς αναφέρεται στο μάρκετινγκ ή την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών των πελατών τους. Ένα διεθνές καλό παράδειγμα κοινωνικής επιχείρησης με αυτό το μοντέλο είναι η πρωτοβουλία TOPLA της οργάνωσης Save the Children. Η κύρια δραστηριότητα της TOPLA είναι η εμπορία γυναικείων τροφίμων σε

αστικές περιοχές. Ως διαμεσολαβητής της αγοράς, η TOPLA διαχειρίζεται το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τη διανομή των εσόδων και των προϊόντων στην αγορά.

3. Το μοντέλο απασχόλησης αναφέρεται στην παροχή ευκαιριών εργασίας και επαγγελματικής κατάρτισης στους πελάτες. Ένα παράδειγμα είναι ο οργανισμός SIEDLISKO - ιστότοπος <https://www.nesst.org/siedlisko> - ένα κέντρο φροντίδας ηλικιωμένων στην Πολωνία που παρέχει ευκαιρίες απασχόλησης σε άτομα με ειδικές ανάγκες. Το SIEDLISKO θεωρείται μια καλή πρακτική κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη, καθώς ο οργανισμός κέρδισε μεγάλη υποστήριξη τα τελευταία χρόνια και έχει βραβευτεί για το εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει στους εργαζομένους του.
4. Το μοντέλο Free-for-Service αναφέρεται όταν ένας πελάτης αγοράζει μια υπηρεσία για κοινωνικό όφελος. Η BOOKSHARE είναι μια επιχείρηση που πουλάει βιβλία στο Διαδίκτυο. Η επιχείρηση ανέπτυξε μια εκπαιδευτική υπηρεσία για άτομα με τύφλωση που μπορούσαν να κατεβάσουν ένα βιβλίο και να το διαβάσουν στον ΚΩΔΙΚΟ BRAILLE (ένα απτικό σύστημα που επιτρέπει σε τυφλούς και άτομα με μειωμένη όραση που να έχουν πρόσβαση στον αλφαριθμητισμό διαβάζοντας και γράφοντας).
5. Το μοντέλο πελατών χαμηλού εισοδήματος αναφέρεται στην πώληση κοινωνικών υπηρεσιών σε πελάτες χαμηλού εισοδήματος. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν προγράμματα συνταγογραφούμενων φαρμάκων, εκπαιδευτικά προγράμματα, υπηρεσίες νομικής υποστήριξης, παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε άτομα που ζουν σε συνθήκες φτώχειας ή με δύσκολο οικονομικό και κοινωνικό υπόβαθρο κ.λπ.
6. Το συνεταιριστικό μοντέλο αναφέρεται στο πότε τα μέλη πληρώνουν αμοιβή για να τους παρέχονται υπηρεσίες μελών. Ένα παράδειγμα κοινωνικής επιχείρησης είναι η Ένωση για Κοινωνικούς Συνεταιρισμούς - ιστότοπος: <http://www.spoldzielnie.org/index.php?lang=5> - που υπάρχει από το 2003 στην Πολωνία. Ο σύλλογος παρέχει συμβουλευτική και πληροφόρηση στους συνεργάτες του στις τρέχουσες δραστηριότητές τους.
7. Το μοντέλο επιδότησης υπηρεσιών αναφέρεται στη χρηματοδότηση κοινωνικών προγραμμάτων με την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ένα παράδειγμα είναι ο Bio της Αγίας Σκέπης -ιστοσελίδα: <https://www.agiaskepi.com/> - στην Κύπρο που υπόκειται και λειτουργεί ως θυγατρική ενός μεγαλύτερου οργανισμού, της

Θεραπευτικής Κοινότητας Αγίας Σκέπης - ένα κέντρο θεραπείας απεξάρτησης από τα ναρκωτικά. Στο πλαίσιο του θεραπευτικού προγράμματος, μέλη της Αγίας Σκέπης ασχολούνται με την καλλιέργεια βιολογικών προϊόντων που πωλούνται στο Agia Skepi Bio Shop. Όλα τα έσοδα που κερδίζει η Αγία Σκέπη Bio επιστρέφουν στον μητρικό οργανισμό της Αγίας Σκέπης.

8. Το μοντέλο οργανωτικής υποστήριξης αναφέρεται στη χρηματοδότηση κοινωνικών προγραμμάτων με την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω ενός μητρικού οργανισμού. Παρόμοια με το μοντέλο επιδότησης υπηρεσιών, η απλή διαφορά είναι ότι τα έσοδα κερδίζονται διακριτά.

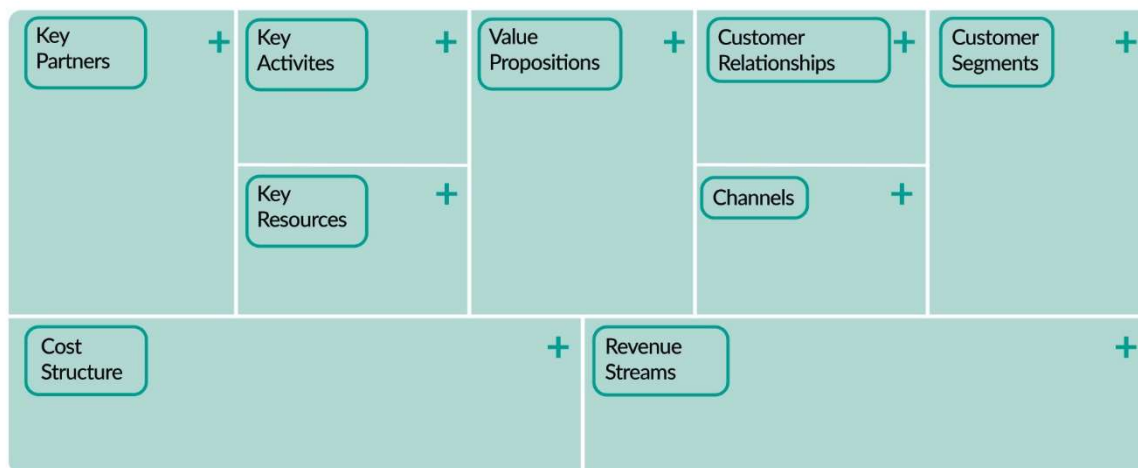
Πώς να δημιουργήσετε ένα επιχειρηματικό μοντέλο;

Ένα χρήσιμο εργαλείο είναι ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου που μπορεί να γίνει στη διεύθυνση: <https://canvanizer.com/>

Οφέλη από τη χρήση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου:

- Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα εργαλείο που σας βοηθά να αναλύσετε την επιχειρηματική σας ιδέα.
- Αναλύεται σε εύκολα κατανοητά τμήματα.
- Παρέχει μια σύνοψη των πληροφοριών σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική.
- Είναι χρήσιμος για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου



Εικόνα 1 - Μοντέλο επαγγελματικού καμβά

Τι πρέπει να περιλαμβάνεται σε κάθε ενότητα;

Βασικοί εταίροι: Τα άτομα που θα έχουν την επιχείρηση και τους συνεργάτες.

Βασικές Δραστηριότητες: Οι κύριες υπηρεσίες που θα παρέχει η επιχείρηση.

Βασικοί πόροι: Τα μέρη όπου η Άννα θα παρέχει την υπηρεσία.

Πρόταση αξίας: Οι αξίες/επιτεύγματα που θα δημιουργηθούν με την ίδρυση της επιχείρησης.

Σχέσεις πελατών: Οι τρόποι που η Άννα θα προσφέρει υποστήριξη στους πελάτες.

Πελάτες: Οι ομάδες-στόχοι και οι τελικοί χρήστες.

Κανάλια: Οι μέθοδοι προώθησης που χρησιμοποιούνται για την προσέγγιση του κοινού.

Κόστος: Οι δαπάνες που απαιτούνται για τη δημιουργία της κοινωνικής επιχείρησης και οι δαπάνες που απαιτούνται για τη διατήρηση της επιχείρησης (Δεν χρειάζεται να συμπεριληφθούν αριθμοί).

Έσοδα: Άμεσα έσοδα που προέρχονται από τις συνδρομές και πώς θα καλυφθούν τα κέρδη.

A.1.2 Ανάλυση SWOT

Αυτό το υποθέμα θα καθορίσει τι είναι η ανάλυση SWOT και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επιχειρηματική ανάπτυξη και επιχειρηματικές ιδέες. Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να κατασκευάσουν μια ανάλυση SWOT με βάση κάποιων ερωτήσεων σεναρίου.

Τι είναι η ανάλυση SWOT;

Μια ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για τον εντοπισμό των τρέχουσων προκλήσεων του οργανισμού, αλλά και για τον καθορισμό των προκλήσεων και των ευκαιριών στην Εφοδιαστική Αλυσίδα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας όπως και την εφαρμογή διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό.

Πώς φαίνεται μια Ανάλυση SWOT;

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
(π.χ. μοναδικότητα του προϊόντος, καινοτομία)	(π.χ. τι μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί η ιδέα του;)
• Ποια είναι η καινοτομία/μοναδικότητα της επιχείρησης; • Ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα; • Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της ομάδας (εκπαίδευση-δίκτυο-δεξιότητες-φήμη);	• Ποια είναι η ανάγκη πόρων; • Υπάρχουν κενά στην ομάδα; • Υπάρχουν επιχειρηματικές διαδικασίες; • Τοποθεσία
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
(π.χ. τρέχοντα τμήματα της αγοράς, ακμάζουσας αγοράς)	(π.χ. ο τρέχων ανταγωνισμός και τι πρέπει να ληφθεί υπόψη πριν από την ανάπτυξη του προϊόντος;)
• Ποιες είναι οι τρέχουσες τάσεις της αγοράς και πώς σχετίζονται με την επιχείρησή σας; • Υπάρχουν κάποια επερχόμενα γεγονότα που μπορούν να ληφθούν υπόψη; • Υπάρχουν κανονισμοί που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρησή σας;	• Υπάρχουν απειλές για την αγορά; • Ποια είναι η ανάγκη για προμηθευτές; Θα αλλάξουν αυτά μακροπρόθεσμα; • Αλλάζει η συμπεριφορά των καταναλωτών;

Πίνακας 1 - Ανάλυση SWOT

Βήματα για τη δημιουργία ανάλυσης SWOT:

1. Βρείτε τα δυνατά σημεία της επιχείρησής σας που δημιουργούν αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο λειτουργίας όσον αφορά τις οικονομικές θέσεις, την εμπειρία/εξειδίκευση, την ομάδα και τις διαδικασίες διαχείρισης.
2. Προσδιορίστε τις αδυναμίες της επιχείρησής σας, συμπεριλαμβανομένων των τομέων που μπορούν να βελτιωθούν για να αυξήσετε τη φήμη της και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
3. Προσδιορίστε τις Ευκαιρίες της επιχείρησής σας που περιλαμβάνουν μελλοντικές τάσεις, οικονομικά, νομικά ή πολιτικά ζητήματα που βοηθούν την επιχείρησή σας να προχωρήσει.
4. Προσδιορίστε τις απειλές της επιχείρησής σας που αναφέρονται σε αρνητικά πράγματα που βρίσκονται εκτός του επιχειρηματικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων μελλοντικών τάσεων, οικονομικών, νομικών ή πολιτικών ζητημάτων.
5. Πάρτε μια επισκόπηση της τρέχουσας κατάστασης.
6. Αξιοποιήστε τα δυνατά σημεία, ελαχιστοποιήστε τις αδυναμίες, αξιοποιήστε τις ευκαιρίες και μειώστε τον αντίκτυπο των απειλών.

A.1.3 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Αυτό το υποθέμα θα εξηγήσει τι είναι η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, από τι αποτελείται και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Θα παρέχει μια ανάλυση για τις διάφορες δραστηριότητες εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας για να υποστηρίξει την κατανόηση όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών από έναν κοινωνικό επιχειρηματία. Μέχρι το τέλος του θέματος, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να προσδιορίσουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που θα τους επιτρέψει να προχωρήσουν στο επόμενο θέμα.

Τι είναι η αλυσίδα αξίας;

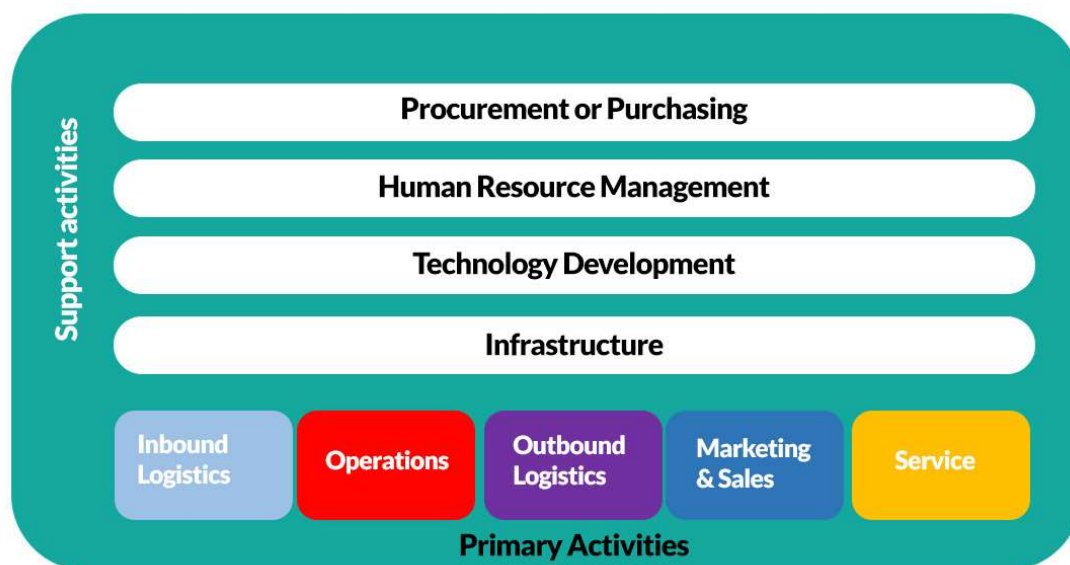
«Η διαδικασία ή οι δραστηριότητες με τις οποίες μια εταιρεία προσθέτει αξία σε ένα αντικείμενο, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών μετά την

πώληση» (Οξφόρδη, 2020). Είναι η όλη διαδικασία που ακολουθεί μια επιχείρηση για να παραδώσει τελικά το προϊόν στον πελάτη.

Υπάρχουν δύο βασικοί διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικής δραστηριότητας:

1. **Κύριες Δραστηριότητες:** Δραστηριότητες που αναφέρονται σε μετασχηματισμό εισόδων π.χ. πρώτες ύλες σε εκροές
2. **Δευτερεύουσες Δραστηριότητες:** Δραστηριότητες που αναφέρονται σε προμήθειες, τεχνολογία, ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Understanding Michael Porter's Value Chain (1985)



Εικόνα 2 - Η αλυσίδα αξίας του Michael Porter

Αυτές οι δραστηριότητες είναι κοινές σε όλες τις επιχειρήσεις. Για την επιτυχή ανάπτυξη μιας επιχείρησης που θα λειτουργεί και θα διατηρηθεί μακροπρόθεσμα, πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις για κάθε δραστηριότητα. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι εντός της αλυσίδας αξίας, οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι δευτερεύουσες δραστηριότητες που υποστηρίζουν τις πρωταρχικές δραστηριότητες.

Ορισμός Δραστηριοτήτων αλυσίδας αξίας:

Πρωτογενείς Δραστηριότητες

Εισερχόμενη εφοδιαστική: Διαδικασία λήψης, αποθήκευσης, διαχείρισης και διανομής του εισερχόμενου προϊόντος/υπηρεσίας. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τα έξοδα μεταφοράς, τη διαχείριση απορριμμάτων, την αποθήκευση αντικειμένων στο κατάστημα κ.λπ.

Λειτουργίες: Δραστηριότητες που μετατρέπουν τους πόρους σε καταναλωμένο υλικό. Παραδείγματα περιλαμβάνουν το κόστος λιανικής, το κόστος προμήθειας, την τιμολόγηση, τη συμμετοχή, την πληρωμή κ.λπ.

Εξερχόμενη εφοδιαστική: Σε αντίθεση με τα Inbound Logistics, οι εξερχόμενες δραστηριότητες αναφέρονται στη διαχείριση, την πώληση και τη μεταφορά των οριστικών αντικειμένων στους τελικούς καταναλωτές. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τα έξοδα παράδοσης, αποθήκευσης, αποθέματος.

Μάρκετινγκ & Πωλήσεις: Πώς να παρακινήσετε τους τελικούς καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν/την υπηρεσία σας. Παραδείγματα περιλαμβάνουν κόστος διαφήμισης, διαφημιστικών δραστηριοτήτων κ.λπ.

- **Υπηρεσία:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Παραδείγματα περιλαμβάνουν συντήρηση υπηρεσιών, επισκευή, εσωτερική εκπαίδευση κ.λπ.
- **Δραστηριότητες υποστήριξης**
- **Προμήθειες:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με το τι κάνει ο οργανισμός για να πάρει τους πόρους του, να βρει προμηθευτές και να διαπραγματευτεί τις βέλτιστες πρακτικές. Παραδείγματα περιλαμβάνουν προϊόντα κατασκευής, υλικό γραφείου, υλικό μάρκετινγκ, διαφήμιση, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.λπ.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Πώς μια επιχείρηση προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, παρακινεί και ανταμείβει τους υπαλλήλους της. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την εκπαίδευση προσλήψεων, την επιβράβευση και την παρακίνηση των εργαζομένων.
- **Τεχνολογία:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την επεξεργασία και τη διαχείριση πληροφοριών. Παραδείγματα περιλαμβάνουν λογισμικό, συντήρηση συστήματος, εργαλεία ασφάλειας πληροφορικής κ.λπ.
- **Υποδομή:** Διαδικασίες λειτουργίας όπως λογιστικές, νομικές, και διαχειριστικές. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν τη φυσική υποδομή όπως τα κτίρια και τον εξοπλισμό που απαιτείται και την πληροφοριακή υποδομή όπως η διανομή και η μεταφορά, τα συστήματα δικτύου και πληροφορικής.

Ποιες είναι οι φάσεις λήψης αποφάσεων εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας;¹

Οι αποφάσεις που χρειάζεται να ληφθούν εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι ακόλουθες:

¹ <http://docshare01.docshare.tips/files/7656/76567303.pdf>

1. Σχεδιάστε τη Στρατηγική Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Αποφασίστε για:

- α. Τα σχέδια μάρκετινγκ και τιμολόγησης της υπηρεσίας/προϊόντος
- β. Την επιλογή των προμηθευτών
- γ. Τρόποι μετεγκατάστασης πόρων
- δ. Ποιος θα εμπλακεί στους μηχανισμούς της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων
- ε. Τοποθεσία και υποδομή
- ζ. Εγκαταστάσεις αποθήκης για την αποθήκευση ή την κατασκευή του προϊόντος
- η. Τρόποι μεταφοράς μαζί με σκέλη αποστολής
- θ. Τύπος πληροφοριακού συστήματος που θα χρησιμοποιηθεί στις λειτουργίες
- ι. Ποιο προσωπικό θα συμπεριληφθεί και ποια η εκπαίδευση που θα χρησιμοποιηθεί

2. Λειτουργία Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ο στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί το πλεόνασμα της εφοδιαστικής αλυσίδας που μπορεί να δημιουργηθεί ως αποτέλεσμα των προκλήσεων που παρατηρήθηκαν κατά την πρώτη φάση. Πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για:

- α. Ποιες αγορές θα προμηθεύονται από ποιες τοποθεσίες
- β. Η υπερβολική της κατασκευής
- γ. Οι πολιτικές απογραφής που πρέπει να ακολουθούνται
- δ. Ο χρόνος και το μέγεθος των προωθήσεων μάρκετινγκ και τιμών.
- ε. Η μονάδα παραγωγής
- ζ. Οι στοχευόμενες ποσότητες παραγωγής σε κάθε τοποθεσία

3. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Σε αυτή τη φάση, μια επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις παραγγελίες των πελατών. Πρέπει να ληφθούν οι ακόλουθες αποφάσεις:

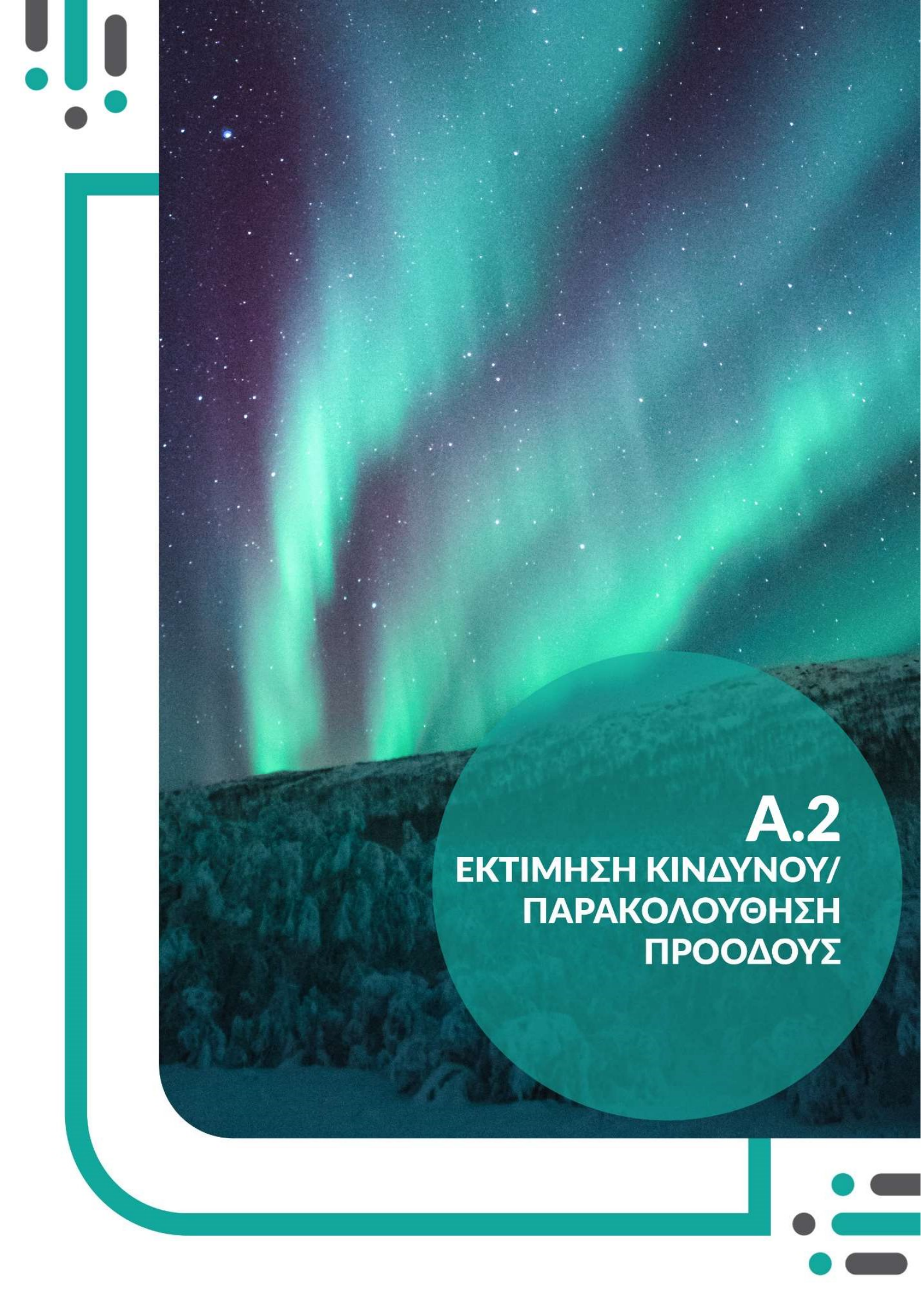
- Χειρισμός παραγγελιών εισερχόμενων πελατών
- Κατανομή αποθέματος ή παραγωγής σε μεμονωμένες παραγγελίες
- Ορίστε χρονοδιάγραμμα παράδοσης και κάντε παραγγελίες αναπλήρωσης

Γιατί είναι σημαντική η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας;

Ένα σημαντικό στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η αναγνώριση των οικονομικών διαδικασιών του οργανισμού. Η Εφοδιαστική Αλυσίδα είναι η διαδικασία από την ακατέργαστη παραγωγή έως την παράδοση της υπηρεσίας/προϊόντος στον πελάτη. Όταν η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι επιτυχής, το συνολικό κόστος της εταιρείας μειώνεται και η κερδοφορία αυξάνεται.

Ερωτήσεις προς απάντηση:

- Ποια είναι τα κύρια επιχειρηματικά μοντέλα στην κοινωνική επιχειρηματικότητα;
- Ποιος είναι ο σκοπός της ανάλυσης SWOT;
- Καθορισμός της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Σκεφτείτε έναν λόγο για τον οποίο μια εταιρεία πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις για κάθε δραστηριότητα εντός της αλυσίδας εφοδιασμού

A photograph of the Aurora Borealis (Northern Lights) in a snowy, mountainous landscape under a starry night sky. The aurora displays vibrant green and blue-green curtains of light. A large, semi-transparent teal circle is positioned in the lower right, containing the section title. The entire page is framed by a teal border with decorative geometric shapes at the corners.

A.2

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ/
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ
ΠΡΟΟΔΟΥΣ

A.2 Εκτίμηση Κινδύνου / Παρακολούθηση προόδου

A.2.1 Κατηγορίες Κινδύνων

Αυτό το υποθέμα θα καθορίσει τι είναι η εκτίμηση κινδύνου και πώς μπορούν να παρακολουθούνται και να ελεγχθούν οι κίνδυνοι. Θα απεικονίσει τις κατηγορίες κινδύνων σε μια επιχείρηση και οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να προσδιορίσουν τους πολυάριθμους κινδύνους που μπορούν να αναπτυχθούν στην επιχείρησή τους.

A.2.2 Πίνακας κινδύνου

Αυτό το επιμέρους θέμα θα παράσχει στους συμμετέχοντες τις κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο χρήσης ενός εργαλείου μήτρας κινδύνου για την αξιολόγηση του αντίκτυπου κάθε κινδύνου που εντοπίζεται σε κάθε κατηγορία. Ο σκοπός είναι να κατανοηθεί η πιθανότητα εμφάνισης κάθε κινδύνου, ο αντίκτυπος στον οργανισμό και ο αντίκτυπος της συνέπειας. Θα χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις σεναρίων για τη μεγιστοποίηση της κατανόησής τους.

A.2.3 Διαχείριση Κινδύνων

Ο κύριος στόχος αυτού του υποθέματος είναι να ορίσει τρόπους υπέρβασης των διαφορετικών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν σε κάθε κατηγορία π.χ. λειτουργική, οικονομική, φήμη, καταναλωτική, ρυθμιστική, περιβαλλοντική, ασφάλεια πληροφορικής και εργαζομένων.

A.2.1 Εκτίμηση Κινδύνου / Παρακολούθηση προόδου

ΘΕΩΡΙΑ

Τι είναι η Εκτίμηση Κινδύνου;

Η εκτίμηση κινδύνων αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων όπου αυτοί ενδέχεται να αναπτυχθούν σε μια επιχείρηση. Για να γίνει μια αποτελεσματική αξιολόγηση κινδύνου πρέπει να ληφθούν τα ακόλουθα βήματα:

1. Προσδιορίστε τον κίνδυνο
2. Αξιολογήστε την επίδραση του κινδύνου στην επιχείρηση
3. Αναπτύξτε μια στρατηγική για την αντιμετώπιση αυτού του κινδύνου
4. Παρακολούθηση της εξέλιξης του κινδύνου

5. Χτίστε μια νέα στρατηγική για να μειώσετε τον αντίκτυπο του κινδύνου

Ποιοι είναι οι κύριοι τύποι κινδύνων που παρατηρούνται σε μια επιχείρηση;

1. Οικονομικά: Αυτό το είδος αφορά δράσεις που έχουν σχέση με τη ροή χρημάτων π.χ. οικονομική απώλεια
2. Ρυθμιστικός παράγοντας: Αυτός ο τύπος αναφέρεται σε οποιαδήποτε παραβίαση με κανονισμούς όπως η συμμόρφωση με φορολογικές υποχρεώσεις, η τήρηση των νομικών πλαισίων της ΕΕ και της εθνικής εταιρικής νομοθεσίας ανάλογα με κάθε χώρα.
3. Λειτουργικός παράγοντας: Αυτός ο τύπος αναφέρεται σε περιστατικά που συμβαίνουν στη διοίκηση μιας επιχείρησης. Παραδείγματα περιλαμβάνουν απόσυρση ηλικιωμένων και λοιπού προσωπικού, αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, λειτουργική διακοπή λόγω απρόβλεπτων γεγονότων όπως παγκόσμιες κρίσεις, απάτες κ.λπ.
4. Υγεία & Ασφάλεια: Αναφέρεται στην εμφάνιση τυχόν τραυματισμών που σχετίζονται με την επωνυμία και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων ελέγχου.
5. Ασφάλεια πληροφορικής: Αυτός ο τύπος αναφέρεται σε οποιαδήποτε διαρροή δεδομένων, απώλεια σημαντικών δεδομένων που μπορεί να αποτρέψει τη λειτουργική/οικονομική συνέχιση.
6. Φήμη: Αυτός ο τύπος αναφέρεται σε μια αρνητική σχέση που δημιουργείται μεταξύ της επιχείρησης και των μέσων ενημέρωσης που προέρχεται από ανεπιθύμητες σχέσεις με τους καταναλωτές. Οι κίνδυνοι για τη φήμη μπορούν να θέτουν σε κίνδυνο την αντίληψη της επωνυμίας, εάν ασκηθεί αρνητική πίεση σε μια επιχείρηση.
7. Περιβαλλοντικός παράγοντας: Αυτός ο τύπος μιλά για την πιθανότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας να προκαλέσει βλάβη στο περιβάλλον-
8. Υπάλληλος: Αυτός ο τύπος αναφέρεται στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων με τον οργανισμό. Ο αντίκτυπος του κινδύνου σχετίζεται με τον αριθμό των εργαζομένων που είναι δυσαρεστημένοι και τα μέτρα που έχουν ληφθεί.
9. Πελάτης: Αυτός ο τύπος αφορά το επίπεδο δυσαρέσκειας του καταναλωτή.
10. Απρόβλεπτοι κίνδυνοι στον πολιτικό και οικονομικό τομέα, οι οποίοι ορίζονται ως κίνδυνοι που δεν μπορούν να προβλεφθούν όπως σε γεγονότα παγκόσμιων κρίσεων, κρίσεων υγείας κ.λπ.

A.2.2 Risk Matrix

Έχετε ακούσει ποτέ για το Risk Matrix; Σε αυτό το μέρος, θα σας δείξουμε οδηγίες σχετικά με τον τρόπο χρήσης του εργαλείου πίνακα κινδύνου για την αξιολόγηση του αντίκτυπου κάθε κινδύνου που μπορεί να εντοπιστεί σε κάθε κατηγορία της επιχείρησής σας. Ο σκοπός είναι να κατανοηθεί η πιθανότητα να αυξηθεί κάθε κίνδυνος, ο αντίκτυπος στον οργανισμό και ο αντίκτυπος της συνέπειας. Θα χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις σεναρίου για να μεγιστοποιηθεί η κατανόησή τους.

Πώς να αξιολογήσετε τον αντίκτυπο ενός κινδύνου;

Η διάκριση των διαφόρων τύπων κινδύνου επιτρέπει την καταγραφή πιθανών κινδύνων που σχετίζονται σε κάθε κατηγορία. Δηλαδή, σε κάθε κατηγορία μπορούν να παρουσιαστούν διαφορετικοί κίνδυνοι. Για παράδειγμα:

- Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν χαμηλό, μέτριο ή υψηλό ποσοστό οικονομικών ζημιών, κινδύνους που προκαλούνται από νομίσματα, επιτόκια κ.λπ.
- Οι ρυθμιστικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν υψηλότερο κόστος για την επίτευξη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς, χρήση παράνομων πρακτικών, άρνηση πληρωμής φόρου ή αναφορά στις αρχές κ.λπ.
- Οι λειτουργικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν απόσυρση ενός ή περισσότερων ηλικιωμένων, διακοπή λειτουργίας λόγω απρόβλεπτων γεγονότων, μη συμμόρφωση με κανονιστικές διαδικασίες, κλείσιμο, αδυναμία χρήσης πόρων για εισερχόμενες και εξωστρεφείς δραστηριότητες εφοδιαστικής κ.λπ.
- Οι κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια περιλαμβάνουν από ελαφρά ατυχήματα που συμβαίνουν στον χώρο εργασίας έως θανατηφόρα, ζητήματα υγείας κατά τη χρήση ενός προϊόντος κ.λπ.
- Οι κίνδυνοι για την ασφάλεια πληροφορικής περιλαμβάνουν τη λήψη κακόβουλου λογισμικού, τη διαρροή δεδομένων, την εισβολή, την απειλή για το σύστημα πληροφορικής, τη μη διαθεσιμότητα ενός εσωτερικού συστήματος πληροφορικής κ.λπ.
- Οι κίνδυνοι φήμης περιλαμβάνουν από βραχυπρόθεσμη έως μακροπρόθεσμη κάλυψη της επωνυμίας από τα μέσα ενημέρωσης και από τοπικό επίπεδο (στην κοινότητα) έως το διεθνές.

- Οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν τη μη συμμόρφωση με τους νόμους περί προστασίας του περιβάλλοντος και τη χρήση διαδικασιών που μπορεί να προκαλέσουν βλάβη στο περιβάλλον.
- Οι κίνδυνοι των εργαζομένων περιλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων να εργαστούν στην επιχείρηση, την αδυναμία μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί σε αιτήματα των εργαζομένων και να λάβει σχετικά μέτρα για την προστασία και την παρακίνηση των εργαζομένων.
- Οι κίνδυνοι πελατών περιλαμβάνουν τον αριθμό των παραπόνων των καταναλωτών κατά τη χρήση της υπηρεσίας/προϊόντος και τη γενική δυσαρέσκεια του καταναλωτή.

Τι είναι το Risk Matrix;

Ο πίνακας κινδύνου είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της επίδρασης ενός κινδύνου σε μια επιχείρηση με βάση την πιθανότητα να παρουσιαστεί ο κίνδυνος. Υπάρχουν απλά βήματα που πρέπει να ληφθούν για την αξιολόγηση του επιπέδου κάθε κινδύνου:

Ορίστε ποιος είναι ο κίνδυνος π.χ. οικονομική ζημία, λειτουργική διακοπή, μη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, δυσαρέσκεια του πελάτη, διαρροή δεδομένων κ.λπ. όπως εξηγείται παραπάνω.

Αξιολογήστε την πιθανότητα. Με βάση τα δεδομένα των προηγούμενων ετών, θα πρέπει να προσδιοριστεί η πιθανότητα εμφάνισης ενός κινδύνου. Για παράδειγμα, εάν τα προηγούμενα 3 χρόνια υπήρξε οικονομική ζημία 20.000 Ευρώ ετησίως τότε η πιθανότητα να συμβεί ξανά αυξάνεται.

Αξιολογήστε τον αντίκτυπο του κινδύνου με βάση τον τρόπο με τον οποίο ο αναγνωρίσιμος κίνδυνος μπορεί να επηρεάσει τις περιοχές λειτουργίας. Σε περίπτωση οικονομικής ζημίας, τότε θα προκύψει διακοπή λειτουργίας, άρα ο αντίκτυπος θα είναι μεγαλύτερος.

Αξιολογήστε τις συνέπειες του κινδύνου εξετάζοντας την πιθανότητα και τον αντίκτυπο μαζί.

Χρησιμοποιήστε τον παρακάτω πίνακα που απεικονίζει τον πίνακα κινδύνου. Συνιστάται η χρήση Πίνακα ΚΙΝΔΥΝΩΝ για κάθε τύπο κινδύνων όπως οικονομικοί κίνδυνοι, λειτουργικοί κίνδυνοι, περιβαλλοντικοί κ.λπ.

ΕΠΙΠΤΩΣΗ					
	RISK MATRIX	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΤΡΙΟ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΚΡΙΣΙΜΟ
ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	76-100%	ΥΨΗΛΟ	ΥΨΗΛΟ	ΑΚΡΑΙΟ	ΑΚΡΑΙΟ
	51-75%	ΜΕΣΑΙΟ	ΜΕΣΑΙΟ	ΥΨΗΛΟ	ΑΚΡΑΙΟ
	26-50%	ΧΑΜΗΛΟ	ΧΑΜΗΛΟ	ΜΕΣΑΙΟ	ΑΚΡΑΙΟ
	0-25%	ΧΑΜΗΛΟ	ΧΑΜΗΛΟ	ΜΕΣΑΙΟ	ΧΑΜΗΛΟ

Εικόνα 3 - Risk Matrix

A.2.3 Διαχείριση κινδύνου

Ο κύριος στόχος αυτού του υποθέματος είναι να ορίσει τρόπους υπέρβασης των διαφορετικών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν σε κάθε κατηγορία π.χ. λειτουργική, οικονομική, φήμη, καταναλωτική, ρυθμιστική, περιβαλλοντική, ασφάλεια πληροφορικής και όσο αναφορά τους εργαζόμενους.

Πώς να δημιουργήσετε μια ισχυρή στρατηγική αξιολόγησης κινδύνου;

Μόλις εντοπιστούν και αξιολογηθούν οι κίνδυνοι μέσω του εργαλείου RISK MATRIX, τότε θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο για την αντιμετώπιση και την πρόληψη της κλιμάκωσης του κινδύνου. Η στρατηγική θα πρέπει να παρέχει μια δομημένη και συνεκτική προσέγγιση για την πρόσβαση και τη διαχείριση ενός κινδύνου.

Σε γενικές γραμμές, πρέπει να ληφθούν ορισμένα μέτρα για την πρόληψη της εμφάνισης κινδύνων σε κάθε κατηγορία:

Πρόληψη λειτουργικών κινδύνων:

1. Καθιέρωση συστήματος εσωτερικής διαχείρισης εντός των λειτουργιών
2. Χρήση και ενοποίηση συστημάτων τεχνολογίας
3. Παρακολούθηση όλων των δραστηριοτήτων εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας
4. Προετοιμασία ενός σχεδίου διαχείρισης κινδύνου
5. Διατήρηση μιας ισχυρής επιχειρηματικής κουλτούρας

Πρόληψη οικονομικών κινδύνων:

1. Αξιολογήστε τις επιχειρηματικές δραστηριότητες

2. Καλλιεργήστε το ταλέντο που ήδη υπάρχει
3. Αναβαθμίστε τις παρεχόμενες υπηρεσίες
4. Δημιουργήστε ισχυρές πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού
5. Χρησιμοποιήστε μετρήσεις κινδύνου για κάθε απόφαση που λαμβάνεται
6. Προετοιμαστείτε για κάλυψη κάθε οικονομικής απώλειας

Πρόληψη κινδύνων για τη φήμη:

1. Δημιουργήστε ισχυρή ηθική και ακεραιότητα μεταξύ των καταναλωτών και της επωνυμίας
2. Δημιουργήστε μια ισχυρή ταυτότητα επωνυμίας
3. Βελτιώστε την ασφάλεια της αξίας και την κοινωνική καινοτομία
4. Χρησιμοποιήστε ένα ισχυρό σύστημα επικοινωνίας με τους καταναλωτές
5. Αντιμετωπίστε αποτελεσματικά τις κρίσεις

Πρόληψη ρυθμιστικών κινδύνων:

1. Συμμόρφωση με τα νομικά πλαίσια
2. Μείνετε ενημερωμένοι για τους νέους κανονισμούς
3. Προσλάβετε έναν υπεύθυνο συμμόρφωσης

Πρόληψη κινδύνων ασφάλειας πληροφορικής:

1. Δημιουργήστε ισχυρές υπηρεσίες ασφάλειας στον κυβερνοχώρο και εντοπισμού κακόβουλου λογισμικού
2. Προσλάβετε έναν τεχνικό εμπειρογνώμονα
3. Να είστε συμβατοί με το ISO

Πρόληψη κινδύνων από τους εργαζομένους:

4. Παρέχετε επαρκή εκπαίδευση
5. Συμμόρφωση με την Εργατική Νομοθεσία
6. Παρέχετε επαρκή αποζημίωση και παροχές
7. Να προσέχετε την υγεία και την ασφάλεια
8. Επιλύστε τυχόν εσωτερικά ζητήματα με διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και σεβασμό
9. Να έχετε επαρκή επίβλεψη των εργαζομένων

Ερωτήσεις προς απάντηση:

Σε ποιους τομείς λειτουργίας μπορούν να παρουσιαστούν οι κίνδυνοι της επιχείρησής σας;

Ποιος είναι ο σκοπός της χρήσης ενός RISK MATRIX για την επιχείρησή σας;

An aerial photograph of a coastal landscape. In the foreground, there are prominent, layered rock formations in shades of brown and orange, with white foam from waves crashing against them. The sea is a deep blue, and the sky is a vibrant blue with wispy white clouds. In the distance, a low-lying coastline is visible. A large teal circle is overlaid on the right side of the image, containing the text.

A.3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ
ΘΕΜΑΤΟΣ

A.3 Στρατηγική: Επισκόπηση θέματος

A.3.1 Αποστολή και Όραμα

Αυτό το υποθέμα θα καθορίσει ποια είναι η αποστολή και το όραμα και πώς να τα δημιουργήσετε. Θα απεικονίσει τα κύρια ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν για να εντοπιστούν τα πιο σημαντικά μέρη της αποστολής και του οράματος για την κοινωνική τους επιχείρηση.

A.3.2 Κώδικας δεοντολογίας – σύστημα αξιών

Αυτό το υποθέμα θα καθορίσει ποιος είναι ο κώδικας δεοντολογίας και πώς να τον δημιουργήσετε. Θα απεικονίσει τις κύριες ομάδες που πρέπει να περιλαμβάνουν και να εμφανίζουν ορισμένα δείγματα βασικών αξιών.

A.3.3 ΕΞΥΠΝΟΙ (SMART) Στόχοι

Ο κύριος στόχος αυτού του υποθέματος είναι να ορίσει τη μέθοδο SMART για τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Αυτό το υποθέμα θα καθορίσει επίσης χρήσιμη μέθοδο κατά τον καθορισμό των στόχων - "6 W ερωτήσεις":

A.3.4 Προγραμματισμός πόρων της επιχείρησης

Ο κύριος στόχος αυτού του υποθέματος είναι να ορίσει τρόπους προγραμματισμού πόρων σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο π.χ. άνθρωποι, διοίκηση, υποδομές κ.λπ.,

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η βασική έννοια του καλού και λογικού σχεδιασμού. Με μια στρατηγική, μπορούμε να θέσουμε ορθολογικούς και εφικτούς αναπτυξιακούς στόχους και να σχεδιάσουμε εκ των προτέρων τις δραστηριότητες της εταιρείας και σε αυτή τη βάση να σχεδιάσουμε τη χρήση των πόρων της εταιρείας και τις ανάγκες της. Μια καλή στρατηγική είναι επίσης ο ηθικός σχεδιασμός πορείας, επομένως στοιχεία όπως η αποστολή, το όραμα και το σύστημα αξιών της επιχείρησης βρίσκονται στον πυρήνα της. Αυτά τα στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τα ενδιαφερόμενα μέρη μας.

Στρατηγική διαχείριση είναι ο συνεχής σχεδιασμός, παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση όλων των αναγκών που χρειάζεται ένας οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του. Η στρατηγική διαχείριση είναι μια συνεχής αναζήτηση του τρόπου προσαρμογής του οργανισμού στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες, τροποποιώντας τους στόχους και τις μεθόδους εφαρμογής τους.

Ο Henry Mintzberg στην εργασία του το 1987, «The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy» είπε ότι «το πεδίο της στρατηγικής διαχείρισης δεν έχει την πολυτέλεια να βασίζεται σε έναν και μόνο ορισμό της στρατηγικής». Αντίθετα, περιέγραψε πέντε ορισμούς της στρατηγικής και τις αλληλεπιδράσεις τους:

- Σχέδιο: Στρατηγική ως μια συνειδητά προβλεπόμενη πορεία δράσης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης.
- Πloy: Στρατηγική ως ελιγμός για να ξεγελάσεις έναν ανταγωνιστή, που μπορεί επίσης να είναι μέρος ενός σχεδίου.
- Μοτίβο: Στρατηγική που απορρέει από τη συνέπεια στη συμπεριφορά, είτε προορίζεται είτε όχι και η οποία μπορεί να είναι ανεξάρτητη από ένα σχέδιο.
- Θέση: Στρατηγική ως μεσολαβητική δύναμη ή αντιστοιχία μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος, η οποία μπορεί να είναι συμβατή με οποιοδήποτε ή όλα τα παραπάνω.
- Προοπτική: Η στρατηγική ως έννοια ή ριζωμένος τρόπος αντίληψης του κόσμου - π.χ. προδευτικός και επιτυχημένος έναντι κάποιου που είναι αργός και παθητικός - που μπορεί να είναι συμβατός με οποιοδήποτε ή με όλα τα παραπάνω.²

Επιχειρησιακή	Στρατηγική
Επικεντρώθηκε στην καθημερινή δουλειά.	Επικεντρώθηκε στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.
Στόχος του είναι να εξασφαλίσει την ομαλή συνέχιση των καθημερινών δραστηριοτήτων.	Στόχος του είναι να βρει νέους τρόπους ανάπτυξης μέσω της βελτίωσης και της καινοτομίας.
Εάν υπάρχει ανάγκη να γίνει μια αλλαγή, επιλύεται με τη μέθοδο ad-hoc.	Επιτρέπει στον οργανισμό να επικεντρωθεί στην προγραμματισμένη διαχείριση της αλλαγής.
Διευκολύνει τη διασφάλιση ότι οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα παρέχονται σε τακτική βάση με συνέπεια ορισμένης ποιότητας.	Επηρεάζει την ανάπτυξη της προσφοράς, εμπλουτίζοντάς την με νέες υπηρεσίες και προϊόντα.
Οι αποφάσεις λαμβάνονται εφάπαξ ή σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες.	Οι αποφάσεις λαμβάνονται λαμβάνοντας υπόψη τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις τους.
Επίδραση - σταθερότητα ρεύματος.	Εφέ - δημιουργία μελλοντικών λύσεων.

Πίνακας 2 - Επιχειρησιακή / Στρατηγική Διοίκηση

² <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>

Πηγή: "What strategic management is about", orig.: „O co chodzi w zarządzaniu strategicznym”, <https://poradnik.ngo.pl/o-co-chodzi-w-zarzadzaniu-strategicznym>

Τι δίνει η στρατηγική στην κοινωνική επιχείρηση;

Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας και βιωσιμότητας:

1. Δημιουργεί ένα πλαίσιο για την υλοποίηση της ιδέας
2. Οι διευθυντικοί ηγέτες μπορούν να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα στην αλλαγή σκεπτόμενοι σενάρια
3. Παρέχει ένα ουσιαστικό πλαίσιο και μια κατεύθυνση για τους εργαζόμενους και τους εθελοντές
4. Εσωτερικό εργαλείο δέουσας επιμέλειας ευθυγραμμίζοντας τους ελέγχους με βασικούς κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους
5. Τρόπος εξωτερικής επικοινωνίας.

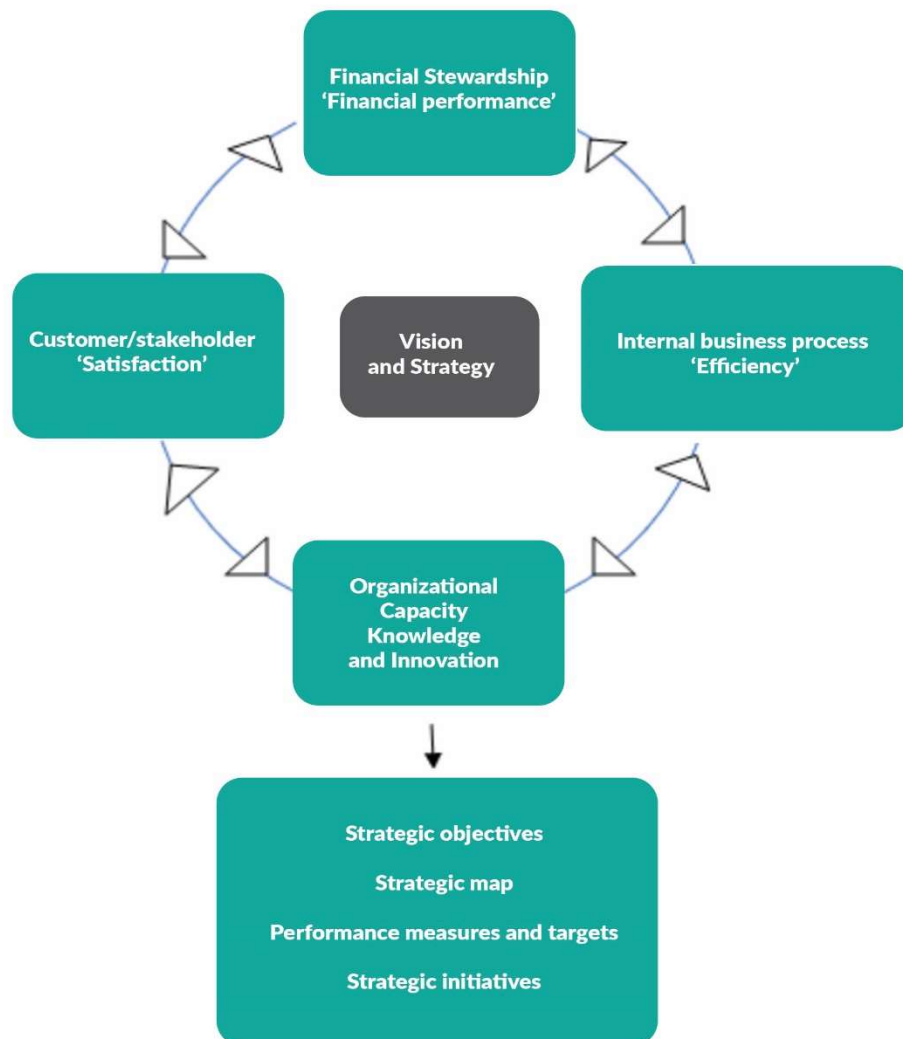
Η στρατηγική πρέπει να είναι γραπτή και να περιλαμβάνει: ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού, τον ορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τους στρατηγικούς στόχους, τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στους στόχους που έχουν τεθεί, ένα χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή της στρατηγικής, καθώς και τον καθορισμό των απαραίτητων μέτρων για την εφαρμογή της στρατηγικής. Η πλήρης στρατηγική περιέχει επίσης μια λίστα με τους απαραίτητους πόρους: ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς (νέες τεχνολογίες, πατέντες, ερευνητικά αποτελέσματα) και υλικό που είναι απαραίτητο για την υλοποίησή της.

Η στρατηγική περιέχει βραχυπρόθεσμους στόχους και μακροπρόθεσμους στόχους, συνήθως από ένα μήνα έως πέντε χρόνια (από την προοπτική των μακροπρόθεσμων στόχων). Η στρατηγική λοιπόν λέει:

- ΤΙ ΠΡΟΣΠΑΘΟΥΜΕ ΝΑ ΠΕΤΥΧΟΥΜΕ; Αποστολή, όραμα, αξίες
- ΠΩΣ ΤΟ ΠΕΤΥΧΑΜΕ ΑΥΤΟ; Βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι.
- ΤΙ ΘΑ ΑΠΟΔΕΙΞΕΙ ΟΤΙ ΤΟ ΠΕΤΥΧΑΜΕ ΑΥΤΟ; Ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες που αντικατοπτρίζουν τους στόχους της δράσης.
- ΠΟΙΟΣ ΚΑΙ ΤΙ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΕΥΝΟΙΚΟ ΓΙΑ ΜΑΣ;

– ΠΟΙΟΣ ΚΑΙ ΤΙ ΘΑ ΜΑΣ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ; Ανάλυση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του οργανισμού, ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού, ανάλυση ευκαιριών και προκλήσεων

-ΤΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΘΑ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΕΥΧΘΟΥΝ ΟΛΑ ΑΥΤΑ; Κοινωνικές, οργανωτικές, διαρθρωτικές και νομοθετικές αλλαγές.



Εικόνα 4 - Διάγραμμα Οράματος και Στρατηγικής

Πηγή: <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>

Μια επιχείρηση μπορεί να γίνει καλύτερη και πιο σταθερή με όλα τα στοιχεία στρατηγικής όπως η αποστολή (ο σκοπός μας), το όραμα (αυτό που φιλοδοξούμε), οι βασικές αξίες (τι πιστεύουμε), οι στρατηγικοί τομείς εστίασης (θέματα, αποτελέσματα ή/και στόχοι) και άλλα

λειτουργικά στοιχεία όπως στόχοι (δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης), μέτρα (ή βασικοί δείκτες απόδοσης ή KPI, που παρακολουθούν τη στρατηγική απόδοση), στόχοι (το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης) και πρωτοβουλίες (έργα που σας βοηθούν να επιτύχετε τους στόχους σας). Όλα αυτά μας κάνουν μεγαλύτερους, εξυπνότερους και πιο ευέλικτους.

Η στρατηγική ενισχύει την επιχείρηση στο εσωτερικό. Αναπτύσσοντας τη στρατηγική και παρουσιάζοντάς την (ή τα στοιχεία της) στο προσωπικό και τους συνεργάτες (εθελοντές, δωρητές, ιδρυτές κ.λπ.), κατανοούν ποιος είναι ο στόχος της δραστηριότητάς της, τι είδους δομή έχει και πώς λειτουργεί επηρεάζει την υλοποίηση των στόχων. Οι εταιρείες ανταγωνίζονται μεταξύ τους, για χρήματα, για υπαλλήλους, για δικαιούχους, για εθελοντές, για δωρητές, για συνεργάτες κ.λπ. Από αυτή την άποψη, η στρατηγική είναι ένα καλά μελετημένο σχέδιο για να υπάρχει, να παραμείνει στην αγορά και, φυσικά, να μεγαλώσει.

A.3.1 Αποστολή και Όραμα

Η πλειοψηφία των ιδρυτών κοινωνικών επιχειρήσεων έχει μια αποστολή! Ξέρουν γιατί ξεκίνησαν αυτή την εταιρεία! Όταν όμως τίθεται το ερώτημα «προς τα που κατευθύνεται η επιχείρηση;», ένα μεγάλο μέρος αυτών των ανθρώπων δεν γνωρίζει την απάντηση. Αυτό συμβαίνει επειδή, όταν ιδρύουμε μια κοινωνική επιχείρηση, ξέρουμε για ποιον / για ποιον σκοπό θέλουμε να εργαστούμε, αλλά δεν σκεφτόμαστε πολύ ποιος είναι ο σκοπός αυτών των δραστηριοτήτων; Τι θέλουμε να πετύχουμε; Είμαστε σε ad-hoc βάση, εδώ και τώρα. Ωστόσο, η απάντηση στα ερωτήματα "γιατί;" και "για ποιο σκοπό;" Είναι η αποστολή. Η αποστολή είναι το θεμέλιο μιας δραστηριότητας που θέτει στόχους και δείχνει την κατεύθυνση των πράξεών μας.

Η αποστολή είναι μια συνοπτική διατύπωση που καθορίζει τους βασικούς στόχους του οργανισμού, σκιαγραφεί τον γενικό σκοπό της ύπαρξής του και θέτει τη βάση για στρατηγικές ενέργειες. Η αποστολή πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική και το περιεχόμενό της πρέπει να είναι σχετικό με τις δραστηριότητες που εκτελούνται.

«Ως κοινωνικός επιχειρηματίας, η αποστολή σας είναι γιατί δραστηριοποιείτε η επιχείρηση σας. Το να διατυπώνετε τι σας ενδιαφέρει και πώς η εταιρεία σας θα σας βοηθήσει να το εκπληρώσετε, σας βοηθά να λάβετε αποφάσεις που προάγουν την αποστολή σας».

Η αποστολή χτίζει την ταυτότητα του οργανισμού. Είναι ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού, λέει για το γιατί δημιουργήθηκε ο οργανισμός και ποιο πρόβλημα θέλει να λύσει και

επομένως ποιος είναι ο σκοπός της δράσης του. Η αποστολή συνδέεται με την αλλαγή που θέλει να κάνει ο οργανισμός και επισημαίνει τις αξίες που είναι σημαντικές για αυτόν.

Η αποστολή απαντά σε 5 ερωτήσεις:

- Ποιο πρόβλημα θέλουμε να λύσουμε;
- Ποιον / τι αφορά αυτό;
- Ποιες είναι οι συνθήκες αυτού του φαινομένου/προβλήματος;
- Τι είναι σημαντικό για εμάς; Ποιες αξίες κρατάμε;
- Τι θέλει ο οργανισμός; Πώς θέλει ο οργανισμός να εργαστεί για να πετύχει τον στόχο του;

Κατά το σχεδιασμό της αποστολής (όπως και οποιουδήποτε άλλου μέρους της στρατηγικής), θα πρέπει να θυμόμαστε ότι πρέπει να εξυπηρετεί τον οργανισμό και να υποστηρίζει τη δράση του, δεν χρειάζεται απαραίτητα να συμπεριλάβουμε σε αυτήν τις απαντήσεις σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα. Αξίζει να επιλέξετε εκείνα που πιστεύουμε ότι είναι πιο σχετικά και που περιγράφουν περισσότερο τον οργανισμό μας και τις δραστηριότητές του. Ομοίως, δεν υπάρχει σαφής απάντηση στο ερώτημα της διάρκειας της αποστολής - μπορεί να είναι ένα κείμενο μιας πρότασης, αλλά μπορεί επίσης να περιέχεται σε λίγες προτάσεις. Είναι σημαντικό ότι η αποστολή είναι:

- συνοπτικό, σαφές και διαφανές.
- αληθινά εφικτό και αξιόπιστο.
- να συνδέονται με τις αξίες του οργανισμού.
- Να υποδεικνύουν την κατεύθυνση του οργανισμού και το πεδίο εφαρμογής του.
- να υποστηρίζουν την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό – να αποτελέσετε σημείο αναφοράς για αυτούς.

Μια ισχυρή δήλωση αποστολής³:

- Παρακινεί και εμπνέει τη δέσμευση των πελατών.
- Είναι ρεαλιστικό και ξεκάθαρο.
- Είναι συγκεκριμένο, σύντομο, εστιασμένο και αξέχαστο.

³ Kate Diveley, *Creating Effective Vision Statements for Social Enterprises*, at: <https://prosper-strategies.com/effective-vision-statements-social-enterprises/>

Kate Diveley, *Creating Effective Vision Statements for Social Enterprises*, at: <https://prosper-strategies.com/effective-vision-statements-social-enterprises/>

- Είναι ξεκάθαρο για τι πρέπει να μείνει στη μνήμη κάποιου η κοινωνική σας επιχείρηση.

Η αποστολή πρέπει να αναπτύσσεται από κοινού, από ολόκληρη την ομάδα - αυτό προάγει την ένταξη και ενισχύει την ταυτότητα των εργαζομένων. Η αποστολή αποτελεί επίσης μέρος του συστήματος κινήτρων - υποστηρίζει τους εργαζόμενους και ενισχύει την προσκόλλησή τους στον οργανισμό. Η καλά περιγραφόμενη αποστολή του οργανισμού είναι μια θετική πρόκληση για τα μέλη της ομάδας, τους εθελοντές και όλους τους άλλους που εργάζονται για λογαριασμό του οργανισμού. Για να είναι αποτελεσματική, η αποστολή πρέπει να είναι συνεπής με τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού και το σύστημα αξιών του. Εκτός από την ανάπτυξη της ίδιας της αποστολής, ο οργανισμός θα πρέπει να την εφαρμόσει με στοχαστικό τρόπο, προωθώντας την και ενημερώνοντας όλους τους ενδιαφερόμενους για τη σημασία των αρχείων της αποστολής. Η υλοποίηση της αποστολής θα πρέπει να γίνει στην αρχή των δραστηριοτήτων του οργανισμού, ώστε να γίνει αναπόσπαστο μέρος της για όλους όσους έρχονται σε επαφή με τον οργανισμό - προσωπικό, εθελοντές, δικαιούχοι, συνεργάτες, δωρητές, χρηματοδότες, υποστηρικτές, και τα λοιπά.

Το όραμα είναι η κατοπτρική εικόνα της αποστολής. Η Kate Diveley αναφέρει, «ως μια κοινωνική επιχείρηση, όχι μόνο θέλετε να πουλήσετε το προϊόν ή την υπηρεσία σας, αλλά θέλετε να συνεισφέρετε στο μεγαλύτερο καλό της κοινωνίας. Λοιπόν, αν πετυχαίνατε όλους τους στόχους σας, πώς θα ήταν ο κόσμος;»

Το όραμα είναι μια ιδέα της ιδανικής κατάστασης ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα. Το όραμα περιλαμβάνει την προοπτική του τι πρέπει να είναι ο οργανισμός σε ένα έτος, 5 ή 10 χρόνια. Αντικατοπτρίζει τη φανταστική εικόνα του οργανισμού, πώς πρέπει να αλλάξει τη γύρω πραγματικότητα και ποιες αξίες πρέπει να υπηρετεί ο οργανισμός. Το όραμα είναι ένα σύνολο ιδεών, η εφαρμογή των οποίων έχει σκοπό να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να μοιράζεται όλα τα μέλη του οργανισμού και τα εσωτερικά του ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία έχουν επιρροή στον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστεί.

Το όραμα θα πρέπει να απαντά σε 3 ερωτήσεις:

- ❖ Τι θα θέλαμε να ακούσουμε για τον οργανισμό μας σε πέντε, δέκα χρόνια;
- ❖ Τι προσπαθούμε να κάνουμε;
- ❖ Πώς θα μοιάζει ο κόσμος όταν τον αλλάξουμε;

Ανάλογα με τις περιστάσεις, το όραμα μπορεί επίσης να αλλάξει. Όπως η αποστολή, έτσι και το όραμα είναι έκφραση των φιλοδοξιών των ιδρυτών της εταιρείας, αλλά λειτουργεί σε μια συγκεκριμένη πραγματικότητα και ανάλογα με το πώς φαίνεται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αλλάζει και το όραμα.

Ισχυρές δηλώσεις οράματος για κοινωνικές επιχειρήσεις:⁴:

- Βγάλτε την εταιρεία σας από την τρέχουσα πραγματικότητα και επιτρέψτε στον εαυτό σας να προσπαθήσει για κάτι μεγαλύτερο.
- Αξιοποιήστε τις βασικές ικανότητες της εταιρείας σας.
- Δώστε μια εικόνα για το πώς θα μοιάζει η εταιρεία σας στο μέλλον.
- Δημιουργήστε μια ζωντανή εικόνα στο μυαλό των πελατών και των μελών του προσωπικού σας που προάγει τον ενθουσιασμό.
- Αποσαφηνίστε την κατεύθυνση που πρέπει να κινηθεί η κοινωνική σας επιχείρηση.
- Δώστε στους υπαλλήλους σας και τους πελάτες σας μια μεγαλύτερη αίσθηση σκοπού.

A.3.2 Κώδικας δεοντολογίας – σύστημα αξιών

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα έχουν συχνά ένα σύνολο αξιών που λειτουργούν ως κατευθυντήριες αρχές σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Οι αξίες θα έχουν συχνά μια ηθική ή ηθική βάση. Οι άλλοι που συμμετέχουν στο έργο ή τον οργανισμό αναμένεται να υποστηρίξουν και να διατηρήσουν αυτές τις αξίες. Το σύστημα ηθικών αξιών είναι το τρίτο συστατικό της βάσης της στρατηγικής. Ένα σύστημα αξιών είναι μια συλλογή από τις πιο σημαντικές αρχές που ισχύουν σε έναν οργανισμό τόσο εντός όσο και εκτός. Το σύστημα αξιών είναι ο πυρήνας της στρατηγικής, γιατί δίδει τους επιλεγμένους στόχους και τις περαιτέρω ενέργειες. Με βάση τις υιοθετημένες αξίες, ο οργανισμός καθορίζει το στυλ εργασίας, το εύρος των σχέσεων με τους δικαιούχους ή τη συμμετοχή των δωρητών. Αυτές οι αξίες θα σας βοηθήσουν να εντοπίσετε και να αναπτύξετε σχέσεις με μελλοντικούς ενδιαφερόμενους φορείς αργότερα και να καθορίσετε τα όρια και τις βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται ολόκληρος ο οργανισμός. Σε αντίθεση με τις δηλώσεις οράματος και

⁴ Kate Diveley, *Creating Effective Vision Statements for Social Enterprises*, at: <https://prosper-strategies.com/effective-vision-statements-social-enterprises/>

αποστολής σας, το αρχικό σας σύνολο τιμών είναι απίθανο να αλλάξει πολύ καθώς προχωράτε, αλλά μπορείτε να το αυξήσετε με πρόσθετες τιμές.

Ένα σύνολο από τους πιο σημαντικούς κανόνες που ισχύουν στον οργανισμό τόσο εντός όσο και εκτός. Μπορεί να περιλαμβάνει πτυχές όπως:

- σχέσεις με τους εργαζομένους,
- δικαιούχους,
- εθελοντές,
- δωρητές,
- τοπικό περιβάλλον,
- δημόσια διοίκηση,
- άλλες ΜΚΟ,
- ή το περιβάλλον.

Ορισμένες αξίες μπορεί να είναι «γενικής» φύσης, για παράδειγμα:

- Τήρηση των ηθικών προτύπων και πρακτικών συναλλαγών
- Ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον
- Μη διάκριση σε όλους τους τομείς δέσμευσης και λειτουργίας

Ενώ άλλοι μπορεί να είναι πιο συγκεκριμένοι για το συγκεκριμένο έργο ή την περιοχή εστιάσής σας, για παράδειγμα:

- Προσφορά ευκαιριών απασχόλησης όπου είναι δυνατόν στην ομάδα-στόχο που στοχεύει να υποστηρίξει το έργο
- Προμήθεια ορισμένων πρώτων υλών από μια συγκεκριμένη ομάδα τοπικών παραγωγών για την προώθηση της τοπικής απασχόλησης.⁵

Παραδείγματα στοιχείων κώδικα δεοντολογίας/αξιών ⁶:

- **Σεβασμός στους άλλους.** Αντιμετωπίστε τους ανθρώπους όπως θέλετε να σας φέρονται.

Είναι υποχρεωτικό να σέβεστε όλους όσους αλληλεπιδράτε. Να είστε ευγενικοί και κατανοητοί. Πρέπει να σέβεστε τον προσωπικό χώρο, τις απόψεις και το απόρρητο των

⁵ *Introduction to vision and mission statements*, <https://www.unltd.org.uk/our-support/learning-area/setting-your-vision-mission-and-values/>

⁶ <https://resources.workable.com/professional-code-of-ethics-policy>

άλλων. Οποιοδήποτε είδος βίας απαγορεύεται αυστηρά και θα έχει ως αποτέλεσμα τον άμεσο τερματισμό. Επίσης, δεν επιτρέπεται να παρενοχλείτε ή να θυματοποιείτε άλλους.

Τι συνιστά παρενόχληση ή θυματοποίηση; Για να απαντήσουμε σε αυτό, έχουμε μια πολιτική για την παρενόχληση και μια πιο συγκεκριμένη πολιτική για τη σεξουαλική παρενόχληση που μπορείτε να ρίξετε μια ματιά. Κατά γενικό κανόνα, προσπαθήστε να βάλετε τον εαυτό σας στη θέση κάποιου άλλου. Πώς θα σας φαινόταν αν κάποιος σας συμπεριφερόταν με συγκεκριμένο τρόπο; Εάν η απάντηση είναι «δεν θα μου άρεσε πολύ» ή «δεν θα τους άφηνα ποτέ να μου συμπεριφέρονται έτσι», τότε δεν ανεχόμαστε αυτή τη συμπεριφορά ανεξάρτητα από το άτομο από το οποίο προέρχεται.

Εάν κάποιος, είτε είναι πελάτης, συνάδελφος ή ενδιαφερόμενος, είναι προσβλητικός, υποτιμητικός ή απειλητικός προς εσάς ή κάποιον που γνωρίζετε, αναφέρετέ τον αμέσως στο HR ή στον διευθυντή σας. Μπορείτε επίσης να αναφέρετε οποιαδήποτε συμπεριφορά αγένειας και περιφρόνησης εάν γίνεται υπερβολικά ή συχνά.

● **Ακεραιότητα και ειλικρίνεια.** Πείτε την αλήθεια και αποφύγετε οποιαδήποτε αδικοπραγία όσο καλύτερα μπορείτε.

Πρώτον, να έχετε πάντα υπόψη σας την αποστολή του οργανισμού μας. Εργαζόμαστε όλοι μαζί για να επιτύχουμε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η συμπεριφορά σας θα πρέπει να συμβάλλει στους στόχους μας, είτε οικονομικούς είτε οργανωτικούς.

Να είστε ειλικρινείς και διαφανείς όταν ενεργείτε με τρόπους που επηρεάζουν άλλα άτομα (π.χ. λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή λήψη αποφάσεων για απολύσεις). Δεν ανεχόμαστε καμία κακόβουλη ή δόλια συμπεριφορά. Τα ψέματα και η εξαπάτηση είναι τεράστια παραπτώματα, αν σας ανακαλύψουν, μπορεί να αντιμετωπίσετε κάποια επίπτωση ή άμεσο τερματισμό της συνεργασίας, ανάλογα με τη ζημιά που κάνατε.

Η κλοπή από την εταιρεία ή άλλα άτομα είναι παράνομη. Εάν σας πιάσουν, θα αντιμετωπίσετε επιπτώσεις ανάλογα με τη σοβαρότητα των πράξεών σας. Για παράδειγμα, εάν κλέψετε προμήθειες γραφείου, ενδέχεται να λάβετε επίπληξη ή υποβιβασμό (τουλάχιστον), ενώ εάν κλέψετε χρήματα ή δεδομένα (π.χ. εμπλακείτε σε απάτη ή υπεξαίρεση), θα απολυθείτε και θα αντιμετωπίσετε νομικές συνέπειες. Η απόφαση είναι στη διακριτική ευχέρεια του HR κατά περίπτωση.

Σύγκρουση συμφερόντων

Σύγκρουση συμφερόντων μπορεί να προκύψει κάθε φορά που το ενδιαφέρον σας για ένα συγκεκριμένο θέμα σας οδηγεί σε ενέργειες, δραστηριότητες ή σχέσεις που υπονομεύουν την εταιρεία μας. Αυτό περιλαμβάνει καταστάσεις όπως η χρήση της εξουσίας της θέσης σας για δικό σας προσωπικό όφελος ή η εκμετάλλευση πόρων της εταιρείας για την υποστήριξη μιας προσωπικής επιχείρησης που κερδίζει χρήματα. Ακόμη και όταν φαινομενικά ενεργείτε προς όφελος της εταιρείας, μπορεί στην πραγματικότητα να την μειονεκτήσετε. Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος χρησιμοποιεί αμφίβολες μεθόδους για να αποκτήσει πληροφορίες ανταγωνιστών και να αυξήσει το ρεκόρ πωλήσεών του, η ενέργειά του θα έχει θετικό αντίκτυπο στα έσοδα της εταιρείας, αλλά θα σας θέσει σε νομικό κίνδυνο και θα προωθήσει κακές επιχειρηματικές πρακτικές.

Εάν αποδειχθεί ότι έχετε δημιουργήσει σύγκρουση συμφερόντων για τον εαυτό σας, θα απομακρυνθείτε. Εάν η σύγκρουση συμφερόντων ήταν ακούσια (π.χ. αγορά μετοχών από μια εταιρεία χωρίς να γνωρίζουμε ότι είναι ανταγωνιστής), θα λάβουμε μέτρα για να διορθώσουμε την κατάσταση. Εάν επαναλάβετε το αδίκημα, μπορεί να απομακρυνθείτε από την εταιρεία.

● **Δικαιοσύνη.** Βεβαιωθείτε ότι είστε αντικειμενικοί και δίκαιοι και δεν βλάπτετε τους άλλους.

Μην ενεργείτε με τρόπο που εκμεταλλεύεται τους άλλους, τη σκληρή δουλειά ή τα λάθη τους. Δώστε σε όλους ίσες ευκαιρίες και μιλήστε όταν κάποιος άλλος δεν το κάνει.

Να είστε αντικειμενικοί όταν λαμβάνετε αποφάσεις που μπορούν να επηρεάσουν άλλα άτομα, ακόμα και όταν αποφασίζετε να προσλάβετε, να προωθήσετε ή να απολύσετε κάποιον. Βεβαιωθείτε ότι μπορείτε να δικαιολογήσετε οποιαδήποτε απόφαση με γραπτά αρχεία ή παραδείγματα. Αναζητήστε και χρησιμοποιήστε τις πιο αντικειμενικές μεθόδους σε κάθε περίπτωση. Για παράδειγμα, όταν παίρνετε συνέντευξη από υποψηφίους, κάντε τις ίδιες ερωτήσεις συνέντευξης σε όλους και αποφύγετε να κρίνετε κριτήρια που δεν σχετίζονται με την εργασία, όπως το ντύσιμο, η εμφάνιση κ.λπ.

Επίσης, μην κάνετε διακρίσεις σε βάρος ατόμων με προστατευμένα χαρακτηριστικά, καθώς αυτό απαγορεύεται από [νόμους υπό την αρμοδιότητα του EEOC]. Εάν υποψιάζεστε ότι μπορεί να έχετε μια ασυνείδητη προκατάληψη που επηρεάζει τις αποφάσεις σας (η λήψη του Τεστ Implicit Association του Harvard θα μπορούσε να σας βοηθήσει να το προσδιορίσετε), ζητήστε βοήθεια από το HR.

Όταν ασκείτε εξουσία, να είστε δίκαιοι. Μην δείχνετε ευνοιοκρατία σε συγκεκριμένους υπαλλήλους και να είστε διαφανείς όταν αποφασίζετε να επαινέσετε ή να επιβραβεύσετε έναν υπάλληλο. Επίσης, είστε υποχρεωμένοι να ακολουθήσετε την πολιτική μας για την απασχόληση των συγγενών, η οποία σας απαγορεύει να έχετε σχέση αναφοράς με συγγενή.

Αν χρειαστεί να επιπλήξετε έναν εργαζόμενο, φροντίστε να έχετε προετοιμάσει μια υπόθεση που μπορείτε να παρουσιάσετε στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Δεν πρέπει να προβείτε σε αντίποινα εναντίον εργαζομένων ή υποψηφίων (όπως σε περιπτώσεις που έχουν υποβάλει καταγγελίες), καθώς αυτό απαγορεύεται από το νόμο.

Να είστε δίκαιοι και προς τους πελάτες ή τους προμηθευτές. Αν πιστεύετε ότι η εταιρεία μας έκανε λάθος σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, μην προσπαθήσετε να το καλύψετε ή να κατηγορήσετε την άλλη πλευρά. Συζητήστε με τον προϊστάμενό σας για να βρείτε λύσεις που μπορούν να ωφελήσουν και τις δύο πλευρές.

● **Νομιμότητα.** Να γνωρίζετε και να ακολουθείτε το νόμο – πάντα.

Είστε υποχρεωμένοι να ακολουθείτε όλους τους νόμους που ισχύουν για τον οργανισμό μας. Ανάλογα με τον ρόλο και το επάγγελμά σας, μπορεί να υπάρχουν διάφοροι νόμοι που πρέπει να τηρείτε. Για παράδειγμα, οι λογιστές και οι επαγγελματίες υγείας έχουν τους δικούς τους νομικούς περιορισμούς και πρέπει να τους γνωρίζουν πλήρως.

Όταν ετοιμάζετε συμβόλαια, ρήτρες, δηλώσεις αποποίησης ευθυνών ή διαδικτυακά αντίγραφα που μπορεί να διέπονται από το νόμο (όπως φόρμες συγκατάθεσης), ζητήστε επαλήθευση από [τον νομικό μας σύμβουλο] προτού οριστικοποιήσετε οτιδήποτε.

Καλύπτεστε επίσης από την πολιτική εμπιστευτικότητας και προστασίας δεδομένων μας. Δεν πρέπει να εκθέτετε, να αποκαλύπτετε ή να θέτετε σε κίνδυνο πληροφορίες πελατών, εργαζομένων, ενδιαφερομένων ή της επιχείρησής μας. Ακολουθείτε πάντα την πολιτική μας για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο.

Η τήρηση των νόμων σχετικά με την απάτη, τη δωροδοκία, τη διαφθορά και κάθε είδους επίθεσης είναι δεδομένη. Είστε επίσης υποχρεωμένοι να ακολουθείτε τους νόμους για την παιδική εργασία και να αποφεύγετε να συναλλάσσετε με παράνομους οργανισμούς.

Εάν δεν είστε σίγουροι για το ποιος είναι ο νόμος σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, μη διστάσετε να ρωτήσετε το HR ή τον νομικό μας σύμβουλο.

● **Ικανότητα και υπευθυνότητα.** Δούλεψε σκληρά και να είσαι υπεύθυνος για τη δουλειά σου.

Όλοι πρέπει να καταβάλουμε μια υγιή ποσότητα προσπάθειας στη δουλειά μας. Όχι μόνο επειδή είμαστε όλοι υπεύθυνοι για την επιτυχία του οργανισμού, αλλά και επειδή η χαλάρωση επηρεάζει τους συναδέλφους μας. Η ελλιπής ή αργή εργασία μπορεί να εμποδίσει την εργασία άλλων ανθρώπων ή να τους αναγκάσει να επωμιστούν οι ίδιοι το βάρος. Αυτό έρχεται σε άμεση σύγκρουση με τις αρχές του σεβασμού και της ακεραιότητάς μας.

Αναμένουμε επίσης από εσάς να αξιοποιήσετε ευκαιρίες για μάθηση και εξέλιξη, είτε στην εργασία είτε μέσω εκπαιδευτικού υλικού ή κατάρτισης. Εάν δεν είστε σίγουροι πώς μπορείτε να το πετύχετε αυτό, κάντε μια ανοιχτή συζήτηση με τον διευθυντή σας.

Επίσης, αναλάβετε την ευθύνη των πράξεών σας. Όλοι κάνουμε λάθη ή χρειαζόμαστε να πάρουμε δύσκολες αποφάσεις και είναι σημαντικό να τα αναλογιστούμε. Αν δεν είμαστε υπόλογοι σε τακτική βάση ή σε σημαντικές καταστάσεις (π.χ. ένα κρίσιμο λάθος στα οικονομικά μας αρχεία) θα έχει ως αποτέλεσμα τον τερματισμό. Εάν αναλάβετε την ευθύνη και βρείτε τρόπους να διορθώσετε τα λάθη σας όπου είναι δυνατόν, θα είστε σε πολύ καλύτερη θέση.

● **Ομαδική εργασία.**

Συνεργαστείτε και ζητήστε βοήθεια. Το να δουλεύεις καλά με τους άλλους είναι μια αρετή, παρά μια υποχρέωση. Σίγουρα θα εργάζεστε αυτόνομα και θα είστε συγκεντρωμένοι στα δικά σας έργα και ευθύνες. Αλλά θα πρέπει επίσης να είστε έτοιμοι να συνεργαστείτε και να βοηθήσετε άλλους. Να είστε γενναιόδωροι με την τεχνογνωσία και τις γνώσεις σας. Να είστε ανοιχτοί στη μάθηση και στην εξέλιξη. Εάν περνούν μέρες χωρίς να συμβουλευτείτε ή να κάνετε καταιγισμό ιδεών με κανέναν, χάνετε ευκαιρίες για εξέλιξη. Αντίθετα, συνεργαστείτε με άλλους και μη διστάσετε να ζητήσετε βοήθεια όταν τη χρειάζεστε.

A.3.3 ΕΞΥΠΝΟΙ (SMART) Στόχοι

Η στρατηγική πρέπει να μας δώσει μια απάντηση στο ερώτημα "Πώς μπορούμε να φέρουμε εις πέρας την αποστολή και να εκπληρώσουμε το όραμα της επιχείρησής μας;". Για να γίνει αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τις κατευθύνσεις των δραστηριοτήτων της, δηλαδή να θέσει στρατηγικούς στόχους. Η πιο αποτελεσματική και ταυτόχρονα η πιο γνωστή μέθοδος για τον καθορισμό των στόχων των δραστηριοτήτων είναι η μέθοδος SMART (σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και η ΠΙΟ ΕΞΥΠΝΗ). Είναι μια μέθοδος που επιτρέπει την ανάλυση βάθους των προγραμματισμένων στρατηγικών στόχων ως προς την εγκυρότητα και τη σκοπιμότητά τους. Έτσι τίθενται «έξυπνοι» και επιτεύξιμοι στόχοι για την επιχείρηση.

Οι μέθοδος SMART:

ΑΚΡΩΝΥΜΙΟ	ΣΗΜΑΣΙΑ
S	Simple, Strategic (Απλό, με στρατηγική)
M	Measurable, Motivative (Μετρήσιμο, με κίνητρο)
A	Achievable, Agreed, Aligned with corporate goals, Action-oriented, Attainable (Εφικτό, Συμφωνημένο, Ευθυγραμμισμένο με εταιρικούς στόχους, Αφοσιωμένο στη δράση, Εφικτό)
R	Relevant, Realistic, Results based (Σχετικό, ρεαλιστικό, με βάση τα αποτελέσματα)
T	Time-based, Trackable, Time/cost limited, Timeframe, Timely (Βασισμένο σε χρόνο, Παρακολούθηση, Περιορισμένο χρόνος/κόστος, Χρονικό πλαίσιο, Έγκαιρο)
E	Exciting, Evaluated (Συναρπαστικό, Αξιολογημένο)
R	Recorded, Reviewed (Ηχογραφημένο, αναθεωρημένο)

Πίνακας 3 - Μέθοδος SMART

Οι στρατηγικοί και οι συγκεκριμένοι στόχοι πρέπει να είναι:

- απλός – διατυπωμένο με σαφήνεια και ακρίβεια, χωρίς δυνατότητα ερμηνείας, η κατανόησή τους δεν πρέπει να αποτελεί πρόβλημα, η διατύπωση πρέπει να είναι σαφής και συνεπής με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.
- μετρήσιμος – διατυπωμένα με τέτοιο τρόπο ώστε το επίτευγμά τους και η πρόοδός τους να μπορούν να μετρηθούν με «αριθμητικό» τρόπο ή τουλάχιστον με μια μέθοδο «επαληθευσιμότητας» της εφαρμογής.
- εφικτό / φιλόδοξος / προσανατολισμένος στη δράση - ρεαλιστικό και εφικτό, λαμβάνοντας υπόψη τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους του οργανισμού,

ενδιαφέρων-απαιτητικό, αλλά όχι πολύ φιλόδοξο, γιατί η έλλειψη σκοπιμότητας αποθαρρύνει. Είναι σημαντικό οι στόχοι να είναι προσανατολισμένοι στη δράση.

- **σημαντικός/ρεαλιστικός**- ο στόχος πρέπει να είναι ένα σημαντικό βήμα προς τα εμπρός, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να αντιπροσωπεύει μια ορισμένη αξία για το άτομο που θα τον εφαρμόσει. Αυτό είναι σημαντικό για ολόκληρο τον οργανισμό, αλλά και για τους μεμονωμένους εργαζόμενους/μέλη που το υλοποιούν. Αυτό σας δίνει την ευκαιρία να ταυτιστείτε μαζί τους, κάτι που με τη σειρά του αυξάνει την πιθανότητα να τους συναντήσετε και μειώνει την ανάγκη για έλεγχο.
- **ορίζεται σε χρόνο και τόπο** - ο στόχος πρέπει να έχει έναν ακριβή χρονικό ορίζοντα στον οποίο σκοπεύουμε να τον πετύχουμε, το χρονικό πλαίσιο θα πρέπει να εξαρτάται από τον εκτελεστή του – στο μέτρο του δυνατού, ο στόχος θα πρέπει επίσης να παρακολουθείται μέσω δεικτών, προϊόντων και αποτελεσμάτων.
- **συναρπαστικός / αξιολογημένος-συναρπαστικός** για το άτομο που το επιτυγχάνει με κίνητρο, θα πρέπει να έχει καθορισμένα ορόσημα και σχετικά αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι στόχοι πρέπει να μετρώνται συνεχώς μέχρι να επιτευχθούν.
- **καταγεγραμμένος / αναθεωρημένος** - ένα καταγεγραμμένο στόχος τον θυμάστε ευκολότερα και σας παρακινεί να ενεργήσετε - είναι δύσκολο να προσποιηθείτε ότι δεν θυμάστε ή ότι δεν υπάρχει μετά την επίτευξη του στόχου, θα πρέπει να αναθεωρήσετε και να σκεφτείτε τα διδάγματα που προέκυψαν από τη διαδικασία επίτευξής του, για παράδειγμα: τι μπορείτε να κάνετε διαφορετικά την επόμενη φορά; Γιατί; Ποια ήταν τα κύρια εμπόδια; Πώς τα ξεπεράσατε; Τι μάθατε;

Πολύ χρήσιμη μέθοδος κατά τον καθορισμό των στόχων είναι οι "6 W ερωτήσεις":

- 1. Ποιος - είναι υπεύθυνος για τον στόχο;**
- 2. Τι - είναι το αντικείμενο της δράσης; Τι ακριβώς θέλουμε να κάνουμε;**
- 3. Πού - θα γίνει η εργασία;**
- 4. Πότε - θα ολοκληρωθεί η εργασία; Σε ποιο χρονικό πλαίσιο;**
- 5. Ποιες - είναι οι απαιτήσεις ή οι πιθανοί περιορισμοί για την επίτευξη του στόχου;**
- 6. Γιατί - θέλετε να επιδιώξετε αυτόν τον στόχο; Τι συμβαίνει όταν ολοκληρωθεί η εργασία;**

A.3.4 Προγραμματισμός πόρων της επιχείρησης

Το σχέδιο υλοποίησης της στρατηγικής είναι σχέδιο δράσης. Σε αυτό καθορίζουμε τα καθήκοντα και τους απαραίτητους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Θα πρέπει να περιλαμβάνει:

1. Δράσεις στρατηγικού προγράμματος - απαντήστε στις ερωτήσεις: Πώς θέλουμε να πετύχουμε τους βασικούς στόχους; Ποιες μεθόδους να χρησιμοποιήσετε; Πώς μπορούμε να καλύψουμε τις ανάγκες των πελατών μας; Πώς να προγραμματίσετε την ανάπτυξη ουσιαστικών δραστηριοτήτων κατάλληλων για τις ανάγκες των πελατών; Πώς να εκτελέσετε την αποστολή; Πώς να αναπτύξετε δραστηριότητες; Πώς να επιτύχετε καινοτόμες λύσεις; και τα λοιπά.
2. Ο προγραμματισμός ομάδας - πολιτική ανθρώπινου δυναμικού - είναι η απάντηση στα ερωτήματα: ποιες ικανότητες χρειαζόμαστε; Πώς θα τα αποκτήσουμε; Πώς βρίσκουμε ανθρώπους που μοιράζονται τις αξίες μας και υποστηρίζουν την αποστολή και το όραμά μας; Ποιο σύστημα κινήτρων να υιοθετήσω; Ποιο είναι το σχέδιο ανάπτυξης του προσωπικού; Ποιες θα είναι οι αρμοδιότητες του μέλλοντος στον οργανισμό μας; Ποιο σύστημα σχέσεων διαχείρισης θέλουμε να εφαρμόσουμε;
3. Οικονομικός προγραμματισμός - είναι η απάντηση στις ερωτήσεις: πόσα χρήματα χρειαζόμαστε για να λειτουργούμε ελεύθερα; Πώς θα εξασφαλίσουμε τα απαραίτητα κεφάλαια; Τι κόστος θα δημιουργήσουμε; Πώς διαφοροποιούμε τις πηγές εσόδων μας; Θα κάνουμε κάποια επιχειρηματική κίνηση;
4. Στρατηγικός σχεδιασμός της διοικητικής δομής - είναι η απάντηση στα ερωτήματα: πώς θα παρέχουμε σταθερές και επαγγελματικές λογιστικές, γραμματειακές και νομικές υπηρεσίες;
5. Προγραμματισμός δραστηριοτήτων μάρκετινγκ - είναι η απάντηση στις ερωτήσεις: ποια εικόνα θα χτίσουμε; Τι είναι σημαντικό για εμάς από αυτή την άποψη; Πώς χτίζουμε αυτή την εικόνα; Τι διαφημιστικό μήνυμα θα διαθέσουμε; Ποιες θα είναι οι ομάδες-στόχοι των προωθητικών μας δραστηριοτήτων; Πώς θα φτάσουμε σε αυτούς; Ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιήσουμε; Με ποια μέσα θέλουμε να συνεργαστούμε; Ποια ομάδα χρειάζεται για την υλοποίηση σχεδίων μάρκετινγκ;

6. Σχεδιασμός υποδομής - αυτή είναι η απάντηση στις ερωτήσεις: πόσα δωμάτια θα χρειαστούμε; Τι πρότυπο δωματίων είναι απαραίτητο; Ποια τοποθεσία; Τι εξοπλισμός χρειάζεται; Πόσο εξοπλισμό χρειαζόμαστε; Ποιος εξοπλισμός θα εξασφαλίσει την ομαλή εκτέλεση των εργασιών;

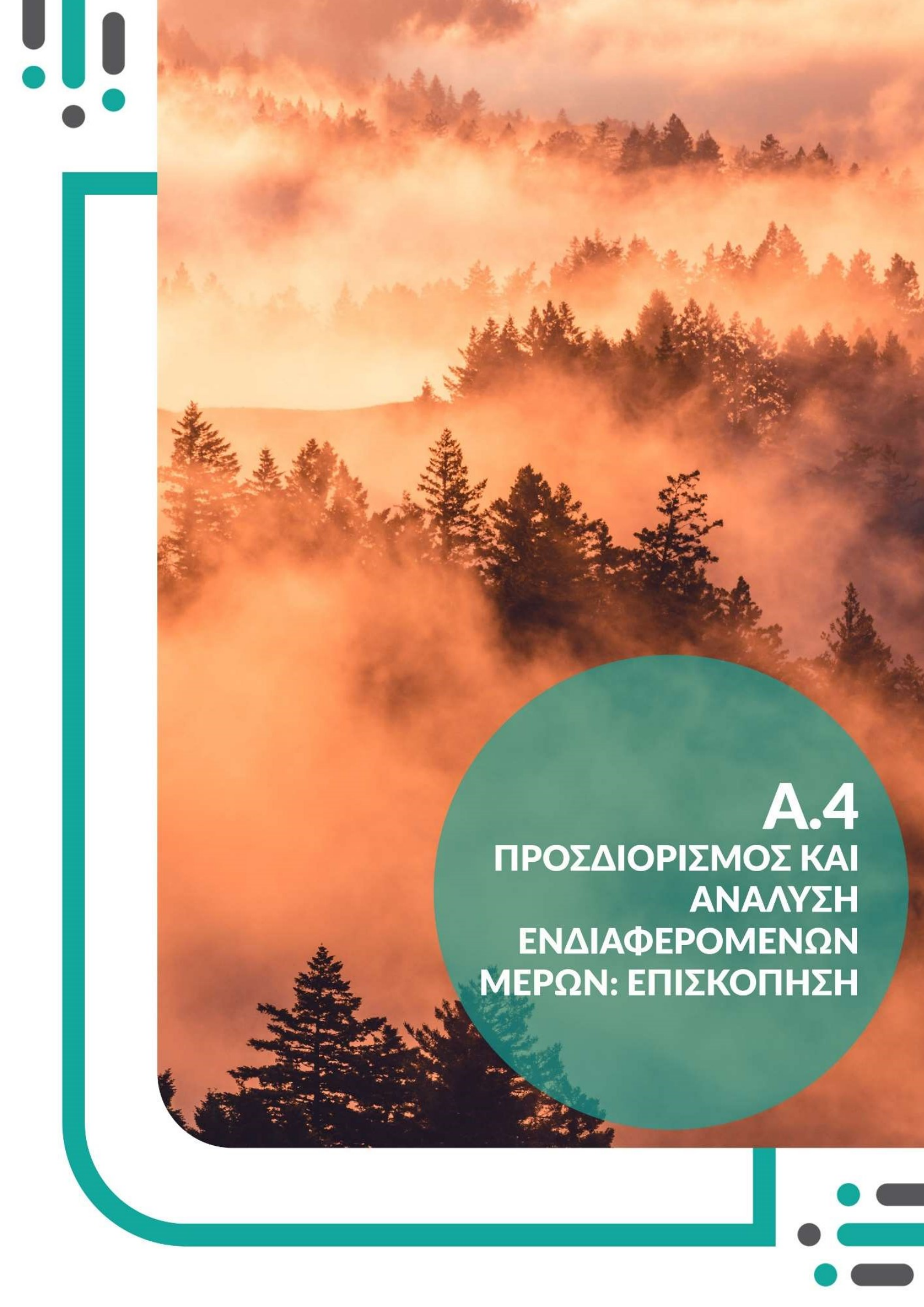
Στρατηγικοί στόχοι μετρήσεις και αξιολόγηση

Κάθε στόχος θα πρέπει να έχει ορισμένους δείκτες για την υλοποίησή του – μετά από τους οποίους θα γνωρίζουμε ότι έχει επιτευχθεί και μια συγκεκριμένη μέθοδο και μεθοδολογία αξιολόγησής του. Αυτά τα δύο στοιχεία της πιο έξυπνης μεθόδου θα πρέπει να έχουν ιδιαίτερη σημασία στη διαδικασία καθορισμού στόχων. Η διαδικασία παρακολούθησης της στρατηγικής - των στόχων της - με βάση ορισμένους δείκτες παρακολούθησης, επιτρέπει τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και των οφελών από την υλοποίηση των στόχων της και επιτρέπει την αξιολόγηση των κατευθύνσεων ανάπτυξης που υπερασπίζονται.

Η παρακολούθηση υποτίθεται ότι δίνει απάντηση m.in. στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Εφαρμόζεται η στρατηγική σύμφωνα με τις αποδεκτές παραδοχές;
2. Επιτυγχάνονται οι στόχοι;
3. Οι δράσεις / έργα πραγματοποιούνται εντός του χρόνου και του προϋπολογισμού;
4. Επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα των δράσεων/έργων (δείκτες);
5. Βαδίζουμε προς τη σωστή κατεύθυνση;

Τα εργαλεία παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι δείκτες υλοποίησης δραστηριοτήτων/έργων και στόχων (προϊόντα και αποτελέσματα), χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός. Υποθέτοντας μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης, είναι επίσης απαραίτητο να καθοριστεί πόσο συχνά και με ποια μορφή (χρησιμοποιώντας ποια εργαλεία και μεθόδους) θα πραγματοποιηθεί. Υπάρχουν πολλά πιθανά εργαλεία και μέθοδοι: αναφορές, αναλύσεις, στατιστικές, απόψεις, συνεντεύξεις.



A.4

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

A.4 Προσδιορισμός και ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών: επισκόπηση

A.4.1 Προσδιορισμός ενδιαφερόμενων μερών

Οι οργανισμοί δημιουργούν σχέσεις με διάφορες οντότητες που επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο την εταιρεία. Μπορούν να διαμορφωθούν συνειδητά ή, όπως δυστυχώς συμβαίνει συχνά, να θεωρούνται άσχετα με την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Το σημείο εκκίνησης στη διαδικασία διαχείρισης των ενδιαφερομένων είναι ο εντοπισμός μεμονωμένων οντοτήτων και η ανάλυση των συμφερόντων τους. Αυτό το υποθέμα θα δείξει πόσο σημαντικό είναι να τεθούν βασικές ερωτήσεις: Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι; Πώς επηρεάζουν τον οργανισμό μου;

A.4.2 Χάρτης ενδιαφερόμενων μερών

Ένα άλλο βήμα στη διαχείριση των ενδιαφερομένων είναι να εξεταστεί πόσο σημαντικός είναι ο αντίκτυπός τους και ποιες οντότητες/ομάδες είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι σε μια δεδομένη περίπτωση. Σε αυτή την περίπτωση θα ήταν χρήσιμο να δημιουργηθεί ένας χάρτης των ενδιαφερομένων. Ο κύριος στόχος αυτού του υποθέματος είναι να δείξει πιθανούς τρόπους δημιουργίας ενός τέτοιου χάρτη.

A.4.3 Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ο εντοπισμός και ο καθορισμός των πιο σημαντικών ενδιαφερομένων για την εταιρεία δεν αρκεί. Και οι δύο αυτές δραστηριότητες χρησιμεύουν μόνο για να υποδείξουν ποιες ομάδες/μονάδες πρέπει να είναι συνεχώς στο μυαλό μας. Η βάση της φροντίδας των σχέσεων είναι η επικοινωνία. Το τελευταίο υποθέμα θα παρουσιάσει βασικά κανάλια επικοινωνίας με διαφορετικούς τύπους ενδιαφερόμενων μερών.

A.4.1 Προσδιορισμός και ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών - Ποιο έχει μεγαλύτερη σημασία;

Οι σχέσεις είναι το θεμέλιο όχι μόνο στην προσωπική σας ζωή, αλλά παίζουν βασικό ρόλο και στον επαγγελματικό χώρο. Κάθε επιχείρηση, οργανισμός, αλλά και κάθε είδους ίδρυμα (π.χ. συνδικαλιστική οργάνωση, μονάδα δημόσιας διοίκησης) λειτουργεί σε ένα χαρακτηριστικό περιβάλλον και υπό ορισμένες οικονομικές συνθήκες. Είτε το θέλει είτε όχι, η οντότητα θα αλληλεπιδράσει με άλλους οργανισμούς ή άτομα, δημιουργώντας σχέσεις και ασκώντας επιρροή σε διάφορες ομάδες που θα επηρεάσουν επίσης την επιχείρηση. Για να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτές οι σχέσεις πρέπει να διαμορφώνονται σωστά και δεν πρόκειται μόνο για πελάτες. Η διαχείριση τέτοιων σχέσεων είναι ένα από τα

σημαντικά στοιχεία της δημιουργίας μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Προκειμένου η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία να είναι αποτελεσματική, είναι απαραίτητο να αναλυθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων, πρωτίστως, των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών. Σε αυτή την ενότητα, εξηγούμε ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι, πώς να τους προσδιορίσουμε, να θέτουμε στόχους και να προσδιορίζουμε τη σημασία της επίδρασής τους στον οργανισμό και στη συνέχεια να επικοινωνούμε μαζί τους. Οι ενδιαφερόμενοι πολύ συχνά υποκινούν αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην αγορά ή σε μια δεδομένη εταιρεία. Ο διάλογος αυξάνει την αξία της επιχείρησης και συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξή της, επηρεάζοντας ταυτόχρονα την ταχύτητα αντίδρασης στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις δικές μας ανάγκες, ενεργούμε βραχυπρόθεσμα, κάτι που μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό αργότερα. Για να επιτύχετε μακροπρόθεσμα οφέλη, αξίζει να φροντίζετε τις ανάγκες του περιβάλλοντος και να αναλαμβάνετε την ευθύνη για τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων σας.

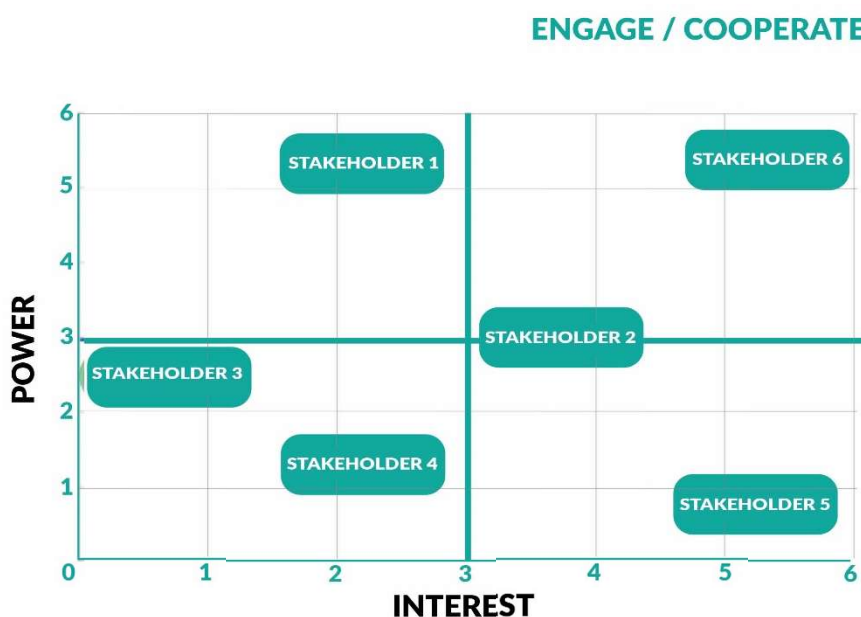
Με αυτόν τον τρόπο, φτάνουμε στην έννοια των μερών, δηλαδή μιας οντότητας που θα επηρεάσει την εταιρεία και θα επηρεαστεί από τις δραστηριότητες της εταιρείας. Ο αντίκτυπος μπορεί να είναι πραγματικός ή δυνητικός να εκφράζεται, για παράδειγμα, σε μια αξιολόγηση, σύσταση, γνώμη ή καταγγελία. Πολύ συχνά είναι η δύναμη της επιρροής του περιβάλλοντος που επηρεάζει την ύπαρξη της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη καθίσταται κρίσιμη και είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων, και θα πρέπει να φροντίζεται εξαιρετικά το περιβάλλον τους. Τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη είναι συνήθως οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι επιχειρηματικοί εταίροι και τα μέσα ενημέρωσης. Ωστόσο, αυτή δεν είναι μια εξαντλητική λίστα. Τα ενδιαφερόμενα μέρη για κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά. Αξίζει να τονιστεί ότι ο ενδιαφερόμενος δεν χρειάζεται πάντα να συνδέεται στενά με την εταιρεία μέσω επίσημης εξουσιοδότησης, π.χ. απασχόλησης ή μετοχών που κατέχει.

Προκειμένου να είναι δυνατή η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων του οργανισμού με άλλες οντότητες, είναι πρώτα απαραίτητο να καθοριστεί ποιες ομάδες / μονάδες / ιδρύματα είναι σημαντικά για μια δεδομένη εταιρεία και γιατί οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει η εταιρεία μπορεί να αποδειχθούν σημαντικές για έναν δεδομένο οργανισμό/άτομο. Το επόμενο βήμα θα είναι να ληφθούν υπόψη οι στόχοι και οι προσδοκίες των υποδεικνυόμενων οντοτήτων. Η γνωριμία με το περιβάλλον του οργανισμού είναι πολύ

σημαντική, χάρη στην οποία θα είναι δυνατό να δοθεί βάρος σε μεμονωμένα ενδιαφερόμενα μέρη και να προετοιμαστεί ένας συγκεκριμένος χάρτης που να αντικατοπτρίζει τις βασικές, προσδιορισμένες σχέσεις. Έχοντας γνώσεις που σχετίζονται με τις πιο σημαντικές ομάδες για την επιχείρηση, θα είναι δυνατή η μετάβαση στο τελευταίο στάδιο - προγραμματισμός επικοινωνίας.

A.4.2 Χάρτης ενδιαφερόμενων μερών

Δυστυχώς, ο κατάλογος των ενδιαφερομένων μπορεί να αποδειχθεί πολύ μακρύς και οι προσδοκίες των μεμονωμένων ομάδων θα είναι συχνά αντιφατικές. Η φροντίδα των σχέσεων και της επικοινωνίας με όλους μάλλον θα καταστεί αδύνατη λόγω των περιορισμένων πόρων, αλλά και της χρονοβόρας φύσης αυτής της διαδικασίας. Ως εκ τούτου, θα είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια ιεράρχηση της σημασίας των ενδιαφερομένων που έχουν προσδιοριστεί και να προσδιοριστεί ο αντίκτυπός τους στην κατάσταση της εταιρείας. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιούνται διάφοροι τύποι διαγραμμάτων, πινάκων ή άλλων γραφικών μεθόδων χαρτογράφησης των σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων ομάδων, που συχνά ονομάζονται χάρτες ενδιαφερόμενων μερών. Ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία είναι ένα matrix στο οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη τοποθετούνται σε ένα από τα τέσσερα πεδία. Τα επιμέρους πεδία διαφέρουν ως προς το εύρος επιρροής/εξουσίας και το επίπεδο ενδιαφέροντος μιας δεδομένης ομάδας/ατόμου. Το παρακάτω σχήμα είναι ένα παράδειγμα τέτοιου πίνακα.



Εικόνα 5 - Mind Map με αναγνωρισμένους ενδιαφερόμενους φορείς

Πηγή: Own study based on Mendelow, A.L. (1981). *Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept*.

Για να τοποθετήσετε το ενδιαφερόμενο μέρος στο κατάλληλο πεδίο, πρέπει να απαντήσετε στις ερωτήσεις:

- Ποιος ενδιαφερόμενος έχει τη μεγαλύτερη επιρροή/ισχύ στην επιχείρηση και ποιος τη μικρότερη;
- Σε ποιον έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο η επιχείρηση και σε ποιον το λιγότερο;
- Ποιο επίπεδο ενδιαφέροντος για τις δραστηριότητες της εταιρείας δείχνουν συγκεκριμένα ενδιαφερόμενα μέρη;
- Ποιος είναι ο ρόλος κάθε ενδιαφερόμενου;

Χάρη στις απαντήσεις, θα είναι δυνατή η ανάθεση των ενδιαφερομένων σε μία από τις δύο αξίες: επιρροή/ισχύς σε σχέση με την εταιρεία και ο βαθμός ενδιαφέροντος για τις δραστηριότητες της εταιρείας. Μόνο τότε θα είναι δυνατό να τοποθετηθούν μεμονωμένες ομάδες σε έναν πίνακα στον οποίο δύο άξονες αντιστοιχούν στις υποδεικνυόμενες τιμές. Όσο πιο ακριβής και λεπτομερής είναι ο πίνακας, τόσο μεγαλύτερες θα είναι οι δυνατότητες για περαιτέρω εργασία σχετικά με τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Για καθένα από τα τετράγωνα του πίνακα μπορούν επίσης να αντιστοιχιστούν οι κατάλληλες στρατηγικές επικοινωνίας. Στην περίπτωση των περιθωριακών ενδιαφερομένων, δηλαδή εκείνων που δεν θα έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη λειτουργία της εταιρείας και ταυτόχρονα οι δραστηριότητες της εταιρείας δεν θα είναι εντός των βασικών συμφερόντων τους, θα πρέπει να χρησιμοποιείται στρατηγική παρακολούθησης και ενημέρωσης. Σημαίνει επικοινωνία σχετικά με τις αναληφθείσες πρωτοβουλίες, έργα και νέα προϊόντα. Για το σκοπό αυτό, μπορούν να χρησιμοποιηθούν αναφορές, ενημερωτικά δελτία ή ιστότοπος. Η επικοινωνία αφορά τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Με ενδιαφερόμενους φορείς που δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον, αλλά ο αντίκτυπός τους στην εταιρεία είναι σχετικά χαμηλός, αξίζει να συμβουλευτείτε τις αλλαγές που εισάγονται και να προβείτε σε ενέργειες, ενώ ταυτόχρονα τους ενημερώνετε συνεχώς για όλα τα γεγονότα. Οι διαβουλεύσεις θα στοχεύουν στη γνώση των απόψεων των ενδιαφερομένων, π.χ., σχετικά με τις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας ή τις κατευθύνσεις ανάπτυξής της. Για το σκοπό αυτό, μεταξύ άλλων, χρησιμοποιούνται έρευνες με ερωτηματολόγιο και μερικές συναντήσεις. Χάρη στις διαβουλεύσεις, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρονται θα ανταποκριθούν στις προσδοκίες της αγοράς σε μεγαλύτερο βαθμό. Από την άλλη, εάν ο

ενδιαφερόμενος, εκτός από υψηλό ενδιαφέρον, διαθέτει και σημαντική ισχύ στο πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας, θα είναι ωφέλιμο να εμπλακεί σε προγραμματισμένες δραστηριότητες και να δημιουργήσει μια μόνιμη συνεργασία. Η συνεργασία μπορεί να λάβει τη μορφή εταιρικής σχέσης. Μια τέτοια αμοιβαία δέσμευση απαιτεί πολλή δουλειά και μακροπρόθεσμη προσέγγιση στη σχέση. Χάρη στη συνεργασία, θα μπορέσετε να γνωρίσετε σε βάθος τις προσδοκίες του άλλου μέρους. Τέτοια συνεργασία είναι, για παράδειγμα, η ανάληψη κοινού έργου, η κοινή διοργάνωση μιας εκδήλωσης ή η ανάληψη πρωτοβουλίας όπως και η καθιέρωση στρατηγικής συνεργασίας. Η συμμετοχή σε έργα που αναλαμβάνονται θα επηρεάσει θετικά τη σχέση με έναν ενδιαφερόμενο που έχει μεγάλη δύναμη, αλλά δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για την εταιρεία. Οι διαβουλεύσεις θα είναι επίσης καρποφόρες σε αυτή την περίπτωση.

Η χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων είναι μια διαδικασία και ένα εργαλείο που διευκολύνει την κατηγοριοποίηση των ενδιαφερομένων. Χάρη στον χάρτη που δημιουργήθηκε, είναι δυνατό να προσδιοριστούν οι σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων ομάδων και να οργανωθούν οι στόχοι και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται. Αυτή η μέθοδος γραφικής παρουσίασης των σχέσεων χρησιμοποιείται επίσης κατά την ανάλυση των συνθηκών της επιχείρησης, τη διεξαγωγή διαπραγματεύσεων και τη διαδικασία λήψης βασικών αποφάσεων.

A.4.3 Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ωστόσο, ο εντοπισμός και ο καθορισμός των πιο σημαντικών ενδιαφερομένων για την εταιρεία δεν αρκεί. Και οι δύο αυτές δραστηριότητες χρησιμεύουν μόνο για να υποδείξουν ποιες ομάδες/μονάδες πρέπει να είναι συνεχώς στο μυαλό μας. Η βάση της φροντίδας των σχέσεων είναι η επικοινωνία. Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για το πώς η εταιρεία ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.



Παράδειγμα

Φανταστείτε ότι διαχειρίζεστε μια κοινωνική επιχείρηση που ράβει ρούχα και απασχολεί άτομα που κινδυνεύουν με κοινωνικό αποκλεισμό. Ένα από τα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη θα είναι οι πελάτες. Περιμένουν το προϊόν να έχει την καλύτερη ποιότητα, αλλά όλο και πιο συχνά η κοινωνική πτυχή είναι επίσης σημαντική για αυτούς - εκτιμούν τις εταιρείες που στόχος τους δεν είναι μόνο να παράγουν κέρδη. Όταν μεταφέρετε μηνύματα / διαφημίσεις σε πελάτες, εκτός από την παρουσίαση των πλεονεκτημάτων των

προϊόντων, αξίζει να τους ενημερώνετε ότι η εταιρεία σας έχει μια υπέροχη ιδέα και αγοράζοντας τα προϊόντα σας συμβάλλουν στη δημιουργία καλύτερων συνθηκών διαβίωσης για άτομα που χρειάζονται υποστήριξη.

Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ανάλογα με την ομάδα παραληπτών, το μήνυμα θα πρέπει να προσαρμόζεται ως προς τη γλώσσα επικοινωνίας που χρησιμοποιείται. Πολύ συχνά σημαίνει και εντελώς διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. Χάρη στην κατάλληλα επιλεγμένη επικοινωνία, καθίσταται δυνατή η αύξηση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων. Ο παρακάτω πίνακας παραθέτει μερικά παραδείγματα εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για συγκεκριμένες ομάδες.

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟ ΜΕΡΟΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
Πελάτες	Έρευνες ικανοποίησης Απάντηση σε παράπονα, ερωτήματα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης Μέσα μαζικής Ενημέρωσης Ιστοσελίδα
Υπάλληλοι	Εσωτερικές συναντήσεις Συνομιλίες από κοντά Intranet Ενημερωτικό δελτίο εταιρείας Έρευνα γνώμης εργαζομένων
Τοπικές κοινότητες	Συνεργασία με τοπικούς φορείς Επικοινωνία με τοπικά μέσα ενημέρωσης Συνεργασία με τις αρχές
Προμηθευτές	Συναντήσεις αξιολόγησης για συνεργασία Έρευνες ικανοποίησης από τη συνεργασία Τακτική αλληλογραφία Ενημερωτικό δελτίο

Πίνακας 4 – Τρόποι επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Πηγή: Προσωπική έρευνα

Η αποτελεσματική επικοινωνία και ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχει θετική επίδραση στη λήψη αποφάσεων και ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο καταστάσεων κρίσης. Πολλά από τα εργαλεία επικοινωνίας που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα είναι καθολικά,

π.χ. συναντήσεις. Ωστόσο, δεν θα είναι πάντα δυνατή η οργάνωση μιας συνάντησης από κοντά ή μπορεί να συμπεράνουμε ότι για κάποιο λόγο ο ενδιαφερόμενος δεν θα είναι πρόθυμος να εκφράσει τις πραγματικές του ανάγκες κατά τη διάρκεια μιας τακτικής συνομιλίας. Επομένως, αξίζει να κάνετε καταιγισμό ιδεών και να εξετάσετε ποιο κανάλι επικοινωνίας θα είναι το καταλληλότερο σε μια δεδομένη περίπτωση. Οι παρεχόμενες πληροφορίες πρέπει να είναι κατανοητές για τον παραλήπτη, επομένως το απεσταλμένο μήνυμα θα πρέπει να διατυπωθεί κατάλληλα. Το δελτίο τύπου θα έχει εντελώς διαφορετικό χαρακτήρα από την επίσημη επιστολή προς το ταχυδρομείο ή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Σύνοψη της Ενότητας Α

Η ενότητα Διοίκηση Επιχειρήσεων στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων των κοινωνικών επιχειρηματιών στην επιχειρηματική οργανωτική δομή μιας κοινωνικής επιχείρησης. Οι συμμετέχοντες θα λάβουν την τεχνογνωσία για το πώς να δημιουργήσουν μια επιχείρηση στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας για να μπορέσουν να δημιουργήσουν μια δική τους κοινωνική επιχείρηση. Η Ενότητα αποτελείται από 4 θέματα: (1) Επιχειρηματικό Σχέδιο Κοινωνικής Επιχείρησης. (2) Εκτίμηση κινδύνου/Παρακολούθηση προόδου. (3) Στρατηγική και (4) Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Μέσα από το θέμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου Κοινωνικής Επιχείρησης, οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν μια εικόνα για τα βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου και τη σημασία του προκειμένου να είναι σε θέση να σχεδιάσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο με βάση έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Κατά κύριο λόγο, θα μάθουν για τα 8 βασικά επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα π.χ. υποστήριξη χαμηλού εισοδήματος, δωρεάν υπηρεσία κ.λπ. και να μπορούν να επιλέξουν το καταλληλότερο για τους δικούς τους. Δεύτερον, θα μάθουν να διακρίνουν τα στοιχεία μιας ανάλυσης SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Απειλές, Ευκαιρίες) και να δημιουργούν μια ανάλυση SWOT για την επιχείρησή τους. Τρίτον, θα είναι σε θέση να κατανοήσουν τη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας με βάση την Αλυσίδα Αξίας του Michael Porter και να αναλύουν τις διαφορετικές δραστηριότητες εντός των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, ώστε να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις που σχετίζονται με την αλυσίδα αξίας της επιχείρησής τους.

Το δεύτερο θέμα, Εκτίμηση Κινδύνων/Παρακολούθηση Προόδου εξετάζει τους κύριους κινδύνους που σχετίζονται με τη λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης και παρέχει τις θεμελιώδεις γνώσεις για τον εντοπισμό αυτών των κινδύνων ώστε στη συνέχεια να είναι σε θέση να τους μετριάσει όταν παρουσιαστούν. Το πρώτο υποθέμα απεικονίζει τις διάφορες κατηγορίες κινδύνων π.χ. χρηματοοικονομικά, ρυθμιστικά, λειτουργικά κ.λπ. Το δεύτερο υποθέμα εξηγεί τον σκοπό του RISK MATRIX και τους τρόπους που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική αξιολόγηση του αντίκτυπου και της πιθανότητας του κινδύνου που παρουσιάζεται. Τέλος, οι συμμετέχοντες θα μάθουν πώς να δημιουργούν μια ισχυρή στρατηγική αξιολόγησης κινδύνου και να λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα για την πρόληψη της εμφάνισης κινδύνων σε κάθε κατηγορία.

Το τρίτο θέμα, η Στρατηγική, στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των συμμετεχόντων στην υιοθέτηση μιας αποστολής και ενός οράματος για την επιχείρησή τους μέσω της καθοδήγησης. Δεύτερον, οι συμμετέχοντες θα μάθουν για τη σημασία της ανάπτυξης ενός κώδικα δεοντολογίας για την κοινωνική τους επιχείρηση και θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν έναν κώδικα για την επιχείρησή τους. Τρίτον, το θέμα θα παρέχει ουσιαστικές γνώσεις και δεξιότητες σχετικά με τον τρόπο χρήσης της μεθόδου SMART για τον καθορισμό στόχων SMART μέσω των ερωτήσεων 6 W. Τέλος, οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν επαρκείς δεξιότητες στον προγραμματισμό των πόρων της επιχείρησης και θα είναι σε θέση να διαθέσουν και να σχεδιάσουν πόρους ανάλογα.

Το τελευταίο θέμα αυτής της ενότητας, Αναγνώριση και ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών, δείχνει τη σημασία του εντοπισμού των βασικών ενδιαφερομένων σε μια κοινωνική επιχείρηση. Επιπλέον, απεικονίζει τη σημασία της δημιουργίας ενός χάρτη ενδιαφερομένων και τον τρόπο δημιουργίας του. Τέλος, το τελευταίο υποθέμα θα παρουσιάσει τα βασικά κανάλια επικοινωνίας με διαφορετικούς τύπους ενδιαφερόμενων μερών με βάση το υπόβαθρό τους π.χ. πελάτες, εργαζόμενους, τοπικές κοινωνίες και προμηθευτές.

Συμπερασματικά, οι συμμετέχοντες θα δημιουργήσουν ένα σταθερό υπόβαθρο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και στο τι απαιτείται για την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης. Θα μάθουν να δημιουργούν ένα επιχειρηματικό μοντέλο, μια ανάλυση SWOT, θα μάθουν για τους μηχανισμούς της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, θα μάθουν να διαχειρίζονται και να αξιολογούν τους κινδύνους, να εντοπίζουν βασικούς ενδιαφερόμενους για την επιχείρησή τους και να δημιουργούν μια επιχειρησιακή στρατηγική.



Ερωτήσεις επανεξέτασης της Ενότητας Α

1. Ποιος είναι ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου;
 - α) Να εξετάσει τους κύριους ανταγωνιστές της αγοράς
 - β) Να προσδιορίσει τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης και την οικονομική και επιχειρηματική της επιτυχία**
 - γ) Να αναλύσει την οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης
2. Τι είναι η ανάλυση SWOT;
 - α) Είναι μια τεχνική για την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών μιας επιχείρησης.**
 - β) Είναι μια τεχνική για τον εντοπισμό των κύριων τμημάτων της αγοράς και των ανταγωνιστών που θα σας βοηθήσουν να δημιουργήσετε ένα προϊόν.
 - γ) Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της οικονομικής βιωσιμότητας μιας επιχείρησης.
3. Τι σημαίνει η πρόταση αξίας σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο;
 - α) Αναφέρεται σε μια δήλωση που κάνει μια επιχείρηση για να αιτιολογήσει γιατί ένας καταναλωτής πρέπει να χρησιμοποιήσει τα προϊόντα/υπηρεσίες της.**
 - β) Αναφέρεται στις δραστηριότητες που θα κάνει μια επιχείρηση για την προώθηση των υπηρεσιών/προϊόντων της.
 - γ) Αναφέρεται στα έσοδα που αναμένεται να αποκτηθούν.
4. Τι σημαίνει η Εφοδιαστική Αλυσίδα;
 - α) Αναφέρεται στις δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.
 - β) Αναφέρεται στο κόστος που σχετίζεται με τη μεταφορά και την απογραφή.
 - γ) Αναφέρεται σε ολόκληρη τη διαδικασία από το σχεδιασμό ενός προϊόντος/υπηρεσίας έως την εισαγωγή του στον πελάτη.**
5. Γιατί είναι σημαντική η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;
 - α) Επειδή μπορεί να μειώσει το συνολικό κόστος και να ενισχύσει την κερδοφορία μιας επιχείρησης.
 - β) Διότι βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
 - γ) Όλα τα παραπάνω.**
6. Ένας από τους κύριους στόχους της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να βρει τους κατάλληλους προμηθευτές και να δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις μαζί τους.
 - α) Σωστό**
 - β) Λάθος
7. Τι αξιολογεί ο πίνακας κινδύνου;

- α) Ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει ένας κίνδυνος
 - β) Η πιθανότητα κινδύνου που σχετίζεται με μια κοινωνική επιχείρηση.
 - γ) Η πιθανότητα και ο αντίκτυπος που μπορεί να δημιουργήσει ένας κίνδυνος σε μια επιχείρηση.**
8. Μπορεί η βραχυπρόθεσμη αρνητική κάλυψη των μέσων ενημέρωσης να επηρεάσει μια επωνυμία;
- α) Ναι, αλλά θα έχει χαμηλό αντίκτυπο.
 - β) Ναι, αλλά θα έχει μέτριο αντίκτυπο.**
 - γ) Ναι, θα δημιουργήσει ισχυρό αντίκτυπο.
9. Στρατηγική:
- α) είναι ένα λεπτομερές επιχειρηματικό σχέδιο
 - β) περιλαμβάνει μακροπρόθεσμους στόχους και βραχυπρόθεσμους στόχους**
 - γ) είναι καλύτερο όταν είναι στο κεφάλι των ιδρυτών, γιατί αυτοί ξέρουν καλύτερα τι είναι καλό για την εταιρεία
10. Αποστολή:
- α) είναι μια συνοπτική διατύπωση, που προσδιορίζει τις κύριες προθέσεις της εταιρείας και τους στόχους της**
 - β) αυτή είναι μια φράση που έχει σχεδιαστεί για να οδηγήσει το πλήθος πίσω από την εταιρεία
 - γ) δεν χρειάζεται για την εταιρεία
11. Στρατηγική διαχείριση
- α) αναφέρεται σε μακρά περίοδο δράσης και υπονοεί γενικές γραμμές δράσης**
 - β) μπορεί να εφαρμοστεί με την προοπτική εδώ και τώρα, όταν το χρειάζεται η εταιρεία
 - γ) απαιτεί συνεχή επανεξέταση και συνεχή επαλήθευση ότι οι υποθέσεις του εξακολουθούν να ισχύουν
12. Η μέθοδος καθορισμού στόχων ονομάζεται:
- α) SART
 - β) SWOT**
13. Ποιος είναι ο ενδιαφερόμενος;
- α) Είναι συνώνυμο της λέξης πελάτης.
 - β) Είναι μια οντότητα που έχει μόνο άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία της εταιρείας π.χ. υπάλληλος, πελάτης.

γ) Είναι μια οντότητα που θα επηρεάσει την επιχείρηση και θα επηρεαστεί από τις δραστηριότητες μιας δεδομένης εταιρείας.

14. Μπορούμε να χωρίσουμε τα ενδιαφερόμενα μέρη σε εσωτερικούς, άμεσα συνδεδεμένους με την εταιρεία, και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους που δραστηριοποιούνται στο περιβάλλον της εταιρείας.

α) Αληθής

β) Ψευδής

15. Ποιες αξίες λαμβάνονται υπόψη κατά τη δημιουργία ενός χάρτη ενδιαφερομένων;

α) Επιρροή και στόχοι

β) Ενδιαφέρον και δύναμη

γ) Πιθανός κίνδυνος και αμεσότητα της εξουσίας

16. Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για το πώς η εταιρεία ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται καθολικά κανάλια επικοινωνίας, π.χ. συναντήσεις, που θα φέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα σε κάθε περίπτωση.

α) Αληθής

β) Ψευδής



Για περαιτέρω μελέτη (σύνδεσμοι σε διαθέσιμους διαδικτυακούς πόρους: έγγραφα, δοκίμια, βίντεο κ.λπ.)

- AIMS Education, UK. (2016) *What is Value Chain? Value Chain Definition, its Management and Analysis*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=g8p2H7EvoGM> (Accessed 7th March 2021).
- Canvanizer (2021). *Create a new Business Model Canvas*. Available at: <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas> (Accessed 10th March, 2021).
- LivePlan (2021). *What is a SWOT Analysis and How to do it rights (with examples)*. Available at: <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/> (Accessed 10th March 2021).
- Investopedia (2020). *Supply Chain*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp> (Accessed 10th March, 2021).
- Rochester Institute of Technology (2020). *Table 2: Risk Measurement Scale: Impact*. Available at: <https://www.rit.edu/fa/compliance/sites/rit.edu/fa/compliance/files/docs/Imact%20and%20Likelihood%20Scale%29.pdf> (Available 7th March 2021).
- *Why Your Company Should Have A Social Mission*, at: <https://causecapitalism.com/why-your-company-should-have-a-social-mission/>
- Sabella A. R. *A strategic perspective of social enterprise sustainability*, Faculty of Business and Economics, Birzeit University, Ramallah, Palestine Niveen L. Eid Faculty of Business and Economics, August 2016, *Journal of General Management* 41(4):71-89
- Adams S., *Creating a sustainable mission for your social enterprise*. Available at: <https://accountabilitylab.org/creating-a-sustainable-mission-for-your-social-enterprise/>
- DIY Tool Kit, *People Connections Map Template and Guide*. Available at: <http://diytoolkit.org/tools/people-connections-map/> (Accessed 4th April 2021).
- MindToolsVideos (2018) *Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects* Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=9Fzfrqgv5o> (Accessed 5th April 2021).
- LearnLoads (2015) *Introduction to stakeholder maps*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=bOIT1GKVMd8> (Accessed 5th April 2021).
- Tutor2u (2018) *Stakeholders and Stakeholder Mapping*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=gc55hPIFW8w> (Accessed 5th April 2021).



Βιβλιογραφία/ Αναφορές/Πηγές Διαδικτύου

- American Society for Engineering Education. (2006) *An effective Framework for Teaching Supply Chain Management*. Available at: <https://peer.asee.org/an-effective-framework-for-teaching-supply-chain-management.pdf> (Accessed 9th March 2021).
- Fawcett. O.E. et al (2014) *Supply Chain Management from Vision to Implementation*. Essex: Pearson Education Limited.
- Deloitte. (2020) *COVID-19: Managing Risks and Ensuring Business Continuity*. Available at: <https://www2.deloitte.com/rs/en/pages/risk/articles/covid-19-managing-risk-and-ensuring-business-continuity.html> (Accessed 9th March 2021).
- Deloitte & Touche LLP. (2012) *Risk Assessment in Practice*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf> (Accessed 9th March 2021).
- Entrepreneur Europe. (2015) *10 Organizations that provide Support for Entrepreneurs*. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/253283> (Accessed 9th March 2021).
- Future. (2017) *What is risk management in HR*. Available at: <https://www.hrfuture.net/strategy/risk-management/what-is-risk-management-in-hr/> (Accessed 10th March 2021).
- Investopedia. (2019) *Reputational Risk*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/r/reputational-risk.asp#:~:text=Reputational%20risk%20is%20a%20threat,actions%20of%20the%20company%20itself> (Accessed 10th March 2021).
- Muller, S. (2012) *Business Models in Social Entrepreneurship*. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-7093-0_6 (Accessed 9th March 2021).
- Social Entrepreneurship Support Network of the Baltic Sea Region. (2018) *9 Social Enterprise Business Models*. Available at: <http://www.socialenterprisebsr.net/2018/08/9-social-enterprise-business-models/> (Accessed 9th March 2021).
- PWC (2015) *Regulatory Risk Management*. Available at: <https://www.pwc.com/la/en/risk-assurance/regulatory-risk-management.html> (Accessed 10th March 2021).
- TMS (2019). *How to use the risk assessment matrix to organize your project better*. Available at: <https://tms-outsource.com/blog/posts/risk-assessment-matrix/> (Accessed 9th March 2021).
- Trade Ready. (2016) *The 5 essential stages in developing a successful supply chain*. Available at: <https://www.tradeready.ca/2016/fittskills-refresher/5-essential-stages-developing-a-successful-supply-chain/> (Accessed on 10th March 2021).
- OptimoRoute (2020) *What Is Outbound Logistics and Why Is It So Important to Modern Business?* Available at: <https://optimoroute.com/outbound-logistics/> (Accessed 18th March 2021)
- Ozelkan, E. and Rajamani, D. (2006) *An Effective Framework for Teaching Supply Chain Management*. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/2006-2611%3A-AN->

EFFECTIVE-FRAMEWORK-FOR-TEACHING-Ozelkan-

Ozelkan/e312059bf37d3a34b499140deb9b97bf8c58b9f4 (Accessed 10th March 2021).

- University of Cambridge. (2020) *Decision Support Tools*. Available at: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/> (Accessed 16th March 2021).
- Wirtz W. B. (2020) *Business Model Management*. Germany: Springer Nature. Available at: <https://books.google.com.cy/books?id=K08AEAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=what+is+a+business+model&hl=en&sa=X&ved=2ahUKewibtLi9KrvAhWj2-AKHZVjCOWQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=what%20is%20a%20business%20model&f=false> (Accessed 9th March 2021).
- Doyle, J. (2013), 'Local Enterprise Partnerships to deliver progressive social outcomes', *Local Economy*, Vol. 28, No. 7–8, pp. 921–926.
- Eckhardt, J. T., and Shane, S. A. (2003), 'Opportunities and entrepreneurship', *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 333–349.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman.
- Fukuyama, F. (2002), 'Social capital and development: The coming agenda', *SAIS Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 23–37.
- Greenwood, M. (2007), 'Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility', *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, pp. 315–327.
- Harding, R. (2004), 'Social Enterprise: The new economic engine?', *Business Strategy Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 39–43.
- Harding, R. (2007), 'Understanding social entrepreneurship', *Industry and Higher Education*, Vol. 21, No. 1, pp. 73–84.
- Huckle, J. (2006), 'A UK indicator of education for sustainable development: report of consultative workshops'. Available from: www.sdcommission.org.uk/publications.php?id=398
- Huybrechts, B., and Nicholls, A. (2013), 'The role of legitimacy in social enterprise – corporate collaboration', *Social Enterprise Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 130–146.
- Kanter, R. and Purrington, C. (1998), *Lockheed Martin IMS: Making a contribution and a profit*, Harvard Business School Case, pp. 399–018.
- Leadbeater, C. (1997), *The rise of the social entrepreneur*, London: Demos Press.
- Leadbeater, C. (2007), *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years*,
- Lin, N. (1999), 'Building a network theory of social capital', *Connections*, Vol. 22, No. 1, pp. 28–51.
- Luke, B. and Chu, V. (2013), 'Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the 'why' and 'how' in pursuing social change', *International Small Business Journal*, Vol. 31, No. 7, pp. 764–784.
- Mair, J. and Marti, I. (2006), 'Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 36–44.
- Martin, R. L. and Osberg, S. (2007), 'Social entrepreneurship: The case for definition', *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 28–39.

- Mason, C. and Royce, M. (2007), 'Fit for purpose-board development for social enterprise',
- Moizer, J. and Tracey, P. (2010), 'Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability', *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 27, No. 3, pp. 252–266.
- A strategic perspective of social enterprise sustainability Line by Indian Public Sector Enterprises', *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, Vol. 10, No. 1, pp. 27–37.
- Peredo, A. M. and McLean, M. (2006), 'Social entrepreneurship: A critical review of the concept', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 56–65.
- Portes, A. (2000), 'The two meanings of social capital', *Sociological Forum*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–12.
- Putnam, R. (2001), 'Social capital: Measurement and consequences', *Canadian Journal of Policy Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 41–51.
- Santos, F. M. (2012), 'A positive theory of social entrepreneurship', *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, No. 3, pp. 335–351.
- Sharir, M., and Lerner, M. (2006), 'Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 6–20.
- Shaw, E. and Carter, S. (2007), 'Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes', *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 14, No. 3, pp. 418–434.
- Shuayto, N. and Miklovich, P. A. (2014), 'Creating organizational sustainability in social enterprises: The use of evidence-based positioning and market orientation', *Review of Business & Finance Studies (RBFS)*, Vol. 5, No. 2, pp. 109–115.
- Skerratt, S. (2012), 'Developing rural social enterprise: the relevance of context', in J. Farmer, C. Hill and S. -A. Munoz (eds.), *Community co-production: Social enterprise in remote and rural communities*, pp. 24–46, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Tan, W. L., Williams, J. and Tan, T. M. (2005), 'Defining the 'social' in 'social entrepreneur'' The Braybrooke Press Ltd. *Journal of General Management* Vol. 41 No. 4 Summer 2016
- Teasdale, S. (2012), 'What's in a name? Making sense of social enterprise discourses', *Public Policy and Administration*, Vol. 27, No. 2, pp. 99–119.
- Thompson, J. L. (2002), 'The world of the social entrepreneur', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 412–431.
- Trivedi, C. and Stokols, D. (2011), 'Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features', *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 1, pp. 1–32.
- Whitelaw, S. (2012), 'Sustaining social organisations in rural areas', in J. Farmer, C. Hill and S. -A. Munoz (eds.), *Community co-production: Social enterprise in remote and rural communities*, pp. 24–46, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Yunus, M. (2011), *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, New York, NY: Public Affairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. and Shulman, J. M. (2009), 'A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges', *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, pp. 519–532.

- Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *The Journal of Management Studies*, 36, 823–853.
- Bartkus, B., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 83, 207–216.
- Campbell, A. (1997). Mission statements. *Long Range Planning*, 30(6), 931–932.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376.
- Er-ming, X., & Yan-Yan, X. (2011). “The relationship between mission statements and corporate social performance”, paper presented at 18th international conference on management sciences & engineering. *Rome, Italy, September, 13-15, 2011* <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6069977/?reload=true>. (Accessed 24 Feb 2017).
- Khalifa, A. S. (2011). Three F’s for the mission statement: what’s next? *Journal of Strategy and Management*, Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
- Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features. *The Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 11–32
- Williams, L. S. (2008). The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, 45, 94–119.
- Zietlow, J. T. (2001). Social entrepreneurship: Managerial, finance and marketing aspects. *Journal of Nonprofits and Public Sector Marketing*, 7(12), 19–44.
- Mind Tools, *Stakeholder Analysis*. Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm (Accessed 5th April 2021).
- South-Western, United States (2006) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6e. Available at: http://www.swlearning.com/pdfs/preface/0324225814_PREF.PDF (Accessed 4th April 2021).
- Savina A. *Complete Stakeholder Mapping Guide*. Available at: <https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/> (Accessed 5th April 2021).
- Community Tool Box, *Identifying and Analyzing Stakeholders and Their Interests*. Available at: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>. (Accessed 4th April 2021).
- Chinyio E., Olomolaiye P. (2009) *Construction Stakeholder Management*, UK: Wiley-Blackwell.

Pirozzi M. *Stakeholder Perspective and Effective Relationship Management*, PM World Journal Vol. IX, Issue VIII – August 2020. Available at: <https://pmworldlibrary.net/wp->

[content/uploads/2020/07/pmwj96-Aug2020-Pirozzi-stakeholder-perspective-series3-stakeholder-identification-and-analysis.pdf](#). (Accessed 8th April 2021).

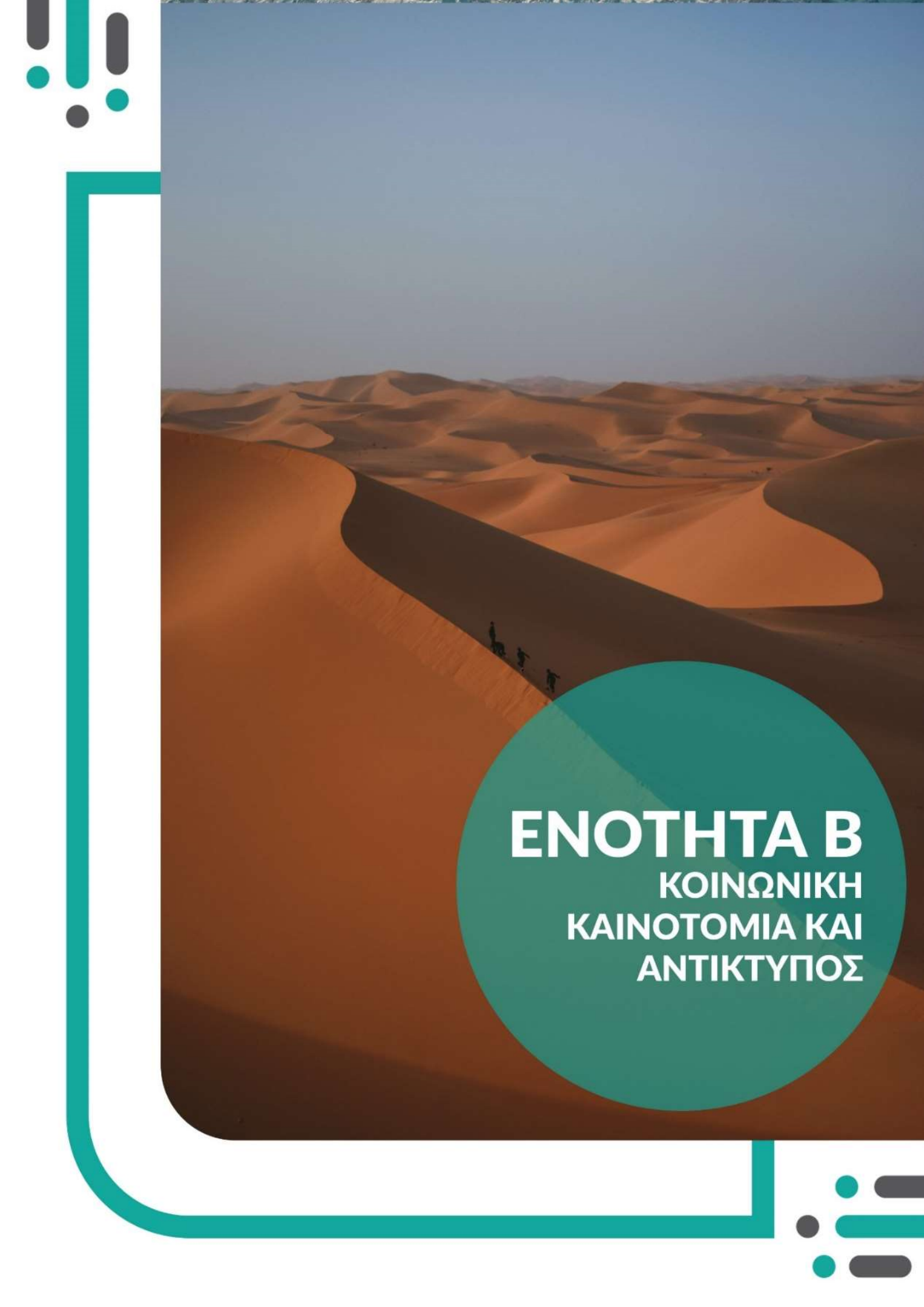
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Α

Δραστηριότητες για την πλατφόρμα της Ενότητας Α

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ				
Α.1 Επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης				
Κατάλογος Δραστηριοτήτων (ανά θέμα)	Τι αφορά αυτή η δραστηριότητα;	Τι θα πετύχετε παίρνοντας το:	Διάρκεια (λεπτά)	Αριθμός αναφοράς του Σύνδεσμοι αρχείων και υλικό που περιλαμβάνεται: Όνομα αρχείου: A.1.1_Video+++
A.1.1 Αντιστοιχίστε τους ορισμούς	Αυτή η δραστηριότητα στοχεύει να παρέχει στους συμμετέχοντες γνώσεις για να κατανοήσουν και να συγκρίνουν διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα στην κοινωνική επιχειρηματικότητα.	Οι συμμετέχοντες θα αντικατοπτρίζουν τις γνώσεις που αποκτήθηκαν για να μπορούν να διακρίνουν μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων.	5 Λεπτά	MA.T1.A1 Αντιστοιχίστε τους ορισμούς
A.1.2 Ανάλυση SWOT μέσω Μελέτης Περίπτωσης	Σε αυτή τη δραστηριότητα, θα παρουσιαστεί ένα σενάριο μιας κοινωνικής επιχειρηματικής ιδέας και θα δοθούν οδηγίες στους συμμετέχοντες για τη δημιουργία μιας σύντομης ανάλυσης SWOT.	Οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν κατανόηση και γνώση για το πώς να δημιουργήσουν μια ανάλυση SWOT.	15 Λεπτά	MA.T1.A2 Ανάλυση SWOT- Μελέτη περίπτωσης MA.T1.A2 Ανάλυση SWOT- Μελέτη περίπτωσης- Απάντηση
A.1.3 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου	Ο εκπαιδευτής θα καθοδηγήσει τους συμμετέχοντες πώς να δημιουργήσουν έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου με βάση ένα σενάριο και μια περιγραφή.	Οι συμμετέχοντες θα μπορούν να σχεδιάσουν έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου με βάση ένα δεδομένο σενάριο. Αυτό θα παρέχει την κύρια ιδέα πίσω από την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου.	30 Λεπτά	MA.T1.A3 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου- Μελέτη περίπτωσης MA.T1.A3 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου- Μελέτη περίπτωσης- Απάντηση
A.1.4 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας- Λήψη Αποφάσεων	Αυτή η δραστηριότητα θα δείξει τις διαδικασίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν για την αποτελεσματική εφαρμογή της.	Οι συμμετέχοντες θα μάθουν για τις διαδικασίες στο πλαίσιο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας για να τους βοηθήσουν να αναγνωρίσουν και να διεξάγουν σχετικές δραστηριότητες.	10 Λεπτά	MA.T1.A4. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Α.2. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ / ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ				
Α.2.1 Κίνδυνοι που συνδέονται με μια κοινωνική επιχείρηση	Σε αυτή τη δραστηριότητα, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να αντιστοιχίσουν τις κατηγορίες κινδύνου με τη σημασία τους.	Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν τους κινδύνους που συνδέονται με μια κοινωνική επιχείρηση σε όλους τους τομείς.	5 Λεπτά	ΜΑ.Τ2.Α1. Κίνδυνοι που συνδέονται με μια κοινωνική επιχείρηση
Α.2.2 Αξιολογήστε τον αντίκτυπο των Κινδύνων	Σε αυτή τη δραστηριότητα, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να προσδιορίσουν τη σημασία και την ιεράρχηση κάθε κινδύνου.	Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να αξιολογήσουν τους κινδύνους που εντοπίστηκαν.	5 Λεπτά	ΜΑ.Τ2.Α2. Αξιολογήστε τον αντίκτυπο των κινδύνων
Α.2.3 Αντιμετώπιση Κινδύνων	Με βάση μια μελέτη περίπτωσης που περιγράφει τους κινδύνους που αντιμετωπίζει μια κοινωνική επιχείρηση, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιλέξουν την καλύτερη επιλογή για το πώς θα ξεπεραστεί η κρίση.	Οι συμμετέχοντες θα μπορούν να μάθουν πώς να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά έναν κίνδυνο που είναι πιθανό να ευδοκιμήσει.	10 Λεπτά	ΜΑ.Τ2.Α3. Αντιμετώπιση κινδύνων
Α.3. Αριθμός ΘΕΜΑΤΟΣ & όνομα 3ου θέματος				
Α.3.1 Αποστολή και Όραμα	Παροχή γνώσης σχετικά με τα θεμέλια της στρατηγικής, δηλαδή το όραμα, την αποστολή, Μεθοδολογία και τρόπος διεξαγωγής έρευνας για το επιχειρηματικό περιβάλλον.	Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν την έννοια της αποστολής και του οράματος και θα μπορούν οι συμμετέχοντες να το δημιουργήσουν .	20 λεπτά	ΜΑ.Τ3.Α1 - Αποστολή δραστηριότητας
Α.3.2 Κώδικας δεοντολογίας – σύστημα αξιών	Παροχή γνώσης για τα θεμέλια του κώδικα ηθικής/αξίας. Παραδείγματα στοιχείων κώδικα δεοντολογίας/ αξιών.	Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν την έννοια του κώδικα δεοντολογίας. Οι συμμετέχοντες θα μπορούν να δημιουργήσουν ένα κώδικα.	20 λεπτά	ΜΑ.Τ3.Α2 - Δημιουργία βασικών αξιών
Α.3.3 Στόχοι SMART	Μεθοδολογία δημιουργίας στρατηγικών στόχων και επαλήθευσής τους	Οι συμμετέχοντες θα μπορούν να θέσουν τους δικούς τους SMART στόχους	30 λεπτά	ΜΑ.Τ3.Α3-Α4 - Άσκηση. Σχεδιασμός στρατηγικής.
Α.3.4 Σχεδιασμός επιχειρηματικών πόρων	Παροχή γνώσεων σχετικά με τις μεθόδους προγραμματισμού πόρων της επιχείρησης.	Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν τις μεθόδους προγραμματισμού πόρων της επιχείρησης	20 λεπτά	ΜΑ.Τ3.Α3-Α4 - Άσκηση. Σχεδιασμός στρατηγικής.

Α.Ν. ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΕΜΑΤΟΣ & ΟΝΟΜΑ				
A.4.1 Στάδια διαχείρισης ενδιαφερομένων	Σε αυτή την άσκηση, ο συμμετέχων αναμένεται να προσδιορίσει τα απαραίτητα βήματα για τη διαχείριση των ενδιαφερομένων.	Οι συμμετέχοντες θα εδραιώσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τη διαχείριση των ενδιαφερομένων.	5 λεπτά	MA.T4.A1
A.4.2 Προσδοκίες των ενδιαφερομένων	Οι συμμετέχοντες θα εκχωρήσουν συγκεκριμένες προσδοκίες σε κάθε τύπο ενδιαφερομένου.	Χάρη στην άσκηση, ο συμμετέχων θα αποκτήσει γνώση σχετικά με τις διάφορες προσδοκίες που μπορεί να έχουν οι ενδιαφερόμενοι από την εταιρεία.	15 λεπτά	MA.T4.A2
A.4.3 Κανάλια επικοινωνίας	Με βάση τη μελέτη περίπτωσης, ο συμμετέχων θα πρέπει να προτείνει κανάλια επικοινωνίας κατάλληλα για ένα συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος.	Αυτή η άσκηση θα αυξήσει την επίγνωση του συμμετέχοντος για τη σημασία της επιλογής των μέσων επικοινωνίας.	20 λεπτά	MA.T4.A3



ΕΝΟΤΗΤΑ Β

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ
ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ

Ενότητα Β – Κοινωνική Καινοτομία και Αντίκτυπος

Εισαγωγή

Η ενότητα κοινωνικής καινοτομίας και αντίκτυπος διδάσκει τη δημιουργία πρωτοτύπων ιδεών/υπηρεσιών/προϊόντων. Εκπαιδεύει τον εκπαιδευόμενο πώς να γράφει και να αναγνωρίζει μια πρόταση αξίας. Προσπαθεί να βοηθήσει τον σπουδαστή να αναγνωρίσει το USP (μοναδικό σημείο πώλησης) και την βασική επιχειρηματική του πρόταση. Η ενότητα θα μεταφέρει τον τρόπο δημιουργίας πρωτοτύπων προϊόντος και θα φέρει σε σημείο όπου η ανατροφοδότηση των πελατών και οι γνώσεις από άλλους συντελεστές βελτιώνουν το προϊόν για να βγει στην αγορά.



Στόχοι (για την Ενότητα Β - Κοινωνική Καινοτομία και Αντίκτυπος)

Συλλογικά, ο στόχος αυτής της ενότητας είναι να βελτιώσει βασικά μέρη της κοινωνικής τους επιχείρησης που επικεντρώνονται στη βασική υπηρεσία και το προϊόν, προσδιορίζοντας το κύριο ενδιαφέρον και την απήχησή τους, καθώς και τρόπους για να το εφαρμόσουν στον πραγματικό κόσμο, για δοκιμαστικούς σκοπούς.

Μαθησιακά Αποτελέσματα (για την Ενότητα Β- Κοινωνική Καινοτομία και Αντίκτυπος)

Γνώση:

- Η έννοια του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Οι κατάλληλες δοκιμαστικές φάσεις
- Επανάληψη και διύλιση πρωτοτύπου ή ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος (MVP).
- Πρόταση αξίας και USP
- Αλληλεπιδράσεις με διδάγματα από άλλους συντελεστές (όπως κόστος και σχόλια πελατών)

Δεξιότητες:

- Για την ολοκλήρωση ενός κύκλου σχεδίασης προϊόντων, εξετάζοντας παράλληλα τον σχεδιασμό χωρίς αποκλεισμούς και τον ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό
- Προώθηση στους ενδιαφερόμενους, επικοινωνίες, στοχαστικές μεθόδους
- Για να διαμορφώσετε και να κατανοήσετε την πρόταση αξίας σας σε διάφορους ενδιαφερόμενους και πελάτες

Αρμοδιότητες

Ο μαθητής θα είναι σε θέση να δημιουργήσει πρωτότυπα μιας υπηρεσίας και ενός προϊόντος σε σημείο που να μπορεί να εισαχθεί στην αγορά ή στους επενδυτές. Θα είναι σε θέση να προσδιορίσουν το USP τους χρησιμοποιώντας την ανάλυση των ενδιαφερομένων και την επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους. Θα είναι σε θέση να προσδιορίζουν προτάσεις αξίας με βάση διαφορετικούς πελάτες και ανάγκες. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, θα είναι σε θέση να αξιολογήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να ανακαλύψουν εάν οι κοινωνικές τους δραστηριότητες λειτουργούν όπως προβλεπόταν.



Λέξεις-κλειδιά (για την Ενότητα 2 - Κοινωνική καινοτομία και αντίκτυπος)

- Κύκλος σχεδίασης
- Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός
- Σχεδιασμός προϊόντος
- Σχεδιασμός Υπηρεσιών
- Πρωτοτυποποίηση
- Πρόταση αξίας
- Μοναδικό σημείο πώλησης



Λεξιλόγιο (για την ενότητα 2- Κοινωνική καινοτομία και αντίκτυπος)

- Κύκλος σχεδίασης – 4 βήματα: κατανόηση ευκαιρίας ή προβλήματος, ανάπτυξη ιδεών, δοκιμή λύσεων, αξιολόγηση και επανάληψη. Αυτές οι δραστηριότητες εκτελούνται ταυτόχρονα με συχνότητα έντασης.
- Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός: χρήση συμμετοχικής έρευνας δράσης που καθιστά την ομάδα στόχο μέρος του κύκλου σχεδιασμού, Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, Ασφάλεια και Κανονισμοί, Κατοχύρωση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- Πρόταση αξίας - Μια πρόταση αξίας είναι μια υπόσχεση αξίας που πρέπει να παραδοθεί, να κοινοποιηθεί και να αναγνωριστεί. Είναι επίσης μια πεποίθηση από τον πελάτη για το πώς θα παραδοθεί, θα βιωθεί και θα αποκτηθεί η αξία. Μια πρόταση αξίας μπορεί να ισχύει για έναν ολόκληρο οργανισμό, ή μέρη του, ή λογαριασμούς πελατών, ή προϊόντα ή υπηρεσίες.
- USP - Μια μοναδική πρόταση πώλησης (USP, θεωρείται επίσης ως μοναδικό σημείο πώλησης) είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί ένα προϊόν από τους

ανταγωνιστές του, όπως το χαμηλότερο κόστος, η υψηλότερη ποιότητα ή το πρώτο προϊόν στο είδος του. Ένα USP θα μπορούσε να θεωρηθεί ως "αυτό που έχετε και δεν έχουν οι ανταγωνιστές".

- Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν - το προϊόν στο τέλος του κύκλου σχεδιασμού. Σας επιτρέπει να δοκιμάσετε τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος για να βεβαιωθείτε ότι το USP έχει επιτευχθεί.



B.1 **ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΚΑΙ** **ΔΟΚΙΜΕΣ**

B.1 Πρωτότυπα και Δοκιμές

Καλώς ορίσατε στην Ενότητα Β. Εδώ κάνουμε την ιδέα σας πραγματικότητα. Ανεξάρτητα από το αν θέλετε να δημιουργήσετε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ή απλά θέλετε να δοκιμάσετε ένα κοινωνικό πείραμα ή να επινοήσετε κοινωνική έρευνα, θα πρέπει να δοκιμάζετε και να βελτιώνετε συνεχώς την προσέγγιση ή το προϊόν σας. Αυτό συνήθως ακολουθεί επαναλαμβανόμενους κύκλους δοκιμής και λάθους που είναι φυσικό σε οποιαδήποτε διαδικασία καινοτομίας και δοκιμής. Όταν μιλάμε για πρωτότυπα, συνήθως κατανοούμε αυτό ως τη διαδικασία παραγωγής μιας δοκιμής για την υπηρεσία, το προϊόν ή την ιδέα σας και τη δοκιμή της. Μπορείτε να έχετε πρωτότυπα που αποτελούν απλώς ένα μικρό μέρος της ιδέας σας ή ένα πρωτότυπο που είναι ήδη πολύ κοντά στο τελικό προϊόν ή το τελικό αποκαλούμενο τελικό πρωτότυπο. Η διαδικασία για να φτάσετε σε αυτό το σημείο απαιτεί να αμφισβητείτε συνεχώς τον εαυτό σας, τις βασικές σας υποθέσεις καθώς και το πώς πιστεύετε ότι λειτουργεί ο κόσμος. Είναι σημαντικό να μην χαθείτε σε αυτή τη διαδικασία και να μην προχωρήσετε από αυτήν γιατί δεν λύσατε όλα τα μικρά προβλήματα που δεν τακτοποιήσατε μέχρι τώρα.

B.1.1 Κύκλος σχεδίασης

Αυτό το υποθέμα θα απεικονίσει τον κύκλο σχεδιασμού για την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Θα παρέχει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να κατανοήσουν πώς μπορούν να εκμεταλλευτούν και να δημιουργήσουν τους δικούς τους κύκλους σχεδίασης. Αυτή δεν είναι μια πολύ ισχυρά δομημένη διαδικασία στην οποία μπορείτε να διαμερίσετε κάθε δραστηριότητα. Ενώ εργάζεστε σε ένα πρωτότυπο ή διεξάγετε μια δοκιμή, υπάρχουν συνεχώς νέες ιδέες ή ανησυχίες που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ο κύκλος σχεδιασμού είναι ένα matrix ή ένας οδηγός που σας καθοδηγεί για το πότε να αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά τα θέματα. Προσπαθήστε να το διασκεδάσετε!

B.1.2 Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός (HCD)

Αυτό το υπο-θέμα θα καθορίσει τι είναι το HCD και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι συμμετέχοντες θα κληθούν να ασχοληθούν με το HCD και να το εφαρμόσουν στο δικό τους έργο. Για να προχωρήσει γρήγορα. HCD είναι η διαδικασία όπου μπαίνεις στη θέση της ομάδας ή του ατόμου με τέτοιο τρόπο ώστε να μην χάνεις τίποτα σημαντικό. Ιδανικά αυτή η διαδικασία θα σας καθοδηγήσει να εφεύρετε και να εφαρμόσετε την ιδέα με τους ανθρώπους που θέλετε περισσότερο να εξυπηρετήσετε με την ιδέα σας.

B.1.3 Πρωτότυπο

Αυτό το υποθέμα θα επεξηγήσει από τι αποτελείται το πρωτότυπο και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Θα παρέχει μια ανάλυση σχετικά με τις διάφορες δραστηριότητες στο πλαίσιο της δημιουργίας πρωτοτύπων για να υποστηρίξει την κατανόηση της διαδικασίας σχεδιασμού από έναν κοινωνικό επιχειρηματία. Ιδανικά, η δημιουργία πρωτοτύπων σας επιτρέπει να δοκιμάσετε όλες τις πτυχές της ιδέας σας με τέτοιο τρόπο ώστε να είστε σίγουροι ότι θα εφαρμόσετε την ιδέα σας. Διαβεβαιώνει ότι υπάρχουν διασφαλίσεις για την αντιμετώπιση τυχόν έκτακτων ή ακούσιων συνεπειών. Απλώς βεβαιωθείτε ότι απολαμβάνετε αυτή τη διαδικασία αλλά όχι για πολύ, καθώς ορισμένοι εφευρέτες δεν εγκαταλείπουν ποτέ το στάδιο του πρωτοτύπου. Κάντε ένα σχέδιο και επιμείνετε σε αυτό και ζητήστε βοήθεια στην πορεία.

B.2
ΚΥΚΛΟΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ

B.2 Κύκλος σχεδίασης

ΘΕΩΡΙΑ

B.2.1 Κύκλος σχεδίασης

Τι είναι ένας κύκλος σχεδίασης;

Τρόπος σχεδιασμού ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που περιγράφει λεπτομερώς πώς θα δημιουργηθεί μια νέα ιδέα και περιλαμβάνει τη φάση της έρευνας και της ανάλυσης (εξήγηση, αναγνώριση, ανάλυση και ανάπτυξη), η φάση των αναπτυσσόμενων ιδεών, η Δημιουργία της φάσης Λύσης (κατασκευή, επίδειξη, δημιουργία & αιτιολόγηση) και τελευταία αλλά εξίσου σημαντική η φάση αξιολόγησης (δοκιμή, αξιολόγηση & εξήγηση).

Τι είναι ο κύκλος σχεδιασμού;

Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αναπτύσσετε ακολουθούν μια μέθοδο. Αυτό έχει επισημοποιηθεί για τη διευκόλυνσή σας για να διασφαλιστεί ότι δεν θα χάσετε ή θα παραλείψετε ένα βήμα. Συγκεκριμένα, κάθε βήμα είναι ένα πλήθος ενεργειών που πρέπει να ορίσετε ως επαγγελματίας, λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο και τους πόρους σας. Είναι επίσης πολύ σημαντικό να θεωρηθεί ο κύκλος ως τέτοιος. Μην σταματήσετε επειδή κάνατε τον κύκλο μία φορά. Θα πρέπει να υποβληθείτε στον κύκλο σχεδιασμού πολλές φορές για να διασφαλίσετε ότι θα βρείτε το καλύτερο ελάχιστο βιώσιμο προϊόν.

Συγκεκριμένα, ένας κύκλος Σχεδιασμού περιλαμβάνει:

- Στάδιο έρευνας και ανάλυσης: Εδώ περιγράφετε και εξετάζετε την ανάγκη που προσπαθείτε να ικανοποιήσετε με το προϊόν και την υπηρεσία σας. Θα προσδιορίσετε και θα ιεραρχήσετε ποιες ανοιχτές ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν ακόμη, προκειμένου να ξεκινήσετε να παράγετε ένα δοκιμαστικό προϊόν/υπηρεσία. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να εξετάσετε ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες με τα οποία ανταγωνίζεστε και από τις οποίες θέλετε να μάθετε. Μέσα από αυτές τις δραστηριότητες θα μπορέσετε να διαμορφώσετε μια σύντομη σχεδίαση, και στη συνέχεια ένα έγγραφο που περιγράφει τις προτεραιότητες και το εύρος της μελλοντικής εργασίας.
- Στάδιο Ανάπτυξης Ιδεών: Εδώ ξεκινάτε να σκιαγραφείτε ιδέες σχεδίασης. Ενώ το κάνετε αυτό, καταλήγετε σε συγκεκριμένα σημεία αναφοράς και σημαντικά σημεία που θέλετε να έχετε υπόψη σας. Εξετάζοντας όλες τις διαφορετικές σχεδιαστικές ιδέες, επιλέξτε μία και παρουσιάστε το σχέδιο σε άτομα που θα εργαστούν στο σχέδιο ή που θα ωφεληθούν από αυτό. Με βάση τα σχόλια, αναπτύξτε ένα λεπτομερές σχέδιο για

μια υπηρεσία/προϊόν που θέλετε να πρωτοτυπήσετε. Ιδανικά, σκιαγραφήστε λεπτομερώς το σχέδιο και ακολουθήστε το μέχρι να το δοκιμάσετε.

- Δημιουργία του σταδίου Λύσης: Εδώ σχεδιάζετε όλα όσα χρειάζεστε για να δημιουργήσετε το σχέδιο που θέλετε να δοκιμάσετε. Βεβαιωθείτε ότι αποκτάτε, κατέχετε ή βασίζεστε σε κάποιον με τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για να κάνετε το σχέδιο πραγματικότητα. Στρατηγική μάρκετινγκ που περιλαμβάνει έρευνα αγοράς, ομάδες-στόχους, ανταγωνιστές, ανάλυση SWOT, τιμολόγηση, στρατηγική προώθησης και διαφήμισης
- Αξιολόγηση του σταδίου των αποτελεσμάτων: Εδώ σχεδιάζετε δοκιμές και αποφασίζετε για την αξιολόγηση παραμέτρων και σημείων αναφοράς. Εάν ο σχεδιασμός δεν πέτυχε τον στόχο, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα σημεία αναφοράς για να εξηγήσετε πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί ο σχεδιασμός για να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα. Τώρα ο κύκλος ολοκληρώνεται, τώρα σας ζητείται να εξηγήσετε τον αντίκτυπο του σχεδίου στην ανάγκη που αντιμετωπίζετε. Ξεκινήστε ξανά τον κύκλο αν χρειάζεται.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αυτά τα στάδια του κύκλου αγγίζουν το ένα το άλλο και η συνέργεια μεταξύ τους γίνεται πιο εμφανής. Αυτό δεν είναι σε καμία περίπτωση μια πέτρινη διαδικασία, αλλά μάλλον ένας οδηγός τροχός που σας εμποδίζει να χάσετε την εστίαση.



Παράδειγμα: Θέλω να σας ψήσω ένα κέικ. Τι κέικ θέλεις; Θα σας ρωτήσω! Θα εξετάσω τα σχόλιά σας και θα εξετάσω τις τρέχουσες βέλτιστες πρακτικές και τις σύγχρονες συνταγές για κέικ για να βρω έμπνευση για μια συνταγή. Θα γράψω μια νέα συνταγή που θέλω να δοκιμάσω. Θα αναπτύξω περαιτέρω τη συνταγή της δοκιμής και θα σας ζητήσω σχόλια. Στη συνέχεια, θα εξετάσω τη δοκιμή της συνταγής στον πραγματικό κόσμο, βεβαιώνοντας ότι έχω τις δεξιότητες, τα εργαλεία και τα μέτρα ασφαλείας που πρέπει να υπάρχουν, θα ψήσω ένα πολύ μικρό κέικ δοκιμής ακολουθώντας τη δοκιμαστική συνταγή. Θα αναφέρω μερικές παραμέτρους που συνδέονται με τα αρχικά σας σχόλια (ίσως φρουτώδες ή πολύ υγρό ή πολύ κρεμώδες). Θα δοκιμάσω να φάω το κέικ και θα αξιολογήσω το αποτέλεσμα. Πληρώσε τις παραμέτρους που μου δώσατε για ένα υπέροχο κέικ; Αν ναι, θα προχωρήσω στο ψήσιμο ενός πολύ μεγάλου κέικ για εσάς, αν όχι θα προσπαθήσω να βελτιώσω τη συνταγή και την κατανόηση των αναγκών σας. Απολαύστε ένα φανταστικό κέικ

που έφτιαξα για εσάς. Μου πήρε μερικές προσπάθειες για να μάθω τι ακριβώς χρειάζεστε και πώς να ψήσω το τέλειο κέικ για εσάς.

B.2.2 Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός

Ποιος είναι ο σκοπός του Ανθρωποκεντρικού Σχεδιασμού;

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να σχεδιάσετε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Σχολές με αυτό τον τρόπο σκέψης έχουν σχηματιστεί γύρω από διαφορετικές προσεγγίσεις. Το πιο ισχυρό και εφαρμόσιμο για την κοινωνική επιχείρηση είναι ο ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός. Αυτή η προσέγγιση αναπτύχθηκε από μια εταιρεία σχεδιασμού με ισχυρό υπόβαθρο στον ενσυναίσθητο σχεδιασμό και τον σχεδιασμό οδηγών χρηστών που ονομάζεται [IDEO](#) στη δεκαετία του 1990.

Ο Ανθρωποκεντρικός Σχεδιασμός ακολουθεί μια πολύ θεμελιώδη αρχή, η οποία είναι ότι ο χρήστης ή ο καταναλωτής μιας υπηρεσίας ή προϊόντος είναι ο καλύτερος για τη λήψη αποφάσεων σχεδιασμού. Είναι μια δημιουργική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων. Όταν καταλαβαίνεις την άποψη των ανθρώπων που προσπαθείς να προσεγγίσεις, όχι μόνο θα αλλάξεις την οπτική σου αλλά και θα βρεις ιδέες που την αγκαλιάζουν. Το HCD είναι μια διαδικασία που αποτελείται από 3 φάσεις και τον κύκλο των φιλοφρονήσεων που σχεδιάζετε. Η έμπνευση, ο ιδεασμός και η υλοποίηση είναι τα βασικά στοιχεία κατά την εφαρμογή του HCD στα διάφορα μέρη της διαδικασίας σχεδιασμού σας. Οι παρακάτω οδηγίες προέρχονται απευθείας από τον οδηγό που μπορείτε να βρείτε στο διαδίκτυο.⁷

Πριν σκιαγραφήσετε τις διάφορες φάσεις, είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι υπάρχει η σωστή νοοτροπία. Θα πρέπει να γνωρίζετε ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα και να αλλάξετε τα πάντα. Χρειάζεται μεμονωμένους δημιουργούς αλλαγής που θα οδηγήσουν τους άλλους να ακολουθήσουν μπορεί να είναι οποιοδήποτε αυτό το άτομο. Είστε σε θέση να φτιάξετε πράγματα με τα χέρια σας ή με τον εγκέφαλό σας που είναι μοναδικά. Αυτή η εμπιστοσύνη πρέπει να γίνει αισθητή από τους επαγγελματίες του HCD και θα πρέπει να τον παρακινήσει να συμμετάσχει στη δημιουργική διαδικασία με ανοιχτό μυαλό και θετικό πνεύμα. Η αποτυχία πρέπει να γίνει αποδεκτή και να διδαχθεί κανείς από αυτήν για να τα καταφέρετε

⁷ Human Centered Design Guide by IDEO
https://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20Human-Centered%20Design_IDEOorg_English-0f60d33bce6b870e7d80f9cc1642c8e7.pdf

καλύτερα, να επαναλάβετε τα σχέδιά σας και να αλλάξετε συγκεκριμένες πτυχές του. Βεβαιωθείτε ότι νιώθετε πολλή ενσυναίσθηση με τους ανθρώπους για τους οποίους θέλετε να σχεδιάσετε.

Η φάση της **έμπνευσης** είναι να μαθαίνεις εν κινήσει, να είσαι ανοιχτός σε δημιουργικές δυνατότητες και να εμπιστεύεσαι ότι όσο παραμένεις προσγειωμένος στις επιθυμίες των κοινοτήτων στις οποίες συμμετέχεις, οι ιδέες σου θα εξελιχθούν στις σωστές λύσεις. Θα δημιουργήσετε την ομάδα σας, θα αντιμετωπίσετε την πρόκληση σας και θα μιλήσετε με μια πολλούς ανθρώπους.

Σε αυτή τη φάση ορίζετε επανειλημμένα την πρόκληση του σχεδιασμού σας και το πρόβλημα που θέλετε να λύσετε. Επαναλάβετε αυτό όσο το δυνατόν περισσότερο για να πλαισιώσετε κατάλληλα το σχεδιαστικό σας πρόβλημα. Προσπαθήστε να δημιουργήσετε μια ομάδα, κάντε έρευνα σε δευτερεύουσες πηγές (Διαδίκτυο, βιβλία, άρθρα, κ.λπ.) και προσπαθήστε να στρατολογήσετε άτομα για να συμμετάσχουν στο έργο, ενώ δημιουργείτε το σχέδιό σας για να το δοκιμάσετε. Ο χρόνος είναι σημαντικός, βεβαιωθείτε ότι έχετε ένα ημερολόγιο στο χέρι για να προγραμματίσετε πότε θα κάνετε τι. Πάρτε συνεντεύξεις από ανθρώπους σχετικά με το σχεδιαστικό πρόβλημα που θέλετε να λύσετε για να δημιουργήσετε ενσυναίσθηση και να αυξήσετε την κατανόησή σας για το πρόβλημα. Βεβαιωθείτε ότι κάνετε ανοιχτές και αμερόληπτες ερωτήσεις όταν παίρνετε συνεντεύξεις από άτομα που σας λένε τις σκέψεις τους. Επιπλέον, είναι πολύ χρήσιμο να διεξάγετε ομαδικές συνεντεύξεις και συνεντεύξεις ειδικών για να διευκρινίσετε ζητήματα για τα οποία χρειάζεστε περαιτέρω πληροφορίες ή για να προσδιορίσετε ένα συγκεκριμένο σημείο. Βεβαιωθείτε ότι απεικονίζετε το αποτέλεσμα της έρευνάς σας με διάφορους τρόπους και το αντικατοπτρίζετε στα άτομα με τα οποία μιλήσατε.

Μια καλή προσέγγιση για να πυροδοτήσετε ιδέες είναι να αντιμετωπίζετε τα προβλήματά τους όπως φαίνονται. Πολύ συχνά τα μειονεκτούντα άτομα και οι κοινότητες ορίζουν τα προβλήματά τους με τους όρους που τους δίνουν οι αρχές και οι υπηρεσίες που τους εξυπηρετούν, από την αστυνομία μέχρι τους φορείς στέγασης, κοινωνικής φροντίδας και εκπαίδευσης και άλλους.

Τα εργαστήρια των δέντρων προβλημάτων είναι ένας τρόπος να πειστούν οι άνθρωποι και οι κοινότητες να κατανοήσουν τα προβλήματά τους με τους δικούς τους όρους ως ένα σημαντικό βήμα για την επίλυσή τους με τη δημιουργία των δικών τους κοινωνικών

επιχειρήσεων. Αλλά δεν υπάρχει συντόμευση σε αυτό. Αυτό που χρειάζεται πρώτα είναι μια συζήτηση με όλα τα μέρη μιας κοινότητας. οι νέοι, οι ηλικιωμένοι, οι μαθητές, οι μητέρες, οι μετανάστες κ.λπ., για το πώς βλέπουν την κοινότητά τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Αυτό απαιτεί χρόνο και υπομονή και κατά προτίμηση κάτι που οι ντόπιοι θα πρέπει να κάνουν οι ίδιοι με κάποια υποστήριξη.

Μόλις γίνουν αυτές οι συνομιλίες, είναι σημαντικό να αρχίσετε να εστιάζετε στα βασικά προβλήματα όπως παρουσιάζονται. Λαμβάνοντας κάθε πρόβλημα τη φορά, η προσέγγιση του δέντρου προβλημάτων επιτρέπει να δούμε τα προβλήματα στο σύνολό τους, κατανοώντας τις αιτίες και τα αποτελέσματα.

Ανάλυση δέντρου προβλήματος:

Η ανάλυση του προβλήματος βασίζεται στη λήψη ενός προβλήματος τη φορά και στη διερεύνηση των αιτιών και των αποτελεσμάτων λεπτομερώς δίνοντας μια καλή λογική βάση πάνω στην οποία θα δομηθούν οι κοινωνικοί στόχοι. Αρχικά, θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία σχετικά με τα πραγματικά κοινωνικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από έναν οργανισμό ή μια ομάδα ανθρώπων. Αφού εντοπιστεί το πρόβλημα, πρέπει να εντοπιστούν οι πιθανές αιτίες (οι ρίζες του δέντρου). Κάθε αιτία μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω ρωτώντας γιατί; Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις επιπτώσεις του προβλήματος (κλαδιά του δέντρου) και να αναλύσουμε σε τι μπορεί να οδηγήσει ή να συμβάλει κάθε αποτέλεσμα.

Μετατροπή προβλημάτων σε στόχους:

Η δήλωση του δέντρου προβλημάτων μετατρέπεται από αρνητική πρόταση σε θετική. Αυτό απλώς μετατρέπει το δέντρο προβλημάτων σε ένα δέντρο στόχων. Οι προηγούμενες αιτίες (ρίζες) γίνονται στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και τα αποτελέσματα (κλαδιά) γίνονται στόχοι που θα επιτευχθούν μόλις αντιμετωπιστεί πλήρως ή ακόμα και όταν λυθεί το πρόβλημα.

Στη φάση του **Ideation** θα μοιραστείτε ό,τι έχετε μάθει με την ομάδα σας, θα κατανοήσετε έναν τεράστιο όγκο δεδομένων και θα εντοπίσετε ευκαιρίες για σχεδιασμό. Θα δημιουργήσετε πολλές ιδέες, κάποιες από τις οποίες θα κρατήσετε και άλλες τις οποίες θα απορρίψετε. Θα έχετε απτά αποτελέσματα δημιουργώντας πρόχειρα πρωτότυπα των ιδεών σας, στη συνέχεια θα τα μοιραστείτε με τα άτομα από τα οποία έχετε μάθει και θα λάβετε τα

σχόλιά τους. Θα συνεχίσετε να επαναλαμβάνετε, να βελτιώνετε και να χτίζετε μέχρι να είστε έτοιμοι να μεταφέρετε τη λύση σας στον κόσμο.

Τότε είναι που ξεκινάς να φτιάχνεις πράγματα – αυτή η φάση αφορά την οπτικοποίηση, την ανταλλαγή ιδεών και τη συζήτηση όλων των πιθανών λύσεων. Δεν έχει σημασία αν είναι ελαττωματικά ή μη πρακτικά, θέλετε να τεκμηριώσετε όλες τις ιδέες σας γιατί υπάρχει πάντα ένας λόγος που τις σκεφτήκατε. Μπορεί να υπάρχουν πτυχές μιας ιδέας που είναι ανόητες, αλλά μπορεί να υπάρχουν πτυχές που μπορείτε να εφαρμόσετε σε μια άλλη ιδέα όπου έχουν περισσότερο νόημα. Αν δείτε όλες τις ιδέες σας μπροστά σας, θα βοηθήσετε εσάς και τον τελικό χρήστη σας να καταλάβετε τι θα λειτουργήσει και τι όχι. Δεν είναι η κατάλληλη στιγμή για να ξεκινήσετε με πρωτότυπα υψηλής πιστότητας – βασικά σκίτσα, λίστες ή μοντέλα μικρής κλίμακας είναι αυτά που χρειάζεστε για να αξιοποιήσετε τη δημιουργικότητά σας χωρίς την πίεση να δημιουργήσετε ένα γυαλισμένο τελικό προϊόν. Το σενάριο είναι μια άσκηση στην οποία ακολουθείτε τα κύρια γεγονότα κάποιου που χρησιμοποιεί το προϊόν σας για να προσδιορίσετε τη δομή του. Ένα πραγματικά σημαντικό μέρος της φάσης του ιδεασμού είναι να συλλέξετε τις αντιδράσεις των χρηστών σας στις ιδέες σας. Θα μπορούσε να αποδειχθεί ότι αυτό που φαινόταν ως η καλύτερη ιδέα για εσάς δεν είναι πολύ σωστό για τους χρήστες σας — και είναι πολύ καλύτερο να το ανακαλύψετε πριν αφιερώσετε πολύ χρόνο στη δημιουργία ενός όμορφου διαδραστικού πρωτότυπου ή ξεκινήσετε την κωδικοποίηση. Αν σκεφτείτε νωρίς αυτά τα σχόλια, μπορείτε να επαναλάβετε τις καλύτερες ιδέες σας μέχρι να φτάσετε σε μια καλά ανεπτυγμένη ιδέα που λειτουργεί για όλους.

Στη φάση υλοποίησης θα φέρετε τη λύση σας στη ζωή και στην αγορά. Θα δημιουργήσετε συνεργασίες, θα βελτιώσετε το επιχειρηματικό σας μοντέλο, θα πιλοτάρετε την ιδέα σας και τελικά θα τη βγάλετε εκεί έξω. Και θα ξέρετε ότι η λύση σας θα είναι επιτυχημένη, επειδή έχετε κρατήσει τους ίδιους τους ανθρώπους που θέλετε να εξυπηρετήσετε στην καρδιά της διαδικασίας.

Θα δημιουργήσετε συνεργασίες, θα βελτιώσετε το επιχειρηματικό σας μοντέλο, θα πιλοτάρετε την ιδέα σας και τελικά θα τη βγάλετε εκεί έξω. Και θα ξέρετε ότι η λύση σας θα είναι επιτυχημένη, επειδή έχετε κρατήσει τους ίδιους τους ανθρώπους που θέλετε να εξυπηρετήσετε στην καρδιά της διαδικασίας. Ενώ το κάνετε αυτό, εξετάστε νέες προσφορές και νέους χρήστες για τη λύση σας.



B2.3 Παράδειγμα - HCD σε δράση

Μια ομάδα σχεδίασε ένα ολοκληρωμένο σύστημα υγιεινής για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των κατοίκων της Γκάνας με χαμηλό εισόδημα. Η υπηρεσία Clean Team είναι μια ειδικά σχεδιασμένη αυτόνομη τουαλέτα ενοικίασης καθώς και ένα σύστημα απομάκρυνσης απορριμμάτων, αλλά το έργο σχεδιασμού επεκτάθηκε σε ολόκληρο το οικοσύστημα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων επωνυμίας, στολών, μοντέλου πληρωμής, επιχειρηματικού σχεδίου και βασικών μηνυμάτων. Η Unilever και το WSUP έκαναν πιλοτικά το έργο με περίπου 100 οικογένειες στην πόλη Kumasi της Γκάνας, πριν ξεκινήσει το 2012.

ΕΜΠΝΕΥΣΗ - Η φάση έμπνευσης του έργου ήταν έντονη, με δεκάδες συνεντεύξεις που απαιτούνται για να κατανοηθούν όλες οι πτυχές της πρόκλησης του σχεδιασμού. «Επειδή η υγιεινή είναι μια πρόκληση σε επίπεδο συστήματος, ξέραμε ότι δεν μπορούσαμε να σχεδιάσουμε απλώς την τουαλέτα της Clean Team», λέει το μέλος της ομάδας και σχεδιαστής Danny Alexander. Μετά από έξι εβδομάδες συνομιλίας με ειδικούς υγιεινής, σκιάζοντας έναν χειριστή τουαλέτας, σκάβοντας την αποχέτευση στην Γκάνα και μιλώντας με μερικούς κατοίκους της Γκάνας, προέκυψαν βασικές πληροφορίες σχετικά με το πώς πρέπει να μοιάζει η τουαλέτα και πώς πρέπει να συλλέγονται τα απορρίμματα. Βγήκε επίσης μια σημαντική ιστορική σημείωση: Για χρόνια η Γκάνα είχε νυχτερινούς συλλέκτες χρώματος, ανθρώπους που καθάριζαν τις τουαλέτες με κουβά κάθε βράδυ. Επειδή όμως πολλοί νυχτερινοί συλλέκτες χρώματος πέταξαν ανθρώπινα απόβλητα στους δρόμους, η νυχτερινή συλλογή χρώματος απαγορεύτηκε τη δεκαετία του 1990 ως απειλή για τη δημόσια υγεία. Αυτό σήμαινε ότι η ομάδα θα μπορούσε να αξιοποιήσει μια υπάρχουσα συμπεριφορά σχετικά με την απομάκρυνση των απορριμμάτων στο σπίτι, αλλά θα έπρεπε να αποφύγει οποιαδήποτε συσχέτιση με την παράνομη απόρριψη.

IDEATION - Αυτή ήταν μια αστραπιαία φάση στο έργο, μια φάση που μεταπήδησε από τα μαθήματα στα πρωτότυπα σε επτά εβδομάδες. Μετά από καταιγισμό ιδεών με τους συνεργάτες της και τους καθημερινούς κατοίκους της Γκάνας, η ομάδα καθόρισε ποια κατεύθυνση να ακολουθήσει και άρχισε να δοκιμάζει τις ιδέες της. Ποια αισθητική άρεσε στους ανθρώπους; Θα λειτουργούσε μια τουαλέτα που εκτρέπει τα ούρα; Θα επέτρεπαν οι άνθρωποι στους στρατιωτικούς να μουν στα σπίτια τους; Πού στο σπίτι θα έμπαινε η τουαλέτα; Μπορείτε να σχεδιάσετε μια τουαλέτα που να μπορεί να αδειάσει μόνο σε μια εγκατάσταση διαχείρισης απορριμμάτων;

Κατασκευάζοντας πολλά πρωτότυπα και τροποποιώντας τις υπάρχουσες φορητές τουαλέτες, η ομάδα πήρε απτά στοιχεία της υπηρεσίας στα χέρια των Γκαναών. Έμαθαν πώς πρέπει να τοποθετηθεί η υπηρεσία, βρήκαν πρώιμες ιδέες σχετικά με το μάρκετινγκ και την προώθηση, καθώς και ορισμένους τεχνικούς περιορισμούς, δηλαδή ότι αν και οι λειτουργίες έκπλυσης εμφανίστηκαν δημοφιλείς στην αρχή, η λειψυδρία ήταν ένας σημαντικός παράγοντας που έπρεπε να αντιμετωπιστεί και κανείς δεν ήθελε να απορρίψει το δικά τους απόβλητα.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ - Μόλις οι προσφορές υπηρεσιών και η εμφάνιση και η αίσθηση της τουαλέτας ολοκληρώθηκαν λίγο πολύ, το WSUP κυκλοφόρησε ένα ζωντανό πρωτότυπο της υπηρεσίας Clean Team. Επειδή τα εργαλεία για την κατασκευή τουαλέτας είναι τόσο ακριβά, το WSUP χρησιμοποίησε τουαλέτες καμπίνας εκτός ραφίου, οι οποίες ήταν περίπου το 80% των τουαλετών που θα σχεδίαζε το IDEO.org, για να δοκιμάσει την υπηρεσία. Πήραν εξαιρετικά αποτελέσματα, προχώρησαν στην κατασκευή και από το 2012, οι τουαλέτες ήταν σε παραγωγή. Το branding που δημιούργησε το IDEO.org και η υπηρεσία Clean Team έχει βρει το δρόμο της στις ζωές χιλιάδων ανθρώπων.



B.3 **ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ**

B.3 Πρωτότυπο

Εξετάστε τον παρουσιαζόμενο κύκλο. Είναι ένας νέος τύπος κύκλου σχεδιασμού; Παρακαλώ διαβάστε τα βήματα αυτού του κύκλου και αναρωτηθείτε πώς διαφέρει αυτό από αυτό για το οποίο ειπώθηκε πριν!

Ναι είναι όλοι ίδιοι. Απλώς όλοι αντιγράφουν ο ένας από τον άλλο, καθώς κανείς δεν έχει ακριβή συνταγή για καινοτομία. Το όνομα του παιχνιδιού είναι να μαθαίνεις χωρίς να χάνεις την εστίαση.

Τώρα είναι καιρός να ξεκινήσετε την κατασκευή πρωτοτύπων! Πριν ξεκινήσετε, κάντε ένα σχέδιο για να σχεδιάσετε όλα τα απαραίτητα βήματα για τον κύκλο σχεδίασης/πρωτότυπου σας. Βεβαιωθείτε ότι σχεδιάζετε σημεία αναφοράς και εμπλέκετε τα άτομα για τα οποία σχεδιάζετε και πρωτοτυπείτε. Αυτή είναι μια καταπληκτική στιγμή για να ζητήσετε βοήθεια, να κάνετε φίλους και να βρείτε υποστηρικτές.

Παρακαλώ αξιολογήστε πού θα τα επικεντρωθείτε; Makerspaces, Fab Labs, Innovation Labs, Business Accelerators, σχεδιαστικά σπριντ και σε περισσότερες ευκαιρίες.

Τα εργαλεία που έχουν σχεδιαστεί για τη δημιουργία πρωτοτύπων είναι το Wikifactory, το Figma ή απλώς στυλό και χαρτί. Οραματιστείτε την ιδέα σας. Ακολουθούν περισσότερα εργαλεία που μπορεί να θέλετε να εξετάσετε: Sketch (πλατφόρμα σχεδίασης), Figma (πλατφόρμα σχεδίασης), InVision (εξαιρετική λειτουργικότητα και εύκολο στη χρήση), Marvel (προς το παρόν καλύτερο για ενσωμάτωση βίντεο), NounProject (εικονίδια), FontAwesome (εικονίδια), Unsplash (φωτογραφίες ποιότητας). Βοηθά επίσης στην κατασκευή ενός πρωτοτύπου από lego ή playdough. Ξετρελαθείτε, τρελαθείτε, απλά έχετε κατά νου τον στόχο και τον χρόνο.

Σκεφτείτε ένα διάγραμμα Gantt. Πρέπει να αναφέρετε τα διάφορα βήματα που κάνετε, τους πόρους και τα εργαλεία για να τα κάνετε, καθώς και το ίδιο το χρονοδιάγραμμα. Τώρα κάντε ένα μικρό βήμα και δοκιμάστε να λύσετε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Μην χρησιμοποιείτε το κύριο σχέδιό σας. Χρησιμοποιήστε απλώς ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που έχετε που μπορεί να σχετίζεται ή μπορεί να είναι κάτι στο δωμάτιό σας ή πώς χρησιμοποιείτε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο στην καθημερινή σας ζωή. Έχετε μία ώρα να σχεδιάσετε και έχετε μία ώρα για να δημιουργήσετε πρωτότυπη λύση στο πρόβλημα. Αυτό δεν χρειάζεται να είναι αντικείμενο, μπορεί να είναι μια υπηρεσία ή μια αλλαγή συμπεριφοράς. Αυτή η άσκηση είναι

για να κατανοήσει και να εφαρμόσει τη διαδικασία, όχι για να καταλήξει σε κάτι που λειτουργεί!



Παράδειγμα: Πρωτότυπο

Το πρόβλημά μου ήταν να κάθομαι άνετα ενώ πληκτρολογώ. Για εσάς, μπορεί να είναι οποιοδήποτε πρόβλημα, όπως ένα συνεχές κρύο ρεύμα στο λαιμό σας, οτιδήποτε.

Αυτό ήταν δύσκολο, σωστά; Αυτή ήταν μια άσκηση για να νιώσετε άνετα με το να μην ξέρετε πώς φαίνεται ένα καλό αποτέλεσμα. Μαθαίνοντας κάνοντας! Τι σχεδίασες; Προσάρμοσα τη θέση της οθόνης μου κατασκευάζοντας έναν μικρό πύργο για τον φορητό υπολογιστή μου από παλιά κουτιά και προσάρτησα ένα πληκτρολόγιο σε αυτό που επιτρέπει στον λαιμό μου να χαλαρώνει ενώ κοιτάζω την οθόνη. Άλλοι έχουν δημιουργήσει μια χοάνη αέρα για το A/C του γραφείου τους, ώστε ο αέρας να μην ρέει απευθείας πάνω τους. Τι δημιουργήσες;

B.4 Ορισμοί πρότασης αξίας και USP

Ας ξεκινήσουμε εξοικειωθείτε με την ορολογία.

Πρόταση αξίας - Μια πρόταση αξίας είναι μια υπόσχεση αξίας που πρέπει να παραδοθεί, να κοινοποιηθεί και να αναγνωριστεί. Είναι επίσης μια πεποίθηση από τον πελάτη για το πώς θα παραδοθεί, θα βιωθεί και θα αποκτηθεί η αξία. Μια πρόταση αξίας μπορεί να ισχύει για έναν ολόκληρο οργανισμό, ή μέρη του, ή λογαριασμούς πελατών, ή προϊόντα ή υπηρεσίες.

USP - Μια μοναδική πρόταση πώλησης (USP, που θεωρείται επίσης ως μοναδικό σημείο πώλησης) είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί ένα προϊόν από τους ανταγωνιστές του, όπως το χαμηλότερο κόστος, η υψηλότερη ποιότητα ή το πρώτο προϊόν στο είδος του. Ένα USP θα μπορούσε να θεωρηθεί ως "αυτό που έχετε και δεν έχουν οι ανταγωνιστές".

Το USP δεν είναι μόνο μάρκετινγκ. Πρόκειται για τη διασφάλιση ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς σας γνωρίζουν και μπορούν να διατυπώσουν τον ΦΠΚΥ σε σχέση με την ατομική τους θέση. Οι ΦΠΚΥ δεν είναι μόνο για πελάτες αλλά και για επενδυτές και εργαζόμενους.

Ας εξετάσουμε τώρα πώς είναι ένα προφίλ πελάτη ή ομάδας στόχου και ποιον μοναδικό τρόπο μπορεί να έχετε βρει για να αλληλεπιδράσετε μαζί τους. Για να γίνει αυτό, βοηθάει να λάβετε υπόψη το ακόλουθο γραφικό. Εδώ βλέπετε τη σχέση μεταξύ της "Πρότασης αξίας" και του "Προφίλ πελάτη".

Η "Πρόταση αξίας" σας επιτρέπει να αναλύσετε τη δική σας επιχείρηση. Αρχικά ζητήστε να αναφέρετε τους δημιουργούς κέρδους στους πελάτες σας. Ποιες συγκεκριμένες πτυχές της υπηρεσίας ή του προϊόντος σας δημιουργούν κέρδη; Στη συνέχεια, σας ζητείται να αναφέρετε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρετε. Τέλος, σας ζητείται να αναφέρετε τα αναλγητικά που μπορείτε να ανακουφίσετε με το προϊόν ή την υπηρεσία σας.

Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το προφίλ του πελάτη. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να δημιουργήσετε ένα προφίλ πελάτη. Εδώ είναι ένα: Αναλύστε τους πελάτες σας ανάλογα με τον πόνο που έχουν και τα κέρδη που θέλουν. Ταυτόχρονα, απαριθμήστε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν συνήθως και βρείτε τυχόν αποκλίσεις μεταξύ αυτών των σημείων.

Ένας άλλος τρόπος για να κατανοήσετε καλύτερα τον πελάτη και το USP σας είναι η δημιουργία ενός χάρτη ενσυναίσθησης του πελάτη σας. Σκεφτείτε τον πελάτη που ασχολείται με το προϊόν ή την υπηρεσία σας. Τι θα πει, τι θα δει και τι θα κάνει.

Έχοντας σκεφτεί και δουλέψει γύρω από το USP σας, είναι πλέον καιρός να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με πολύ άμεσο τρόπο. Προσπαθήστε να είστε όσο το δυνατόν πιο περιεκτικοί και απλοί! Στην ιδανική περίπτωση, μπορείτε να απαντήσετε σε αυτήν την ερώτηση με μια φράση, εστιάζοντας καθαρά στην κύρια επιχειρηματική/κοινωνική σας λειτουργία.

Σύνοψη της Ενότητας Β

Η ικανότητα να εφεύρεις και να μαθαίνεις από λάθη ενώ εργάζεσαι σε μια εφεύρεση είναι ένα αγχωτικό έργο. Η ανικανότητα κάποιου να κάνει τα πάντα και η αδυναμία να μάθει ορισμένα πράγματα μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και άγχος. Τα εργαλεία που προσφέρονται σε αυτήν την Ενότητα υποτίθεται ότι θα σας υποστηρίξουν και θα σας ηρεμήσουν και δεν θα σας αυξηθούν τα επίπεδα άγχους. Το να εργάζεστε σε ένα πρωτότυπο και να κατανοείτε πραγματικά το USP σας δεν είναι μια απλή διαδικασία όπως μια συνταγή μαγειρικής που μπορείτε απλώς να ακολουθήσετε και να πάρετε ένα ωραίο κέικ. Μάλλον είναι σαν να μαθαίνεις να οδηγείς ποδήλατο ή να παίζεις ένα όργανο. Trial and error είναι το όνομα του παιχνιδιού.

Σας ζητήθηκε να δημιουργήσετε πρωτότυπο και να επαναλάβετε καθώς και να βελτιώσετε το πρωτότυπό σας σε αυτήν την Ενότητα. Στη συνέχεια, προχωρήσαμε στο μοναδικό σημείο πώλησης της ιδέας σας και εργαστήκαμε για να την κατανοήσουμε πραγματικά, καθώς και να τη διατυπώσουμε σε διάφορους ενδιαφερόμενους. Έμαθες να διατυπώνεις την πρόταση αξίας σου με διαφορετικούς τρόπους και διερεύνησες αρκετά τον κύκλο του σχεδιασμού και του πρωτοτύπου κάνοντας το μόνος σου.

Εργαλεία όπως χάρτες ενσυναίσθησης και κοινότητες δημιουργών ελπίζουμε ότι καθοδήγησαν το μονοπάτι της κατανόησής σας και σας φώτισαν προς τον μακρύ δρόμο μπροστά σας. Κρατήστε την προσέγγιση του Ανθρωποκεντρικού Σχεδιασμού στην πρώτη γραμμή για οτιδήποτε κάνετε.



Ερωτήσεις επανεξέτασης της Ενότητας Β.

1. Ποιος είναι ο σκοπός του Κύκλου Σχεδιασμού;
 - α. Για να διασφαλιστεί ότι οι κύκλοι σχεδιάζονται ολιστικά.
 - β. Για να σχεδιάσετε ένα σχέδιο για το σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.**
 - γ. Για να βεβαιωθείτε ότι σχεδιάζετε μια δοκιμή για το πρωτότυπό σας.
2. Τι είναι ο Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός (HCD);
 - α. Είναι μια τεχνική σχεδιασμού ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με επίκεντρο τον χρήστη.**
 - β. Είναι μια τεχνική για τον προσδιορισμό του κύριου χρήστη-στόχου του προϊόντος ή της ιδέας.
 - γ. Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του κύκλου σχεδιασμού σε σχέση με τη δημιουργία πρωτοτύπων κατά τη διεξαγωγή αξιολόγησης επιπτώσεων χρήστη.
3. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ Κύκλου Σχεδίασης και Κύκλου Πρωτότυπου;
 - α. Ένας κύκλος σχεδίασης περιγράφει τη μέθοδο σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας, ενώ ο κύκλος πρωτοτύπων σας δίνει μια μέθοδο για να σχεδιάσετε τη διαδικασία δημιουργίας πρωτοτύπων.**
 - β. Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους.
 - γ. Ένας κύκλος σχεδίασης περιγράφει ένα σχέδιο για το πώς να σχεδιάσετε την παραγωγή του προϊόντος σας και να το κλιμακώσετε, ενώ ο κύκλος πρωτοτύπου σας δίνει μια μέθοδο για να κάνετε κύκλο μεταξύ διαφορετικών βημάτων εργασίας στη φάση του πρωτοτύπου.
4. Τι είναι ο χώρος κατασκευής;
 - α. Αναφέρεται στον τόπο όπου οι μικρές επιχειρήσεις παράγουν τα αγαθά τους.
 - β. Αναφέρεται στον χώρο όπου συναντάτε άλλα άτομα που παράγουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες όπως τα δικά σας.
 - γ. Αναφέρεται στον χώρο όπου μπορείτε να δημιουργήσετε και να σχεδιάσετε την ιδέα σας με τη βοήθεια των εργαλείων τους και μιας κοινότητας.**
5. Γιατί είναι σημαντική η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;
 - α. Επειδή μπορεί να μειώσει το συνολικό κόστος και να ενισχύσει την κερδοφορία μιας επιχείρησης.
 - β. Διότι βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
 - γ. Όλα τα παραπάνω.**

6. Ένα γράφημα GANTT είναι ένα σχέδιο του πλάνου μου με τον χρόνο και τους πόρους που θα χρειαστώ για κάθε βήμα που θέλω να κάνω.

α. Αληθής

β. Ψευδής

7. Τι κάνει ένας Χάρτης Ενσυναίσθησης;

α. Μετρά πόσο αρέσει στους ανθρώπους η ιδέα σας.

β. Μετρά το μέγεθος της ενσυναίσθησης στον χρήστη ή τον πελάτη-στόχο σας.

γ. Μετρά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται το προϊόν ή την υπηρεσία σας σύμφωνα με τις αισθήσεις τους.

8. Μπορεί μια πρόταση αξίας να συνοψίσει όλα τα πλεονεκτήματα της ιδέας/προϊόντος/υπηρεσίας σας;

α. Ναι, αυτός είναι ο σκοπός της πρότασης αξίας.

β. Όχι, η πρόταση αξίας εστιάζει απλώς στις πιο σημαντικές πτυχές ανταμοιβής κόστους της ιδέας.

γ. Ναι, αναδεικνύει όλες τις πτυχές της ιδέας εστιάζοντας σε όλες τις πτυχές του προϊόντος για όλους τους ενδιαφερόμενους με ιδιαίτερη έμφαση στα οικονομικά.

9. Τι σημαίνει το USP:

α. Υποεκτιμημένο σημείο πώλησης

β. Μοναδικό σημείο πώλησης

γ. Μοναδική κορεσμένη προοπτική



Για περαιτέρω μελέτη (σύνδεσμοι σε διαθέσιμους διαδικτυακούς πόρους: έγγραφα, δοκίμια, βίντεο κ.λπ.)

- Πώς να διδάξετε τη δημιουργία πρωτοτύπων:

https://www.youtube.com/watch?v=9O9Q8OVWrFA&ab_channel=GDC

- IDEO πώς να δημιουργήσετε πρωτότυπο για μια υπηρεσία:

https://www.youtube.com/watch?v=Szw6KITMUT4&ab_channel=IDEOU

- IDEO Tom Kelly για τον Ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό:

https://www.youtube.com/watch?v=L1pBhHjGKvI&ab_channel=HighResolution

- Design Thinking for Innovation:

https://www.youtube.com/watch?v=8IavbiZ9GAs&ab_channel=USDSchoolofBusiness

- The Design Thinking Toolbox: Ένας οδηγός για την εκμάθηση των πιο δημοφιλών και πολύτιμων μεθόδων καινοτομίας από τους Michael Lewrick και Patrick Link

- Ποιο είναι το USP σας:

https://www.youtube.com/watch?v=LYuk9aMWRQ8&ab_channel=TomFerry

- Συμβουλές για τον καθορισμό του USP σας:

https://www.youtube.com/watch?v=-exzBjsUhl&ab_channel=InnovateUK

- Εισαγωγή στον Κύκλο Σχεδίασης:

https://www.youtube.com/watch?v=1qHxB0kwOmo&ab_channel=MeredithHuskies



Βιβλιογραφία/ Αναφορές/Πηγές Διαδικτύου

- Pirozzi M. *Stakeholder Perspective and Effective Relationship Management*, PM World Journal Vol. IX, Issue VIII – August 2020. Available at: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/07/pmwj96-Aug2020-Pirozzi-stakeholder-perspective-series3-stakeholder-identification-and-analysis.pdf>. (Accessed 8th April 2021).
- Human Centered Design Guide by IDEO https://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20Human-Centered%20Design_IDEOorg_English-0f60d33bce6b870e7d80f9cc1642c8e7.pdf (Accessed 8th April 2021).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Β

Δραστηριότητες για την πλατφόρμα της Ενότητας Β

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ				
Β.1 Σχέδιο				
Κατάλογος Δραστηριοτήτων (ανά θέμα)	Τι αφορά αυτή η δραστηριότητα;	Τι θα πετύχετε παίρνοντας το:	Διάρκεια (λεπτά)	Αριθμός αναφοράς του Σύνδεσμοι αρχείων και υλικό που περιλαμβάνεται: Όνομα αρχείου: A.1.1_Video+++
Άσκηση MB.T1.A1. 2 Κύκλοι σχεδίασης	Αυτή η δραστηριότητα στοχεύει να παρέχει στους συμμετέχοντες γνώσεις για την κατανόηση του κύκλου σχεδιασμού.	Οι συμμετέχοντες θα αντικατοπτρίζουν τις γνώσεις που αποκτήθηκαν για να μπορέσουν να εφαρμόσουν τον κύκλο σχεδιασμού.	5 λεπτά	
Άσκηση MB.T1.A2. HCD και Διανομή Τροφίμων	Σε αυτή τη δραστηριότητα, θα παρουσιαστεί ένα σενάριο σχεδιασμού προϊόντος και υπηρεσίας. Οι συμμετέχοντες καλούνται να αναλογιστούν πάνω στο σενάριο.	Οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν κατανόηση και γνώση σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας και χρήσης του κύκλου σχεδιασμού και του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού.	15 λεπτά	
Άσκηση MB.T1.A3. Διαφορά μεταξύ του κύκλου σχεδίασης και πρωτοτύπου	Ο εκπαιδευτής θα καθοδηγήσει τους συμμετέχοντες στον εντοπισμό των ομοιοτήτων μεταξύ της δημιουργίας πρωτοτύπων και του κύκλου σχεδιασμού προϊόντος.	Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα και να εφαρμόσουν τον κύκλο σχεδιασμού του προϊόντος και να ασχοληθούν με τη δημιουργία πρωτοτύπων.	15 λεπτά	
Άσκηση MB.T1.A4. Εγγραφείτε σε μια Κοινότητα Δημιουργού	Αυτή η δραστηριότητα θα επιδείξει την υποστήριξη που είναι διαθέσιμη στο διαδίκτυο και εκτός σύνδεσης κατά την αλληλεπίδραση με την κοινότητα των κατασκευαστών.	Οι συμμετέχοντες θα μάθουν και θα συνεργαστούν με τις κοινότητες κατασκευαστών που σχετίζονται με αυτούς.	10 λεπτά	
Άσκηση MB.T1.A5. Δημιουργήστε ένα πρωτότυπο και δημιουργήστε ένα γράφημα Gantt για να σχεδιάσετε το πρωτότυπο	Αυτή η δραστηριότητα θα τονίσει πώς και γιατί μπορεί να σχεδιαστεί και να διεξαχθεί η δημιουργία πρωτοτύπων.	Οι συμμετέχοντες θα μάθουν πώς να σχεδιάζουν τον δικό τους κύκλο σχεδίασης και πρωτότυπα δοκιμάζοντάς τον μόνοι τους.	60 με 120 λεπτά	

B.2. Πρόταση αξίας				
Άσκηση MB.T1.A1. Δημιουργήστε έναν χάρτη Ενσυναίσθησης του πελάτη σας	Σε αυτή τη δραστηριότητα, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να κατανοήσουν και να δημιουργήσουν έναν χάρτη ενσυναίσθησης.	Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν πώς να δημιουργήσουν ενσυναίσθηση και δέσμευση με την κοινότητα-στόχο τους.	10 λεπτά	
Άσκηση MB.T1.A2. Δημιουργήστε έναν καμβά πρότασης αξίας για την κοινωνική σας επιχείρηση	Σε αυτή τη δραστηριότητα, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να προσδιορίσουν την πρόταση αξίας τους.	Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας της ιδέας τους.	5 λεπτά	
Άσκηση MB.T1.A3. Δημιουργήστε ή αναγνωρίστε το USP σας	Σε αυτή τη δραστηριότητα, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να κατανοήσουν και να διατυπώσουν το δικό τους USP.	Οι συμμετέχοντες θα μπορούν να μάθουν πώς να διατυπώνουν το USP τους.	15 λεπτά	
Άσκηση MB.T2.A4. Αντικατοπτρίστε μόνοι σας το USP σας	Σε αυτή τη δραστηριότητα οι συμμετέχοντες θα απαντήσουν στις πιο κεντρικές ερωτήσεις που αφορούν το USP τους. Τους ζητείται να σκεφτούν το pitching και την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.	Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να διατυπώσουν το USP και τις βασικές τους ικανότητες	15 λεπτά	

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ενότητα Γ - Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Εισαγωγή

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν διαφέρουν ουσιαστικά από τις κανονικές επιχειρήσεις, πέρα από την κοινωνική τους αποστολή. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνήθως δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εφαρμογή της ηθικής και των αξιών, στη δημοκρατική και χωρίς αποκλεισμούς λήψη αποφάσεων και στην κατανομή του πλούτου. Τείνουν να δημιουργούν ένα ευρύ δίκτυο το οποίο χρησιμοποιείται επίσης για το μάρκετινγκ τους. Ωστόσο, οι βασικοί κανόνες μάρκετινγκ στους οποίους πρέπει να υπακούσουν όλες οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι οι ίδιοι για τις επιχειρήσεις.

Το μάρκετινγκ είναι μια γέφυρα που συνδέει την κοινωνική επιχείρηση με τον επιχειρηματικό και κοινωνικό της στόχο. Η κοινωνική επιχείρηση δεν μπορεί να υλοποιήσει την αποστολή της χωρίς να σέβεται τους κανόνες και τις απαιτήσεις του μάρκετινγκ. Πρέπει να εκτελέσει μια διαδικασία επεξεργασίας της συνεκτικής στρατηγικής για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση και την ανταλλαγή προϊόντων/υπηρεσιών με αξία για τους πελάτες.

Κάθε κοινωνική επιχείρηση που διευθύνει μια επιχείρηση πρέπει να αναφέρεται στη συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών που είναι πιο πιθανό να θέλουν το προϊόν ή την υπηρεσία της κοινωνικής επιχείρησης. Πρέπει να χωρίσει μια μεγάλη αγορά σε μικρότερα τμήματα για να επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών και να επικεντρωθεί στην κάλυψη των αναγκών τους.



Στόχοι (για την Ενότητα Γ: Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων)

Αυτή η ενότητα στοχεύει να αναπτύξει και να βελτιώσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες λόγω της κατανόησης του μάρκετινγκ των κοινωνικών επιχειρήσεων (ΚΕ). Ο απώτερος στόχος είναι να παράσχει στα άτομα την τεχνογνωσία και τη βάση γνώσεων ώστε να είναι σε θέση να διευθύνουν μια κοινωνική επιχείρηση, αποκομίζοντας οφέλη από την εφαρμογή του μάρκετινγκ των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Αυτή η ενότητα στοχεύει στους μαθητές να κατανοήσουν τι είναι το μάρκετινγκ κοινωνικής επιχείρησης (ΚΕ) και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στον προγραμματισμό του.

Οι συμμετέχοντες θα γνωρίζουν και θα κατανοούν πώς να εμπορεύονται ένα προϊόν/υπηρεσία και αποστολή μιας κοινωνικής επιχείρησης. Θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν αυτή τη γνώση στην καθημερινή τους πρακτική:

- Ποιος είναι ο κοινός-στόχος του προϊόντος/υπηρεσίας και της αποστολής των κοινωνικών επιχειρήσεων;
- Πώς μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους με το προϊόν/υπηρεσία της κοινωνικής επιχείρησης;
- Πώς να δημιουργήσετε μια σωστή στρατηγική μάρκετινγκ για το προϊόν/την υπηρεσία και την αποστολή των κοινωνικών επιχειρήσεων τους;

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήστε την έννοια του Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων και μάθετε πώς να την εφαρμόσετε στην πράξη.
- Κατανοήστε πώς να δημιουργείτε μια γέφυρα μεταξύ των Κοινωνικών Επιχειρήσεων και των πελατών τους.
- Συζητήστε θέματα και προκλήσεις του Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων από προσωπική και οργανωτική σκοπιά και μοιραστείτε τις εμπειρίες σας.
- Κάντε μια εποικοδομητική συζήτηση.

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Γνώση:

- Τα στοιχεία του μάρκετινγκ: Προϊόν, Τιμή, Τόπος, Άνθρωποι, Διαδικασία και Φυσικά στοιχεία
- Ο ορισμός του κοινού-στόχου και η πρακτική αιτιολόγηση
- Μέθοδοι στόχευσης του κοινού
- Μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις όσον αφορά το μάρκετινγκ των προϊόντων/υπηρεσιών/αποστολών τους.

Δεξιότητες:

- Να εξηγήσει το μάρκετινγκ λόγω δραστηριοτήτων των Κοινωνικών Επιχειρήσεων

- Να χρησιμοποιηθούν τα 7 Ps για τον προγραμματισμό του μάρκετινγκ λόγω της δραστηριότητας της Κοινωνικής Επιχείρησης.
- Να αναλύσει την αγορά λόγω στόχευσης στο κοινό.

Ικανότητες:

- Σχεδιασμός του μάρκετινγκ της Κοινωνικής Επιχείρησης
- Να διευθύνει μια επιχείρηση και να διατηρεί ταυτόχρονα κοινωνικές αξίες.
- Να στοχεύει το κοινό στην πρακτική της Κοινωνικής Επιχείρησης και στην ανάλυση της αγοράς.



Λέξεις – κλειδιά

- Μάρκετινγκ
- Στοιχεία του μάρκετινγκ
- Στοχευόμενο κοινό
- Επικοινωνία μάρκετινγκ



Λεξιλόγιο

- Το μάρκετινγκ είναι η διαδικασία διαχείρισης που είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με κερδοφόρο τρόπο.
- Τα στοιχεία του μάρκετινγκ είναι μια γενική φράση που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα διάφορα είδη επιλογών που πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί σε όλη τη διαδικασία διάθεσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά.
- Η στόχευση - στο μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική που χωρίζει μια μεγάλη αγορά σε μικρότερα τμήματα για να επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών εντός αυτού του κοινού. Καθορίζει ένα τμήμα πελατών με βάση τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους και εστιάζει αποκλειστικά στην εξυπηρέτησή τους
- Ο κοινός -στόχος αναφέρεται στη συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών που είναι πιο πιθανό να επιθυμούν το προϊόν ή την υπηρεσία της Κοινωνικής Επιχείρησης.

Επομένως, η ομάδα των ανθρώπων που πρέπει να δουν τις καμπάνιες και άλλες δραστηριότητες της Κοινωνικής Επιχείρησης.



Γ.1

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Γ.1. Σχεδιασμός μάρκετινγκ: επισκόπηση

Γ.1.1. Μάρκετινγκ στην κοινωνική επιχείρηση

Αυτό το υποθέμα θα δείξει πώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν διαφέρουν ουσιαστικά από τις κανονικές επιχειρήσεις, πέρα από την κοινωνική τους αποστολή. Θα τονίσει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εντάξουν όλα όσα σκοπεύει να κάνει ο οργανισμός σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο σχετικά με την κοινωνική του αποστολή και να λάβουν υπόψη τον κοινωνικό αντίκτυπο.

Γ.1.2. Σχεδιασμός μάρκετινγκ

Αυτό το υποθέμα θα δείξει πώς το μάρκετινγκ εστιάζει στις θεμελιώδεις πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζει κάθε εταιρεία/κοινωνική επιχείρηση - προσδιορίζοντας τους πελάτες, ερευνώντας τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους, αναλύοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς τους και πείθοντάς τους να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες από εσάς αντί έναν ανταγωνιστή.

Γ.1.1 Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ ως μέρος της δραστηριότητας της Κοινωνικής Επιχείρησης

ΘΕΩΡΙΑ

Μάρκετινγκ στην κοινωνική επιχείρηση

Τι είναι το μάρκετινγκ;

Το μάρκετινγκ είναι η δραστηριότητα για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση και την ανταλλαγή προϊόντων/υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πελάτες.

Το μάρκετινγκ επικεντρώνεται στις θεμελιώδεις πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζει κάθε εταιρεία/κοινωνική επιχείρηση – προσδιορίζοντας τους πελάτες, ερευνώντας τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους, αναλύοντας παράγοντες που επηρεάζουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις και πείθοντάς τους να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες από εσάς και όχι από έναν ανταγωνιστή. Όλα αυτά απαιτούν μια συντονισμένη, μελετημένη και ρεαλιστική στρατηγική όσον αφορά την αποτελεσματικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων και προϋπολογισμών.

Το μάρκετινγκ θεωρείται βασικός κλάδος διαχείρισης που διασφαλίζει ότι οι παραγωγοί αγαθών και υπηρεσιών μπορούν να ερμηνεύουν τις επιθυμίες των καταναλωτών και να τις ταιριάζουν ή να τις υπερβαίνουν.

Τι είναι το Κοινωνικό Μάρκετινγκ;

Το κοινωνικό μάρκετινγκ βασίζεται στην αρχή της κοινωνικής ευημερίας. Τονίζει ότι ένας οργανισμός πρέπει να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις μάρκετινγκ έχοντας κατά νου τις επιθυμίες των καταναλωτών, τις οργανωτικές ανάγκες και κυρίως τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της κοινωνίας.

Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ είναι σημαντική λόγω των ακόλουθων πλεονεκτημάτων που έχει:

Διασφαλίζει ότι όλοι οι οικονομικοί πόροι διοχετεύονται προς τη σωστή κατεύθυνση.

Αναπτύσσει επιχειρηματίες καθώς και μάνατζερ σε μια συγκεκριμένη κοινωνία.

Ανεβάζει το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων.

Αυξάνει την ταχύτητα της οικονομικής ανάπτυξης της κοινωνίας.

Κάνει τον οικονομικό σχεδιασμό πιο σημαντικό και πιο γόνιμο στη ζωή των ανθρώπων

(πηγή: <https://www.managementstudyguide.com/societal-marketing.htm>)

Γιατί οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να εργάζονται στον σχεδιασμό μάρκετινγκ;

Μια κοινωνική επιχείρηση είναι ένας μοναδικός τρόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η βασική διαφορά μεταξύ αυτής και άλλων επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι μια κοινωνική επιχείρηση είναι μια επιχείρηση που δημιουργήθηκε για να προωθήσει έναν κοινωνικό σκοπό με οικονομικά βιώσιμο τρόπο.

Μια κοινωνική επιχείρηση διακρίνεται από μια συμβατική επιχείρηση επειδή ιδρύθηκε για να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα ή να προωθήσει μια αιτία ως πρωταρχική της πρόθεση. Η αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος ή πρόκλησης γίνεται η «κοινωνική αποστολή» των οργανισμών.

Αν και οι κοινωνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν επιχειρηματικές αρχές και πρακτικές για την επίτευξη κοινωνικού καλού, τα βασικά στοιχεία της δραστηριότητας μάρκετινγκ για μια μεγάλη κερδοσκοπική εταιρεία και έναν μικρό συνεταιρισμό ή κοινωνική επιχείρηση είναι τα ίδια, αλλά η κλίμακα μπορεί να είναι διαφορετική.

Καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν διαφέρουν θεμελιωδώς από τις κανονικές επιχειρήσεις πέρα από την κοινωνική τους αποστολή. Αν και τα κέρδη δεν είναι το κύριο κίνητρο πίσω από μια κοινωνική επιχείρηση, τα έσοδα εξακολουθούν να διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στη βιωσιμότητα του εγχειρήματος. Τα βιώσιμα έσοδα διαφοροποιούν μια κοινωνική επιχείρηση από μια παραδοσιακή φιλανθρωπική οργάνωση που βασίζεται σε εξωτερική χρηματοδότηση με τη μορφή δωρεών ή επιχορηγήσεων για την επίτευξη της κοινωνικής της αποστολής. Ως προς αυτό, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εντάξουν όλα όσα σκοπεύει να κάνει ο οργανισμός σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο σχετικά με την κοινωνική του αποστολή και να εξετάσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο.

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ πρέπει να είναι κεντρικός για την επιχειρηματική απόδοση της κοινωνικής επιχείρησης, επειδή αντιμετωπίζει τις πιο σημαντικές πτυχές της αγοράς. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να υλοποιήσουν την αποστολή τους χωρίς να σέβονται τους κανόνες και τις απαιτήσεις μάρκετινγκ.

Γ.1.2 Σχεδιασμός μάρκετινγκ

Τι είναι ο σχεδιασμός μάρκετινγκ;

Η διαδικασία επεξεργασίας της συνεκτικής στρατηγικής για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση και την ανταλλαγή προϊόντων/υπηρεσιών προς τους πελάτες ονομάζεται σχεδιασμός μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει την ανάλυση και τη λήψη απόφασης σχετικά με:

- Ποιες είναι οι αγορές-στόχοι σας;
- Πώς καλύπτετε τις ανάγκες τους με τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες σας
- Πώς να προωθήσετε αποτελεσματικά την κοινωνική επιχείρηση σας και την αποστολή της, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας;
- Πώς να δημιουργήσετε μια σωστή στρατηγική μάρκετινγκ για το μέλλον;

Παραδοσιακά, αυτές οι σκέψεις ήταν γνωστές ως Προϊόν, Τιμή, Τόπος και Προώθηση. Καθώς το μάρκετινγκ έγινε πιο εξελιγμένος κλάδος, προστέθηκαν ακόμη τρεις παράγοντες: Άνθρωποι, Διαδικασία και Φυσική απόδειξη. Όλα ονομάζονται στοιχεία μάρκετινγκ. Οι Philip Kotler και Gary Armstrong (2010) ορίζουν το αμάλγμα του μάρκετινγκ ως το σύνολο των ελεγχόμενων, τακτικών εργαλείων μάρκετινγκ –προϊόν, τιμή, τόπος και προώθηση– που η επιχείρηση συνδυάζει για να παράγει την ανταπόκριση που θέλει στην αγορά-στόχο.

Στοιχεία του μάρκετινγκ:

- Προϊόν - Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει τι χρειάζονται ή θέλουν οι πελάτες και στη συνέχεια να αναπτύξει το σωστό προϊόν/υπηρεσία με το σωστό επίπεδο ποιότητας για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της, τόσο τώρα όσο και στο μέλλον.
- Τιμή - Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει πόσα είναι διατεθειμένα να πληρώσουν οι πελάτες για το προϊόν/την υπηρεσία της, όσον αφορά την ποιότητά του, τον ανταγωνισμό με μεγαλύτερους αντιπάλους, την προστιθέμενη αξία ή την καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής με το κέρδος.
- Χώρος/Χρόνος/Ποσότητας - Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει πώς να κάνει το προϊόν/την υπηρεσία της κατάλληλη και βολική για τον πελάτη λόγω του κατάλληλου μέρους, του κατάλληλου χρόνου και της σωστής ποσότητας (διατηρώντας παράλληλα το κόστος αποθήκευσης, αποθέματος και διανομής σε αποδεκτό επίπεδο) .
- Προώθηση - Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει πώς να επικοινωνήσει το τι κάνει και τι προσφέρει στους πελάτες σχετικά με το προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία, την αποστολή και τον κοινωνικό αντίκτυπό της. Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να κερδίζει την προσοχή, να είναι ελκυστική, να στέλνει ένα συνεπές μήνυμα και - πάνω απ 'όλα - να δίνει στον πελάτη έναν λόγο να επιλέξει το προϊόν/την υπηρεσία της κοινωνικής επιχείρησης.
- Άνθρωποι - Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ότι η φήμη της βρίσκεται στα χέρια της ομάδας της κοινωνικής επιχείρησης. Πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, να έχει καλά κίνητρα και να έχει τη σωστή στάση.

- Διαδικασία - Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει πώς θα παραδώσει το προϊόν/την υπηρεσία για να κερδίσει την ικανοποίηση των πελατών. Οι πελάτες μπορεί να θέλουν τη διαβεβαίωση ότι αγοράζουν από έναν αξιόπιστο οργανισμό που ενεργεί σχετικά με τις κοινωνικές αξίες.

Φυσικά στοιχεία - Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει πώς να επιβεβαιώσει τις υποθέσεις του πελάτη, να μειώσει την αβεβαιότητά τους ενώ αυτός/αυτή αποφασίζει για την επιλογή του προϊόντος/υπηρεσίας.

Κάθε ένα από τα στοιχεία του μάρκετινγκ είναι το κλειδί για την επιτυχία. Όλα αυτά πρέπει να εξεταστούν μαζί. Κανένα στοιχείο δεν μπορεί να ληφθεί υπόψη μεμονωμένα — δεν μπορείτε, για παράδειγμα, να αναπτύξετε ένα προϊόν χωρίς να λάβετε υπόψη την τιμή ή το πώς θα φτάσει στον πελάτη.

Για παράδειγμα, η κοινωνική επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτύξει ένα προϊόν/υπηρεσία χωρίς να λάβει υπόψη μια τιμή ή πώς θα φτάσει στον πελάτη.

A background image of a starry night sky over dark, silhouetted mountains. A large teal circle is positioned in the lower right, containing the title text. A teal line runs vertically on the left side, with a horizontal segment at the bottom. Decorative teal and grey circles and bars are in the top-left and bottom-right corners.

Γ.2. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΗ ΚΟΙΝΟΥ ΣΤΟΧΟΥ: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Γ.2. Χαρτογράφηση και δοκιμή κοινού στόχου: Επισκόπηση

Γ.2.1. Χαρτογράφηση κοινού στόχου

Αυτό το υποθέμα θα απεικονίσει ποιος είναι ο κοινός-στόχος και ποιοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη στόχευση του κοινού. Θα δοθεί έμφαση στα οφέλη από τη στόχευση του κοινού.

Γ.2.2. Μια πρακτική προσέγγιση στη χαρτογράφηση κοινού στόχου

Αυτό το υποθέμα θα επικεντρωθεί σε πρακτικές πτυχές του καθορισμού του κοινού για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των πελατών της κοινωνικής επιχείρησης και της κοινότητας που επηρεάζει.

Γ.2.1 Χαρτογράφηση και δοκιμή κοινού στόχου

ΘΕΩΡΙΑ

Ποιος είναι ο κοινός-στόχος της κοινωνικής επιχείρησης;

Ένας κοινός-στόχος είναι μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών ή δεκτών που είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικά στο προϊόν/υπηρεσία/μήνυμα της κοινωνικής επιχείρησης. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ποιο είναι το κοινό της κοινωνικής επιχείρησης.

Ο κοινός-στόχος αναφέρεται στη συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών που είναι πιο πιθανό να θέλουν το προϊόν ή την υπηρεσία της κοινωνικής επιχείρησης, και επομένως, την ομάδα των ανθρώπων που θα πρέπει να δουν τις δραστηριότητές της. Ο κοινός-στόχος μπορεί να υπαγορεύεται από την ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, την τοποθεσία, τα ενδιαφέροντα ή πολλούς άλλους παράγοντες.

Η χαρτογράφηση του κοινού-στόχου επιτρέπει τη διάσπαση μιας μεγάλης αγοράς σε μικρότερα τμήματα για να επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών εντός αυτού του κοινού. Καθορίζει ένα τμήμα πελατών με βάση τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους και εστιάζει αποκλειστικά στην εξυπηρέτησή τους.

Ποια οφέλη μπορούν να αποκομίσουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις από τη στόχευση του κοινού;

Για να εκτελεστεί αποτελεσματικά η δραστηριότητα της κοινωνικής επιχείρησης, θα πρέπει πρώτα να ορίσει το κοινό-στόχο της. Όταν η κοινωνική επιχείρηση προσπαθεί να

προσελκύσει το ευρύτερο δυνατό κοινό για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, συχνά αισθάνεται εξουθενωμένη χωρίς να δείξει τις προσπάθειές της. Τα μηνύματά της δεν έχουν απήχηση σε κανέναν συγκεκριμένα. Αντί να προσπαθεί να φτάσει σε μια ολόκληρη αγορά, μια επωνυμία χρησιμοποιεί μάρκετινγκ-στόχο για να επικεντρωθεί στη σύνδεση της με μια συγκεκριμένη, καθορισμένη ομάδα εντός αυτής της αγοράς.

Μέσω της στόχευσης, τα προϊόντα/υπηρεσίες των κοινωνικών επιχειρήσεων γίνονται πιο συγκεκριμένα για την αγορά-στόχο της. Μπορούν να επικεντρωθούν σε μια μικρή ομάδα πελατών που πιθανότατα θα επωφεληθούν και θα απολαύσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες τους.

Για παράδειγμα, μια κοινωνική επιχείρηση που πουλά ένα σπιτικό σαπούνι μπορεί να αποφασίσει να επικεντρωθεί σε μια μικρότερη, συγκεκριμένη αγορά-στόχο. Αντί για μάρκετινγκ στις μάζες, μπορεί να επικεντρωθεί αποκλειστικά στην πώληση σαπουνιού σε νεαρές μητέρες για τα παιδιά τους. Ή θα μπορούσε να επικεντρωθούν στην πώληση αποκλειστικά vegan σαπουνιών. Και τα δύο παραδείγματα είναι μικρότερα, πιο συγκεκριμένα τμήματα της πιθανής αγοράς του σαπουνιού.

Η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από τη στόχευση του κοινού χάρη στα εξής:

- Το να καταλάβετε τι θέλει κάθε πελάτης και να ανταποκριθείτε σε αυτές τις προσδοκίες, θα διατηρήσει τη κοινωνική επιχείρηση στην επιχειρηματικότητα. Η κοινωνική επιχείρηση γνωρίζει ότι χρειάζεται να βελτιώσει και να επεκτείνει τα υπάρχοντα προϊόντα και μερικές φορές να αναπτύξει νέα.
- Μιλώντας απευθείας σε ένα καθορισμένο κοινό - τα μηνύματα μάρκετινγκ έχουν μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό όταν οι αναγνώστες μπορούν να συσχετιστούν άμεσα με τις πληροφορίες. Η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο κοινό. Όταν το προϊόν μιλάει απευθείας στα άτομα που θέλει να στοχεύσει, είναι πιο πιθανό να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα.
- Διαφοροποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας της από τους ανταγωνιστές – αντί να μιλάει σε κάθε πελάτη, η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί σε ένα μικρότερο τμήμα κοινού και να αρχίσει να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές. Όταν οι πελάτες μπορούν να ταυτιστούν με την επωνυμία της κοινωνικής επιχείρησης και τις μοναδικές της προτάσεις πώλησης, το κοινό θα επιλέξει τα προϊόντα/υπηρεσίες της κοινωνικής επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών.

- Δημιουργία βαθύτερης σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες - η ικανότητα να ξεχωρίζεις από τους ανταγωνιστές προσεγγίζοντας πελάτες σε πιο προσωπικό, ανθρώπινο επίπεδο δημιουργεί επίσης σχέσεις μεγαλύτερης διάρκειας. Όταν οι πελάτες ταυτίζονται με το προϊόν/υπηρεσία της κοινωνικής επιχείρησης και νιώθουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις υποστηρικτές των συγκεκριμένων προοπτικών και αναγκών τους, πιθανότατα θα είναι πιο πιστοί και θα συνεχίσουν να αγοράζουν προϊόντα/υπηρεσίες για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Βελτίωση προϊόντος/υπηρεσίας - η καλύτερη γνώση των πελατών βοηθά επίσης να δούμε το προϊόν/την υπηρεσία με ένα νέο τρόπο. Έχοντας βαθιά κατανόηση του κοινού-στόχου της κοινωνικής επιχείρησης, η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να μπει στη θέση της και να δει πώς μπορεί να βελτιώσει τις προσφορές της.
- Η συνεχόμενη εστιασμένη επιτρέπει στη κοινωνική επιχείρηση να γίνει πιο συγκεκριμένη σχετικά με τις στρατηγικές μάρκετινγκ, τις πρωτοβουλίες και την κατεύθυνση του προϊόντος/υπηρεσίας της. Βοηθά να διευκρινιστεί το όραμα και να βρεθεί ο καθένας στον οργανισμό στην ίδια σελίδα. Η κοινωνική επιχείρηση έχει περισσότερη κατεύθυνση στη διαμόρφωση των επερχόμενων σχεδίων τόσο για το μάρκετινγκ όσο και για την επιχείρηση συνολικά. Μια εστιασμένη προσέγγιση βοηθά τη κοινωνική επιχείρηση να βελτιστοποιήσει πλήρως τους πόρους, τον χρόνο και τον προϋπολογισμό της.

Γ.2.2 Μια πρακτική προσέγγιση στη χαρτογράφηση κοινού στόχου

Πώς να στοχεύσετε το κοινό στην πρακτική της κοινωνικής επιχείρησης;

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ποιο είναι το κοινό της κοινωνικής επιχείρησης. Κατά τον καθορισμό του κοινού της για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να ορίσει τον πελάτη της και η κοινότητα τον αντίκτυπό της (μια παραδοσιακή εταιρεία χρειάζεται μόνο να κατανοήσει τον πελάτη της).

Τις περισσότερες φορές, η ανάλυση του κοινού-στόχου βασίζεται σε συγκεκριμένους παράγοντες όπως:

- Δημογραφικά στοιχεία: ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση κ.λπ.
- Ψυχομετρικά: αξίες, πεποιθήσεις, ενδιαφέροντα, προσωπικότητα, τρόποι ζωής κ.λπ.

- Συμπεριφορά: αγοραστικές συνήθειες ή συνήθειες δαπανών, κατάσταση χρήστη, αλληλεπιδράσεις επωνυμίας κ.λπ.
- Γεωγραφικές περιοχές: γειτονιά, πόλη, περιοχή κ.λπ.

Τα είδη κοινού μπορούν να τμηματοποιηθούν περαιτέρω σε κατηγορίες που αναφέρονται στην πρόθεση, την τοποθεσία, τα ενδιαφέροντα και άλλα:

Ενδιαφέρον - Διαχωρισμός ομάδων με βάση τα διάφορα ενδιαφέροντά τους, συμπεριλαμβανομένων των χόμπι και των προτιμήσεων ψυχαγωγίας. Μπορεί να βοηθήσει τη κοινωνική επιχείρηση να δημιουργήσει υψηλά εξατομικευμένα μηνύματα που βασίζονται σε δεδομένα που επιτρέπουν στη κοινωνική επιχείρηση να συνδέεται με το κοινό της με ουσιαστικούς τρόπους που μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της αφοσίωσης της επωνυμίας.

- Πρόθεση αγοράς - Καθορισμός ομάδων ατόμων που αναζητούν ένα συγκεκριμένο προϊόν. Θα βοηθήσει τη κοινωνική επιχείρηση να κατανοήσει τα 'σημεία πόνου' του κοινού της και να δημιουργήσει προσαρμοσμένα μηνύματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.
- Υποκουλτούρες – Ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται μια κοινή εμπειρία, όπως είδη μουσικής ή λάτρεις της ψυχαγωγίας. Κατανοώντας ορισμένα από τα κίνητρά τους, η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να καταλάβει καλύτερα με ποιον προσπαθεί να συνδεθεί.

Για να είναι επιτυχής στη στόχευση, η κοινωνική επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί πραγματικά δεδομένα και γεγονότα για να σχηματίσει το κοινό-στόχο της. Είναι χρήσιμο να:

1. Πραγματοποιήστε συνεντεύξεις με πρώην και νυν πελάτες της κοινωνικής επιχείρησης.
2. Μιλήστε με την ομάδα πωλήσεων της κοινωνικής επιχείρησης και μάθετε ποιες τάσεις βλέπουν και βιώνουν.
3. Παρακολουθήση δεδομένων για συστήματα σημείων πώλησης και αναλυτικά στοιχεία ιστού της κοινωνικής επιχείρησης.
4. Ασχοληθείτε με την κοινωνική ακρόαση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να δείτε ποιες συζητήσεις έχουν οι πελάτες για την επωνυμία και τον κλάδο σας.

Υπάρχουν μερικές τεχνικές για τη στόχευση κοινού. Δύο από αυτές περιγράφονται παρακάτω:

- Ο Χάρτης Ενσυναίσθησης δείχνει πώς να χαρτογραφήσετε τη συμπεριφορά του κοινού-στόχου της κοινωνικής επιχείρησης και πώς να επηρεάσετε τον τρόπο σκέψης τους. Εξετάζει έξι διαφορετικές πτυχές του κοινού-στόχου της κοινωνικής επιχείρησης. Αυτά που ακούν, σκέφτονται και αισθάνονται, βλέπουν, λένε και κάνουν αλλά και τα προβλήματα και το κέρδος τους. Καθένας από αυτούς τους τομείς βοηθά να δούμε από μια διαφορετική οπτική γωνία ώστε να κατανοήσουμε πραγματικά τον κοινό-στόχο.



Εικόνα 6 - Χάρτης εν συναίσθησης

Πηγή: <https://www.textmetrics.com/map-target-audience> (2021.06.29)

● Δημιουργία Περσόνας – επιτρέπει τη δημιουργία τρόπου ζωής, φύλου, ηλικίας κ.λπ. και τη δοκιμή όλων των ιδεών και του περιεχομένου της κοινωνικής επιχείρησης σε αυτό το άτομο. Η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει πραγματικούς ανθρώπους που ταιριάζουν με την προσωπικότητα της κοινωνικής επιχείρησης και να ζητήσει τη γνώμη τους ή να προσαρμόσει τις ιδέες της κοινωνικής επιχείρησης σε αυτό που η κοινωνική επιχείρηση πιστεύει ότι αρέσει στο κοινό-στόχο της. Η περσόνα βοηθά να εστιάσετε στο κοινό-στόχο της κοινωνικής επιχείρησης. Η δημιουργία περσόνας για το κοινό είναι το κλειδί για να μπειτε στη θέση του κοινού-στόχου της κοινωνικής επιχείρησης και να προσαρμόσετε την προσφορά της στα ενδιαφέροντά τους.

Η γνώση του ιδανικού κοινού του κοινωνικής επιχείρησης βοηθά να αποφασίσετε σε ποιες αγορές-στόχους θα εστιάσετε. Όταν η κοινωνική επιχείρηση γνωρίζει βαθιά τον ιδανικό πελάτη της, μπορεί να εντοπίσει τρόπους για να τον τμηματοποιήσει σε ένα πιο καθορισμένο κοινό.

Για να δημιουργήσετε μια περσόνα, μπορείτε να ακολουθήσετε τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι αυτοί οι άνθρωποι;
- Ποιες είναι οι αξίες τους;
- Τι είναι σημαντικό για αυτούς;
- Πώς θα ντύνονταν;
- Πόσο χρονών είναι;
- Πού πηγαίνουν για αναψυχή και πόσο συχνά;
- Από πού ψωνίζουν;
- Πού περνούν τον περισσότερο χρόνο τους, εντός ή εκτός σύνδεσης;
- Ποιους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούν;...
- ...

Ο κατάλογος των ερωτήσεων δεν είναι πλήρης και θα πρέπει να αναπτυχθεί ανάλογα με τη δραστηριότητα της ΚΕ και το προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία.

Πώς να δοκιμάσετε το κοινό;

Οι μεγάλες εταιρείες πραγματοποιούν μεθόδους δοκιμών όταν ετοιμάζονται να λανσάρουν ένα νέο προϊόν/υπηρεσία. Μπορούν να διεξάγουν δημόσιες δοκιμές επιτρέποντας στον πελάτη να χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία δωρεάν σε αντάλλαγμα τα σχόλιά τους. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις που έχουν περιορισμένους πόρους μπορούν να χρησιμοποιήσουν έξυπνα αυτήν τη μέθοδο δοκιμών. Έρχεστε από κοντά και προσωπικά με το άτομο που έχετε στοχεύσει ως κοινό-στόχο σας και του προσφέρετε την ευκαιρία να δοκιμάσει το προϊόν ή την υπηρεσία σας και, στη συνέχεια, να του ζητήσετε να δώσει τα σχόλιά του. Μπορείτε να τους δωρίζετε ένα δωρεάν προϊόν σε αντάλλαγμα για μια κριτική ή μπορείτε να προσφέρετε μια δωρεάν δοκιμή της υπηρεσίας σας για κριτική.

Σύνοψη της Ενότητας Γ

Η Ενότητα μάρκετινγκ κοινωνικών επιχειρήσεων στοχεύει να αναπτύξει και να βελτιώσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές σας λόγω της επίτευξης κοινωνικού καλού εφαρμόζοντας επιχειρηματικές αρχές και πρακτικές. Μέσα από αυτήν την ενότητα θα μάθετε για τις βασικές πτυχές του μάρκετινγκ του προϊόντος/υπηρεσίας και της αποστολής μιας κοινωνικής επιχείρησης. Η ενότητα εστιάζει σε πρακτικές πτυχές του τρόπου προώθησης του προϊόντος/υπηρεσίας της κοινωνικής σας επιχείρησης σχετικά με την αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης σας.

Μέσω του θέματος Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων, θα αποκτήσετε μια εικόνα για τα βασικά στοιχεία του σχεδιασμού μάρκετινγκ (όπως τα 7Ps), τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ οντοτήτων με επιχειρηματικό προσανατολισμό και κοινωνικό προσανατολισμό και θα επωφεληθείτε από τη στόχευση του κοινού. Αυτοί οι συγκεκριμένοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη κατά τη χαρτογράφηση του κοινού και τη διάσπαση μιας μεγάλης αγοράς σε μικρότερα τμήματα για να επικεντρωθείτε σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους.

Η Ενότητα αποτελείται από 2 θέματα: (1) Σχεδιασμός μάρκετινγκ ως μέρος της δραστηριότητας της κοινωνικής επιχείρησης. (2) Χαρτογράφηση και δοκιμή κοινού στόχου. Και τα δύο περιλαμβάνουν μερικά πρακτικά εργαλεία που μπορείτε να εφαρμόσετε στην πρακτική σας.



Ερωτήσεις επανεξέτασης της Ενότητας Γ.

Όλες οι ερωτήσεις θα επεξεργάζονται κατά τη διάρκεια των συνεδριών από τους συμμετέχοντες. Αυτή η μέθοδος αυτοαξιολόγησης είναι εξαιρετικά αποτελεσματική λόγω των μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων της μάθησης).

1. Ποια είναι η βασική διαφορά μεταξύ της επιχειρηματικής δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων και των κερδοσκοπικών επιχειρηματικών οντοτήτων;
 - α) **Συνδυασμός κοινωνικής αποστολής με οικονομικά βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα**
 - β) Δίνοντας λιγότερη έμφαση στην οικονομική βιωσιμότητα
 - γ) Αντιμετώπιση προβλημάτων που δεν αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματικές οντότητες
 - δ) Απασχόληση ατόμων που αντιμετωπίζουν κάποιες δυσκολίες στην αγορά εργασίας
2. Σε τι χρησιμεύει το μάρκετινγκ;
 - α) Προσδιορισμός πελατών και έρευνα των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών
 - β) Ανάλυση παραγόντων που επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις των πελατών
 - γ) Πείθεται τους πελάτες να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες από εσάς και όχι από έναν ανταγωνιστή
 - δ) **Όλα τα παραπάνω**
3. Γιατί οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν τη διαδικασία μάρκετινγκ;
 - α) Να δημιουργήσουν μια σωστή στρατηγική για το προϊόν/υπηρεσία και την αποστολή των κοινωνικών επιχειρήσεων τους
 - β) Να χτίσουν μια γέφυρα μεταξύ της κοινωνικής επιχείρησης και των πελατών τους
 - γ) Να λαμβάνουν υπόψη όλα τα στοιχεία και τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα
 - δ) **Όλα τα παραπάνω**
4. Ποια στοιχεία του μάρκετινγκ είναι τα πιο σημαντικά για την κοινωνική επιχείρηση;
 - α) Προϊόν, τιμή και προώθηση
 - β) Προϊόν, προώθηση και άνθρωποι
 - γ) Τιμή, διαδικασία, τόπος και φυσικό περιβάλλον
 - δ) **Όλα τα στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη καθώς όλα μαζί είναι το κλειδί της επιτυχίας**
5. Ποιο είναι το κοινό-στόχος;
 - α) Μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων που μπορούν να υποστηρίξουν την αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης

- β) Μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών ή δεκτών που είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικά στο προϊόν/υπηρεσία/μήνυμα της κοινωνικής επιχείρησης
 - γ) Όλοι οι υποψήφιοι αγοραστές
 - δ) Μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων που μπορούν να επωφεληθούν από τη δραστηριότητα της κοινωνικής επιχείρησης
6. Γιατί οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν στο κοινό;
- α) Για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των χορηγών
 - β) Για τη συμπλήρωση των τυπικών απαιτήσεων
 - γ) Για να ανασυγκροτήσει την αποστολή του
 - δ) **Για να εστιάζει στις ανάγκες της επιλεγμένης ομάδας με το προϊόν/την υπηρεσία της**

7. Ποιοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη στόχευση του κοινού;

- α) Να δημιουργούμε περισσότερη προσωπική επικοινωνία και μακροχρόνιες σχέσεις
- β) Για τη βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας
- γ) Για τη βελτιστοποίηση των πόρων, του χρόνου και του προϋπολογισμού του
- δ) **Όλα τα παραπάνω**



Για περαιτέρω μελέτη (σύνδεσμοι σε διαθέσιμους διαδικτυακούς πόρους: έγγραφα, δοκίμια, βίντεο κ.λπ.)

- European Venture Philanthropy Association, BE. (2020) *The investing for impact at* https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (Accessed 7th April 2021)
- European Venture Philanthropy Association, BE. (2010) *Social Enterprise: from definitions to developments in practice at* https://evpa.eu.com/uploads/publications/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice.pdf (Accessed 10th March 2021)
- The Chartered Institute of Marketing, *Marketing, and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works* <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf> (Accessed 18th November 2020)
- Social Enterprise London, UK. (2020) *Marketing your Social Enterprise, at* <http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf> (Accessed 18th November 2020)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Γ

Δραστηριότητες για την πλατφόρμα της Ενότητας Γ

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ				
Γ.1 Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ ως μέρος της δραστηριότητας της κοινωνικής επιχείρησης				
Κατάλογος Δραστηριοτήτων (ανά θέμα)	Τι αφορά αυτή η δραστηριότητα;	Τι θα πετύχετε παίρνοντας το:	Διάρκεια (λεπτά)	Αριθμός αναφοράς του Σύνδεσμοι αρχείων και υλικό που περιλαμβάνεται: Όνομα αρχείου: A.1.1_Video+++
T1.G1 Ένα παιχνίδι συσχετισμού λέξεων	Ομαδική δημιουργική συζήτηση για το μάρκετινγκ. Ο εκπαιδευτής μπορεί να κάνει τις ακόλουθες ερωτήσεις: • Τι σημαίνει το μάρκετινγκ σε εσάς; • Ποιες μεταφορές θα χρησιμοποιούσατε για να εξηγήσετε το μάρκετινγκ λόγω δραστηριοτήτων κοινωνικής επιχείρησης; • Ποιες λέξεις συνδέονται με το μάρκετινγκ λόγω δραστηριότητας κοινωνικής επιχείρησης;	Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν και κατανοούν τη σημασία και του μάρκετινγκ στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων κοινωνικής επιχείρησης	20 λεπτά	MA.T1.G1 Ένα παιχνίδι συσχετισμού λέξεων
T1.G2 Η μελέτη περίπτωσης – η κοινωνική αποστολή και οι προκλήσεις	Οι συμμετέχοντες εργάζονται ατομικά ή σε μικρές ομάδες. Διαλέγουν την περίπτωση και ολοκληρώνουν την εργασία: Φανταστείτε ότι η κοινωνική σας επιχείρηση ασκεί παρόμοια δραστηριότητα. Απάντηση τις παρακάτω ερωτήσεις: • Πώς αυτή η επιχειρηματική δραστηριότητα υποστηρίζει την κοινωνική σας αποστολή; • Ποιες προκλήσεις μπορείτε να δείτε λόγω της οικονομικής βιωσιμότητας; Ο εκπαιδευτής συγκέντρωσε απαντήσεις από άτομα/μικρές ομάδες για να αφήσει τους συμμετέχοντες να επωφεληθούν από την κοινή χρήση των σχολίων/συμπερασμάτων της ομάδας κατά τη διάρκεια ολόκληρης της ομαδικής συζήτησης	Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν και κατανοούν τη σημασία του μάρκετινγκ στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων κοινωνικής επιχείρησης	65 λεπτά (45 λεπτά ομαδική εργασία + 20 λεπτά συζήτηση ολόκληρης ομάδας)	MA.T1.G2 Η μελέτη περίπτωσης – η κοινωνική αποστολή και οι προκλήσεις
Παρουσίαση και ομαδική συζήτηση	Παρουσίαση PP για τον καθορισμό των στοιχείων μάρκετινγκ.	Οι Συμμετέχοντες γνωρίζουν τα 7 Ps	15 λεπτά	Παρουσίαση και ομαδική συζήτηση
T1.G3 Η μελέτη περίπτωσης – επεξεργασία στοιχείων μάρκετινγκ	Μεμονωμένες ή μικρές ομάδες εργάζονται σε επιλεγμένες περιπτώσεις. Οδηγίες για τους συμμετέχοντες: Συνεχίστε να εργάζεστε στην επιλεγμένη περίπτωση. Αποφασίστε για όλα τα στοιχεία του μεγέθους T Ps: Προϊόν, Τιμή, Τόπος, Άνθρωποι, Διαδικασία και Φυσικά στοιχεία και είστε έτοιμοι να χρησιμοποιήσετε αυτή τη γνώση κατά τη δραστηριότητα της επόμενης συνεδρίας.	Οι Συμμετέχοντες κατανοούν τα 7 Ps και μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για σχεδιασμό μάρκετινγκ	75 λεπτά (45 για επεξεργασία 7P + 25 λεπτά για παρουσίαση και σχολία)	MA.T1.G3 Η μελέτη περίπτωσης – επεξεργασία στοιχείων μάρκετινγκ
T1.G4 Online Mind-map	Μικρές ομάδες δημιουργούν μαζί έναν διαδικτυακό χάρτη μυαλού ή έναν τοίχο Padlet που απεικονίζει την απάντηση σε μία από τις ακόλουθες ερωτήσεις: 1. Τι το ιδιαίτερο έχει το μάρκετινγκ στην κοινωνική επιχείρηση; 2. Γιατί ο σχεδιασμός μάρκετινγκ πρέπει να θεωρείται μέρος της δραστηριότητας της κοινωνικής επιχείρησης;	Οι συμμετέχοντες κατανοούν ποιες μοναδικές προκλήσεις αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχείρησης όσον αφορά το μάρκετινγκ των προϊόντων/υπηρεσιών τους. (Διαχείριση επιχείρησης και διατήρηση κοινωνικών αξιών)	30 λεπτά	MA.T1.G4 Online Mind-map

Γ.2 Χαρτογράφηση και δοκιμή κοινού στόχου				
Παρουσίαση και ομαδική συζήτηση	Παρουσίαση 2-3 διαφανειών σχετικά με τον καθορισμό του κοινού-στόχου της κοινωνικής επιχείρησης και ομαδική συζήτηση σχετικά με τα οφέλη από τη στόχευση κοινού	Οι συμμετέχοντες κατανοούν τι είναι το κοινό-στόχος και ποια οφέλη μπορεί να αποκομίσει η κοινωνική επιχείρηση από τη στόχευση	30 λεπτά	Παρουσίαση και ομαδική συζήτηση
T2.Γ1 Μελέτη περίπτωσης - στόχευση του κοινού	Μελέτη περίπτωσης - συνέχιση της εργασίας στις προηγούμενες περιπτώσεις. Οι συμμετέχοντες εργάζονται ομαδικά σε μικρές ομάδες και προσομοιώνουν τη στόχευση του κοινού. Ο εκπαιδευτής κάνει «pit-stops» για να σχολιάσει τις προκλήσεις, να απαντήσει στις ερωτήσεις, να υπογραμμίσει τα βασικά ζητήματα που εγείρουν οι συμμετέχοντες. Παρουσιάζουν τα αποτελέσματα σε άλλες ομάδες και λαμβάνουν σχόλια.	Ανάπτυξη των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων λόγω της στόχευσης του κοινού στην πρακτική της κοινωνικής επιχείρησης και της ανάλυσης της αγοράς. Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν πώς να στοχεύουν το κοινό και μπορούν να εφαρμόσουν αυτή τη γνώση στην πράξη.	90 λεπτά	ΜΑ.T2.Γ1 Μελέτη περίπτωσης - στόχευση του κοινού
T2.Γ2 Μελέτη περίπτωσης - Δοκιμή του κοινού	Μελέτη περίπτωσης - συνέχιση της εργασίας στις προηγούμενες περιπτώσεις. Οι συμμετέχοντες εργάζονται ομαδικά σε μικρές ομάδες και προσομοιώνουν τη δοκιμή του κοινού. Καθίσκονται: Πώς μπορείτε να λάβετε σχόλια από το κοινό-στόχο σας; Επεξεργαστείτε 3-5 ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν να μάθετε εάν υπάρχει περιθώριο βελτίωσης του προϊόντος/υπηρεσίας της κοινωνικής επιχείρησης. Όταν οι ερωτήσεις είναι έτοιμες, οι ομάδες τις χρησιμοποιούν για την προσομοίωση: ο εκπαιδευτής παίζει τον ρόλο της περσόνας του αγοραστή και τους ρωτά. Η ομάδα πρέπει να διατυπώσει συμπεράσματα σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί το προϊόν/η υπηρεσία.			ΜΑ.T2.Γ2 Μελέτη περίπτωσης - Δοκιμή του κοινού
T2.Γ1 Οι ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης	Αυτοαξιολόγηση με τη χρήση του ερωτηματολογίου αξιολόγησης.	Ενίσχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων	10 λεπτά	ΜΑ.T2.Γ1 Οι ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ
ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Ενότητα Δ – Συγκέντρωση κεφαλαίων και πόροι

Εισαγωγή

Η ενότητα στοχεύει να υποστηρίξει τους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με το εύρος των ευκαιριών χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες σε οργανώσεις κοινωνικών επιχειρήσεων, καθώς και να μάθουν πώς να αναπτύξουν συναρπαστικές προσφορές και θέσεις για να χρηματοδοτήσουν τις οργανώσεις τους.



Σκοποί και στόχοι

Οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν πώς να χτίσουν μια αποτελεσματική οικονομική στρατηγική που τους επιτρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους, να παρακολουθούν την απόδοση, να βελτιώνουν τη λήψη αποφάσεων, να σχεδιάζουν για το μέλλον και να εντοπίζουν προβλήματα προτού εμφανιστούν.

Οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν για νέα οργανωτικά μοντέλα κοινωνικής επιχειρηματικότητας, όπως το μοντέλο Wealth Shares και την εφαρμογή του στην κοινωνική επιχείρηση, προκειμένου να κατανοήσουν πώς μπορούν να προσελκυστούν, να χρησιμοποιηθούν ή/και να δημιουργηθούν πόροι στην επιχείρηση ή/και σε έργα «μεγιστοποιώντας ... το ...δυναμικό για μοίρασμα εξουσίας και πλούτου και βελτίωση της κοινοτικής ευημερίας».

Η ενότητα θα παρέχει στους εκπαιδευόμενους τις απαραίτητες ικανότητες για να παρουσιάσουν τις ιδέες τους για τις κοινωνικές επιχειρήσεις στους επενδυτές. Τέλος, η ενότητα ασχολείται με τον τρόπο διαφοροποίησης των πηγών εσόδων ενεργοποιώντας την αναξιοποίητη κοινοτική χρηματοδότηση και δύναμη.

Στο τέλος αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση:

- Να εντοπίσουν διαφορετικές ευκαιρίες χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες για τις κοινωνικές επιχειρήσεις
- Να αναπτύξουν συναρπαστικές προσφορές, διαγωνισμούς και άλλες εκστρατείες για τη χρηματοδότηση της κοινωνικής επιχείρησης
- δημιουργήσουν μια αποτελεσματική οικονομική στρατηγική
- να εφαρμόσουν το μοντέλο Wealth Shares για την άντληση εισφορών κεφαλαίου από τα ενδιαφερόμενα μέρη
- να προωθήσουν την ιδέα της κοινωνικής επιχείρησης σε έναν επενδυτή

- διαφοροποιήσουν τη πηγή εσόδων ενεργοποιώντας την αναξιοποίητη κοινοτική χρηματοδότηση και δύναμη.

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Γνώση

- Αξίες και αρχές της κοινωνικής επιχείρησης
- Βασικές αρχές οικονομικής στρατηγικής σε μια κοινωνική επιχείρηση
- Ευκαιρίες χρηματοδότησης: ιδιωτικές και δημόσιες πηγές
- Βασική κατανόηση των αρχών Wealth Shares
- Προσφορές, διαγωνισμοί, καμπάνιες (συγκέντρωση κεφαλαίων, crowdfunding κ.λπ.) για τη χρηματοδότηση του οργανισμού
- Η έννοια των αναξιοποίητων αγορών και των κοινωνικών επιχειρήσεων
- Οικονομικοί στόχοι κοινωνικών επιχειρήσεων
- Πρωτογενείς και δευτερογενείς φορείς κοινωνικής επιχείρησης
- Ορισμός της αποστολής/οράματος της κοινωνικής επιχείρησης
- Δεξιότητες δημόσιας ομιλίας
- Κοινοτική χρηματοδότηση και εξουσία

Δεξιότητες

- Προσδιορισμός των στοιχείων μιας αποτελεσματικής οικονομικής στρατηγικής, περιγράφοντας ένα σχέδιο υλοποίησης χρησιμοποιώντας επίσης το μοντέλο Wealth Shares.
- Εφαρμογή των αρχών του Wealth Shares σε δράση
- Προσανατολισμός διαφορετικών πηγών εσόδων αναζητώντας αναξιοποίητες αγορές.
- Εντοπισμός κατάλληλων προσφορών, σύνταξη των σχετικών εγγράφων, εντύπων και υποδειγμάτων.
- Προσανατολισμός των διαφόρων εκστρατειών προσέγγισης συγκέντρωσης κεφαλαίων.
- Προσανατολισμός των ενδιαφερόμενων μερών των κοινωνικών επιχειρήσεων και εκχώρηση της σωστής εξουσίας.
- Ικανός να προσδιορίσει τις αξίες και τις αρχές της κοινωνικής επιχείρησης.
- Παρουσίαση των κοινωνικών επιχειρηματικών ιδεών στους επενδυτές με τα κατάλληλα εργαλεία και μέσα.

Αρμοδιότητες

- Συμμετοχή, ανάλογα με το επίπεδο εμπειρίας που θα βελτιωθεί σταδιακά, στην υλοποίηση της οικονομικής στρατηγικής των κοινωνικών επιχειρήσεων, έχοντας επίγνωση της αποστολής, του οράματος και των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού.
- Συνεργασία, με αυτονομία ανάλογα με το επίπεδο εμπειρίας, απελευθέρωση πόρων, με μια προσέγγιση διαφοροποίησης, αναλύοντας τις διαφορετικές ευκαιρίες (επιχορηγήσεις, προσφορές και διαγωνισμοί, crowdfunding, κ.λπ.)
- Μέρμνα για τη σύνταξη υπομνήματος, εγγράφων, εντύπων και υποδείγματος συμμετοχής σε προσφορές, διαγωνισμούς.
- Συμμετοχή, ανάλογα με το επίπεδο εμπειρίας, στη διοργάνωση εκστρατειών συγκέντρωσης κεφαλαίων και crowdfunding.
- Προώθηση επενδυτών, προετοιμάζοντας το απαραίτητο σύνολο υλικών και εγγράφων.



Λέξεις - κλειδιά

- Χρηματοοικονομική Στρατηγική
- Οικονομικό μοντέλο
- Εσωτερικοί πόροι
- Εξωτερικοί πόροι
- Χρηματοδότηση
- Έρανος
- Μοντέλο μετοχών πλούτου
- Pitching



Λεξιλόγιο (για Ενότητα Δ- Συγκέντρωση χρημάτων και πόροι)

Χρηματοοικονομική Στρατηγική:

- Οικονομικό μοντέλο
- Μοντέλο Match-funding
- Μοντέλο κεφαλαίου
- Ομόλογα Social Impact

- Ίδια κεφάλαια
- Κοινωνική Επένδυση
- Κατάσταση Αποτελεσμάτων
- Ανάλυση Break Even
- Ισολογισμός
- Μοντέλο Κοινού Πλούτου
- Κοινωνικός Επενδυτής
- Χρηματοδοτικό Μέσο
- Οικονομικοί πόροι
- Pitching

Χρηματοοικονομική Στρατηγική - Η έκφραση αναφέρεται στην προσέγγιση για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της οικονομικής λειτουργίας της εταιρείας σύμφωνα με ένα καθορισμένο όραμα και οδικό χάρτη. Αυτή η προσέγγιση ασχολείται με τους οικονομικούς πόρους, την ανάλυση της δομής του κόστους, την εκτίμηση του δυναμικού κέρδους και τις λογιστικές δραστηριότητες. Ο στόχος της οικονομικής στρατηγικής είναι να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα πηγών, χρήσεων και διαχείρισης κεφαλαίων, ευθυγραμμίζοντας τη χρηματοοικονομική διαχείριση με τους στόχους της επιχείρησης και την ανάπτυξη της αγοράς.

Το χρηματοοικονομικό μοντέλο - συνήθως κατανοείται με πραγματικό τεχνικό και πρακτικό τρόπο ως εργαλείο ή εφαρμογή για την πρόβλεψη της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας στο μέλλον. Με μια ευρύτερη έννοια μπορεί να γίνει κατανοητό ως το θεωρητικό πλαίσιο της απόδοσης μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων προσδοκιών και προβλέψεων για το μέλλον και περιλαμβάνει κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων, ισολογισμό, κατάσταση ταμειακών ροών και υποστηρικτικά προγράμματα.

Μοντέλο χρηματοδότησης - Ένα μοντέλο χρηματοδότησης είναι μια θεσμική και συστηματική προσέγγιση για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης βάσης εσόδων για την υποστήριξη προγραμμάτων, δραστηριοτήτων, σχεδίων και υπηρεσιών ενός οργανισμού. Είναι ευρέως διαδεδομένη πρακτική μεταξύ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών να αναζητούν χρηματοδότηση από πολλαπλές πηγές. Μελέτες και αναλύσεις δείχνουν ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να έχουν μια ενιαία προσέγγιση μοντέλου χρηματοδότησης προσανατολισμένη στα έσοδα.

Μοντέλο αντιστοίχισης χρηματοδότησης- Το μοντέλο αντιστοίχισης χρηματοδότησης χαρακτηρίζεται από κυβερνήσεις ή ιδιωτικά ιδρύματα που ταιριάζουν επενδύσεις που πραγματοποιούνται από ιδιώτες επενδυτές (συνταξιοδοτικά ταμεία, τράπεζες, αμοιβαία κεφάλαια κ.λπ.) με χρήματα φορολογουμένων ή φιλανθρωπικές δωρεές. Σε αυτό το μοντέλο υπάρχουν ειδικοί ενδιάμεσοι οργανισμοί (επενδυτικά ταμεία, ΜΚΟ) μέσω των οποίων οι ιδιωτικές επενδύσεις ρέουν προς τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Μοντέλο κεφαλαίου - Το μοντέλο κεφαλαιακών κεφαλαίων χαρακτηρίζεται από την παρουσία ενός ή περισσότερων ιδιωτών επενδυτών ή ιδρυμάτων που πραγματοποιούν μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε ένα ταμείο κεφαλαίου που με τη σειρά του τοποθετεί μεμονωμένες επενδύσεις σε κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται ορισμένα κριτήρια και συνήθως είναι απαραίτητη μια διαδικασία αίτησης.

Ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου - Το ομόλογο κοινωνικού αντίκτυπου, που ονομάζεται επίσης ομόλογο Pay for Success, είναι ένα χρηματοοικονομικό μέσο που στοχεύει στην άντληση ιδιωτικής χρηματοδότησης από τον δημόσιο τομέα. Είναι σύμβαση με τον δημόσιο τομέα ή κάποιο διοικητικό όργανο. Η αμοιβή του επενδυμένου κεφαλαίου συνδέεται με την επίτευξη συγκεκριμένου κοινωνικού αποτελέσματος, με εξοικονόμηση πόρων για τη Δημόσια Διοίκηση. Η επίτευξη του αναμενόμενου κοινωνικού αποτελέσματος ουσιαστικά θα παράγει εξοικονόμηση πόρων για τη Δημόσια Διοίκηση και συνεπώς περιθώριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αμοιβή των επενδυτών. Εάν οι στόχοι δεν επιτευχθούν, οι επενδυτές δεν λαμβάνουν ούτε επιστροφή ούτε αποπληρωμή κεφαλαίου.

Μετοχικό κεφάλαιο - Μέσω της χρηματοδότησης με ίδια κεφάλαια μια κοινωνική επιχείρηση συγκεντρώνει κεφάλαια για να καλύψει τις ανάγκες ρευστότητάς της πουλώντας μετοχές με αντάλλαγμα μετρητά. Το τμήμα του μεριδίου εξαρτάται από την ιδιοκτησία του φορέα προώθησης στην επιχείρηση. Οι μετοχές μπορούν να πωληθούν σε δημόσιους, θεσμικούς επενδυτές ή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Αναφέρονται ως μέτοχοι.

Κοινωνικές επενδύσεις - Κοινωνική επένδυση είναι η χρήση επιστρεπτών κεφαλαίων για την επίτευξη κοινωνικής αλλά και οικονομικής απόδοσης. Συχνά οι κοινωνικές επιχειρήσεις θεωρούνται υπερβολικά επικίνδυνες για τις τράπεζες ή τους παραδοσιακούς δανειστές, ως εκ τούτου μπορούν να λάβουν επιστρεπτέα χρηματοδότηση από έναν κοινωνικό επενδυτή, με αυτόν τον τρόπο η πρόσβαση σε χρηματοδότηση διαφορετικά δεν είναι εφικτή.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων - Η κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων (ή κατάσταση κερδών και ζημιών, κατάσταση λειτουργίας, κατάσταση οικονομικών αποτελεσμάτων ή

εσόδων ή κερδών) είναι μια οικονομική κατάσταση με έσοδα και έξοδα, που υποδεικνύει εάν η εταιρεία πραγματοποιεί κέρδη ή ζημιές. Αποτελεί μέρος της τεκμηρίωσης της εταιρείας (με ισολογισμό και κατάσταση ταμειακών ροών) για την κατανόηση της οικονομικής της κατάστασης.

Ανάλυση Break Even - Η ανάλυση Break Even υπολογίζει το περιθώριο ασφάλειας με βάση τα έσοδα που συγκεντρώθηκαν και τα σχετικά κόστη, δείχνοντας πόσες πωλήσεις χρειάζονται για να πληρωθεί το κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Περιλαμβάνει επίσης την ανάλυση διαφορετικών επιπέδων τιμών που σχετίζονται με διάφορα επίπεδα ζήτησης.

Ισολογισμός - Είναι μια κατάσταση των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων και του κεφαλαίου ενός οργανισμού σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, που περιγράφει λεπτομερώς το ισοζύγιο εσόδων και εξόδων. Παρέχει μια εικόνα του τι κατέχει και οφείλει μια εταιρεία και το ποσό που επενδύεται από τους μετόχους. Είναι χρήσιμο στην οικονομική ανάλυση της εταιρείας.

Κοινωνικές Επιχειρήσεις Κοινού Πλούτου. - Αυτό είναι ένα μοντέλο που βασίζεται στις αρχές FairShares, όπου εκτός από κοινωνικές επιχειρήσεις που έχουν σκοπό, αξία και δημοκρατική οργανωτική δομή, μεγιστοποιούν επίσης τη δίκαιη κατανομή του πλούτου που δημιουργούν, συνήθως μέσω της κατανομής μετοχών, κερδών, πληρωμών.

Κοινωνικός επενδυτής - Κοινωνικός επενδυτής ή επενδυτής επιρροής είναι ένας επενδυτής που εξετάζει το κεφάλαιό του με προσέγγιση διπλής βάσης και αποδίδει συγκεκριμένη αξία στην κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση των επενδύσεών του σε σχέση με την απλή οικονομική απόδοση.

Μέσο χρηματοδότησης - Το μέσο χρηματοδότησης είναι μια ευρεία έκφραση που ορίζει ένα ευρύ φάσμα οικονομικής στήριξης που ποικίλλει ανάλογα με διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά συστήματα και περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους υποστήριξης, όπως δωρεές και επιχορηγήσεις, σε νέες προσεγγίσεις χρηματοδότησης, όπως επενδύσεις αντίκτυπου και πληθοχρηματοδότηση. Οι πηγές χρηματοδότησης μπορεί να είναι ιδιωτικές, φιλανθρωπικές, εταιρικές, επενδυτές με αντίκτυπο, άτομα ή οικογένειες υψηλής καθαρής αξίας) και δημόσιες (κυβερνητικές).

Χρηματοοικονομικοί πόροι - Ο όρος καλύπτει όλα τα οικονομικά κεφάλαια ενός οργανισμού. Από οικονομική άποψη, οι χρηματοοικονομικοί πόροι αποτελούν μέρος των περιουσιακών στοιχείων (περιουσίας) του οργανισμού. Από την άποψη του ελέγχου

αρθρώνονται σε επιχειρηματικά κεφάλαια, εταιρικά κεφάλαια και άλλους χρηματοοικονομικούς πόρους.

To Pitching in business - υποδηλώνει τη δραστηριότητα της παρουσίασης επιχειρηματικών ιδεών σε πιθανούς επενδυτές, στην κοινότητα, σε ιδρύματα και σε δυνητικούς πελάτες. Θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους χαρακτήρες και τις πτυχές της εταιρείας, από το όραμα και την αποστολή έως τις οικονομικές πληροφορίες και πρέπει επίσης να βαθμονομείται σύμφωνα με το κοινό-στόχο και τους συγκεκριμένους στόχους.



Δ.1 **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ** **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ** **ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ** **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:** **ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ**

Δ.1 Χρηματοοικονομικές στρατηγικές για κοινωνικές επιχειρήσεις: προσεγγίσεις και σενάρια

Δ.1.1 Επιχειρηματικό μοντέλο και οικονομική στρατηγική

Αυτό το υποθέμα περιγράφει τις οικονομικές στρατηγικές μιας κοινωνικής επιχείρησης, λαμβάνοντας επίσης υπόψη το επιχειρηματικό μοντέλο και την οργάνωση και τη νομική δομή της εταιρείας. Μεταξύ των οργανωτικών δομών, σύμφωνα με ένα όραμα της ΕΕ, η Κοινωνική Επιχείρηση αντιπροσωπεύει ένα μοντέλο αναφοράς προσεγγίσεων της αγοράς και των επιχειρήσεων που μπορεί να συνδυάσει προηγμένη και έξυπνη ανάπτυξη και θεμελιώδεις αρχές όπως η ένταξη και η βιωσιμότητα.

Σε διάσταση επικουρικότητας και σε εθνικό επίπεδο, η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με δημόσιους φορείς για την επιδίωξη προκλητικών κοινωνικών στόχων, λειτουργώντας ταυτόχρονα ως δημιουργός νέων θέσεων εργασίας και σκιαγραφώντας μια νέα ιδέα ανάπτυξης.

Έχοντας στο υπόβαθρο τις διαρθρωτικές πτυχές της κοινωνικής επιχείρησης, το πρώτο σημείο προβληματισμού αφορά το αίτημα πόρων από τις Ευρωπαϊκές Κοινωνικές Επιχειρήσεις, τα χρηματοδοτικά κενά και τις ευκαιρίες και τις χρηματοοικονομικές στρατηγικές που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αυτές τις ανάγκες.

Το μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης διαμορφώνει μια «μη κερδοσκοπική» εταιρεία που ασχολείται με οικονομικές δραστηριότητες για την παραγωγή και την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών. Ωστόσο, δραστηριοποιείται στην αγορά και ουσιαστικά σε διαγωνισμούς ανταγωνισμού, αναπτύσσοντας τις δραστηριότητές της χρησιμοποιώντας διάφορες τυπολογίες πόρων (συμπεριλαμβανομένης της εθελοντικής εργασίας και των δωρεών). Αυτό χαρακτηρίζει τις επιχειρησιακές του δυνατότητες. Ως εκ τούτου, η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται και σε περιοχές όπου η ζήτηση της αγοράς είναι περιορισμένη.

Ενώ επιδιώκουν «οικονομικούς στόχους», αλλά όχι αυστηρά «κερδοσκοπικούς» ή «προσοδοφόρους οριστικούς στόχους», οι κοινωνικές επιχειρήσεις λειτουργούν στην υπηρεσία της κοινότητας στοχεύοντας σε οριστικότητες και στόχους ευρύτερους από τα συγκεκριμένα συμφέροντα του οργανισμού. Επιπλέον, σε μια κοινωνική επιχείρηση υπάρχει συνεργασία μεταξύ εργαζομένων, χρηστών, εθελοντών, για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων

και την παραγωγή εισοδήματος ως αξία για ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων που άμεσα ή έμμεσα έχουν οφέλη, οικονομικά αλλά και άλλου είδους, από την ύπαρξή της.

Σε μια κοινωνική επιχείρηση είναι δυνατό να εμπλέκονται διαφορετικά οράματα, ενδιαφέροντα και άνθρωποι. Ως εκ τούτου, απαιτούνται νέες μορφές διακυβέρνησης, μεταφέροντας το σύστημα από τη διαχείριση συγκεκριμένων συμφερόντων σε μια προσέγγιση που βασίζεται στην αμοιβαιότητα και τη συμφιλίωση διαφορετικών οραμάτων, θέσεων και συμφερόντων. Η συνθετική έκφραση είναι: πολυμετοχική διακυβέρνηση.

1. Διακυβέρνηση, χρηματοδότηση και κόστος πολλών ενδιαφερομένων

Το σενάριο της διακυβέρνησης της κοινωνικής επιχείρησης διαμορφώνεται από την παρουσία στην οργανωτική βάση των ενδιαφερομένων. Αυτό επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία χαρακτηρίζεται από πληθώρα αιτημάτων, απόψεων και συμφερόντων. Οι κοινωνικές και οικονομικές επιδόσεις και οι επιλεγμένες αποφάσεις της κοινωνικής επιχείρησης χαρακτηρίζονται βαθιά από την εγγύτητα με το πλαίσιο και το περιβάλλον της.

Στην περίπτωση των εργαζομένων, μια σημαντική συμμετοχή καθιστά εμφανή μια αυξημένη συνειδητοποίηση και σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων και της υψηλότερης δέσμευσης που διεγείρει τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων.

2. Συμμετοχή των ενδιαφερομένων και πόροι

2.1 Αυτό είναι ένα κρίσιμο απόσπασμα. Όταν **οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν έντονα**, η κοινωνική επιχείρηση είναι επίσης ισχυρότερη στην αγορά και πιο ικανή από την οικονομική άποψη, εντοπίζει καλύτερα και συγκεντρώνει πόρους: κεφάλαια, δωρεές κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, η κοινωνική επιχείρηση που δεσμεύεται να βελτιώσει το δίκτυο και τη σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι πιο ελκυστική για το ανθρώπινο δυναμικό και τους εθελοντές

2.2 Ταυτόχρονα, υπάρχει επίσης βελτίωση στη ροή πληροφοριών προς και από τα εξωτερικά σενάρια (αγορές, ιδιωτικά και δημόσια δίκτυα κ.λπ.). Αυτό επιτρέπει, για παράδειγμα, τον καλύτερο εντοπισμό των αναγκών και των ελλείψεων, των κοινωνικών θεμάτων στα πλαίσια αναφοράς, τη βελτίωση της ικανότητας της κοινωνικής επιχείρησης ως φορέα αναφοράς για την περιοχή.

Υπό αυτή την έννοια, η ευαισθητοποίηση και η γνώση σχετικά με το προφίλ και τις πτυχές του οργανισμού της κοινωνικής επιχείρησης, καθώς και τη σύνθεση και τα πλαίσια των ενδιαφερομένων μερών επηρεάζει αισθητά επίσης την οικονομική ευαισθητοποίηση και τις προσεγγίσεις. Κατά συνέπεια, η γνώση της οικονομικής στρατηγικής, της δομής, των αναγκών και των ευκαιριών είναι απαραίτητη για την επικοινωνία και την παρουσίαση της κοινωνικής επιχείρησης.

2.3 Η **συμμετοχή του χρήστη** συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και του επιπέδου ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας, επειδή ο εμπλεκόμενος χρήστης, αντί να μην αγοράζει πλέον το αγαθό ή την υπηρεσία σε περίπτωση υψηλής τιμής ή/και χαμηλής ποιότητας, μπορεί να «καταφύγει να φωνάζει, αντί να βγαίνει «και αυτό σημαίνει ότι» ο πελάτης ή το μέλος προσπαθεί να αλλάξει τις πρακτικές, τις διευθύνσεις και τα προϊόντα της εταιρείας από την οποία αγοράζει ή του οργανισμού στον οποίο ανήκει» (Hirschman, 1970, σ. 30).

2.4 Ως εκ τούτου, η **συμμετοχική κυβέρνηση** φαίνεται να είναι η υποχρεωτική επιλογή των κοινωνικών επιχειρήσεων προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (Modena, 2006; Pestoff, 2007). Ωστόσο, η υιοθέτηση μιας **πολυμερούς δομής** συνεπάγεται την ανάγκη εντοπισμού των ενδιαφερομένων και των τρόπων με τους οποίους συμμετέχουν.

Όσον αφορά το πρώτο σημείο, ξεκινώντας από την υπόθεση ότι ακόμη και αν η εταιρεία ήταν σε θέση να εντοπίσει όλους τους ενδιαφερόμενους δεν θα μπορούσε να σχετίζεται με όλους, το πρόβλημα μπορεί να λυθεί με την **«επιλογή» από την εταιρεία των θεμάτων που θα εμπλέκονται**, ή με ενημέρωση και διαβούλευση.

Είναι στον τρόπο σκέψης και οραματισμού που βρίσκει χώρο η **«χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών»**. Μόλις εντοπιστούν, τα ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται με έναν ή περισσότερους τρόπους, όπως, για παράδειγμα, ενημέρωση, διαβούλευση, συνεργασία, συν-σχεδιασμός, συναπόφαση. Κάθε τρόπος συμμετοχής έχει διαφορετικό αντίκτυπο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ελάχιστη μόνο στην περίπτωση ενημέρωσης, μέγιστο όπου η συμμετοχή οδηγεί επίσης στη συναπόφαση.

2.5 Ωστόσο, η **παρουσία πολλαπλών ενδιαφερομένων**, είναι πιο απαιτητική και δαπανηρή καθώς ο καθένας έχει τα δικά του διαφορετικά συμφέροντα, (από άποψη χρόνου, επενδύσεων και πληροφοριών προσωπικού) από ένα παραδοσιακό ή ιεραρχικό στυλ. Γενικά,

όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή, τόσο περισσότερο επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τόσο πιο ακριβή θα είναι.

Επομένως, το SI πρέπει να καθορίσει το επίπεδο συμμετοχής που πρέπει να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί εντός του οργανισμού, γνωρίζοντας ότι οι διαφορετικές μορφές συμμετοχής έχουν διαφορετικές επιπτώσεις από την πλευρά του κόστους υλοποίησης, στις μεθόδους διαχείρισης του οργανισμού και στις αντιλήψεις, των ίδιων των ενδιαφερομένων.

Δ.1.2 Οικονομικά/χρηματοδοτικά μοντέλα

Η χρηματοδότηση των κοινωνικών επιχειρήσεων απαιτεί διαφορετικούς παράγοντες και προϊόντα, επομένως δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι έχουν εμφανιστεί διαφορετικά μοντέλα παγκοσμίως.

Στην επόμενη ενότητα **παρουσιάζουμε τρία μοντέλα: το μοντέλο αντιστοίχισης χρηματοδότησης, το μοντέλο κεφαλαίου και το μοντέλο που χρησιμοποιεί ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου**. Αυτά τα μοντέλα δεν είναι απαραίτητα καθαρά μοντέλα και ως εκ τούτου συζητούνται παραλλαγές. Για κάθε μοντέλο αναφέρονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία.

Ξεκινώντας από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις που ορίζουν επίσης συστήματα ενδιαφερομένων και παραγόντων, η κοινωνική επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και το σενάριο λειτουργίας της, θέτει σε σωστές σχέσεις ένα σύνολο στοιχείων

- Το σωστό είδος κεφαλαίου (επιχορήγηση, δάνειο, ίδια κεφάλαια κ.λπ.)
- Την κατάλληλη στιγμή (κατάλληλη για τη φάση του κύκλου ζωής όπου βρίσκεται αυτή τη στιγμή η κοινωνική επιχείρηση)
- Για τον σωστό σκοπό (π.χ. μη διατήρηση μιας κακής επιχείρησης σε λειτουργία μέσω δωρεών)
- Για τον σωστό αντίκτυπο (διασφάλιση ότι το κεφάλαιο που παρέχεται είναι το καταλληλότερο για την προώθηση του επιθυμητού κοινωνικού ή/και οικονομικού αντίκτυπου)
- Για τις σωστές αποδόσεις (διασφάλιση ότι οι αποδόσεις δεν είναι τόσο υψηλές ώστε να πνίγουν την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει κοινωνικό αντίκτυπο και όχι τόσο χαμηλές ώστε να μην αποτελούν κίνητρα)

Δ.1.3 Τυπολογίες πόρων / οργάνων

Σε αυτό το υποθέμα περιγράφονται οι τυπολογίες των πόρων χρήσιμων και χρησιμοποιήσιμων από μια κοινωνική επιχείρηση.

Κεφάλαιο επιχορήγησης	Επιστρεπτές επιχορηγήσεις	Επιχορηγήσεις που περιλαμβάνουν ρήτρες για την αποπληρωμή μέρους ή ολόκληρης της επιχορήγησης σε περίπτωση που η κοινωνική επιχείρηση επιτύχει ορισμένα οικονομικά κατώτατα όρια ή ορόσημα.
	Αντιστοιχισμένες επιχορηγήσεις	Επιχορηγήσεις που αντιστοιχούν στο πλεόνασμα ή τα ίδια κεφάλαια που δημιουργούνται από την κοινωνική επιχείρηση για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αυτό δίνει κίνητρα στην κοινωνική επιχείρηση να μεγιστοποιήσει το εισόδημά της που δημιουργείται από εμπορικές δραστηριότητες.
Κεφάλαιο χρέους	Δανεισμός κοινωνικών επιχειρήσεων	Συνήθως δάνεια, αλλά με ειδικούς όρους που ισχύουν για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως χαμηλά επιτόκια, χωρίς επιτόκια, άτοκες περιόδους, μεγαλύτερες περιόδους αποπληρωμής κ.λπ. Συνήθως παρέχονται από κοινωνικές τράπεζες ή μέσω ιδρυμάτων ή προγραμμάτων που υποστηρίζονται από το κράτος.
	Επενδυτικά δάνεια που σχετίζονται με το πρόγραμμα (PRI)	Χρησιμοποιείται κυρίως από ιδρύματα ως συμπλήρωμα στη χρηματοδότηση επιχορήγησης. Η επένδυσή τους σε κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί συνήθως να παρακινήσει άλλους χρηματοδότες να συμμετάσχουν, ενώ λαμβάνουν χαμηλή απόδοση επένδυσης χρόνια αργότερα (επιτόκιο 1-4%).
	Χρέος μειωμένης εξασφάλισης	Οι πάροχοι χρέους έχουν καθεστώς μειωμένης εξασφάλισης σε σχέση με το κανονικό χρέος. Έχει χαμηλότερη πιστοληπτική ικανότητα και επομένως υψηλότερη απόδοση. Ωστόσο, έχει χαμηλότερη προτεραιότητα από άλλα χρέη σε περίπτωση εκκαθάρισης κατά τη διάρκεια της πτώχευσης.
Μετοχικό κεφάλαιο	Επενδύσεις κοινωνικών αγγέλων	Άτομα (άγγελοι) ή δίκτυα αγγέλων που επενδύουν υποσχόμενες κοινωνικές επιχειρήσεις σε αντάλλαγμα για δικαιοσύνη, εξουσία λήψης αποφάσεων και κοινωνική απόδοση. Συνήθως συνοδεύεται από μη οικονομική υποστήριξη, π.χ. πυγμάχια, πρόσβαση σε δίκτυα κ.λπ.
	Επένδυση κοινωνικού αντίκτυπου	Οι επενδυτές αντίκτυπου συνήθως χρηματοδοτούν είτε κοινωνικές επιχειρήσεις είτε κερδοσκοπικές εταιρείες που έχουν δυναμικό κοινωνικού αντίκτυπου. Σε αντάλλαγμα, συνήθως αναλαμβάνουν μερική ιδιοκτησία μέσω της οποίας αποκτούν εξουσία λήψης αποφάσεων.
Κεφάλαιο ημίωροφου	Μετατρέψιμο δάνειο / χρηματοδότηση ενδιάμεσου	Η ενδιάμεση χρηματοδότηση είναι βασικά χρεωστικό κεφάλαιο που δίνει στον δανειστή τα δικαιώματα να μετατραπεί σε ιδιοκτησιακό ή μετοχικό κεφάλαιο στην εταιρεία εάν το δάνειο δεν αποπληρωθεί εγκαίρως ή πλήρως. Συνήθως χρησιμοποιείται για τη χρηματοδότηση της επέκτασης και της ανάπτυξης.
Υβριδικό κεφάλαιο	Ανακτήσιμη επιχορήγηση	Τακτικό δάνειο που πρέπει να αποπληρωθεί εάν το έργο φτάσει σε συγκεκριμένους προκαθορισμένους στόχους. Εάν δεν επιτευχθούν οι στόχοι, το δάνειο μετατρέπεται σε επιχορήγηση.
	Συγχωρέσιμο δάνειο	Ένα δάνειο που μετατρέπεται σε επιχορήγηση εάν επιτευχθούν ορισμένα προκαθορισμένα ορόσημα. Κατά κάποιο τρόπο, είναι το αντίθετο μιας ανακτήσιμης επιχορήγησης.
	Οιονεί ίδια κεφάλαια	Συνήθως ένα δάνειο όπου οι οικονομικές αποδόσεις υπολογίζονται ως ποσοστό των μελλοντικών εσόδων της εταιρείας. Ελκυστικές για κοινωνικές επιχειρήσεις που, λόγω των νομικών τους δομών, συχνά δεν μπορούν να προσελκύσουν μετοχικό κεφάλαιο.
	Ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου	Οι κοινωνικές επιχειρήσεις και άλλοι μη κερδοσκοπικοί πάροχοι υπηρεσιών (με υποστήριξη από μεσάζοντες) έχουν συνάψει συμβάσεις για να προσφέρουν συγκεκριμένο κοινωνικό αντίκτυπο. Οι επενδυτές και φιλανθρωπικές οργανώσεις το χρηματοδοτούν. Η κυβέρνηση πληρώνει μόνο εάν το πρόγραμμα πετύχει.
	Συμφωνίες χρηματοδότησης δικαιωμάτων / μεριδίου εσόδων	Ο επενδυτής παρέχει χρηματοδότηση για την κοινωνική επιχείρηση για ένα εγγυημένο ποσοστό των μελλοντικών εσόδων. Ανάποδα: Η αποπληρωμή σε μήνες δεν είναι πρόβλημα, δεν παραχωρείται ο έλεγχος στους επενδυτές μετοχών. Μειονέκτημα: Συνήθως υψηλά επιτόκια.

Πίνακας 5 – Τυπολογία οικονομικών πόρων

Η ιρ είναι μια αιτία της σύγχρονης φτώχειας.

Υπάρχει μια ενημέρωση για το μοντέλο FairShares που ονομάζεται Shared wealth.

Αφιερώνουμε λίγο χρόνο στο τέλος του κεφαλαίου για να επισημάνουμε αυτή την εξέλιξη.



$\Delta.2$ MONTEAO FAIRSHARES

Δ.2 Μοντέλο FairShares

Δ.2.1 Αξίες και Αρχές FairShares

Ένα σύνολο αρχών υποδηλώνει τη βελτίωση της κοινωνικής επιχείρησης, η προσέγγιση FairShares έχει ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα αξία δεδομένου ότι τονίζει την περιβαλλοντική πτυχή που ευθυγραμμίζεται με την ενσωμάτωση της πολιτικής της ΕΕ στην «πράσινη συμφωνία». Αυτό το σύνολο αρχών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πλέγμα για αξιολόγηση/αυτοαξιολόγηση (βλ. πίνακα παρακάτω).

1. Κατανομή πλούτου και εξουσίας μεταξύ των πρωταρχικών ενδιαφερομένων

Αυτή η αρχή οδηγεί τις εταιρείες, τους συνεταιρισμούς, τις ενώσεις και τις εταιρικές σχέσεις στην αύξηση της ισότητας και της ισότητας μεταξύ των μελών, των ομάδων ενδιαφερομένων και των εμπορικών εταίρων και αυτό επηρεάζει επίσης τον τρόπο δομής της εταιρείας. Η εταιρεία μοιράζεται τον πλούτο μεταξύ ιδρυτών, χρηστών, παραγωγών και επενδυτών, ενισχύοντας την αμοιβαιότητα.

2. Προσδιορισμός κοινωνικών σκοπών και έλεγχος επιπτώσεων

Εξουσιοδότηση των μελών από το καταστατικό τους να θέτουν κοινωνικούς στόχους προς αναθεώρηση μέσω του κοινωνικού ελέγχου. Ο κοινωνικός έλεγχος είναι η διαδικασία επαλήθευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη για το εάν επιτυγχάνονται οι κοινωνικοί, οικονομικοί, περιβαλλοντικοί στόχοι.

3. Δεοντολογικός έλεγχος της επιλογής των προσφερόμενων αγαθών/υπηρεσιών

Τα μέλη ενθαρρύνονται να σκεφτούν προσεκτικά την ευημερία που δημιουργεί η κοινή τους επιχείρηση μέσω του σχεδιασμού και της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, που είναι καλά για τους ανθρώπους, την κοινωνία και το περιβάλλον (ένας στόχος τριπλής γραμμής).

4. Ηθική αναθεώρηση των διαδικασιών παραγωγής και λιανικής πώλησης

Οι διευθυντές, το εργατικό δυναμικό και οι χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης FairShares ενθαρρύνονται να εξετάσουν πώς η διαδικασία παραγωγής και λιανικής επηρεάζει τα μέλη, την κοινωνία και το περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει τόσο το προϊόν όσο και τη διαδικασία.

5. Σοσιαλδημοκρατική ιδιοκτησία, διακυβέρνηση και διαχείριση

Μια επιχείρηση FairShares επεκτείνει την ιδιοκτησία μεταξύ όλων των πρωταρχικών ενδιαφερομένων που επηρεάζονται άμεσα από τις δραστηριότητες, έτσι ώστε να έχουν σαφές δικαίωμα συμμετοχής σε αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το (φυσικό, ανθρώπινο, κοινωνικό, πνευματικό, οικονομικό και οικονομικό) κεφάλαιο (βλ. παρακάτω τις έξι μορφές κεφαλαίου) διαχειρίζεται.

Για να κατανοήσετε εάν η εταιρεία συμμορφώνεται με το FairShares, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ορισμένες «κατευθυντήριες ερωτήσεις»

- α) Ποιες είναι οι κύριες δραστηριότητες και οι σκοποί της εταιρείας;
- β) Ποιες είναι οι τιμές;
- γ) Είναι σχετικό, το γιατί χρειάζεται η επιχείρηση;
- δ) Είναι εφικτό, να λειτουργήσει το επιχειρηματικό μοντέλο;
- ε) Είναι βιώσιμο, ποια είναι τα οφέλη και οι θετικές αλλαγές;
- ζ) Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες;
- η) Ποια είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ι) Εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις μορφές κοινωνικής καινοτομίας;
- κ) Μπορεί η επιχείρηση να χαρακτηριστεί ως FairShares;

0 = Μη εφαρμογή της αρχής

1= Εφαρμόζεται η αρχή FairShares αλλά λίγα στοιχεία

2= Η αρχή προωθείται εφαρμόζεται, χρησιμοποιώντας δικό του μηχανισμό ιδιοκτησίας, διακυβέρνησης και διαχείρισης

3= Η αρχή FairShare εφαρμόζεται χρησιμοποιώντας σχήματα FairShare.

Αρ.	ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ	0	1	2	3	ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Πίνακας 6 - Αυτοέλεγχος αρχών και αξιών FairShares



Five Values and Principles

- Wealth and power sharing with primary stakeholders;
- Specification of social purpose(s) and auditing of social impact(s)
- Ethical review of the choice of goods/services offered;
- Ethical review of production and retailing processes;
- Social democratic models of ownership, governance and management.



Six Key Questions

1. How can you configure the ownership, governance and management systems to distribute wealth and power to all stakeholders?
2. What is the purpose(s) of your enterprise (network)?
3. What values and principles guide the choice of goods/services offered?
4. Who are your primary (secondary) stakeholders?
5. What values and principles guide production and consumption?
6. How are the social, environmental and economic impacts reviewed?

RELEVANCE
FEASIBILITY
SUSTAINABILITY

Rory Ridley-Duff and FairShares Association, 2017, [Creative Commons 4.0](#)

Εικόνα 7 - Αξία και αρχές FairShares / βασικές ερωτήσεις

Αρ..	ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Πίνακας 7 – 6 ερωτήσεις αυτοέλεγχου του FairShares

Δ.2.2 Οργάνωση και στρατηγική FairShares: έξι μορφές πλούτου

Το **μοντέλο FairShares** μπορεί να προσανατολίσει την Κοινωνική Επιχείρηση (ή να την κάνει να προβληματιστεί για το πώς) να ενισχύσει την καινοτόμο κοινωνική της διάσταση λαμβάνοντας υπόψη έξι μορφές χαρακτηρισμού του πλούτου:

- **Φυσική**

Σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση/έργο χρησιμοποιεί τη γη, τον αέρα, το νερό και τα ορυκτά και αξιολογεί εάν προέρχονται, διαχειρίζονται και αναπτύσσονται με τρόπους που τα συντηρούν.

- **Ανθρώπινη**

Σχετικά με τον αντίκτυπο της επιχείρησης/έργου στις δεξιότητες, τις δυνατότητες και την ευημερία των ανθρώπων που επηρεάζονται από αυτό.

- **Κοινωνική**

Σχετικά με το μέγεθος και την ποιότητα των κοινωνικών δικτύων που δημιουργούνται (ή βλάπτονται) από δραστηριότητες επιχείρησης/έργου

- **Διανοούμενη**

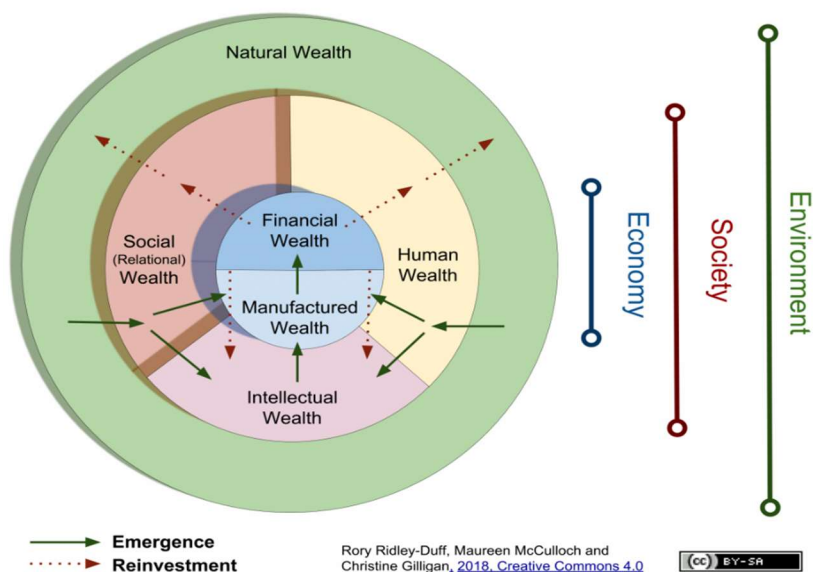
Σχετικά με τον αριθμό, την ποιότητα και τη διαθεσιμότητα των ιδεών και των σχεδίων των εργαζομένων που παράγονται από την επιχείρηση/το έργο σας.

- **Βιομηχανικό κεφάλαιο**

Σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση/έργο χρησιμοποιεί και/ή προσθέτει στην ποιότητα των κατασκευασμένων αγαθών (εργαλεία, μηχανήματα, εγκαταστάσεις, υπηρεσίες) και πόσο προσिता είναι στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη.

- **Οικονομική**

Σχετικά με την άνοδο και την πτώση των επιπέδων χρηματοδότησης (ταμειακές ροές, καθαρές αξίες πλεονασμάτων/κερδών)



Εικόνα 8 - Τυπολογία πλούτου FairShares

Δ.2.3 Οικονομικές πτυχές FairShares: καθορισμός εταιρικών συμφωνιών

Ούτως ή άλλως, οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις είναι μια επιχείρηση με διπλή απόδοση κοινωνικής και οικονομικής απόδοσης. Σε μια επιχείρηση FairShares η οικονομική διάσταση προωθείται. Αυτό συνεπάγει τεχνική εμβάθυνση στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Θεωρήστε αυτήν την παράγραφο ως έναν τρόπο να σκεφτείτε τις οικονομικές πτυχές της εταιρείας.

Επιπλέον, το σύστημα του FairShares είναι δομημένο με ακριβείς κανόνες και ρυθμίσεις της εταιρείας ως προς τις **μετοχές, τα μερίσματα**, σύμφωνα με τις τυπολογίες των παραγόντων.

Προτείνεται να αναφερθούν ορισμένες έννοιες και χρηματοοικονομικοί όροι και αρχές. Πρώτα απ' όλα, «μετοχές» και «μερίσματα».

Σε γενικές γραμμές:

Μετοχές: Οι μετοχές είναι μονάδες μετοχικού κεφαλαίου σε μια εταιρεία που υπάρχουν ως χρηματοοικονομικό περιουσιακό στοιχείο που παρέχει ίση κατανομή σε τυχόν υπολειμματικά

κέρδη, εάν υπάρχουν δηλωθέντα, με τη μορφή μερισμάτων. Οι μέτοχοι μπορούν επίσης να απολαμβάνουν κέρδη κεφαλαίου εάν η αξία της εταιρείας αυξηθεί (Investopedia)

Μέρισμα: ανταμοιβή, μετρητά ή με άλλο τρόπο, που δίνει μια εταιρεία στους μετόχους της. Τα μερίσματα μπορούν να εκδοθούν με διάφορες μορφές, όπως πληρωμή με μετρητά, μετοχές ή οποιαδήποτε άλλη μορφή. Το μέρισμα μιας εταιρείας αποφασίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της και απαιτείται η έγκριση των μετόχων. Ωστόσο, δεν είναι υποχρεωτικό για μια εταιρεία να καταβάλει μέρισμα. Το μέρισμα είναι συνήθως μέρος του κέρδους που μοιράζεται η εταιρεία με τους μετόχους της (The Economy Times).

Προτείνεται επίσης να κάνει κανείς κάποιες ερωτήσεις / για να βρει τις ίδιες βασικές πληροφορίες σχετικά με τον χρηματοοικονομικό οργανισμό της εταιρείας:

Η ΧΩΡΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ...	
Νομικό καθεστώς της επιχείρησης	?
Ποιοι είναι οι κανόνες σχετικά με τις μετοχές;	?
Ποιοι είναι οι κανόνες σχετικά με τα μερίσματα;	?
Η κοινωνική επιχείρηση (μου) πληρώνει κάποιο μέρισμα;	?
Μπορεί η κοινωνική επιχείρηση (μου) να έχει μετόχους;	?

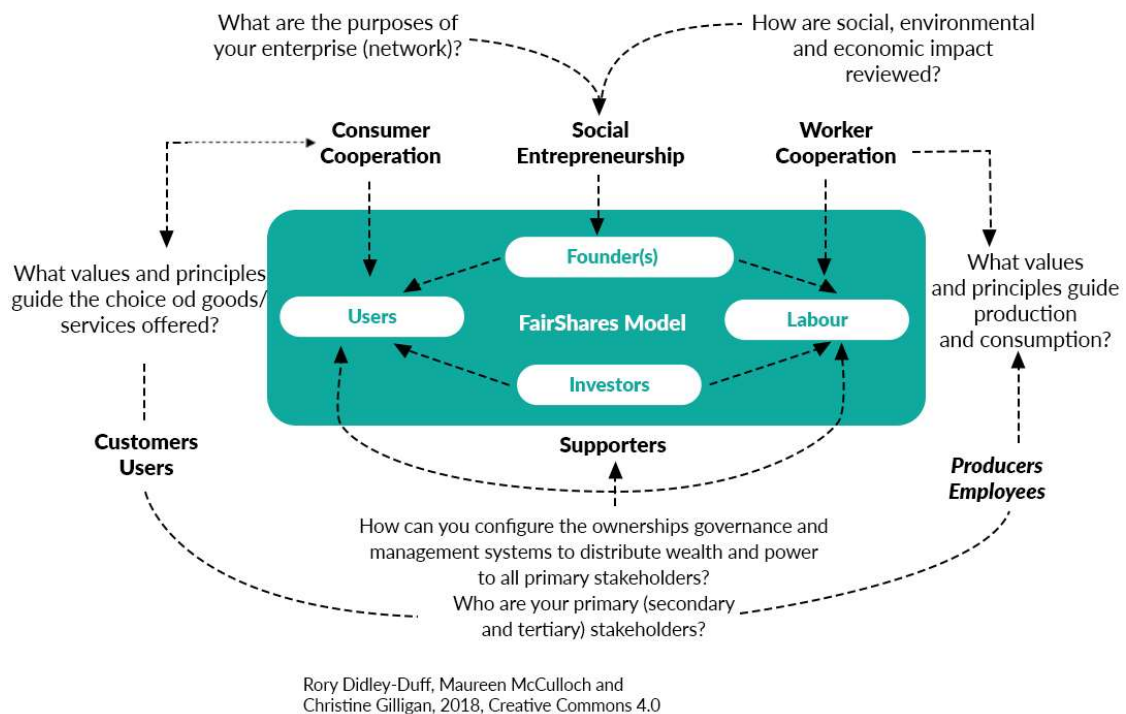
Πίνακας 8 - Κοινωνική Επιχείρηση: επισκόπηση νομικής μορφής

Τώρα είναι δυνατόν να καταλάβουμε καλύτερα πόσο μακριά φτάνει το μοντέλο FairShares. Τονίζεται και πάλι ότι το μοντέλο FairShares χρησιμοποιείται ως μέσο εμβάθυνσης και διερεύνησης ορισμένων πτυχών περισσότερο από ένα σωστό μοντέλο προς εφαρμογή.

Το μοντέλο FairShares προσδιορίζει διαφορετικούς τύπους (ή καταστάσεις) μετοχών:

- Για επιχειρηματίες παρέχονται Ιδρυτικές μετοχές (ή μέλη),
- Για μέλη του εργατικού δυναμικού παρέχονται Εργατικά Μερίδια (ή μέλη)

- Για δεσμεύσεις συναλλαγών παρέχονται Μερίδια χρήστη (ή συνδρομή)
- Η δημιουργία χρηματοοικονομικού κεφαλαίου ανταμείβεται με Μερίδια Επενδυτών



Εικόνα 9 - Μοντέλο FairShares

Οικονομικές πτυχές FairShares: μερικές περαιτέρω εμβαθύνσεις

Σε περίπτωση **κερδών** η απόδοση δεν είναι μόνο για τους παρόχους χρηματοοικονομικού κεφαλαίου αλλά και για τους συνεισφέροντες άλλων ειδών κεφαλαίου (φυσικό κεφάλαιο, ανθρώπινο κεφάλαιο, κοινωνικό κεφάλαιο, πνευματικό κεφάλαιο, βιομηχανικό κεφάλαιο, χρηματοοικονομικό κεφάλαιο).

Έκδοση κεφαλαιακών κερδών. Το 50% εκδίδεται σε Μετόχους Εργασίας και Χρηστών ως νέες Μετοχές Επενδυτών, ενώ το άλλο μισό αυξάνει την αξία των υφιστάμενων Μεριδίων Επενδυτών.

Τα **πλεονάσματα** μπορούν να κατανεμηθούν σε περιορισμένα κεφάλαια που ελέγχονται από ιδιοκτήτες μελών της Εργασίας και των Χρηστών, οι οποίοι στη συνέχεια μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν για έργα κοινωνικών επενδύσεων.

Οι **μετοχές των επενδυτών** μπορούν να εκδοθούν σε εξωτερικούς επενδυτές εάν η χρηματοδότηση με χρέος είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί. Αλλά ακόμα και με αυτό, τουλάχιστον το 70% του συσσωρευμένου πλούτου θα βρει τον δρόμο του στα χέρια των παραγωγών και των καταναλωτών.

Το καταστατικό της FairShares περιλαμβάνει επίσης **κοινωνικά μερίσματα** που προορίζονται για φιланθρωπικό κεφάλαιο εάν η επιχείρηση λυθεί ποτέ.

Δ.2.4 Χρήση του μοντέλου FairShares: Προειδοποίηση

Κατ' αρχήν, το μοντέλο FairShares προσφέρει ένα σύστημα για τη διασφάλιση ότι το κεφάλαιο κατανέμεται σε διαφορετικούς τύπους συνεισφορών, έτσι ώστε ο πλούτος και η εξουσία να μπορούν να μοιράζονται πιο δίκαια, αλλά...

Η Social Enterprise International, ως ένας από τους ιδρυτές της FairShares, προσδιόρισε ότι η έκδοση μετοχών σε ενδιαφερόμενα μέρη και η κατοχύρωση του τρόπου με τον οποίο μοιράζεται η εξουσία στο καταστατικό της εταιρείας είναι πολύ ανέφικτη. Στις παρόμοιες περιπτώσεις αυτό μπορεί ακόμη και να μην επιτρέπεται σε ορισμένες χώρες, ενώ σε άλλες αυτός ο τρόπος οργάνωσης συνδέεται με δυσβάσταχτα διοικητικά καθήκοντα που εμφανίζονται κάθε φορά που εκδίδονται νέες μετοχές.

Αναπτύξαμε περαιτέρω το FairShares σε Μεριδία Πλούτου όπου δεν ζητάμε από τους ιδρυτές να δηλώσουν τον τρόπο με τον οποίο κατανέμουν τον πλούτο στο εταιρικό τους καταστατικό, αλλά τονίζουμε τη σημασία της δημοκρατικής διακυβέρνησης και της ανάπτυξης άτυπων αλλά πιο νόμιμων μορφών κατανομής πλούτου και εξουσίας.

Δ.2.5 Ορισμός Κοινόχρηστου πλούτου

Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις κοινόχρηστου πλούτου είναι εταιρείες που έχουν κοινωνικό σκοπό ή θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Εφαρμόζουν αξίες και ηθική στην οργανωτική τους δομή και λειτουργούν περιεκτικές και δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τη δίκαιη κατανομή του πλούτου που δημιουργούν και διασφαλίζουν ότι όλοι όσοι δημιουργούν πλούτο, είτε είναι ιδρυτές με τις ιδέες τους, είτε επενδυτές, εργαζόμενοι και πελάτες, θα ανταμείβονται δίκαια για τις προσπάθειές τους. «Δίκαιη» είναι η κατάσταση της δικαιοσύνης που συμφωνείται αμοιβαία και λαμβάνοντας υπόψη εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.

Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις κοινόχρηστου πλούτου αναπτύσσονται παγκοσμίως και υπάρχουν πολλές εταιρείες που λειτουργούν όπως αυτές χωρίς να προσδιορίζονται ως Κοινωνικές Επιχειρήσεις κοινόχρηστου πλούτου. Οι ιδρυτές και οι ηγέτες αυτών των εταιρειών υποστηρίζουν ότι μέσω της ύπαρξης μίας ισχυρής κοινωνικά επωνυμίας, των εργαζομένων με κίνητρα, των πιστών πελατών και των επενδυτών με κίνητρα, οι εταιρείες τους είναι ανταγωνιστικές και επιτυχημένες, καθώς και βιώσιμες και θετικά συνεισφέρουσες στις κοινότητες που επηρεάζουν και στο περιβάλλον.

Ιστορία

Η ιδέα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων Κοινού Πλούτου οφείλεται στα θερινά σχολεία κοινωνικών επιχειρήσεων του 2014 - 2016 που διοργανώθηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο από το Sheffield Hallam University και το Social Enterprise International (τότε ονομαζόταν Social Enterprise Europe). Τα θερινά σχολεία αναγνώρισαν την απεριόριστη ανισότητα ως μείζον πρόβλημα στον κόσμο που οδηγεί σε άθλια φτώχεια από τη μία πλευρά και σε ακατάλληλο πλούτο που συσσωρεύεται από λίγους από την άλλη. Ο κύριος μοχλός αυτής της ανισότητας ήταν ο τρόπος με τον οποίο διοικούνταν οι περισσότερες επιχειρήσεις, επιβραβεύοντας άδικα εκείνες με χρήματα σε βάρος όλων των άλλων ενδιαφερομένων που δημιούργησαν πλούτο μέσω των επιχειρήσεων.

Η λύση που προτάθηκε ήταν ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που ονομάζεται FairShares. Προωθούμενο από τη SEI και το Sheffield Hallam, αυτό το μοντέλο κέρδισε ταχύτατο ενδιαφέρον παγκοσμίως. Ο καθηγητής Rory Ridley Duff τόσο διευθυντής του SEI όσο και

δάσκαλος στο Sheffield Hallam έγραψε ένα βιβλίο το ‘The Case for FairShares’ και ένα μυθιστόρημα που ονομάζεται ‘The Dragon's Apprentice’.

Το ενδιαφέρον για το FairShares οδήγησε στη σύσταση της Ένωσης FairShares και το Ινστιτούτο FairShares ιδρύθηκε στο Πανεπιστήμιο Sheffield Hallam. Η πρώτη εταιρεία FairShares με την ονομασία AnyShares εγγράφηκε στις ΗΠΑ το 2017 (διακόπηκε η διαπραγμάτευση δύο χρόνια αργότερα). Η SEi και οι συνεργάτες της εξασφάλισαν ευρωπαϊκή χρηματοδότηση για τη δημιουργία FairShares Labs σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Σύμμαχος σε αυτό το πρόγραμμα ήταν τα σωστά δομημένα μαθήματα επαγγελματικής κατάρτισης μερικά από τα οποία πραγματοποιήθηκαν από τον Sheffield Hallam. Τριάντα πέντε πανεπιστήμια από όλο τον κόσμο που συμμετείχαν στο έργο EMES συμφώνησαν να συμπεριλάβουν την εκπαίδευση FairShares στα μαθήματά τους. Δημιουργήθηκε μια πλατφόρμα FairShares ώστε όσοι ιδρύουν εταιρείες FairShares να μπορούν να εγγραφούν, να προωθήσουν και να αναπτύξουν τις εταιρείες τους. Ένας διαδικτυακός προγραμματιστής FairShares βοήθησε τους κοινωνικούς επιχειρηματίες να τηρήσουν τους κανόνες για να κάνουν την επιχείρησή τους FairShares. Οι πρότυποι κανόνες διατέθηκαν μέσω του Συνδέσμου και μεταφράστηκαν στα Ισπανικά και τα Γερμανικά. Οι υποστηρικτές του FairShares μίλησαν σε πολλά συνέδρια στην Ευρώπη, την Ασία, την Αφρική και τον Καναδά μεταξύ 2017 - 2019.

Στο τέλος της δεκαετίας, οι διευθυντές της SEi εντόπισαν ένα πρόβλημα με το μοντέλο FairShares. Παρά το υψηλό επίπεδο υποστήριξης και προώθησης, υπήρξε ένας απογοητευτικός αριθμός εταιρειών που διαπραγματεύονται ως FairShares. Η εταιρεία διεξήγαγε διάλογο με μερικούς από τους επιχειρηματίες που είχαν δείξει ενδιαφέρον για το FairShares ή που είχαν προσπαθήσει να εφαρμόσουν τους κανόνες του μοντέλου αλλά είχαν παραιτηθεί.

Αυτό που ανακάλυψε η SEi ήταν ότι ενώ οι αρχές ήταν δημοφιλείς και υποστήριζαν την εφαρμογή περίπλοκων κανόνων δεν ήταν. Η SEi προσέγγισε ορισμένες εταιρείες τις οποίες προσπάθησε να μετατρέψει σε FairShares και συζήτησε τα προβλήματα μαζί τους. Από αυτές τις συζητήσεις υιοθετήθηκε μια νέα προσέγγιση από τη SEi η οποία τελικά δημιούργησε το FairShares αλλά με πολύ διαφορετικό μοντέλο. Παρόλα αυτά όμως ήταν βασισμένη λίγο πολύ στις ίδιες αρχές.

Οι νέες αρχές που συμφωνήθηκαν μεταξύ της SEI και των εταιρειών αποτελούν πλέον τη βάση για το μοντέλο Κοινωνικής Επιχείρησης κοινόχρηστου πλούτου. Η SEI συνεργάζεται τώρα με 15 εταιρείες που αυτοαποκαλούνται Κοινωνικές Επιχειρήσεις κοινόχρηστου πλούτου και συνεργάζονται μαζί τους για να αναπτύξουν το μοντέλο.

Το μοντέλο του κοινού πλούτου: Οι αρχές

Οι αρχές του κινήματος Κοινωνικής Επιχείρησης κοινόχρηστου πλούτου είναι:

- Η κατανομή του πλούτου μεγιστοποιείται μεταξύ των ενδιαφερομένων που συμβάλλουν στον κοινωνικό σκοπό και δημιουργούν πλούτο για την εταιρεία.
- Οι εταιρείες θα έχουν διαφορετικές και έγκυρες ερμηνείες για τον πλούτο που δημιουργείται και πώς μοιράζεται καλύτερα.
- Μια δήλωση του σκοπού και του τρόπου μέτρησης της επιτυχίας παράγεται μέσω μιας διαδικασίας διαβούλευσης.
- Η ηθική και οι αξίες ενσωματώνονται στις καθημερινές πρακτικές εργασίας και καθορίζονται από τους συμμετέχοντες.
- Δημιουργείται μια δημοκρατική κουλτούρα που ενθαρρύνει τη συμμετοχή χωρίς αποκλεισμούς στη λήψη αποφάσεων. Η προώθηση της κουλτούρας δεν είναι ένα ολοένα αυξανόμενο επίσημο σύνολο κανόνων.

Ξεκινώντας από το επιχειρηματικό μοντέλο

Ένας από τους χρυσούς κανόνες για τη δημιουργία καλών κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ότι υποστηρίζετε τον κοινωνικό επιχειρηματία ή την κοινωνική επιχείρηση να δημιουργήσει ένα ισχυρό και βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο και, στη συνέχεια, εξετάζετε την καλύτερη οργανωτική και νομική δομή για να υποστηρίξετε αυτό το μοντέλο. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίχθηκε τη δεκαετία του 2000 από τους Geof Cox Associates.

Μόλις διευθετηθεί το επιχειρηματικό μοντέλο, η συζήτηση θα πρέπει να προχωρήσει στην ανάπτυξη του κοινωνικού σκοπού ή του κοινωνικού αντίκτυπου, ποιες αξίες εφαρμόζονται, ποιος πρέπει να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και πώς και ποιος πλούτος δημιουργείται και πώς πρέπει να μοιράζεται.

Ορισμός του πλούτου και πώς να τον μοιραστείτε

Κάθε εταιρεία θα έχει διαφορετική ερμηνεία του πλούτου που δημιουργεί και τον καλύτερο τρόπο να τον μοιραστεί. Για παράδειγμα, ορισμένοι θα δουν τον πλούτο στην αυξανόμενη αξία της εταιρείας τους (LocoSoco PLC) και στις μετοχές που μπορούν να δημιουργήσουν. Άλλοι δίνουν έμφαση στην πνευματική ιδιοκτησία και στη γνώση που δημιουργούν (Solar Ear Brazil), άλλοι εξετάζουν την πηγή των εσόδων τους και πώς θα μπορούσαν να μοιραστούν (Fairbnb), από την άλλη κάποιοι εστιάζουν στα κέρδη που δημιουργούν και στους μισθούς που μπορούν να πληρώσουν (Έρευνα Αυτοματιστές). Επομένως, ο πλούτος μοιράζεται μέσω της έκδοσης μετοχών, της διανομής κερδών, των ίσων μισθών, της δωρεάν ΔΙ ή της διανομής του εισοδήματος στην πηγή.

Καθώς οι νέες εταιρείες ταυτίζονται με τον κοινόχρηστο πλούτο, αναδύονται διαφορετικές ερμηνείες για το τι είναι ο πλούτος και πώς μοιράζεται καλύτερα. Η SEi εκπονεί μια σειρά περιπτωσιολογικών μελετών που βασίζονται σε 15 τέτοιες εταιρείες που θα βοηθήσουν τις νέες εταιρείες να περάσουν από αυτή τη διαδικασία.

Δημοκρατική λήψη αποφάσεων

Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις κοινόχρηστου πλούτου που έχουν δεσμευτεί σε μια περιεκτική και δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων ακολουθούν τις ακόλουθες οδηγίες για να κάνουν αυτή τη διαδικασία αποτελεσματική.

Πραγματοποιήστε μια ανάλυση των ενδιαφερομένων για να διασφαλίσετε ότι όλοι όσοι δημιουργούν τον πλούτο της εταιρείας συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο επίπεδο που τους ταιριάζει.

Αξιοποιήστε πλήρως τα νέα ψηφιακά λογισμικά για εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες για να δημιουργήσετε μια ροή διαλόγου που να είναι διαφανής και χωρίς αποκλεισμούς και να τηρεί τις αξίες της εταιρείας

Αναζητήστε τη δημιουργία μη ιεραρχικών δομών που βασίζονται σε ομάδες και εργασία σε ζευγάρια (π.χ. το μοντέλο Innotiimi ή το Sociocracy)

Διαχωρίστε την ιδιοκτησία από τη λήψη αποφάσεων. Ένας τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να γίνει αυτό είναι μεταφέροντας τους κανόνες που διέπουν τη λήψη αποφάσεων από το επίσημο καταστατικό σε ένα Βιβλίο Κανονισμών της Εταιρείας, ένα εσωτερικό και περιεκτικό

έγγραφο που αλλάζει εύκολα και επίσης συνδυάζεται με τις μεταβαλλόμενες αξίες και ηθική της εταιρείας.

Δημιουργήστε μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς. Με την εισαγωγή κανόνων που ενισχύουν αξίες όπως η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια, διευκολύνουν και ασφαλίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να εκφράσουν τις απόψεις τους για τις πτυχές που τους ενδιαφέρουν.

Σκεφτείτε να κάνετε έναν Κοινωνικό Έλεγχο. Μια συνεχής διαδικασία που βοηθά την εταιρεία να αναθεωρήσει τον σκοπό της και την ευημερία των ενδιαφερομένων, να βελτιώσει τον διάλογο μεταξύ των ενδιαφερομένων και να μετρά τον κοινωνικό αντίκτυπο με τρόπο που καθορίζεται από την εταιρεία. Ένας Κοινωνικός Έλεγχος δίνει επίσης στην εταιρεία την ευκαιρία να δοκιμάσει το πόσο δίκαιο είναι το μοντέλο της ρωτώντας όλους τους ενδιαφερόμενους εάν η κατανομή του πλούτου και η λήψη αποφάσεων ήταν «δίκαιη» από την άποψή τους.

Νομική δομή

Η νομική δομή θα πρέπει να επιλεγεί ώστε να ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο και στο πλαίσιο της χώρας. Οι κατευθυντήριες γραμμές είναι

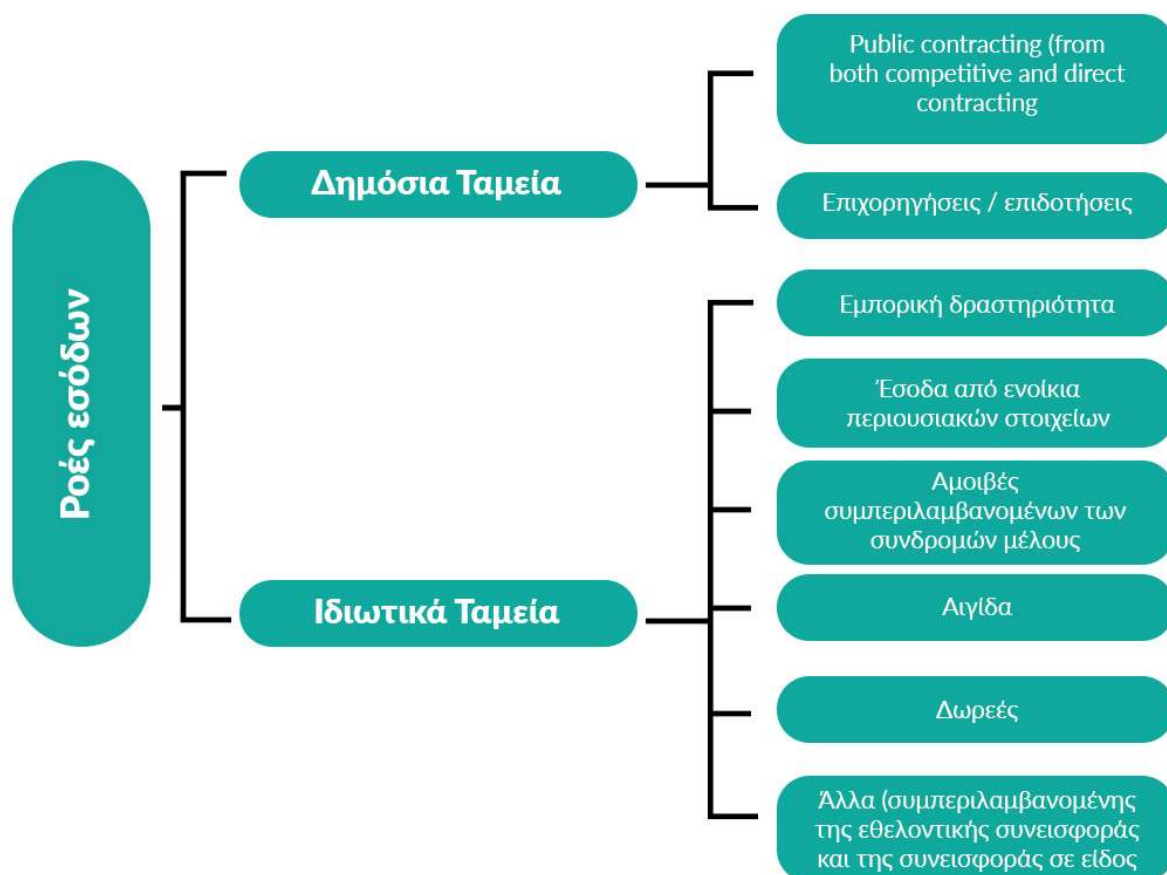
εταιρείες περιορισμένης ευθύνης με μετοχές που διευκολύνουν την κατανομή του πλούτου μέσω της έκδοσης μετοχών σε συμμετόχους που συνεισφέρουν.

Ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών κοινόχρηστου πλούτου υιοθετά δομές δύο επιπέδων (με μια εταιρεία χαρτοφυλακίου) και εγγράφονται ως PLC, για παράδειγμα η LocoSoco PLC (εγγεγραμμένη στην Αυστρία) και η Foremedia PLC (Εγγεγραμμένη στο Λονδίνο).

Δ.3
ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ
ΑΝΑΞΙΟΠΟΙΗΤΗΣ
ΚΟΙΝΟΤΙΚΗΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΙΣΧΥΟΣ

Δ.3 Ενεργοποίηση αναξιοποίητης κοινοτικής χρηματοδότησης και ισχύος

Δ.3.1 Το μείγμα πόρων



Εικόνα 10 - Πρόγραμμα ροής εσόδων –

Πηγή: A Map of Social Enterprises and Their Social Ecosystems in Europe (2015, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion)

Δ.3.2 Μελλοντικές προοπτικές

Πολλά μοντέλα εναλλακτικών **χρηματοδοτικών μέσων** όσον αφορά τα επιχειρηματικά **κεφάλαια** βρίσκονται υπό πειραματισμό σε διάφορα μέρη του κόσμου. Αυτά τα μοντέλα συχνά συνδέονται και λειτουργούν σε συγκεκριμένα εθνικά πλαίσια, επομένως

παρουσιάζουν ενδιαφέρον πρώτα από την άποψη της «προοπτικής» και μετά, ως λειτουργικής δυνατότητας. Ανάμεσα τους:

- Κεφάλαιο Σκοπού
- Ο κόσμος της εργασίας,
- Μεταφορά χρηματοδότησης
- Μερίδια κοινότητας

Μια πρόσθετη πτυχή μπορεί να αφορά το σύστημα πληρωμών και υπό αυτή την έννοια θα μπορούσε να εξεταστεί το Fairpay.

Η πληροφορική ώθησε τους οργανισμούς μπροστά και ως προς τις μορφές

- «συλλογικές αποφάσεις»: ως παραδείγματα **Loomio** και **Enspiral**
- Νομικές ρυθμίσεις για τη διευκόλυνση της συμμόρφωσης με τους φορολογικούς και εργασιακούς κανόνες: **FreedomCoop**
- Καινοτομία στη διακυβέρνηση και μείγμα κεφαλαίου συν εργασίας:
 - FairShares
 - [MastlY](#)
 - [Timefounder](#)

Η τεχνολογία Blockchain καθιστά δυνατή την αποκέντρωση των οργανισμών:

- [Backfeed](#)
- [Comakery](#)
- [Colu](#), που στοχεύει στην αξιοποίηση της ατομικής συνεισφοράς και στην προώθηση της δημιουργίας τοπικών νομισμάτων

Το πλαίσιο είναι δυναμικό αλλά είναι επίσης επικίνδυνο, περίπλοκο και εύθραυστο. **Δεν υπάρχουν ακόμη επικυρωμένα μοντέλα** και προκύπτουν ορισμένα ερωτήματα σχετικά με τον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των βασικών πτυχών του κινδύνου, της ιδιοκτησίας, των κερδών και του ελέγχου.

Δ.3.3 Ευκαιρίες χρηματοδότησης: Ευρωπαϊκό πλαίσιο

Ένα από τα κύρια προβλήματα για την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι η **περιορισμένη πρόσβαση** στη χρηματοδότηση. Κατά κάποιο τρόπο βασίζεται επίσης σε μια προκατάληψη: μια κοινωνική επιχείρηση έχει **υψηλότερους κινδύνους** και είναι **λιγότερο κερδοφόρα** σε σχέση με άλλες μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πρέπει να ληφθούν άλλες πτυχές υπόψη:

- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ως επί το πλείστον μικρές
- Η κοινωνική επιχείρηση έχει χαμηλές δεξιότητες στην περιγραφή του αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου
- Τα αναμενόμενα ποσά χρηματοδότησης είναι επίσης μικρά
- Συχνά υπάρχει αίτημα μακροπρόθεσμου κεφαλαίου, επομένως υπάρχει ανάγκη πληρωμής χρηματοοικονομικών διαμεσολαβητών για το κόστος συναλλαγής.

Υπάρχει ανάγκη για καλύτερο **χρηματοοικονομικό οικοσύστημα**, **ειδική υποστήριξη** και βελτιωμένη γνώση των κινδύνων και ευκαιρίες για χρηματοδότηση της κοινωνικής επιχείρησης.

Το 2011 η ΕΕ ξεκίνησε την Πρωτοβουλία Κοινωνικών Επιχειρήσεων ώστε να εισαγάγει ένα βραχυπρόθεσμο σχέδιο δράσης για την υποστήριξη της ανάπτυξης κοινωνικών επιχειρήσεων, βασικών ενδιαφερομένων στην κοινωνική οικονομία και την κοινωνική καινοτομία. Στοχεύει επίσης να προκαλέσει μια συζήτηση σχετικά με τις οδούς που πρέπει να διερευνηθούν μεσοπρόθεσμα/μακροπρόθεσμα. Υπάρχουν 11 μέτρα προτεραιότητας, οργανωμένα γύρω από 3 θέματα:

Θέμα 1: Διευκολύνουμε τις κοινωνικές επιχειρήσεις να λάβουν χρηματοδότηση

Θέμα 2: Αύξηση της προβολής της κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Θέμα 3: Κάνοντας το νομικό περιβάλλον πιο φιλικό για τις κοινωνικές επιχειρήσεις

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής προσέγγισης, η Ευρωπαϊκή Ένωση προώθησε άλλες δράσεις, παρέχοντας μέσα για την επιδίωξη αυτών των στόχων.

Ευρωπαϊκά Ταμεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (EuSEF) (2013)

Ο κανονισμός δεν παρέχει χρηματοδότηση στην ΚΕ αλλά καθιερώνει το σήμα EuSEF και διευκολύνει τις επενδύσεις σε κοινωνικές επιχειρήσεις.

Στο πλαίσιο του Προγράμματος για την Απασχόληση και την Κοινωνική Καινοτομία (EaSI) προωθήθηκε ο άξονας μικροχρηματοδότησης και κοινωνικής επιχειρηματικότητας, με προϋπολογισμό περίπου 171 εκατ. ευρώ για την περίοδο 2014 - 2020.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν χρηματοδοτεί απευθείας επιχειρήσεις, αλλά επιλέγει παρόχους μικροπιστώσεων και επενδυτές κοινωνικών επιχειρήσεων στην ΕΕ για να αυξήσει τον δανεισμό. Αυτοί οι οργανισμοί (ιδιωτικοί και δημόσιοι) μπορούν να υποβάλουν αίτηση για χρηματοδότηση και στη συνέχεια μπορούν να παρέχουν μικροπίστωση για άτομα και μικροεπιχειρήσεις ή/και χρηματοδότηση για κοινωνικές επιχειρήσεις στις χώρες τους. Το μέτρο επέκτεινε τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Μικροχρηματοδότησης, που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος EaSI το 2010.

Άλλα δύο σημαντικά χρηματοδοτικά μέσα, στο πλαίσιο του EaSI είναι:

Μέσο εγγύησης EaSI

Επίσης σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει άμεση χρηματοδότηση προς τη κοινωνική επιχείρηση αλλά ένα σύστημα επιλεγμένων διαμεσολαβητών

*Χάρη στον **μηχανισμό επιμερισμού κινδύνου** μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ενδιαμέσων φορέων και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το Μέσο Εγγύησης EaSI επιτρέπει σε **επιλεγμένους παρόχους μικροπιστώσεων και παρόχους χρηματοδότησης κοινωνικών επιχειρήσεων** να επεκτείνουν την προσέγγισή τους σε υποεξυπηρετούμενες πολύ μικρές και κοινωνικές επιχειρήσεις, **διευκολύνοντας την πρόσβαση στη χρηματοδότηση για ομάδες-στόχους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες για την πρόσβαση στη συμβατική πιστωτική αγορά.***

Παράθυρο Επενδύσεων Ανάπτυξης Ικανότητας EaSI.

Η λειτουργία είναι παρόμοια και το εύρος είναι

*Ο στόχος αυτού του μέσου είναι η δημιουργία της **θεσμικής ικανότητας επιλεγμένων χρηματοπιστωτικών ενδιαμέσων φορέων***

που δεν έχουν ακόμη φθάσει σε βιωσιμότητα ή χρειάζονται επιχειρηματικά κεφάλαια για να διατηρήσουν την ανάπτυξη τους.

These **micro-loans** (up to €25 000) are specific for micro-enterprises and social entrepreneurs.

Αυτά τα μικροδάνεια (μέχρι 25.000 ευρώ) είναι ειδικά για πολύ μικρές επιχειρήσεις και κοινωνικούς επιχειρηματίες.

Ένα άλλο μέσο που δημιουργήθηκε το 2015 από τον Όμιλο ΕΤΕπ (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και ΕΤΕ) είναι ο Επιταχυντής Κοινωνικών Επιπτώσεων (243 εκατ. ευρώ, που διανέμονται μεταξύ διαχειριστών κεφαλαίων που παρέχουν στις κοινωνικές επιχειρήσεις χρηματοδότηση με τη μορφή ιδίων κεφαλαίων).

Η SIA λειτουργεί ως ταμείο κεφαλαίων που διαχειρίζεται το ΕΤΕ και επενδύει σε ταμεία κοινωνικού αντίκτυπου που στοχεύουν στρατηγικά κοινωνικές επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη. Στο πλαίσιο του SIA, μια κοινωνική επιχείρηση είναι μια αυτοβιώσιμη ΜΜΕ της οποίας το επιχειρηματικό μοντέλο εξυπηρετεί στην επίτευξη κοινωνικού αντίκτυπου. Θα παρέχει μια επιχειρηματική λύση σε ένα κοινωνικό ζήτημα που βασίζεται σε μια επεκτάσιμη προσέγγιση και θα έχει μετρήσιμο αντίκτυπο

Η κοινωνική επιχείρηση αποτελεί επενδυτική προτεραιότητα της πολιτικής συνοχής της ΕΕ στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ)

Ο στόχος της «προώθησης της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας» μπορεί να μειωθεί σε διάφορες δράσεις, προγράμματα και μέτρα σε εθνικό επίπεδο, επίσης μέσω άλλων επενδυτικών προτεραιοτήτων που διασχίζουν κοινωνικές αξίες και πτυχές:

Ενεργός γήρανση και τοκετός

Συμπερίληψη

Επενδύσεις για ΜΜΕ

Μικρής κλίμακας υποδομές

Η χρηματοδότηση είναι συνήθως προσβάσιμη μέσω **προσκλήσεων ή διαγωνισμών** σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Προγραμματίζονται ορισμένα άμεσα μέτρα / ευκαιρίες, αυτά τοποθετούνται συνήθως σε ευρύτερα προγράμματα ή δράσεις και ετήσιο ή πολυετές σχεδιασμό. Ως παράδειγμα:

- Το InnovFin στο πλαίσιο του Horizon 2020 (επενδύσεις έρευνας και καινοτομίας για επιχειρήσεις) παρέχει χρηματοδοτικό μέσο για το έργο έρευνας και καινοτομίας σας.
- COSME (Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων).
- Ευρωπαϊκό Ταμείο Στρατηγικών Επενδύσεων (EFSI) Μετοχικό μέσο μέσω πιλοτικών επενδύσεων μετοχικού κεφαλαίου μέσω κεφαλαίων που συνδέονται με θερμοκοιτίδες και επιταχυντές, (συνεπενδύσεις με κοινωνικούς επιχειρηματικούς αγγέλους).

Προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της κοινωνικής επιχείρησης, η ΕΕ έχει παράσχει μια μεθοδολογία απόδοσης κοινωνικού αντίκτυπου.

Η μεθοδολογία απόδοσης κοινωνικού αντίκτυπου SIA συνεπάγεται ότι ο διαχειριστής του αμοιβαίου κεφαλαίου δεσμεύεται για μια σειρά από συγκεκριμένα καθήκοντα για τη μέτρηση και την αναφορά σχετικά με τον αντίκτυπο που επιτυγχάνεται από τις υποκείμενες εταιρείες χαρτοφυλακίου του. Πρώτον, οι εταιρείες χαρτοφυλακίου, σε συντονισμό με τον διαχειριστή του αμοιβαίου κεφαλαίου, καλούνται να ορίσουν από 1 έως 5 δείκτες κοινωνικού αντίκτυπου και να ορίσουν την προεπενδυτική τιμή-στόχο για καθέναν από αυτούς τους δείκτες κοινωνικού αντίκτυπου.

Η υποομάδα GECES για τη Μέτρηση Επιπτώσεων που συστάθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει επεξεργαστεί προσεγγίσεις για τη μέτρηση των κοινωνικών επιπτώσεων. Απευθύνεται κυρίως σε «διαχειριστές κοινωνικών ταμείων, υποστηρίζοντάς τους για να αποφασίσουν εάν θα επενδύσουν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ώστε να θα βοηθήσει τους επενδυτές και τους χορηγούς επιχορηγήσεων να δουν εάν οι επιχειρήσεις που έχουν

υποστηρίζει έχουν επιτύχει τους δηλωμένους κοινωνικούς στόχους τους, αλλά είναι επίσης ευρύτερης εφαρμογής, και τα δύο, εσωτερικά και εξωτερικά.

Δ.3.4 Συγκέντρωση χρημάτων και πληθοχρηματοδότηση

Με τον όρο **συγκέντρωση χρημάτων** εννοούμε, σε γενικές γραμμές, τη συλλογή πόρων και μάλιστα αποτελεί και «εργαλείο μάρκετινγκ για την κοινωνική επιχείρηση. Είναι ένα «εργαλείο» που επιτρέπει στις μη κερδοσκοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις να:

- σεβαστούν τον περιορισμό της οικονομικής και χρηματοοικονομικής ισορροπίας·
- να οργανωθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να αντιμετωπίσουν τα διαφορετικά περιβάλλοντα της αγοράς.

Μπορούν να προσδιοριστούν 4 τύποι στρατηγικών συγκέντρωσης κεφαλαίων

1. Γενική άμεση:

- α) υπάρχει σχέση κοινωνικής επιχείρησης και δωρητή και είναι χωρίς μεσάζοντες και δεν συνδέεται με συγκεκριμένο έργο.
- β) πολύ σημαντική σε αυτό το σενάριο η εικόνα της επωνυμίας που πρέπει να εγγυάται τη σωστή χρήση των οικονομικών πόρων και την κοινωνική / λειτουργική κερδοφορία.

2. Απευθείας στο έργο:

- α) υπάρχει συγκεκριμένο έργο και συσχετισμός ένας προς έναν μεταξύ της προσφοράς και των ορατών αποτελεσμάτων της χρήσης της χρηματοδότησης
- β) Σε αυτή την προσέγγιση υπάρχουν: i) μια εκ των προτέρων φάση καθορισμού των στόχων, ii) η "εν πορεία" φάση της συγκέντρωσης κεφαλαίων, iii) μια σημαντική "εκ των υστέρων φάση" στην οποία κοινοποιούνται και μετρώνται τα αποτελέσματα του χορηγού

3. Έμμεσα στο έργο

- α) υπάρχει ένας μεσάζων (τηλεόραση, πιο συχνά πλατφόρμες crowdfunding κ.λπ.) που συγκεντρώνει κεφάλαια από υποστηρικτές και στη συνέχεια δωρίζει για ένα συγκεκριμένο έργο
- β) πολύ σημαντική η ποιότητα και η προβολή των συνεργατών

γ) η κερδοφορία συνδέεται εξίσου με τα καλά ονόματα των εταίρων και την ελκυστικότητα της ιδέας/έργου

4. Γενική έμμεση:

α) υπάρχει μεσάζων που συγκεντρώνει χρήματα για μια κοινωνική επιχείρηση αδιακρίτως·

β) ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να έχει μακροπρόθεσμη συνεργασία με την κοινωνική επιχείρηση

γ) ο δωρητής λαμβάνει πλεονεκτήματα στις ανταλλαγές ("μάρκετινγκ που σχετίζεται με αιτία").



Εικόνα 11 - Στρατηγική συγκέντρωσης κεφαλαίων

Δ.3.5 Crowdfunding

Το **crowdfunding**, κυριολεκτικά «χρηματοδότηση από το πλήθος», είναι ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους συγκέντρωσης χρημάτων μέσω του δικτύου, προσεγγίζοντας ένα ευρύ κοινό μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, για τη χρηματοδότηση μιας ιδέας, ενός έργου, μιας δραστηριότητας, μιας αντιστοίχισης των ενδιαφερομένων με πολύ ευέλικτο και γρήγορο τρόπο.

Οι ανταμοιβές σε υποστηρικτές μπορεί να είναι διαφορετικών τύπων, εξαρτάται επίσης από τον τύπο της πλατφόρμας που χρησιμοποιείται.

Οι πλατφόρμες crowdfunding δίνουν το πλεονέκτημα να είναι χρησιμοποιήσιμες και προσβάσιμες από ιδιώτες αλλά και εταιρείες σε φάση εκκίνησης και μπορούν να

αποτελέσουν πολύτιμο εργαλείο για την αρχή μιας επιχειρηματικής ιδέας ή για βραχυπρόθεσμα έργα με αμοιβαίους και μη κερδοσκοπικούς σκοπούς.

Η πρώτη πλατφόρμα crowdfunding που εμφανίστηκε στην αγορά ήταν το ArtistShare (Ηνωμένες Πολιτείες), που ιδρύθηκε το 2000 και επικεντρώθηκε σε πολιτιστικά και δημιουργικά έργα.

Δ.3.6 Διαδικασία Crowdfunding

Τα βήματα είναι απλά: η εγγραφή στην επιλεγμένη πλατφόρμα, η παρουσίαση της ιδέας/έργου, οι στόχοι και το χρηματικό ποσό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων, οι όροι συλλογής, η προθεσμία της καμπάνιας και οι παρεχόμενες ανταμοιβές. Η συναλλαγή είναι διαδικτυακή και διαφανής.

Εάν εντός της προγραμματισμένης προθεσμίας επιτευχθεί ή ξεπεραστεί ο στόχος είσπραξης (αναμενόμενο χρηματικό ποσό), τότε τα συγκεντρωμένα κεφάλαια μεταφέρονται στον αιτούντα. Συνήθως εάν δεν επιτευχθεί το προγραμματισμένο ποσό δεν αντλούνται χρήματα από τους επενδυτές. Ορισμένες πλατφόρμες μεταφέρουν τα συγκεντρωμένα κεφάλαια ακόμη και αν δεν έχει επιτευχθεί το προγραμματισμένο ποσό.

Οι πλατφόρμες ενδέχεται να διατηρούν κάποιο ποσοστό για διαχείριση, το ποσοστό ποικίλλει.

Δ.3.7 Ταξινόμηση και μοντέλα

Οι πλατφόρμες crowdfunding μπορούν να ταξινομηθούν

- σύμφωνα με τις μεθόδους εισφοράς κεφαλαίου
- σύμφωνα με τα είδη ανταμοιβών για υποστηρικτές
 - δωρεές (συνήθως χωρίς ανταμοιβή)
 - παθητικές επενδύσεις (με ανταμοιβή)
 - ενεργές επενδύσεις (με ανταμοιβή)

ΔΩΡΕΑ: Σε περίπτωση που δεν υπάρχει είδος ανταμοιβής για την επιλογή ή τα χαρακτηριστικά του έργου (αστική, μη κερδοσκοπική, κοινωνική), ο διοργανωτής χρησιμοποιεί πλατφόρμες crowdfunding που ειδικεύονται στη δωρεάν δωρεά.

ΠΑΘΗΤΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ σχετίζονται με πλατφόρμες που παρέχουν επίσης ανταμοιβή με τη μορφή χρημάτων (Peer-to-Peer δανεισμός), αλλά συνήθως η ανταμοιβή είναι ένα αποτέλεσμα που παρέχεται από την υποστηριζόμενη εταιρεία

Η ACTIVE INVESTMENTS, σε αυτή την περίπτωση μαζί με την επιβράβευση επενδυτών και υποστηρικτών, μπορεί να αγοράσει μερίδια μετοχών, συμμετέχοντας στην επιχείρηση.

Ο τομέας του crowdfunding είναι εξαιρετικά δυναμικός, επομένως αναπτύσσονται νέα μοντέλα, και με υβριδικές λύσεις.

Μοντέλα Crowdfunding

ΔΩΡΕΑ ΠΛΗΘΟΥΣ	Δωρίζονται χρήματα για την υποστήριξη ενός συγκεκριμένου σκοπού, χωρίς ανταμοιβές, σε περίπτωση που είναι συμβολικές αν όχι άυλες.
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Είναι μια χρηματοδότηση από δωρητές που επενδύουν τα χρήματά τους στο ίδιο κεφάλαιο (ίδια κεφάλαια) μιας εταιρείας, αγοράζοντας μετοχές ή ποσοστώσεις.
ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ	Υπάρχει ανταμοιβή, ανάλογα με το ποσό που επενδύεται στην καμπάνια και μπορεί να έχει τη μορφή προϊόντος ή υπηρεσίας. Συχνά πρόκειται για προπώληση και, το μοντέλο ορίζεται ως «pre-selling crowdfunding».
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης πουλά και ταυτόχρονα οι επενδυτές αγοράζουν μέρος των εσόδων που δημιουργούνται από τις μελλοντικές πωλήσεις της δραστηριότητας
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	Επίσης κοινωνικός δανεισμός ή peer-to-peer δανεισμός, συνίσταται σε δάνειο μεταξύ ιδιωτών, που εκδίδεται μέσω διαδικτυακών πλατφορμών και ολοκληρώνεται για την ανάπτυξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών έργων.

Πίνακας 9 - Μοντέλα Crowdfunding

Από αυτή την ουσιαστική πρώτη ταξινόμηση είναι εύκολο να γίνει κατανοητό ότι μια τυπολογία πλατφόρμας ταιριάζει καλύτερα

- Μη κερδοσκοπικός

ή

- Για το κέρδος

Ή ένας τύπος προαγωγέα:

- Ατομο
- Όμιλος (εταιρεία, ίδρυμα, οργανισμός)
- Start-up

Για παράδειγμα:

- για μια **μη κερδοσκοπική ένωση** που στοχεύει να συγκεντρώσει χρηματοδότηση για φιλανθρωπικό σκοπό είναι **κατάλληλη μια πλατφόρμα δωρεάς πλήθους**
- **μια start-up** επιχείρηση που στοχεύει να αναπτύξει μια επιχείρηση (ένα πρωτότυπο) βρίσκει ενδιαφέρουσα **πλατφόρμα συμμετοχών πλήθους**.

Άλλα ενδιαφέροντα μοντέλα είναι:

ΑΣΤΙΚΟΣ	Είναι η προσέγγιση χρηματοδότησης από τη βάση προς την κορυφή που μπορεί να περιλαμβάνει άμεσα τους πολίτες, η συγκέντρωση κεφαλαίων υλοποιείται μέσω ευέλικτων εργαλείων, συνήθως προς όφελος του έργου της επικράτειας και των κοινοτήτων. Είναι αρκετά ενδιαφέρον γιατί ο καθένας μπορεί να ξεκινήσει μια καμπάνια και ο καθένας μπορεί να την υποστηρίξει. Ως εκ τούτου, τόσο τα άτομα όσο και οι κοινωνικοί οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν έργα που βασίζονται στην κοινότητα. Επίσης, οι δήμοι χρησιμοποιούν αυτό το μέσο για τη χρηματοδότηση δημόσιων έργων και δραστηριοτήτων αποκατάστασης και διαμορφώνουν νέες μεθόδους συνεργασίας μεταξύ της θεσμικής σφαίρας και των κοινωνικών παραγόντων και ατόμων. Μεταξύ αυτών είναι η δημόσια εκστρατεία για την κατασκευή μιας πεζογέφυρας στο Ρότερνταμ το 2011, αυτή για τη μετατροπή μιας υπόγειας αποθήκης σε δημόσιο πάρκο στη Νέα Υόρκη και αυτή που ξεκίνησε ο Δήμαρχος της Φιλαδέλφειας το 2013 για την αγορά σχολικών ειδών.
ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ	Είναι ένα είδος crowd financing που βασίζεται στην έννοια του CRS (Corporate Social Responsibility). Υποστηρίζει εταιρείες στο σχεδιασμό προϊόντων/υπηρεσιών και μπορεί να εμπλέξει πελάτες σε αυτή τη φάση. Μπορεί να έχει τη μορφή της δωρεάς, do-it-yourself και ανταμοιβή.

Μερικά παραδείγματα πλατφορμών crowdfunding

INDIEGOGO	Για όλους	Διατίθεται σε 235 χώρες και περιοχές, καμπάνια crowdfunding για οποιαδήποτε ιδέα ή προϊόν θέλετε να λανσάρετε. Η καμπάνια διαρκεί έως και 60 ημέρες. Χρέωση: ένα τέλος πλατφόρμας 5% συν ένα τέλος επεξεργασίας από τρίτους 3% έως 5%.
SEED INVEST	Για startup	Χρηματοδοτήθηκαν 500+ startups. Υποστηρίζει την ευαισθητοποίηση μεταξύ των εταιρειών επιχειρηματικών κεφαλαίων και των επενδυτών. Δεν υπάρχουν χρέωσεις εάν η συγκέντρωση κεφαλαίων δεν είναι επιτυχής Όλες οι startups περνούν από μια αυστηρή διαδικασία ελέγχου, δεν επιλέγονται όλες.
MIGHTYCAUSE	Για ΜΚΟ	Μεγάλη γκάμα καμπανιών, από άντληση κεφαλαίων από ομοτίμους έως ημέρες προσφοράς. Μέση χρέωση επεξεργασίας 1.2% των χρημάτων που συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιώντας την πλατφόρμα συν 29 σεντς ανά συναλλαγή. Ενδεχομένως, μια δωρεάν επιλογή εκκίνησης, για καμπάνιες συγκέντρωσης κεφαλαίων που αφορούν όλο το χρόνο, από ομοτίμους, που σχετίζονται με εκδηλώσεις και πολλά άλλα.
START ENGINE	Για επενδύσεις	Επένδυση σε οποιαδήποτε από τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στον ιστότοπό της με μόλις 100 \$, ανάλογα με την αξία της μετοχής που αναφέρεται για τη συγκεκριμένη εταιρεία. Το προφίλ κάθε εταιρείας περιλαμβάνει την αποτίμηση της εταιρείας, την τιμή ανά μετοχή, τον αριθμό των επενδυτών και πολλά άλλα.
GOFUNDME	Για ιδιώτες	Απλή διαδικασία: α) λεπτομέρειες του ποσού των χρημάτων που θα συγκεντρωθούν, β) αφήγηση, συμπεριλαμβανομένων φωτογραφιών και βίντεο, γ), κοινή χρήση καμπάνιας μέσω κοινωνικών μέσων, μηνυμάτων κειμένου και email
PATREON	Για δημιουργικούς επαγγελματίες	Είναι δυνατή η δημιουργία μηνιαίων συνδρομών. Οι ενσωματώσεις λογισμικού είναι διαθέσιμες με τα Vimeo, MailChimp και άλλα. Τα τέλη ξεκινούν από 5% και φτάνουν έως και 12%, ανάλογα με το επιλεγμένο επίπεδο σχεδίου που επιλέγετε

Πίνακας 10 - Πλατφόρμες Crowdfunding: μερικά παραδείγματα



Δ 4
PITCHING



Δ.4 Pitching

Δ.4.1 Προσεγγίσεις και εργαλεία Pitching

Αυτή η ενότητα σχετίζεται με στρατηγικές, προσεγγίσεις και τρόπους προετοιμασίας μιας αποτελεσματικής παρουσίασης χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία και τη γλώσσα. Το pitch προϋποθέτει βαθιά γνώση της οργάνωσης της κοινωνικής επιχείρησης, της οικονομικής δομής και στρατηγικής, του δικτύου των ενδιαφερομένων, της προοπτικής και των αναγκών.

Με αυτές τις «χωνεμένες» πληροφορίες και γνώσεις στο παρασκήνιο, είναι δυνατό να τραβήξετε την προσοχή των επενδυτών.

Δ.4.2 Περιεχόμενο προώθησης

Τα βασικά στοιχεία μιας προώθησης, ανεξάρτητα από τη μορφή και τα μέσα, είναι πληροφορίες σχετικά με το προϊόν/την υπηρεσία που πρόκειται να πωληθεί

- η κοινωνική αιτία που αντιμετωπίζεται
- σχέδιο μάρκετινγκ και πρωτοτυπία και μοναδικότητα της κοινωνικής επιχείρησης
- πώς εξυπηρετεί τους πελάτες σας

Ένα οπτικό στοιχείο με τη μορφή slide deck που εμφανίζει τουλάχιστον δύο από τα ακόλουθα:

- Λογότυπο εταιρείας
- Σκίτσο των προϊόντων/υπηρεσιών
- Προσχέδιο φυλλαδίου μάρκετινγκ

Δ.4.3 Δομές και υλοποίηση

Η δομή pitching παρέχει:

- Ένα lay out
- Περιγραφή της κοινωνικής επιχείρησης και των προϊόντων/υπηρεσιών
- Επισκόπηση οργανισμού και την ομάδα της κοινωνικής επιχείρησης
- Στοιχεία σχετικά με τα προϊόντα/υπηρεσίες

- Το Επιχειρηματικό μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης και ο Οδικός Χάρτης
- Κλιμάκωση προοπτικών
- Οικονομικές προβλέψεις

Στην πραγματικότητα, το "media pitch" είναι ένα "συνοπτικό μήνυμα". Οι παρουσιάσεις χρησιμοποιούνται για την γρήγορη κοινή χρήση του προσχέδιου μιας ιδέας ή για την υποβολή σημαντικών παρουσιάσεων σε δημοσιογράφους και υπηρεσίες μέσω ενημέρωσης. Στην περίπτωσή μας, το pitching είναι μια πιο δομημένη και αρθρωμένη δραστηριότητα / έξοδος για την επικοινωνία των ενδιαφερόμενων μερών για ολοκληρωμένους και ταυτόχρονους στόχους: άντληση κεφαλαίων, ανταλλαγή ιδεών, δημιουργία δικτύων. Η υποστήριξη πολυμέσων και μορφών μπορεί να είναι κείμενο ή/και βίντεο και, προφανώς, μικτή. Οι δύο μορφές μπορούν να συνδυαστούν. Επιπλέον, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι απαραίτητος.

Ένα πολύτιμο pitching θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο ένα καλά οργανωμένο σύνολο πλήρων και οργανωμένων πληροφοριών για την κοινωνική επιχείρηση (2) όσο και την αίσθηση ότι είστε παρόν σε κάτι κοινωνικά χρήσιμου, καινοτόμου και ανθρωποκεντρικού (1). Δείτε αυτά τα δύο παραδείγματα (και πολλά άλλα στον ιστό ακολουθώντας απλώς τα νήματα αναζήτησης).

1 Presentation of Joelex	2 Bertha Center – Pitching template - process
--	---

Δ.4.4 - Εξάσκηση στο Pitching

Σε αυτή την υποενότητα αναπτύσσεται ένα βήμα, σε διάφορες μορφές και μέσα. Μια παρουσίαση ppt, μια ομιλία (προτείνεται παρουσίαση βίντεο), το περίγραμμα ενός φυλλαδίου με καταγραφή και ενός κειμένου μάρκετινγκ. Στην εισαγωγή, η πτυχή των γραφικών είναι σίγουρα απαραίτητη και μπορεί επίσης να ισχύει ότι "το μέσο είναι το μήνυμα". Αλλά το πρώτο βήμα είναι να περιγράψουμε μια σαφή, αποτελεσματική

παρουσίαση της κοινωνικής επιχείρησης, του οράματός της, των αναγκών της και των πραγματικών αιτημάτων.

Σύνοψη της Ενότητας Δ

Η ενότητα στοχεύει στην αύξηση των δεξιοτήτων σχετικά με τις πτυχές της οικονομικής οργάνωσης της κοινωνικής επιχείρησης και στην εύρεση πόρων για τη δημιουργία και την ανάπτυξη της δικής της επιχείρησης. Επιπλέον, η ενότητα σκοπεύει να αυξήσει τις δεξιότητες στην παρουσίαση της εταιρείας ή του επιχειρηματικού έργου με πειστικό τρόπο, με στόχο να παρακινήσει τους ενδιαφερόμενους να το χρηματοδοτήσουν και να το υποστηρίξουν.

Το πρώτο θέμα παρουσιάζει μια εικόνα των επιχειρηματικών μοντέλων και των χρηματοοικονομικών στρατηγικών για την κοινωνική επιχείρηση, απεικονίζοντας ορισμένες πτυχές του διοικητικού οργάνου και την έννοια του «πολλαπλού μετόχου», σχετικά με τους τρόπους συμμετοχής των διαφόρων κατηγοριών ενδιαφερομένων. Το κεφάλαιο περιγράφει επίσης συνοπτικά τους πιθανούς τύπους χρηματοοικονομικών μέσων, οι πτυχές των οποίων μπορούν να μελετηθούν σε βάθος με τον δάσκαλο ή ακόμα και στην αυτομάθηση.

Το δεύτερο θέμα απεικονίζει ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης των κοινωνικών επιχειρήσεων, το λεγόμενο μοντέλο FairShares. Η πρόθεση δεν είναι να το προτείνουμε ως επιχειρηματικό σύστημα, αλλά, μέσω της περιγραφής του, να αναδείξουμε ορισμένες οργανωτικές και οικονομικές πτυχές, να τονώσει τον προβληματισμό ή ακόμα και να επανεξετάσει το επιχειρηματικό οργανωτικό μοντέλο. Πέρα από την πραγματική πρακτικότητα και σκοπιμότητα, το μοντέλο FairShare είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τη διερεύνηση πτυχών που σχετίζονται με την κατανομή του πλούτου στην κοινωνική επιχείρηση και για την καλύτερη τοποθέτησή του στα ευρύτερα κοινωνικά πλαίσια της κοινωνίας.

Το τρίτο θέμα αναπτύσσει περαιτέρω τις πτυχές της χρηματοδότησης των κοινωνικών επιχειρήσεων, απεικονίζοντας ορισμένα προφίλ που σχετίζονται με ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες και τον ρόλο της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης και σκιαγραφώντας τις ευκαιρίες που προσφέρει το crowdfunding, με ορισμένες ενδείξεις για τους διαφορετικούς τύπους crowdfunding και παραδείγματα πλατφορμών για συλλογή της χρηματοδότησης.

Το τέταρτο θέμα αφορά την προετοιμασία ενός pitch της δικής του εταιρείας ή επιχειρηματικού σχεδίου, μέσω του οποίου μπορεί κανείς να ενισχύσει την αποστολή και το όραμά του, να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους ενδιαφερόμενους και τους χρηματοδότες και να βρει τους απαραίτητους πόρους πείθοντας τους συνομιλητές του να επενδύσουν και να συμμετάσχουν στην επιχειρηματική ιδέα. Το κεφάλαιο δίνει ενδείξεις για τη δομή του pitch και για τις τεχνικές επεξεργασίας του κειμένου, για την επιλογή της μορφής, επίσης διάφορες μεθόδους παρουσίασης.



Ερωτήσεις επανεξέτασης της Ενότητας Δ

1. Ποιοι είναι οι καλύτεροι πόροι για μια Κοινωνική Επιχείρηση
 - α. Επιχορηγήσεις κεφαλαίου
 - β. Κεφάλαιο χρέους
 - γ. Μετοχικό κεφάλαιο και ενδιάμεσο κεφάλαιο
 - δ. Εξαρτάται από οικονομικά σχέδια και συνθήκες**
2. Άγγελοι Κοινωνικών Επενδύσεων
 - α. Είναι μόνο ανεξάρτητα άτομα
 - β. Είναι μόνο δίκτυα
 - γ. Συνήθως παρέχουν επίσης μη οικονομική υποστήριξη
3. Αντιστοιχισμένες επιχορηγήσεις
 - α. Συμπεριλαμβάνουν ρήτρες για αποπληρωμή
 - β. Αντιστοιχούν το πλεόνασμα ή τα ίδια κεφάλαια που δημιουργούνται από την κοινωνική επιχείρηση**
 - γ. Χρησιμοποιούνται κυρίως από το ίδρυμα ως συμπληρωματική επιχορήγηση ίδρυσης
4. Μοντέλο μεριδίων πλούτου
 - α. Είναι μια ευρωπαϊκή προσέγγιση αναφοράς για τη κοινωνική επιχείρηση
 - β. Είναι μόνο μια εθελοντική προσέγγιση που ενσωματώνει ιδρυτές, παραγωγούς, καταναλωτές και μικρούς επενδυτές**
 - γ. Αναγνωρίζεται μόνο από λίγες κυβερνήσεις
5. Σε ένα pitch
 - α. Καλύτερα να μην περιγράφεται η οικονομική στρατηγική
 - β. Η περιγραφή της ομάδας κοινωνικής επιχείρησης είναι υποχρεωτική
 - γ. Προτείνεται ένα συγκεκριμένο οικονομικό αίτημα**
6. Διευθύνσεις γηπέδων
 - α. Μόνο κοινωνικές επιχειρήσεις και επενδυτές
 - β. Επενδυτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη**
 - γ. Μόνο επενδυτές
7. Ευρωπαϊκά Ταμεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας
 - α. Παρέχουν οικονομικές εισφορές σε Κοινωνικές Επιχειρήσεις
 - β. Θέσπιση πλαισίου για την εγγραφή των διαχειριστών ταμείων κοινωνικής επιχειρηματικότητας που πληρούν τις προϋποθέσεις**

γ. Προσδιορισμός κατηγοριών Κοινωνικών Επιχειρήσεων που μπορούν να λάβουν πιο εύκολα συνεισφορές από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

8. Ο Επιταχυντής Κοινωνικών Επιπτώσεων

α. Είναι ένα κεφάλαιο που δημιουργείται για επενδύσεις έως 25.000 ευρώ

β. Αξιολογεί προκαταρκτικά την επιλεξιμότητα μιας επένδυσης

γ. Είναι ένα ταμείο κεφαλαίων

9. Για επωφελούμενο μικροδάνειο

α. Ο αιτών πρέπει να είναι εργοδότης με τουλάχιστον 5 εργαζόμενους

β. Το αίτημα συγκεντρώνεται σε ευρωπαϊκό επίπεδο

γ. Ο πάροχος μπορεί να είναι μια δημόσια τράπεζα

10. Crowd-funding

α. Δεν μπορεί να εφαρμοστεί από Κοινωνικές Επιχειρήσεις χωρίς εξουσιοδότηση

β. Πρέπει να καθοριστεί ένα όριο προϋπολογισμού

γ. Είναι ένα ταμείο κεφαλαίων



Για περαιτέρω μελέτη (σύνδεσμοι σε διαθέσιμους διαδικτυακούς πόρους: έγγραφα, δοκίμια, βίντεο κ.λπ.) Alex Nicholls, Cathy Pharoah (2008) *The Landscape Of Social Investment: A Holistic Topology Of Opportunities And Challenges*. Available at:

<https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-paper-the-landscape-of-social-investment-a-holistic-topology-of-opportunities-and-challenges-mar-2008.pdf>

- OECD/EU (2017), Boosting Social Enterprise Development: good practice compendium. Available at: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/boosting_social_enterprise_development_good_practice_compendium.pdf
- Nielsen, D., Grazzini, O., Lawson, Y. and Fuchs, E. (2019) *The Wealth Shares Model and Transformative Innovation: How Democratic Ownership Challenges Dominant Institutions*. Available at: http://www.Wealth_Shares.coop/wp-content/uploads/2019/07/Roskilde-Study-Wealth Shares DemOwn ReleaseVersion.pdf



Βιβλιογραφία/ Αναφορές/Πηγές Διαδικτύου

- European Commission and European Investment Bank - Advisory Services *fi-compass*, (2016) *Financial instruments working with social entrepreneurship*. Available at: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Factsheet_Financial_instruments_working_with_social_entrepreneurship.pdf
- Danish Technological Institute (2016), *Discussion Paper: Promoting social enterprise financing*. Available at: https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/promoting_social_enterprise_financing.pdf
- Ridley-Duff, R., Schmidtchen, R. and 7 other authors (2020) *Creating Social Enterprises in Wealth Shares Labs*. Available at <http://shura.shu.ac.uk/25895/>
- Mark Hager and ChiaKo Hung (2020), *Is Diversification of Revenue Good for Nonprofit Financial Health?* Available at: <https://nonprofitquarterly.org/is-diversification-of-revenue-good-for-nonprofit-financial-health/>
- Saerim Kim (2014) *Three Essays On Financial Collaboration In The Government And Non-profit And Nonprofit Sectors*. Available at: https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=msppa_etds
- Acumen Academy, editorial (2019) *The Ultimate Introductory Guide to Funding Your Social Enterprise- From Crowdfunding to Venture Capital*. Available at: <https://acumenacademy.org/blog/impact-capital-funding-your-social-enterprise>.
- Margot Dushin, HBS Social Enterprise Initiative, Nathalie Laidler-Kylander, Draper Richards Kaplan Foundation (2018) *Developing Your Social Enterprise Pitch Deck*. Available at: <https://www.hbs.edu/newventurecompetition/Documents/social-enterprise-track/DevelopingSEPitchDeck2018.pdf>.

Charles Stapsylton-Smith (2015), Crowdfunding Social Entrepreneurship (2015). Available at:
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:843692/FULLTEXT01>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Δ

Δραστηριότητες για την πλατφόρμα της Ενότητας Δ

Κατάλογος Δραστηριοτήτων (ανά θέμα)	Τι αφορά αυτή η δραστηριότητα;	Τι θα πετύχετε παίρνοντας το:	Διάρκεια (λεπτά)	Αριθμός αναφοράς του Σύνδεσμοι αρχείων και υλικό που περιλαμβάνεται: Όνομα αρχείου: A.1.1_Video+++
Τ.1. Χρηματοοικονομική Στρατηγική				
4.1.1 Επιχειρηματικό μοντέλο και οικονομική στρατηγική	Οι συμμετέχοντες εργάζονται σε μοντέλα κοινωνικής επιχείρησης και οργάνωση με έμφαση στις οικονομικές πτυχές / χαρακτήρες.	Οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις κύριες μορφές μιας κοινωνικής επιχείρησης και τα οικονομικά τους χαρακτηριστικά	15'	MD4.T1.A1 - Άσκηση μοντέλων κοινωνικής επιχείρησης και οικονομικές πτυχές / χαρακτήρες (στοιχεία που ταιριάζουν)
4.1.2 Χρηματοοικονομικά μοντέλα	Οι συμμετέχοντες αναλύουν βαθύτερα τα διαφορετικά οικονομικά μοντέλα της κοινωνικής επιχείρησης, με βάση την προσωπική εμπειρία, επισημαίνοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα	Οι συμμετέχοντες έχουν γνώση των οικονομικών μοντέλων των κοινωνικών επιχειρήσεων και είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα δομικά στοιχεία μιας οικονομικής στρατηγικής	15'	MD4.T1.A2 - Άσκηση σε χρηματοοικονομικά μοντέλα: επιλέξετε το οικονομικό μοντέλο της κοινωνικής επιχείρησης και περιγράψτε το (αντίστοιχα στοιχεία)
4.1.3 Τυπολογίες πόρων	Οι συμμετέχοντες εξετάζουν τις διαφορετικές τυπολογίες των πόρων για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της εντοπίζοντας τους διαφορετικούς τύπους οικονομικών συνομιλητών/ ενδιαφερομένων	Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν τις διαφορετικές τυπολογίες των οικονομικών στρατηγικών και το χρησιμοποιήσιμο οικονομικό συνδυασμό για την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης	30'	MD4.T1.A2 - Άσκηση σχετικά με τους οικονομικούς πόρους: προσδιορίστε τους οικονομικούς πόρους για την κοινωνική επιχείρησή σας και προσδιορίστε τους οικονομικούς συνομιλητές/ενδιαφερομένους (στοιχεία που ταιριάζουν)
4.1.4 Διοικητική και οικονομική οργάνωση	Οι συμμετέχοντες εξετάζουν τα βασικά χρηματοοικονομικά έγγραφα, προκειμένου να έχουν μια επισκόπηση της δομής και του περιεχομένου της Κατάστασης Αποτελεσμάτων, της Κατάστασης Ταμειακών Ροών, της Ανάλυσης νεκρού σημείου, του Ισολογισμού της κοινωνικής επιχείρησης	Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν τα βασικά οικονομικά έγγραφα μιας κοινωνικής επιχείρησης και είναι σε θέση να ανακτήσουν από αυτά δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με την οικονομική κατάσταση και τις περαιτέρω ανάγκες.	30'	MD4.T1.A3 - Η διοικητική και οικονομική οργάνωση μιας κοινωνικής επιχείρησης: περιγράψτε τους χαρακτήρες της και πού μπορείτε να βρείτε οικονομικά δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση της επιχείρησης (αντίστοιχα στοιχεία)
4.1.5. Οικονομική στρατηγική και ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης	Οι συμμετέχοντες αναλύουν την επιχειρηματική ανάπτυξη ως προς τη χρηματοοικονομική στρατηγική και τις ανάγκες των πόρων, εντοπίζοντας τις κατάλληλες τυπολογίες και τους συνομιλητές-στόχους και τους ενδιαφερόμενους	Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν πώς να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση της οικονομικής στρατηγικής των κοινωνικών επιχειρήσεων, έχοντας επίγνωση της αποστολής, του οράματος και των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού	30'	MD4.T1.A4 - Άσκηση: Προσομοίωση ενός σχεδίου οικονομικής ανάπτυξης, εντοπίζοντας τους απαραίτητους πόρους, πιθανές πηγές, χρηματοδοτικούς οργανισμούς (ανάθεση)

T2 - ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΡΙΔΙΩΝ ΠΛΟΥΤΟΥ				
4.2.1 Φιλοσοφία Wealth shares	Οι συμμετέχοντες αναλύουν και συζητούν σχετικά με τη δημιουργία συστημάτων ιδιοκτησίας, διακυβέρνησης και διαχείρισης για τη διανομή πλούτου και εξουσίας σε όλους τους βασικούς ενδιαφερόμενους	Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν τα βασικά στοιχεία και τις ρυθμίσεις των μοντέλων των Wealth shares	30'	MD4.T2.A2 - Άσκηση: Ορίστε τους χαρακτήρες μιας κοινωνικής επιχείρησης που λειτουργεί σύμφωνα με την εκχώρηση Wealth shares)
4.2.2 Εμπειρίες Wealth shares και πρακτικές	Οι συμμετέχοντες αναλύουν και συζητούν τον σκοπό της επιχείρησης πέρα από την πιο δίκαιη κατανομή της εξουσίας και του πλούτου (ορισμός της αποστολής/οράματος της κοινωνικής επιχείρησης)	Οι συμμετέχοντες κατανοούν πώς το μοντέλο Wealth shares μπορεί να επηρεάσει την αποστολή, το όραμα και τις οικονομικές στρατηγικές	30'	MD4.T2.A2 - Άσκηση: Περιγράψτε τον οργανισμό σας σύμφωνα με το μοντέλο Wealth shares και προσδιορίστε την αντιστοίχιση κοινών και διαφορετικών χαρακτηριστικών)
4.2.3 Χρηματοοικονομικό μοντέλο Wealth shares	Οι συμμετέχοντες αναλύουν και συζητούν τον ορισμό των αξιών και των αρχών που καθοδηγούν την επιλογή των αγαθών/ υπηρεσιών που προσφέρονται και απευθύνονται σε κάθε προσδιορισμένο ενδιαφερόμενο.	Οι συμμετέχοντες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο Wealth shares ως προς την οικονομική βελτίωση της κοινωνικής τους επιχείρησης.	30'	MD4.T2.A3 - Άσκηση: Προσδιορίστε τις οικονομικές ιδιαιτερότητες μιας κοινωνικής επιχείρησης που λειτουργεί σύμφωνα με την αρχή Wealth shares (εκχώρηση)
4.2.4 Χρήση του μοντέλου Wealth shares	Οι συμμετέχοντες που συλλέγουν τη γνώση και τα στοιχεία από προηγούμενες συνεδρίες εργασίας επεξεργάζονται ένα προηγμένο οικονομικό σενάριο για την κοινωνική τους επιχείρηση, εστιάζοντας την αποστολή και το όραμα, στα έργα και στον εντοπισμό πόρων και οικονομικών ενδιαφερομένων	Οι συμμετέχοντες μπορούν να περιγράψουν μια πρωτότυπη και προσαρμοσμένη εφαρμογή του σχεδίου της κοινωνικής επιχείρησης και συγκέντρωσης χρημάτων χρησιμοποιώντας επίσης εισροές και υποδείξεις του μοντέλου Wealth shares.	30'	MD4.T2.A4 - Άσκηση: Περιγράψτε το οικονομικό σας σενάριο της κοινωνικής σας επιχείρησης κάνοντας αναφορά στο μοντέλο Wealth shares και επισημάνετε τις διαφορές σε σχέση με την τρέχουσα δραστηριότητα (ανάθεση)

T3 - ΑΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΤΗ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΕΣ: ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

4.3.1 Το συνδιασμός πόρων	Εργασία στην ανάλυση των διαφορετικών πόρων σε σχέση με τους στόχους και την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης, τον εντοπισμό των οικονομικών ενδιαφερομένων για τον τρόπο προσέγγισής τους και τη σύνταξη ενός οδικού χάρτη συγκέντρωσης κεφαλαίων / χρηματοοικονομικού χάρτη. Η δραστηριότητα πραγματοποιείται μέσω ατομικών συνεδριών και ολομέλειας μεταξύ των συμμετεχόντων	Οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να προσδιορίσουν διαφορετικούς τύπους πόρων, περιγράφοντας ένα συναδιασμό οικονομικών πόρων σε σχέση με τους στόχους και την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης. Οι συμμετέχοντες μπορούν να διαφοροποιήσουν τις πηγές εσόδων αναζητώντας αναξιποίητες αγορές.	30'	MD4.T3.A1 - Άσκηση: προσδιορισμός των τυπολογιών των οικονομικών πόρων για την κοινωνική σας επιχείρηση και μία υπόθεση του οικονομικού συνδιασμού (ανάθεση)
4.3.2 Ευκαιρίες χρηματοδότησης: προσκλήσεις και διαγωνισμοί	Η εργασία επικεντρώνεται στις ευκαιρίες από προσκλήσεις, εθνικές και διακρατικές και διαγωνισμούς. Οι συμμετέχοντες αναζητούν και αναλύουν τις ευκαιρίες σύμφωνα με δύο πτυχές: α) πόρους για την οργάνωση, β) πόρους για έργα και πρωτοβουλίες	Οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις κατάλληλες προσφορές, να συντάξουν τα σχετικά έγγραφα, έντυπα και υποδείγματα	1h	MD4.T3.A2 - Άσκηση: προσδιορισμός προσκλήσεων και διαγωνισμών για χρηματοδότηση α) οργάνωση, β) συγκεκριμένα έργα / πρωτοβουλίες (σύντομο σχέδιο)
4.3.3. Συγκέντρωση κεφαλαίων και crowdfunding	Οι εργασίες επικεντρώθηκαν σε προσεγγίσεις και εργαλεία για εκστρατείες crowd-funding και συμμετοχή των κοινοτήτων και των πολιτών σε δραστηριότητες και πρωτοβουλίες της κοινωνικής επιχείρησης	Οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να επιλέξουν την κατάλληλη πλατφόρμα/ σύστημα για crowdfunding που προσεγγίζει ομάδες-στόχους και τους εμπλέκει στις δραστηριότητες και τις στρατηγικές της κοινωνικής επιχείρησης	30'	MD4.T3.A3 - Άσκηση: σκιαγράφηση μιας εκστρατείας crowdfunding, επιλογή έργου/πρωτοβουλίας, προσδιορισμός ομάδων-στόχων, πλατφόρμας και προσέγγισης (σύντομο προσχέδιο)

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε
ΔΥΝΑΜΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ενότητα Ε – Δύναμη Ανθρώπινου Δυναμικού

Εισαγωγή

Το εργατικό δυναμικό της Ευρώπης αυξάνεται ολοένα και πιο διαφοροποιημένο ως αποτέλεσμα δημογραφικών, κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών.

Ως όρος, η διαφορετικότητα αναφέρεται γενικά στις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, όπως η φυλή, το χρώμα, το φύλο, η θρησκεία, η ηλικία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, οι πολιτικές πεποιθήσεις.

Ωστόσο, ως πρακτική διαχείρισης, περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από «απλώς» ένα σύνολο πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση της διαφορετικότητας αφορά την κουλτούρα του οργανισμού και την πηγή της στρατηγικής του σκέψης.

Σκοποί και στόχοι

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι τι είναι μια ομάδα και να συνειδητοποιήσουν την αξία των αποτελεσματικών ομάδων. Οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν επίσης το πλαίσιο της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας, τη σημασία της, τα οφέλη της και θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τα βήματα της δημιουργίας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς σε οργανισμούς, σε μέσα και σε προκλήσεις της εφαρμογής της Διαφορετικότητας.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

Γνώση

- Η έννοια της ομάδας
- Τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας
- Τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας
- Οι χαρακτήρες και ο ρόλος που έχει ο καθένας τους στην ομαδική εργασία
- Η έννοια της διαχείρισης της διαφορετικότητας

Δεξιότητες

- Να επιδεικνύουν ότι εργάζονται συνεργατικά και ευέλικτα ως μέρος μιας ομάδας
- Να εφαρμόζουν στρατηγικές και διαδικασίες διαχείρισης σε εργασιακό περιβάλλον
- Να αποκτήσουν κρίσιμες δεξιότητες σχετικά με τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας σε οργανισμούς
- Να αποδείξουν ότι μπορούν να αποφύγουν ή να χειρίζονται την πολιτισμική ποικιλομορφία στην καθημερινή επαγγελματική πρακτική
- Να αναλύουν τις προκλήσεις σε κάθε τομέα καθώς και τις αρχές και τα μέσα πρακτικής εφαρμογής του Diversity.

Αρμοδιότητες

- Ανάπτυξη θετικής στάσης απέναντι στην ομαδική εργασία
- Απόκτηση θετικής στάσης για την ανάληψη ευθύνης για τις πράξεις τους
- Απόκτηση θετικής στάσης για να «το πραγματοποιήσετε»
- Να χρησιμοποιήσετε τα απαραίτητα βήματα για τη δημιουργία κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς στους οργανισμούς
- Να συμβάλετε στην ανάπτυξη και τη διατήρηση της αλλαγής που προωθεί ένα εργατικό δυναμικό και ένας χώρος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, με σεβασμό και παραγωγικότητα.

Λέξεις - κλειδιά

Ομάδα, ρόλοι ομάδας, χαρακτηριστικά ομάδας, στάδια, διαφορετικότητα, συμπερίληψη, διαχείριση διαφορετικότητας, προκλήσεις διαχείρισης διαφορετικότητας

Λεξιλόγιο

Ομάδα: Μια ομάδα είναι μια ομάδα ανθρώπων που εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον και επιδιώκουν έναν κοινό στόχο.

Διαχείριση διαφορετικότητας: αναφέρεται στις εθελοντικές οργανωτικές ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργήσουν μεγαλύτερη ένταξη εργαζομένων από διάφορα υπόβαθρα στις επίσημες και άτυπες οργανωτικές δομές μέσω σκόπιμων πολιτικών και προγραμμάτων (Barak, 2014).

Ένταξη: είναι η συμμετοχή και η ενδυνάμωση, όπου αναγνωρίζεται η εγγενής αξία και η αξιοπρέπεια όλων των ανθρώπων. Ένας χώρος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς προάγει και διατηρεί την αίσθηση του ανήκειν, εκτιμά και ασκεί το σεβασμό για τα ταλέντα, τις πεποιθήσεις, το υπόβαθρο και τον τρόπο ζωής των μελών του.

Το **στερεότυπο** ορίζεται ως μια γενίκευση σχετικά με ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων που βασίζεται σε προκαθορισμένες κρίσεις και σκέψεις που οδηγούν ένα άτομο να κάνει μια άδικη κρίση ή υπόθεση για αυτό το άτομο ή την κατάσταση.

Η **προκατάληψη** είναι μια άδικη ή αβάσιμη γνώμη είτε υπέρ είτε κατά κάτι ή κάποιου που μπορεί να είναι ή να μην είναι αληθινό. Τέτοια έντονα συναισθήματα μπορεί να είναι δύσκολο να αλλάξουν επειδή είναι βαθιά ριζωμένα μέσα σε ένα άτομο.

Employer Branding (EB) – η διαδικασία, με στόχο να καλλιεργήσει την ικανότητα της εταιρείας να διαφοροποιεί και να προωθεί αυτήν την ταυτότητα σε μια καθορισμένη ομάδα υποψηφίων, τους οποίους ενδιαφέρει να προσλάβει.

Η **πρόσληψη διαφορετικότητας** είναι προσλήψεις βάσει αξίας με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες έχουν μειωμένες προκαταλήψεις που σχετίζονται με την ηλικία, τη φυλή, το φύλο, τη θρησκεία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με την εργασιακή του απόδοση.

Ε.1
ΕΡΓΑΣΙΑ
ΜΕ ΟΜΑΔΑ

Ε.1 Εργασία με ομάδα

Ε.1.1 Ομαδική εργασία

Ορισμός: Μια ομάδα είναι μια ομάδα ανθρώπων που εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον και επιδιώκουν έναν κοινό στόχο.

Τα μέλη της ομάδας:

- ✓ Έχουν κοινό σκοπό
- ✓ Είναι ανεξάρτητοι
- ✓ Να έχετε αμοιβαίο σεβασμό
- ✓ Έχουν επιλεγεί
- ✓ Είναι αφοσιωμένοι

Αποτελεσματικές ομάδες – Χαρακτηριστικά μιας ομάδας

Μια αποτελεσματική ομάδα πρέπει να έχει:

- Όραμα
- Στόχοι «Τι θα κάνουμε;»
- «Πότε πρέπει να το κάνουμε;»
- «Ποιος και πώς;» Βήματα δράσης, σαφείς και ακριβείς ρόλοι
- Δέσμευση όλων των μελών για την υλοποίηση κοινών στόχων
- Διαδικασίες
- Ειλικρινής επικοινωνία
- Εμπιστοσύνη, σεβασμός και αλληλοϋποστήριξη
- Συνέχεια και ενότητα
- Δέσμευση
- Συγκατάθεση
- Δίκαιη μεταχείριση όλων των μελών
- Υψηλό πνεύμα
- Οργάνωση

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ομάδων γνωρίζουν, κατανοούν και δεσμεύονται στους στόχους τους, σέβονται και υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον. Οι αποτελεσματικές ομάδες (μοντέλο

Tuckman) ελέγχουν τις επιδόσεις τους, δεν παρεκκλίνουν από τους στόχους τους και φροντίζουν να λύνουν τα προβλήματά τους.

Ο McGreor (1960) εισήγαγε τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών ομάδων:

Καλές πληροφορίες, καλό κλίμα	Βαρετό ή ενοχλητικό κλίμα (συχνές εντάσεις μεταξύ των μελών)
Συχνές συνομιλίες με υψηλό βαθμό συμμετοχής	Μονοπώλιο ομαδικών συζητήσεων από ένα ή δύο άτομα
Κατανοητοί στόχοι της ομάδας και υψηλός βαθμός δέσμευσης στην υλοποίησή τους	Αόριστοι στόχοι
Τα μέλη ακούν και συμμετέχουν δημιουργικά	Τα μέλη της ομάδας τείνουν να μην ακούν ο ένας τον άλλον
Οι συγκρούσεις δεν αποφεύγονται αλλά συζητούνται και επιλύονται δημιουργικά	Οι συγκρούσεις άλλοτε σβήνουν και άλλοτε οδηγούν σε ανοιχτές διαμάχες
Οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την αρχή της πλειοψηφίας	Οι συνήθεις πλειοψηφίες θεωρούνται ικανοποιητικές για ομαδικές αποφάσεις, αποφάσεις που πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τους υπόλοιπους
Οι ιδέες εκφράζονται ελεύθερα και ανοιχτά	Κρατούν κρυφά τα συναισθήματά τους, ενώ η κριτική των άλλων είναι ευπρόσδεκτη
Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν αφορούν μόνο τον ηγέτη, αλλά συχνά συζητούνται ανοιχτά και με άλλα στελέχη	Η ηγεσία βασίζεται στην «τυπικότητα», όχι στην ουσία.
Η ομάδα εξετάζει το βαθμό προόδου των ενεργειών της	Η ομάδα αποφεύγει οποιαδήποτε συζήτηση για τις δικές της ενέργειες
Χαμηλό ποσοστό αλλαγών στελεχών της ομάδας και ακόμη χαμηλότερη διάθεση για απουσίες	Υψηλό ποσοστό εναλλαγής προσωπικού και απουσιών.

Πίνακας 11 - Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών και Αναποτελεσματικών Ομάδων

Ε.1.2 Τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Μια αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα. Απαιτεί δεξιότητες, εμπειρία και δημιουργία ομάδας σε όλα τα επίπεδα. Τα στοιχεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας ομάδας είναι η ανάπτυξη συνέργειας μεταξύ των μελών της, ο συντονισμός, η συνεχής και

ελίκρινης επικοινωνία, η καλλιέργεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού και τέλος ο κοινός στόχος και η ανάπτυξη οράματος.

Μια ομάδα περνά επίσης από διάφορα στάδια ανάπτυξης από τη δημιουργία έως την ωριμότητα. Κάθε στάδιο ανάπτυξης είναι ενδεικτικό της συμπεριφοράς, της εξέλιξης και της αποτελεσματικότητάς του. Τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας είναι 4 (άρθρο «Δώδεκα Συμβουλές για να χτίσεις μια νικήτρια ομάδα»)

Διαμόρφωση: Οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή και είναι επιφυλακτικοί, ανήσυχοι, ανασφαλείς και νευρικοί. Προσπαθούν να γνωρίσουν, να καθιερωθούν και να οριοθετήσουν τον χώρο τους. Πρέπει να καταλάβουν ποια είναι η δουλειά τους και ποιους στόχους πρέπει να επιτύχουν. Χρειάζεστε πληροφορίες και τους απαραίτητους πόρους.

Ο αρχηγός πρέπει:

- ✓ Δίνει εξηγήσεις για το έργο, τα πρότυπα και τις προθεσμίες
- ✓ Θέτει στόχους της ομάδας
- ✓ Παρέχει πληροφορίες και τους απαραίτητους πόρους

Καταιγισμός: Είναι το στάδιο όπου αναδύονται διαφωνίες και εκφράζονται μέσα από αντιφάσεις και καυγάδες. Τα μέλη νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και προκαλούν το ένα το άλλο. Αυτό το στάδιο είναι σημαντικό γιατί απελευθερώνει την απαραίτητη ενέργεια για αλλαγή προς τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η επικοινωνία είναι άμεση, το άτομο μπορεί να αντιμετωπίσει απόρριψη ή σύγκρουση με άλλα μέλη της ομάδας ή να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ήταν λάθος να συμμετάσχει στην ομάδα και επομένως διατρέχει τον κίνδυνο κάποια άτομα να απογοητευτούν και να εγκαταλείψουν την ομάδα. Γι' αυτό θα πρέπει να επανατοποθετηθούν τα θέματα και να δοθούν νέες κατευθύνσεις στην ομάδα.

Ο αρχηγός πρέπει:

- ✓ Να επιλύει προσωπικές ή άλλες διαφορές που έχουν προκύψει μεταξύ των μελών της ομάδας
- ✓ Να επιλύει συναισθηματικά ζητήματα
- ✓ Να διευκρινίζει και να συγκεκριμενοποιεί το έργο
- ✓ Να διαχωρίζει σωστά την απόρριψη ορισμένων ιδεών

Κανονισμός: Η ομάδα αποκτά ταυτότητα και ορίζονται κανόνες, οδηγίες και ρόλοι. Η ηγεσία παίζει ρόλο συντονιστή και διευθετεί τυχόν αντιφάσεις. Το άτομο πρέπει να εναρμονίζεται με τις ενέργειες των άλλων μελών. Θα πρέπει να δημιουργεί σχέσεις με τα μέλη της ομάδας του.

- ✓ Η θέση του ηγέτη είναι λιγότερο κεντρική ή αυταρχική
- ✓ Συνεργάζεται με την ομάδα στον καθορισμό προτύπων
- ✓ Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη

Απόδοση: Η ομάδα είναι σε θέση να εργάζεται αποτελεσματικά, να επιτυγχάνει στόχους και να τους αξιολογεί. Μεταξύ των μελών έχει αναπτυχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και σχέσεις σεβασμού και κατανόησης.

Ο ηγέτης:

- ✓ Αναγνωρίζει ότι η ομάδα έχει φτάσει σε σημείο ώριμης σκέψης και κρίσης
- ✓ Επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις και να βρίσκουν λύσεις
- ✓ Ενθαρρύνει την ομάδα να ακολουθεί μεθόδους αυτοδιαχείρισης

Ένα παράδειγμα ηγέτη που οδήγησε στο σχηματισμό μιας ισχυρής ομάδας σε εθνικό επίπεδο είναι αυτό του νεαρού Ινδουιστή δικηγόρου που επέστρεψε στο σπίτι αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές του στο Λονδίνο και ενέπνευσε ειρηνικά τον λαό του να κάνει τη δική του επανάσταση και να διεκδικήσει με επιτυχία την ανεξαρτησία του. Αυτός είναι ο Γκάντι, που αναγνώρισε την κατάσταση στη χώρα του, δημιούργησε ένα δυνατό όραμα και ταυτόχρονα πιστούς οπαδούς που εθελοντικά έδωσαν τον καλύτερό τους εαυτό για να πετύχει η ομάδα τους στόχους της.

Αναβολή: Όταν ο κύκλος ζωής της ομάδας ολοκληρωθεί με ή χωρίς στόχο, η ομάδα παύει να υπάρχει.

Ο Glass (1996) ακολούθησε αργότερα την ίδια λογική, διακρίνοντας τα ακόλουθα τέσσερα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας.

- **Γέννηση:** Είναι το πρώτο στάδιο συγκρότησης ομάδας, επίσημα ή άτυπα, η ομάδα υλοποιεί τα πρώτα της βήματα.
- **Παιδική ηλικία:** Είναι το στάδιο αναγνώρισης της ομάδας. π.χ. ένα παιδί γνωρίζει τον κόσμο πριν την ενηλικίωση.
- **Ενηλικίωση:** Η ομάδα έχει εδραιωθεί και λειτουργεί με αρχές και πολιτικές σαν ένας ενήλικας που ξέρει τι πρέπει να κάνει και τι όχι.
- **Ωριμότητα:** Θα μπορούσε επίσης να οριστεί ως η γήρανση της ομάδας, η οποία εισέρχεται στο στάδιο της παρακμής ή μπορεί μέσω μιας αναδιοργάνωσης να ανανεώσει τον κύκλο ζωής της και να ξαναγεννηθεί.

Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της ομάδας είναι η συνοχή της. Οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τη συνοχή της ομάδας φαίνονται στον Πίνακα 1.2. ενώ οι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη συνοχή της ομάδας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.3.

Συμφωνία μέλους για τους στόχους της ομάδας
Συχνότητα επικοινωνίας με τα μέλη
Η διαπροσωπική σχέση μεταξύ των μελών
Οι υψηλές επιδόσεις της ομάδας
Ο ανταγωνισμός της ομάδας με άλλες ομάδες

Πίνακας 12 - Παράγοντες συνοχής ομάδας

Το μεγάλο μέγεθος
Μη δέσμευση σε κοινούς στόχους
Η ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της ομάδας
Η επιβολή κάποιων μελών στην υπόλοιπη ομάδα

Πίνακας 13 - Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη συνοχή της ομάδας

Ε.1.3 Χαρακτήρες και ρόλοι σε μια ομάδα

Στη βιβλιογραφία δημοσιεύεται συχνά μια έννοια, η οποία είναι το μοντέλο HOST (Λαγοί, Κουκουβάγιες, Σκίουροι, Χελώνες) των συγγραφέων του (Hansen, Allen, 2002). Οι συγγραφείς διακρίνουν τέσσερις ρόλους: λαγό, κουκουβάγια, σκίουρο και χελώνα, που αντιπροσωπεύουν μια μεγάλη ποικιλία χαρακτηριστικών και αλληλοσυμπληρώνονται:

Διαφορετικοί χαρακτήρες σε μια ομάδα

❖ Λαγοί (Κουνέλια) – Ιδέες

- ✓ Οι άνθρωποι που έχουν ιδέες.
- ✓ Σκέφτονται τυχαία
- ✓ Τους αρέσει να έρχονται με ιδέες
- ✓ Αφού έχουν σκεφτεί μια ιδέα, τότε τη βαριούνται
- ✓ Είναι δημιουργικοί
- ✓ Συνήθως ξεκινούν κάτι αλλά δεν το τελειώνουν

❖ Κουκουβάγιες – στρατηγικές

- ✓ Δίνουν προτεραιότητα
- ✓ Σχεδιάζουν στρατηγικές επιτυχίας

- ✓ Μόλις ακούσουν μια ιδέα σκέφτονται ποια είναι τα επόμενα βήματα για να την αξιοποιήσουν
- ✓ Πρακτικοί άνθρωποι
- ✓ Τους αρέσει η επικοινωνία
- ✓ Τους αρέσει να δημιουργούν σχέδια δράσης

❖ Σκίουροι – Επεξεργαστές Λεπτομέρειας

- ✓ Εστιάζουν στη λεπτομέρεια
- ✓ Λειτουργούν βήμα-βήμα
- ✓ Σκέφτονται και ενεργούν μεθοδολογικά και λογικά
- ✓ Διατηρούν τα πάντα οργανωμένα, λειτουργώντας ομαλά
- ✓ Εάν η ομάδα τους κάνει βήματα και έχει προσδοκίες, τότε κάνουν θαύματα

❖ Χελώνες – Ανάλυση

- ✓ «σιγά και σταθερά κερδίζουν το παιχνίδι»
- ✓ Είναι καχύποπτοι με κάθε νέα ιδέα
- ✓ Τους αρέσει η παράδοση, οι λύσεις τους κουράζουν
- ✓ Οι κίνδυνοι δεν είναι για αυτούς
- ✓ Έχουν ταλέντο στο να επισημαίνουν προβλήματα. Βλέπουν τι μπορεί να πάει στραβά
- ✓ Βοηθούν την ομάδα στο στάδιο της σύλληψης μιας ιδέας, να κερδίσει χρόνο και χρήμα εξετάζοντας τις πιθανές αποτυχίες που μπορεί να προκύψουν

Διαφορετικοί ρόλοι σε μια ομάδα και η σημασία του καθενός

Σε μια ομάδα, διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικούς ρόλους να παίξουν.

Ακολουθούν τέσσερις ρόλοι για μια ομάδα: Ηγέτης, Διαμεσολαβητής, Προπονητής ή Μέλος.

Όλα αυτά είναι τα στοιχεία μιας ομάδας, αλλά να θυμάστε ότι αυτά δεν χρειάζεται να είναι αποκλειστικά. Ένας ηγέτης μπορεί να λειτουργεί ως διευκολυντής και προπονητής σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Δεν είναι απαραίτητο η ομάδα να έχει ένα άτομο ως ηγέτη, ένα άτομο ως συντονιστή και ένα άτομο ως προπονητή και μέλος. Ο αρχηγός ανάλογα με την κατάσταση μπορεί να λειτουργήσει ως προπονητής, συντονιστής ή μέλος.

Ο ρόλος του **ηγέτη** είναι να παρέχει κατεύθυνση στην ομάδα, όραμα στην ομάδα, κίνητρο για την ομάδα και να θεσπίζει βασικούς κανόνες για τη συνεργασία μεταξύ τους. Τι είδους επικοινωνία θα γίνει, πώς θα αναφερθούν τα πράγματα. Όλοι αυτοί οι βασικοί κανόνες ορίζονται από τον ηγέτη. Ο ρόλος του ηγέτη, φυσικά, είναι να κάνει την επιτυχή ολοκλήρωση του ομαδικού στόχου. Οπότε θέτει το στόχο, διευκρινίζει τον στόχο, παρέχει κατεύθυνση, και επίσης εάν γίνονται τακτικές συναντήσεις, τότε ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία για αυτές τις συναντήσεις και την αποτελεσματικά διεξαγωγή αυτών των συναντήσεων. Ο αρχηγός της ομάδας αναθέτει μεμονωμένους ρόλους στα μέλη της ομάδας.

Ο **Διαμεσολαβητής** πολλές φορές δεν έχει επίσημη εξουσία, ο συντονιστής βοηθά την ομάδα να πάρει την απόφαση. Ακόμα κι αν ένας ηγέτης ενεργεί ως διευκολυντής, τότε ο ηγέτης ζητά από την ομάδα ή βοηθά την ομάδα να λάβει αυτές τις αποφάσεις. Ο συντονιστής βοηθά την ομάδα να κατανοήσει τους στόχους και υποστηρίζει την ομάδα για τον τρόπο επίτευξης αυτού του στόχου. Έτσι διευκολύνει την ομάδα προς τον στόχο.

Ο **προπονητής** παρέχει υποστήριξη ένας προς έναν μετά την προπόνηση. Εάν ένα μέλος της ομάδας έχει εκπαιδευτεί με κάτι, ο προπονητής είναι κάποιος που παρέχει υποστήριξη μετά την προπόνηση. Η προπόνηση είναι προπόνηση ένας προς έναν και εάν η ομάδα αντιμετωπίσει προβλήματα, ο προπονητής θα πρέπει να είναι ο πρώτος που θα πάει. Αυτοί οι κανόνες ενδέχεται να αλληλεπικαλύπτονται. Ένας προπονητής μπορεί να είναι το ίδιο πρόσωπο με τον αρχηγό της ομάδας.

Ο **ρόλος των μελών** είναι να συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας, να κάνουν ό,τι τους ανατίθεται και να συμμετέχουν ενεργά όταν πρόκειται για καταιγισμό ιδεών, δημιουργία ιδεών ή οποιαδήποτε άλλη υποστήριξη χρειάζονται. Τα μέλη πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην ομάδα.

Ε.1.4 Συμβουλές για επιτυχημένη συγκρότηση ομάδας

❖ Ξεκάθαρες προσδοκίες:

Το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς ποιος είναι ο σκοπός της δραστηριότητας δημιουργίας ομάδας (εκτός από το να φύγετε από τη δουλειά για λίγες ώρες!) Προσπαθείτε να αναπτύξετε μια νέα δήλωση αποστολής της εταιρείας; Ελπίζετε να καταλήξετε σε πιο αποτελεσματικές διαδικασίες ή θέλετε να κάνετε καλύτερη δουλειά ενσωματώνοντας νέες

προσλήψεις με την υπόλοιπη ομάδα; Δεν χρειάζεται να αποκαλύψετε όλα τα μυστικά σας σχετικά με την εκδήλωση, αλλά οι υπάλληλοι μπορεί να είναι περισσότερο ενήμεροι εάν γνωρίζουν γιατί λαμβάνει χώρα η δραστηριότητα.

❖ **Δέσμευση:**

Τα μέλη της ομάδας έχουν ισχυρή αίσθηση ότι ανήκουν στην ομάδα. Βιώνουν μια βαθιά δέσμευση στις αποφάσεις και τις ενέργειες της ομάδας. Αυτή η αίσθηση του ανήκειν ενισχύεται και ενισχύεται όταν η ομάδα αφιερώνει χρόνο για να αναπτύξει από κοινού κανόνες ομάδας ή κατευθυντήριες γραμμές σχέσης.

❖ **Επάρκεια:**

Η συμμετοχή όλων σε μια δραστηριότητα οικοδόμησης ομάδας σας δίνει την ευκαιρία να τονίσετε τα δυνατά σημεία που φέρνει κάθε άτομο στην ομάδα. Αλλά εξίσου σημαντικό με την επισήμανση των δυνατών σημείων του άλλου είναι να μάθουμε να δουλεύουμε ο ένας με τις αδυναμίες του άλλου. Οι δραστηριότητες δημιουργίας ομάδας φέρνουν εγγενώς στην επιφάνεια τα πιο σχετικά δυνατά και αδύναμα σημεία της ομάδας σας.

Μόλις η ομάδα σας γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της άλλης, μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική ομάδα. Εσείς και το προσωπικό σας μπορείτε να μοιράσετε τις ευθύνες ανάλογα με το τι είναι καλύτερο το κάθε άτομο.

Βελτιώστε την αποτελεσματικότητα διασφαλίζοντας ότι η ομάδα έχει αρκετούς πόρους στη διάθεσή της. Οι πόροι δεν είναι σημαντικοί μόνο για την ολοκλήρωση της δουλειάς τους, αλλά και για τη βελτίωση της οικοδόμησης ομάδας.

Έχετε διαθέσιμα βιβλία για την ηγεσία και τις επιτυχημένες ομάδες και επιτρέψτε στα μέλη της ομάδας να τα δανειστούν ή να τα διαβάσουν στα διαλείμματα για μεσημεριανό γεύμα.

Μοιράστε δυνατά αποσπάσματα και ασκήσεις για τη δημιουργία ομάδας και την επικοινωνία.

Οργανώστε έναν προσκεκλημένο ομιλητή να έρθει και να εμπνεύσει την ομάδα με περιστασιακές ομιλίες.

❖ **Έλεγχος:**

Η ομάδα έχει συμφωνήσει σε διαδικασίες για τη διάγνωση, την ανάλυση και την επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων ομαδικής εργασίας. Η ομάδα δεν υποστηρίζει της

συγκρούσεις μεταξύ των μελών ούτε τα μέλη της ομάδας πρέπει παίρνουν θέση σε μια διαφωνία. Αντίθετα, τα μέλη εργάζονται για την αμοιβαία επίλυση προβλημάτων και διαφωνιών.

Τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν αποφάσεις υψηλής ποιότητας από κοινού και έχουν την υποστήριξη και τη δέσμευση της ομάδας για την εκτέλεση των αποφάσεων που λαμβάνονται. Κερδίζουν επίσης την υποστήριξη και τη δέσμευση των ανθρώπων στα οποία αναφέρονται, προκειμένου να ολοκληρώσουν και να επικοινωνήσουν την πρόοδο και την επιτυχία της ομάδας.

Κερδίζουν την υποστήριξη και τη δέσμευση από την ανώτερη ηγεσία επιδεικνύοντας όλες αυτές τις δέκα ανάγκες ομαδικής εργασίας κάθε μέρα. Η ομάδα ζει αλληλεπίδραση υψηλής ποιότητας που είναι παρατηρήσιμη και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για όλες τις άλλες ομάδες.

❖ **Συνεργασία:**

Η δημιουργία δραστηριοτήτων δημιουργίας ομάδας στοχεύει στην ενίσχυση της συνεργασίας και όχι στην αφορμή για εσωτερικούς διαγωνισμούς. Αλλά πολλές φορές στην προσπάθεια των εργοδοτών να ενισχύσουν την λειτουργικότητα και ομαδικότητα μιας ομάδας, χρησιμοποιούν πάρα πολύ το gamification μετατρέποντας τη συλλογική εργασία σε διαγωνισμό.

Οι εργαζόμενοι που είναι ήδη χωρισμένοι σε ομάδες τείνουν να κάνουν τα πάντα για να νικήσουν τους συναδέλφους τους. Αυτό θα πρέπει να αποφευχθεί με κάθε κόστος. Και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει επίσης να λάβουν μέτρα για να το αποτρέψουν αυτό, ενώ παράλληλα δημιουργούν οποιαδήποτε δραστηριότητα για την ανάπτυξη μιας ομάδας.

Η δημιουργία ομάδας δεν έχει να κάνει με το να κάνεις τα άτομα να δουλεύουν μέσα στη δική τους ομάδα και να τα κερδίσουν όλα. Πρόκειται για την ενίσχυση της ικανότητας των ήδη διχασμένων ομάδων την ανάπτυξη μιας σχέσης μεταξύ τους ώστε να αντισταθμίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του άλλου για να δημιουργήσουν μια παραγωγική κουλτούρα εργασίας.

Στο τέλος της ημέρας, το μόνο που έχει σημασία είναι πόσο ισχυρή είναι η διαλειτουργική ομαδική εργασία μέσα στον οργανισμό.

Ως εκ τούτου, κάθε φορά που φιλοξενείτε παιχνίδια δημιουργίας ομάδας, επιτρέπετε πάντα την επικοινωνία μεταξύ ομάδων και σχεδιάζετε την εργασία σας με το ίδιο κίνητρο.

❖ **Επικοινωνία:**

Η επικοινωνία είναι ανοιχτή, ειλικρινής και με σεβασμό. Οι άνθρωποι νιώθουν ελεύθεροι να εκφράσουν τις σκέψεις, τις απόψεις τους και πιθανές λύσεις σε προβλήματα. Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους ακούνε τα μέλη της ομάδας και προσπαθούν να καταλάβουν. Τα μέλη της ομάδας κάνουν ερωτήσεις για σαφήνεια και αφιερώνουν το χρόνο της σκέψης τους ακούγοντας βαθιά αντί να διατυπώνουν αντικρούσεις ενώ ο συνάδελφός τους μιλάει.

Αυτό το κάνουν διατυπώνοντας ερωτήσεις που θα τους οδηγήσουν να κατανοήσουν βαθύτερα τις απόψεις του συμπαίκτη τους.

❖ **Συνέπειες:**

Οι τεχνικές αξιολόγησης αποτελούν μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης μιας μεγάλης ομάδας. Πρέπει να χρησιμοποιήσετε προφανείς μετρήσεις, όπως οικονομικά μέτρα για να αξιολογήσετε την επιτυχία της ομάδας και κάθε άτομο σε αυτήν. Όταν θέτετε ακριβείς στόχους, πρέπει να μετράτε τα επιτεύγματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.

Η αποτελεσματική και επιδέξια εργασία απαιτεί μια ομάδα να συγκεντρωθεί για έναν κοινό στόχο. Θα πρέπει επίσης να έχουν σαφή κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας και των συναδέλφων μελών της ομάδας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διαχείριση της ομάδας πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τους οργανισμούς.

Η δημιουργία και ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ομάδας είναι μια από τις πιο σημαντικές ευθύνες ενός ηγέτη. Δεν είναι κάτι που μπορείς να πετύχεις αμέσως. Είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία απαιτεί συνεχή προσοχή και αξιολόγηση.

E.1.5 Ικανότητα συνεργασίας

Ένα ομαδικό περιβάλλον είναι ένα περιβάλλον στο οποίο ο καταγκλισμός ιδεών, η συνεργασία και τα κοινά έργα είναι οι κανόνες. Αυτός ο τύπος δυναμικής μπορεί να είναι ευεργετικός και ικανοποιητικός εάν όλοι επικοινωνούν καλά και αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους. Η αποτελεσματική εργασία σε ομαδικό περιβάλλον απαιτεί διακριτικότητα, υπομονή και προθυμία να συνεργαστείτε με τους συναδέλφους σας.

Όταν οι συνάδελφοι συνεργάζονται καλά, είτε σε συγκεκριμένα έργα που σχετίζονται με την ομάδα είτε σε διάφορα τμήματα, βελτιώνεται η παραγωγικότητα, το ηθικό και η συνολική ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας του οργανισμού. Όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ του προσωπικού, μπορεί να εμποδίσει την ομαδική εργασία, η οποία μπορεί να καθυστερήσει τα έργα, να οδηγήσει σε υπερβάσεις κόστους ή να μειώσει την αποτελεσματικότητα της εργασίας που εκτελείται. Οι επιτυχημένες ομάδες μπορούν να συνεισφέρουν τεράστια στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Δουλεύοντας με συλλογικό τρόπο, οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν την ικανότητα να συμφωνούν σε στόχους και στρατηγικά σχέδια, να κατανέμουν την εργασία δίκαια και να συνεργάζονται για να αναπτύξουν νέες ιδέες και έννοιες. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε ομάδα συμβάλλει στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Οι αποτελεσματικές ομάδες πρέπει να έχουν ορισμένα σημαντικά χαρακτηριστικά:

Αποτελεσματικότητα:

- Παρουσιάζει τις ιδέες με οργανωμένο και συνοπτικό τρόπο
- Προσφέρει ιδέες που σχετίζονται με το σκοπό ή τους στόχους της ομάδας
- Υποστηρίζει τη συμβολή με γεγονότα, παραδείγματα κ.λπ.
- Χρησιμοποιεί ακριβή γλώσσα
- Εκφράζει ιδέες με ενέργεια και αυτοπεποίθηση

Καταλληλότητα:

- Συνδέει τις ιδέες με το περιεχόμενο και τη διαδικασία της ομαδικής ανάθεσης
- Συνεισφέρει και απαντά με ευγένεια και διακριτικότητα
- Χρησιμοποιεί τεχνική ορολογία και οικεία, ακριβείς και κοινωνικά κατάλληλη γλώσσα
- Δείχνει σεβασμό μέσω συμπεριφορών όπως ο διάλογος, η διατήρηση οπτικής επαφής με όλα τα μέλη της ομάδας

Αποκριτικότητα :

- Βασίζεται ή συνδέεται με συνεισφορές άλλων.
- Διευκρινίζει ιδέες με βάση τα σχόλια

- **Επιδεικνύει** ενεργητική ακρόαση κάνοντας ερωτήσεις, παραφράζοντας, συνοψίζοντας, διατηρώντας οπτική επαφή, νεύμα, επιβεβαιώνοντας κ.λπ.

Ε.2
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ε.2 Διαχείριση διαφορετικότητας

Ε2.1 Διαχείριση της Διαφορετικότητας σε Οργανισμούς

❖ Τι είναι η Διαχείριση Διαφορετικότητας σε Οργανισμούς

Η συμπερίληψη των αρχών της διαφορετικότητας ως αναπόσπαστο μέρος των πολιτικών στον χώρο εργασίας φέρνει συγκεκριμένα, πραγματικά πλεονεκτήματα της διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας και στον οργανισμό γενικότερα. Η επιτυχία και η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα και να συνειδητοποιεί τα οφέλη

Ορισμός - Η διαχείριση της διαφορετικότητας αναφέρεται στις εθελοντικές οργανωτικές ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργήσουν μεγαλύτερη ένταξη εργαζομένων από διάφορα υπόβαθρα στις επίσημες και άτυπες οργανωτικές δομές μέσω σκόπιμων πολιτικών και προγραμμάτων (Barak, 2014).

Εικόνα 12 - Διαφορετικότητα και ένταξη στην οργάνωση

Ορισμός - η συμπερίληψη είναι η συμμετοχή και η ενδυνάμωση, όπου αναγνωρίζεται η εγγενής αξία και η αξιοπρέπεια όλων των ανθρώπων. Ένας χώρος εργασίας που προωθεί και διατηρεί μια αίσθηση ότι ανήκεις κάπου, ότι αξίζεις και ότι υπάρχει σεβασμός προς το ταλέντο σου, τις πεποιθήσεις σου, τα υπόβαθρα σου και του τρόπου ζωής σου.

❖ Οφέλη από την ποικιλομορφία και την ένταξη στο χώρο εργασίας

Αυξημένη παραγωγικότητα

Έχοντας μια διαφορετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας σας σημαίνει ότι διαφορετικοί άνθρωποι προσπαθούν προς έναν κοινό στόχο, το οποίο μπορεί να είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον σημαίνει ότι προωθεί διαφορετικές δεξιότητες και διαφορετικές προοπτικές στο χώρο εργασίας σας, οι οποίες μπορεί να είναι εξαιρετικά επωφελές για το αποτέλεσμα.

Διαφορετικοί άνθρωποι φέρνουν διαφορετικές δεξιότητες και σύνολα αξίας στον οργανισμό και ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από αυτή τη γνώση. Οι φρέσκες ιδέες και το περιεχόμενο θα μπορούσαν να δημιουργηθούν σε ένα περιβάλλον με διαφορετικούς ανθρώπους και να βοηθήσουν στην προώθηση ενός μαθησιακού περιβάλλοντος.

Αυξημένη δημιουργικότητα

Ένα άλλο πλεονέκτημα όταν έχετε μια διαφορετική κουλτούρα είναι ότι μπορείτε να αυξήσετε τη δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας σας. Όταν οι άνθρωποι προέρχονται από διαφορετικές κοινότητες και αγώνες, φέρνουν σε διάφορες αξίες και ένα φρέσκο σύνολο ιδεών που θα μπορούσε να προσφέρει μεγάλη βοήθεια για να αναπτυχθεί μια εταιρεία.

Με διαφορετικά μυαλά στο χώρο εργασίας, μπορείτε να περιμένετε αρκετές λύσεις σε ένα μόνο πρόβλημα, επειδή κάθε άτομο θα φέρει μια μοναδική λύση στο πρόβλημα. Οι εταιρείες είναι πλέον πιο ανοικτές προς ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό για να ενισχύσουν και να αυξήσουν την παραγωγικότητα της εργασίας.

Πρωθεί την αρμονία

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στον ίδιο χώρο εργασίας αλληλεπιδρούν καθημερινά και έτσι μπορούν να μάθουν για διάφορους πολιτισμούς, κανόνες, παραδόσεις και αξίες. Αυτή η τακτική αλληλεπίδραση μειώνει τα προβλήματα και πρωθεί την αρμονία. Η πολιτιστική ποικιλομορφία εκπαιδεύει τους υπαλλήλους σχετικά με διάφορους πολιτισμούς. Οι εργαζόμενοι και οι συνεργάτες μοιράζονται περιστατικά και αναμνήσεις από τα σχολεία ή τα φεστιβάλ τους κατά τη διάρκεια περιστασιακών συνομιλιών, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να ανακαλύψουν διάφορους πολιτισμούς. Αυτός είναι ένας καλός τρόπος για να μάθετε και να βελτιώσετε την έκθεση.

Θετική φήμη

Εάν η εταιρεία σας ενθαρρύνει την ένταξη και την ποικιλομορφία, και είστε σε θέση να διατηρήσετε αυτούς τους υπαλλήλους, τότε θα είστε γνωστοί ως ένας προοδευτικός χώρος εργασίας. Οι εταιρείες που ενθαρρύνουν και μισθώνονται εργαζόμενοι ανήκουν σε διαφορετικούς πολιτισμούς, θρησκείες, φύλα και εθνοτικές εξουσίες κ.λπ., γίνονται γνωστές για τον προσανατολισμό της ίσης ευκαιρίας τους. Οι πελάτες σας και άλλοι επιχειρηματικοί εταίροι θα εκτιμήσουν τον οργανισμό σας λόγω των αξιών και των διευθυντών σας. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στον οργανισμό σας θα αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και θα ενθαρρύνονται σε ένα περιβάλλον όπου δεν υπάρχει προκατάληψη ή διάκριση.

Τα ακόλουθα είναι τα κύρια οφέλη της ποικιλομορφίας και των πολιτικών ένταξης:

- Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν αμοιβαίο σεβασμό
- Οι διαφορετικές ομάδες είναι εξουσιοδοτημένες
- Βοηθά στην επίλυση των εσωτερικών συγκρούσεων.

- Έκθεση σε ένα ευρύτερο φάσμα ομάδων ταλέντων
- Ενισχύει τη δημόσια εικόνα και την επικοινωνία της εταιρείας
- Δημιουργεί υψηλότερο επίπεδο εμπλοκής των εργαζομένων
- Επηρεάζει θετικά το εμπορικό σήμα του εργοδότη, που βοηθά στην προσέλκυση περισσότερων υπαλλήλων.

E2.2 Προκλήσεις της διαχείρισης της διαφορετικότητας

❖ Προκλήσεις της διαχείρισης της πολυμορφίας και της ένταξης:

- Η ποικιλομορφία και η ένταξη πρέπει να αποτελέσουν προτεραιότητα για ανώτερη διαχείριση
- Κατανόηση κοινών αξιών
- Οι διακρίσεις και η παρενόχληση πρέπει να καταπολεμηθούν και να διαχειριστούν
- Δημιουργία και εφαρμογή του κώδικα δεοντολογίας και κανόνων εργασίας
- Να συμπεριλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι σε κάθε επίπεδο και όχι μόνο οι ειδικοί
- Να υπάρχει η σωστή ισορροπία των παγκόσμιων και τοπικών απόψεων

❖ Προκλήσεις της διαχείρισης της ποικιλομορφίας και της διαχείρισης: Οργανωτική, πολιτιστική και ψυχολογική

Με την εφαρμογή πολιτικών διαφορετικότητας και συμπερίληψης, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι πρόκειται για μια σημαντική διαδικασία για όλους τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα, ανεξάρτητα από την υπαγωγή τους σε οποιαδήποτε από τις ομάδες ή όχι.

Οι πιο **κοινές προκλήσεις διαχείρισης της ποικιλομορφίας** είναι:

Οι οργανωτικές προκλήσεις εμφανίζονται όταν οι παγκόσμιοι πολυεθνικοί οργανισμοί δημιουργούν περιεκτικό πολιτισμό και προσπαθούν να εφαρμόσουν την πολιτική ποικιλομορφίας και ένταξης. Η παγκόσμια προσέγγιση μπορεί να είναι υπερβολικά γενική από μια τοπική προοπτική. Η εύρεση της σωστής ισορροπίας είναι πολύ σημαντική.

Οι πολιτιστικές προκλήσεις σχετίζονται με διαφορετική διατύπωση. Κατανοώντας τη σημασία της χρήσης της σωστής γλώσσας κατά την επικοινωνία με τις ομάδες πολυμορφίας - ο τρόπος για να ξεπεραστεί η πολιτιστική πρόκληση.

Ψυχολογικές προκλήσεις - ασυνείδητη μεροληψία, πώς να τα αναγνωρίσει και να τα ξεπεράσει.

5. Προκλήσεις της διαχείρισης της πολυμορφίας και της ένταξης:

Ψυχολογικές προκλήσεις - ασυνείδητη προκατάληψη

Όλοι έχουμε συνειδητοποιούμενες προκαταλήψεις που γνωρίζουμε, όπως οι προκαταλήψεις που κατευθύνονται προς τους άλλους με βάση το φύλο, την εθνικότητα, τη φυλή και άλλους παράγοντες. Έχουμε επίσης και ασυνείδητες προκαταλήψεις που δεν γνωρίζουμε. Αυτά είναι ριζωμένα στο μυαλό μας και έχουν άμεσο αποτέλεσμα για το πώς σκεφτόμαστε και ενεργούμε. Για παράδειγμα, ένα όνομα σε ένα βιογραφικό σημείωμα μπορεί να φέρει εικόνες συγκεκριμένων επαγγελματιών ή ευθυνών που θα μπορούσαν να γεμίσουν οι άνδρες ή οι γυναίκες.

Είναι κρίσιμο να αναγνωρίζουμε τις ασυνείδητες προκαταλήψεις και να αναγνωρίζουμε την παρουσία τους στην εργασία προκειμένου να υιοθετήσουν επιτυχώς τις πολιτικές και τις πρακτικές. Προσδιορίστε τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων εργασίας, τις διαπροσωπικές συνδέσεις και την οργανωτική κουλτούρα. Είναι σημαντικό να παρέχετε και να λαμβάνετε πόρους προκειμένου να μειωθούν οι επιβλαβείς επιπτώσεις που έχουν οι ασυνείδητες προκαταλήψεις στην κουλτούρα ενός οργανισμού.

Με τον εντοπισμό, τις προκλήσεις και τη μείωση της μεροληψίας δημιουργείτε ένας πιο επικοινωνιακός χώρος εργασίας καθώς και το ποικίλο και επιτυχημένο εργατικό δυναμικό.

Η ασυνείδητη προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις σε διάφορες διαδικασίες απασχόλησης, όπως στην πρόσληψη ή την αξιολόγηση των επιδόσεων. Μπορεί να εισάγει διακρίσεις όταν απευθύνεται σε ορισμένες από τις ομάδες πολυμορφίας.

Στρατηγικές για την αντιμετώπιση της ασυνείδητης προκατάληψης

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της ασυνείδητης προκατάληψης:

- Να πάρει χρόνο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- Δείτε κάθε άτομο ως άτομο.
- Κατά την πρόσληψη ή προώθηση του διευρυμένου τρόπου σκέψης για τη λήψη αποφάσεων.
- Αλλαγή του Outlook για την πρόληψη της μεροληψίας.
- Να είστε ειλικρινείς μαζί σας για την προκατάληψη σας.

- Βελτίωση της ευαισθητοποίησης σχετικά με την ποικιλομορφία, την ένταξη και την ισότητα.
- Σημειώστε τη γνώμη και την εντύπωση σχετικά με τον αιτούντα ή τον υπάλληλο και αργότερα να τον αναθεωρήσετε ξεχωριστά.

Πολιτιστικός

Όταν οι εταιρείες και οι οργανισμοί προσλαμβάνουν ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς, φυλές και εθνότητες με διαφορετικά υπόβαθρα, σημαίνει ότι περιλαμβάνουν την πολιτιστική πολυμορφία στο περιβάλλον εργασίας τους. Μόλις μια εταιρεία μάθει πώς να διατηρήσει τους υπαλλήλους από διαφορετικούς πολιτισμούς, τότε διαφέρει δραματικά σε σύγκριση με τις συμβατικές ομάδες.

Ο κόσμος προχωρά γρήγορα και αναπτύσσεται με νεότερες μελέτες και εφευρέσεις σε όλο τον κόσμο. Οι άνθρωποι θέλουν να έχουν μια διαφορετική ομάδα ανθρώπων ώστε να μάθουν νέες προοπτικές και να συνεχίσουν να μεγαλώνουν μαζί ως ένα, ανεξάρτητα από τα όρια που ορίζονται μέσω γεωγραφικών συνόρων.

Οι κύριες προκλήσεις αντιμετωπίζουν οι εργοδότες όσον αφορά την πολιτιστική πολυμορφία είναι να ξεπεράσουν τις κατευθυντήριες προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που έχουν όλα τα άτομα και να ενθαρρύνουν τα άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα, θρησκείες, αγώνες, φύλα, κλπ. να συνεργαστούν.

Ορισμός - ένα **στερεότυπο** ορίζεται ως γενίκευση για ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων που βασίζονται σε προκαταλήψεις κρίσεων και σκέψεων που οδηγούν ένα άτομο να κάνει μια αθέμιτη κρίση ή υπόθεση για το συγκεκριμένο άτομο ή την κατάσταση.

Ορισμός - Ομοίως, μια **προκατάληψη** αποτελεί αθέμιτη ή αβάσιμη γνώμη είτε υπέρ είτε εναντίον κάτι ή σε κάποιον που μπορεί να είναι ή να μην είναι ειλικρινής. Τέτοια ισχυρά συναισθήματα μπορεί να είναι δύσκολο να αλλάξουν επειδή είναι βαθιά ριζωμένα μέσα σε ένα άτομο.

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί τη χρήση αποκλειστικής, σαφούς και αμερόληπτης γλώσσας. Η γλώσσα χωρίς αποκλεισμούς αντικατοπτρίζει την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας θετικά και είναι απαραίτητο για την επιτυχή πρωτοβουλία διαφορετικότητας που πρέπει να εφαρμοστεί. Οποιαδήποτε πολιτική ή ενέργεια D & I θα αποτύχει εάν βασίζεται στη γλώσσα που αποκλείει τους ανθρώπους και συνεχίζει να διακρίνει τα στερεότυπα ή τις προκαταλήψεις.

Τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις μπορούν να συμβάλουν σε διάφορα προβλήματα στο χώρο εργασίας:

- Προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν από διαφορετικές ομάδες αδυναμίας να κατανοήσουν ο ένας τον άλλον.
- Διακρίσεις και στερεότυπα όσον αφορά την ικανότητα να κάνει τη δουλειά κάποιος.
- Αυξημένη ένταση και συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων.
- Τα άτομα με παρόμοια υπόβαθρα έχουν την τάση να παραμένουν μαζί, να προσλαμβάνουν παρόμοιους ανθρώπους και να επιλέγουν παρόμοιους ανθρώπους να εργαστούν σε παρόμοια έργα.
- Διακρίσεις και παρενόχληση, καθώς και η δημιουργία ενός εχθρικού περιβάλλοντος εργασίας.

Πώς μπορείτε να προωθήσετε την ποικιλομορφία και την ένταξη;

Παραδόξως, όλοι οι τύποι επιχειρήσεων, είτε μεγάλες είτε μικρές, επιθυμούν να συμπεριλάβουν ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό. Είτε οι μικρές εταιρείες καθαρισμού χαλιών είτε οι πολυεθνικοί οργανισμοί, όλοι καλωσορίζουν την ποικιλομορφία και την ένταξη.

Ένας οργανισμός που θέλει να ενθαρρύνει την ποικιλομορφία και την ένταξη μπορεί να το κάνει με τους ακόλουθους τρόπους:

- Αντικειμενικά κριτήρια - χωρίς προκατάληψη
- Αναγνώριση και ανταμείβοντας
- Συμμετέχετε με ομάδες πόρων εργαζομένων
- Ψυχολογική κατάρτιση
- Έρευνα και ανατροφοδότηση των εργαζομένων
- Πολιτικές
- Ενσυναίσθηση
- Οργανωτικός

Αναγνωρίζοντας τη διοίκηση D & I μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ανάγκη, αλλά όταν εφαρμόζεται χωρίς στρατηγική προσέγγιση και δέσμευση ηγεσίας, μπορεί να γίνει γρήγορα μια επίσημη διαδικασία. Όταν η διοίκηση D & I μεταβιβάζεται αποκλειστικά στις ομάδες ποικιλομορφίας, οι προσπάθειες βελτίωσης της ποικιλομορφίας είναι πιθανότερο να αποτύχουν, με αποτέλεσμα μια κρίση ποικιλομορφίας.

Οι οργανωτικές διαστάσεις είναι σχετικές ή σημαντικές για την ίδια την οργάνωση. Περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η κατάσταση διαχείρισης, η μονάδα ή η διαίρεση, ο τομέας εργασίας, η αρχαιότητα, η συνδικαλιστική συμπεριφορά και η κατάσταση διαχείρισης. Ζητήματα επικοινωνίας που απορρέουν από την αποτυχία των διαφόρων ομάδων να κατανοήσουν το ένα το άλλο.

Για να ξεπεραστούν οι προκλήσεις, είναι ζωτικής σημασίας να εφαρμοστούν τα βήματα, τα οποία θα εξασφάλιζαν τη συμπερίληψη όλων των εργαζομένων:

- Η ευαισθητοποίηση σχετικά με διάφορες ομάδες - η διαχείριση της διαφορετικότητας συνεπάγεται πολύ περισσότερο από την παροχή της ίδιας της ευκαιρίας για την απασχόληση. Οι διαχειριστές θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η αλλαγή συμβαίνει με αργό ρυθμό, αλλά θα πρέπει να συνεχίσουν να ενθαρρύνουν την αλλαγή.
- Η κατανόηση στο ότι η ποικιλομορφία αποτελεί μέρος μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής - η αντιμετώπιση της ποικιλομορφίας απαιτεί επίσης να παρέχει ένα ασφαλές περιβάλλον για τους διαχειριστές και τους εργαζόμενους να επικοινωνούν, τα περιβάλλοντα αυτά περιλαμβάνουν κοινωνικές συγκεντρώσεις και επιχειρηματικές συναντήσεις όπου κάθε μέλος αισθάνεται άνετα να είναι και δημιουργεί μια φιλική ατμόσφαιρα. Μιλήστε ελεύθερα άλλα παράλληλα ακούστε και τους άλλους.
- Εκπαίδευση όλων των εργαζομένων - τα προγράμματα καθοδήγησης πρέπει να εφαρμοστούν για να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους σχετικά με τον τρόπο πρόσβασης στις πληροφορίες.
- Συμπεριλάβετε όλους τους υπαλλήλους
- Οι εποικοδομητικές συμβουλές στους υπαλλήλους πρέπει να δοθούν αφού έχουν μάθει για τα λάθη τους. Αντίστοιχα όταν είναι επιτυχείς στην εφαρμογή των διδασκαλιών που έμαθαν να επιτύχουν πρέπει να επιβραβεύονται.

Ε2.3 Πρακτικά βήματα για τη διαχείριση της διαφορετικότητας

Ο αντίκτυπος της διαχείρισης της διαφορετικότητας στο οργανωτικό ταξίδι του εργαζομένου

Η διαδρομή του υπαλλήλου στον Οργανισμό έχει στάδια και διαφορετικούς τομείς που διαχειρίζονται από τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού: έλξη & επωνυμία εργοδότη, πρόσληψη και επιλογή, διαχείριση επιδόσεων, κατάρτιση & ανάπτυξη, διαχείριση της σταδιοδρομίας, ισότιμη αμοιβή, επανατοποθέτηση.

Εικόνα 13 - Εταιρική στρατηγική

Προσελκύοντας και διατηρώντας ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό. Φήμη / επωνυμία εργοδότη

- **Branding εργοδότη - Branding εργοδότη (EB)** απαιτεί τη χρήση τεχνικών εμπορίας προϊόντων, μάρκετινγκ, επικοινωνίας και ανθρώπινων πόρων (HR). Ο στόχος του είναι να προσλάβει, να συμμετάσχει και να διατηρήσει τους τρέχοντες και τους δυνητικούς υπαλλήλους. Οι περισσότερες λειτουργίες του HR, σε συνεργασία με τους αντίστοιχους μάρκετινγκ και επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελέσουν τη διαχείριση της EB.
- **Ορισμός - Branding εργοδότη (EB)** - Η διαδικασία, αποσκοπούσε στην δημιουργία της ικανότητας της εταιρείας να διαφοροποιεί και να προωθεί αυτή την ταυτότητα σε μια καθορισμένη ομάδα υποψηφίων, τους οποίους ενδιαφέρονται να προσλάβουν.
- **Διαφήμιση** - Το EB βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις διαφημίσεις εργασίας. Ο τρόπος που οι επιχειρήσεις προάγουν τον εαυτό τους στις διαφημίσεις τους μπορούν να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στον αριθμό των ατόμων που κάνουν αίτηση ή δεν κάνουν αίτηση για δουλειά. Οι εργοδότες θα πρέπει επίσης να σκεφτούν πώς γράφονται οι διαφημίσεις εργασίας, διασφαλίζοντας ότι η φράση δεν σημαίνει ότι ψάχνετε για κάποιον με ένα συγκεκριμένο υπόβαθρο. Το ειδικευμένο, διαμορφωμένο, φιλόξενο μήνυμα ενθαρρύνει τις αιτήσεις από αυτές τις ομάδες που υποεκπροσωπούνται στον οργανισμό.
- **Μίσθωση πρόσληψης και επιλογής / Διαφορετικότητα: Κριτήρια επιλογής και συνέντευξη εργασίας**

Όταν ψάχνετε να προσλάβετε νέο προσωπικό, θα πρέπει να διαφημίσετε σε τουλάχιστον δύο διαφορετικά μέρη για να φτάσετε σε ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων από διαφορετικά υπόβαθρα.

Μπορείτε επίσης να προωθήσετε τις αξίες σας ως ένας εργοδότης ίσων ευκαιριών και πώς είστε ανοιχτεί για νέες αιτήσεις από:

- Όποιον πιστεύει ότι πληρεί τις βασικές απαιτήσεις της εργασίας
- Οποιοδήποτε υποεκπροσωπείται στον οργανισμό - αυτό ονομάζεται «θετική δράση»

Για παράδειγμα, μπορείτε να πείτε ότι οι εφαρμογές από ειδικευμένους υποψηφίους με αναπηρίες είναι ευπρόσδεκτοι.

Εάν λάβετε θετικές ενέργειες, πρέπει να είστε σε θέση να αποδείξετε ότι έχουν γίνει δικαιολογημένα και δεν διακρίνει εναντίον άλλων.

Θα μπορούσατε να πάρετε εκπαιδευμένους διαχειριστές σε δεξιότητες που τους βοηθούν να περιλαμβάνουν:

- Χρησιμοποιήστε την περιγραφή εργασίας και τις προδιαγραφές προσώπου για να επιλέξετε τους καλύτερους αιτούντες
- Έχετε μια στάση χωρίς αποκλεισμούς
- Αποφύγετε τη λήψη αποφάσεων με βάση το τι σκέφτονται ή πιστεύουν για ένα άτομο λόγω των προστατευόμενων χαρακτηριστικών τους («ασυνείδητη προκατάληψη»)

Κύρια βήματα για την πρόσληψη της διαφορετικότητας:

Βήμα 1: Συνεχίστε έναν έλεγχο μίσθωσης διαφορετικότητας στην τρέχουσα διαδικασία πρόσληψης

Βήμα 2: Επιλέξτε μια μέτρηση για να βελτιώσετε τη μίσθωση της ποικιλομορφίας σας

Βήμα 3: Αυξήστε την πρόσληψη της διαφορετικότητας σας στην υποψήφια προμήθεια

Βήμα 4: Αυξήστε την πρόσληψη της διαφορετικότητας σας στον υποψήφιο έλεγχο

Βήμα 5: Αυξήστε την πρόσληψη της ποικιλομορφίας σας στην λίστα των επικρατέστερων

Βήμα 6: Αξιολογήστε τις μετρήσεις πρόσληψης της ποικιλομορφίας σας

Τι είναι η μίσθωση της διαφορετικότητας;

Ορισμός - Η μίσθωση της ποικιλομορφίας προσλαμβάνει με βάση την αξία με την ειδική φροντίδα που λαμβάνονται για να εξασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες έχουν μειώσει τις προκαταβολές που σχετίζονται με την ηλικία, τη φυλή, το φύλο, τη θρησκεία, το σεξουαλικό προσανατολισμό και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με την απόδοσή τους.

Συμβουλές για πρακτικές συνεντεύξεων εργασίας για την αποφυγή διακρίσεων και την αύξηση της ποικιλομορφίας:

- ✓ Δημιουργήστε ένα πρότυπο σύνολο κριτηρίων
- ✓ Να είστε ευγενική
- ✓ Μην κάνετε ερωτήσεις βάσει προστατευμένων κριτηρίων
- ✓ Αποφύγετε την ασυνείδητη προκατάληψη
- ✓ Προσφορά με βάση την ικανότητα
- ✓ Κρατήστε ένα αρχείο
- ✓ Ανατροφοδότηση

Διαχείριση επιδόσεων - σιγουρευτείτε ότι ο χώρος εργασίας σας είναι περιεκτικός:

- ✓ Έχοντας μια πολιτική στο χώρο εργασίας και την εφαρμογή της πολιτικής σε δράση
- ✓ Προσλήψεις
- ✓ Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- ✓ Ίση αμοιβή
- ✓ Θρησκευτικές πεποιθήσεις και πρακτική
- ✓ Κανόνας ένδυσης
- ✓ Απαράδεκτη συμπεριφορά
- ✓ Απόρριψη
- ✓ Παράλειψη
- ✓ Οι γονείς που είναι σε άδεια και ευέλικτες εργασίες
- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Ηγεσία
- ✓ Προωθήστε τα γεγονότα και τις δραστηριότητες χωρίς αποκλεισμούς

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη:

Η ισότητα, η ποικιλομορφία και η ένταξη θα πρέπει επίσης να έχουν μια θέση στην εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την προώθηση του προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει:

- Ανάπτυξη ευαισθητοποίησης
- Ανάπτυξη Δεξιοτήτων
- Βοηθώντας τους υπαλλήλους να κατανοήσουν την ανάγκη και την έννοια της διαχείρισης και της αποτίμησης της ποικιλομορφίας
- Εκπαιδύοντας τους υπαλλήλους σχετικά με συγκεκριμένες πολιτισμικές διαφορές και πώς να ανταποκριθούν στις διαφορές στο χώρο εργασίας
- Παροχή των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την εργασία σε διάφορες ομάδες εργασίας
- Βελτίωση της κατανόησης των εργαζομένων του πολιτιστικού συνδυασμού εντός της οργάνωσης και
- Βοηθώντας τους υπαλλήλους στη μάθηση σχετικά με τον πολιτισμό και την κοινότητα που η οργάνωση εξυπηρετεί

Η εκπαίδευση θα πρέπει να δείξει γιατί είναι σημαντικό να εκτιμήσετε τις διαφορές όλων και πώς να το κάνετε αυτό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν να υποβάλουν αίτηση για πιο ανώτερους ρόλους, ανεξάρτητα από ένα προστατευμένο χαρακτηριστικό.

Διαχείριση σταδιοδρομίας

Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερωθούν σχετικά με τις ευκαιρίες προώθησης. Μην κάνετε υποθέσεις σχετικά με την ικανότητα του υπαλλήλου να παρακολουθήσουν την κατάρτιση πιστοποίησης ή την επανεκπαίδευση βάσει της ηλικίας, του φύλου ή άλλων χαρακτηριστικών ταυτοποίησης.

Υπάρχουν δύο σημαντικοί στόχοι της εξέλιξης της σταδιοδρομίας σε αυτές τις πρωτοβουλίες:

1ος είναι να διασφαλιστεί ότι οι υψηλού δυναμικού ποικίλων αιτούντων δίδονται ευκαιρίες για ανάπτυξη, και

Το 2ο είναι να αυξηθεί η ποικιλομορφία στις τάξεις της διαχείρισης επιπέδου

Ίση αμοιβή

Ο ίσος νόμος περί αμοιβών απευθύνεται στην ίση αμοιβή για τους άνδρες και τις γυναίκες που κάνουν ίση εργασία. Αλλά οι ισχυρισμοί διάκρισης των διακρίσεων πληρωμής θα μπορούσαν να γίνουν για οποιοδήποτε προστατευόμενο χαρακτηριστικό, για παράδειγμα ηλικία, αναπηρία, φυλή ή θρησκεία.

Θα πρέπει να ελέγχετε τακτικά ότι όλοι οι εργαζόμενοι που κάνουν ίση εργασία έχουν ίση:

- πληρώσει
- οφέλη
- όρους και προϋποθέσεις στις συμβάσεις εργασίας τους

Outplacement

Η υποστήριξη μετατόπισης είναι μια υπηρεσία που προσφέρεται από οργανισμούς για να βοηθήσει τους αποχωρούντες υπαλλήλους (οικειοθελώς ή ακούσια) στη μετάβαση σε νέες θέσεις εργασίας και στον επαναπροσανατολισμό της σταδιοδρομίας τους. Οι εταιρείες που παρέχουν αυτού του είδους τις υπηρεσίες επιδεικνύουν νοοτροπία χωρίς αποκλεισμούς και βελτιώνουν (ή τουλάχιστον μετριάζουν) το δικό τους Employer Branding.

Η υπηρεσία αντικατάστασης παρέχεται συνήθως από μια επιχείρηση συμβούλων που πληρώνεται από την εταιρεία. Πρακτική καθοδήγηση, εκπαίδευση, εργαστήρια και, σε σπάνιες περιπτώσεις, ψυχολογική βοήθεια χρησιμοποιούνται όλα για την παροχή υποστήριξης.

Δημιουργεί ασφάλεια για τους επιζώντες και διατηρεί τον πολιτισμό

Δεν αφορά μόνο τους υπαλλήλους που απολύεις. Αφορά και αυτούς που μένουν. Οι απολύσεις προκαλούν πολύ άγχος στους «επιζώντες» που αναρωτιούνται αν είναι οι επόμενοι. Το να γνωρίζουν ότι οι συνάδελφοί τους έλαβαν βοήθεια για την εύρεση νέων θέσεων εργασίας, βοηθάει πολύ σε αυτούς τους φόβους. Και δημιουργεί πίστη, επίσης, όταν σε βλέπουν να βοηθήσει από τους φίλους και τους συναδέλφους τους.

Όταν είναι δυνατή η εκ των προτέρων ειδοποίηση, επιτρέψτε στους υπάρχοντες υπαλλήλους να αρχίσουν να χρησιμοποιούν υπηρεσίες εκτός τοποθέτησης ενώ βρίσκονται ακόμη στη δουλειά τους — την περίοδο κατά την οποία είναι πιο εμπορεύσιμοι. Είναι πολύ καλύτερα προετοιμασμένοι να αρπάξουν

την ευκαιρία όταν λήξει η απασχόλησή τους και είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πρόθυμοι πρεσβευτές της επωνυμίας του προηγούμενου εργοδότη τους, υποστηρίζοντας την εταιρεία τους στο διαδίκτυο και μεταξύ των ομοίων τους, ή τουλάχιστον μένοντας ουδέτεροι. Πολλά σενάρια δεν το επιτρέπουν. Ωστόσο, υπάρχει πάντα χώρος για χειρισμό υψηλής πίεσης της offboard σε αυτές τις ευαίσθητες καταστάσεις.

Βιώσιμη Ποικιλότητα και Περιεκτική Κουλτούρα στον Οργανισμό

Παρά τη σημασία, οι στρατηγικές ποικιλομορφίας είναι δύσκολο να εφαρμοστούν. Από τη στιγμή που βρίσκονται στη θέση τους, συχνά δεν προσφέρουν τα οφέλη που υπόσχονται.

Γιατί συμβαίνει αυτό;

Ένας λόγος είναι σίγουρα η στάση της εταιρείας. Τα προγράμματα ποικιλομορφίας είναι πιθανό να αποτύχουν εάν δημιουργηθούν, επειδή θεωρείται ότι είναι το σωστό χωρίς να αντικατοπτρίζεται μια αληθινή δέσμευση για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί το καλύτερο εργατικό δυναμικό.

Το άλλο είναι ότι πολλές εταιρείες υποτιμούν τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για την εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής. Αντί να εργάζονται προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας στη στρατηγική του οργανισμού και σε όλες τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες συχνά το βλέπουν ως ένα ακόμη «αυτόνομο έργο».

Τέλος, οι μεγάλες εταιρείες συχνά αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν τις πιο σκληρές πτυχές όπως το στυλ διαχείρισης, η ιεραρχία και η κουλτούρα. Εξαιτίας αυτού, η εφαρμογή συχνά αποτυγχάνει.

Πώς να το αντιμετωπίσετε αυτό;

Η εμπειρία βέλτιστης πρακτικής προτείνει τουλάχιστον πέντε κρίσιμα βήματα κατά την εφαρμογή μιας επιτυχημένης και διαρκούς στρατηγικής πολυμορφίας. Αυτά παρατίθενται παρακάτω:

5 στρατηγικές για τη δημιουργία κουλτούρας ένταξης (Graham, 2018):

- Δέσμευση με σκοπό
- Αλλαγή συνάντησης
- Θέματα ηγεσίας
- Αναγνωρίστε τις προκαταλήψεις
- Αγκαλιάστε τις διαφορές

Καθορίστε Πρωτοβουλίες

Ένα τεράστιο μέρος του τρόπου διαχείρισης της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας είναι ο καθορισμός των πρωτοβουλιών που θα αναλάβει ο οργανισμός σας. Και πάλι, αυτή η διαδικασία θα περιλαμβάνει ενδιαφερόμενα μέρη σε όλο τον οργανισμό — από την κορυφή και προς τα κάτω. Συναντηθείτε με την ηγεσία και τους υπαλλήλους για να προσδιορίσετε τι λειτουργεί, τι όχι και ποιες πρωτοβουλίες πρέπει να ξεκινήσετε για μια αυθεντική προσπάθεια διαχείρισης.

Κάθε εταιρεία θα είναι διαφορετική, δεν υπάρχει λύση για τις προσπάθειες διαχείρισης διαφορετικότητας (ειδικά για παγκόσμιους οργανισμούς). Θα χρειαστεί προσεκτικός σχεδιασμός, σκέψη και εκτέλεση — αλλά θα αξίζει τον κόπο.

3 βήματα για βιώσιμες πρωτοβουλίες:

- Εστίαση στους υπαλλήλους σας – Οι στρατηγικές ποικιλομορφίας και ένταξης πρέπει να ευθυγραμμίζονται και να ανήκουν στον οργανισμό σε γενικές γραμμές
- Δώστε προτεραιότητα σε μια μέτρηση που παρακολουθεί τη συνολική πρόοδο με την πάροδο του χρόνου - προωθήστε ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς δοκιμάζοντας τις πρωτοβουλίες τους σε επτά βασικές διαστάσεις, όπως η δίκαιη μεταχείριση, η λήψη αποφάσεων, η εμπιστοσύνη και η διαφορετικότητα
- Ενσωμάτωση της D&I σε υπάρχουσες διαδικασίες ταλέντων και επιχειρήσεων - Οι διαδικασίες διαχείρισης ταλέντων — σχεδιασμός διαδοχής, στρατολόγηση, διαχείριση απόδοσης — είναι οι πιο επιρρεπείς σε μεροληψία και θα πρέπει να αποτελούν το σημείο εκκίνησης για την ενσωμάτωση της D&I. Εξετάζονται επίσης άλλες βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες και οι διαδικασίες τους, όπως τα οικονομικά, η λογιστική και οι λειτουργίες, για ευκαιρίες.

Οφέλη από τη βιώσιμη ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας

Τα οφέλη ενός βιώσιμου διαφορετικού εργατικού δυναμικού περιλαμβάνουν:

- καλύτερη λήψη αποφάσεων
- υψηλότερη δημιουργικότητα και καινοτομία
- μεγαλύτερη επιτυχία στο μάρκετινγκ σε ξένες και εθνοτικές μειονότητες

- καλύτερες οικονομικές ευκαιρίες σε χώρες του εξωτερικού

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της αντιμετώπισης της διαφορετικότητας περιλαμβάνουν:

- ✓ προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων ταλέντων στην ομάδα εργασίας
- ✓ αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων
- ✓ βελτιωμένο ηθικό και δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωτικούς στόχους

Βέλτιστες Πρακτικές στη Διαφορετικότητα και την Ένταξη

Περίπτωση 1

Η Deutsche Bank αναδείχθηκε ένας από τους 50 κορυφαίους εργοδότες για γυναίκες και έλαβε βραβείο για το παγκόσμιο πρόγραμμα χορηγιών της ATLAS, το οποίο βοηθά τις γυναίκες να ανέλθουν σε ανώτερες θέσεις. Ωστόσο, η Deutsche Bank εστίασε στα άτομα με αναπηρίες στην Ινδία, όπου πολλοί άνθρωποι υποφέρουν από πολιομυελίτιδα ή άλλες ασθένειες λόγω έλλειψης επιλογών θεραπείας. Ως αποτέλεσμα, η Deutsche Bank συνεργάζεται με ένα ανεξάρτητο τρίτο μέρος. Ως αποτέλεσμα, η Deutsche Bank συνεργάζεται με μια μη κυβερνητική ομάδα για την εκπαίδευση ατόμων με αναπηρία ώστε να εργάζονται για την εταιρεία.

Περίπτωση 2

Η Johnson & Johnson, μια παγκόσμια επιχείρηση υγειονομικής περίθαλψης που έχει ανακηρυχθεί στο Top 50 της Diversity Inc έντεκα φορές, αναγνώρισε ότι η επιτυχία στην παγκόσμια ποικιλομορφία απαιτούσε πολιτιστικά σχετικές προσεγγίσεις σε κάθε τοποθεσία. Επειδή η εταιρεία δυσκολευόταν να συντονίσει τις πρωτοβουλίες της για τη διαφορετικότητα στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, πραγματοποίησε την πρώτη ζωντανή βιντεοδιάσκεψη στον κόσμο για τις αμοιβαίες προοπτικές, τη διαφορετικότητα και τον σεβασμό.

Περίπτωση 3

FACE – Fondation Agir Contre l'Exclusion - E-learning on Diversity - Αυτή η πρακτική είναι ένα μάθημα ηλεκτρονικής μάθησης για τη διαφορετικότητα που έχει σχεδιαστεί για τις επιχειρήσεις να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους στο θέμα, προκειμένου να βελτιώσουν τη συνοχή, την κατανόηση και την καταπολέμηση των προκαταλήψεων. Αυτό το διαδικτυακό πρόγραμμα εκπαίδευσης που αναπτύχθηκε

από το FACE έχει διάρκεια 45 ώρες και χωρίζεται σε δύο μέρη (ευαισθητοποίηση -15 ώρες και τεχνογνωσία -30 ώρες). Περιλαμβάνει κουίζ, συγκεκριμένα παραδείγματα και βίντεο για να βοηθήσει τους χρήστες να κατανοήσουν έννοιες και λειτουργίες ως φόρουμ όπου οι χρήστες (HR και διαχειριστές) μπορούν να λάβουν συμβουλές και υποστήριξη από άλλους χρήστες. (<https://www.fondationface.org/>)

Case 4

FormEthic - Training to foster professional equality and to enable organisations welcoming people with disabilities - There are two training courses in this practice. One is on professional gender equality, which consists of a two-hour online module on legislation and a seven-hour face-to-face session on personal representations. Individual support is provided following the training. The second course, on welcoming persons with disabilities, is a six-hour face-to-face session aimed at improving skills in integrating individuals with disabilities into organizations. (<http://www.formethic.org/>)

Σύνοψη της Ενότητας Ε

Ο κόσμος έχει προχωρήσει τα τελευταία χρόνια. Η ποικιλομορφία και η συμπερίληψη στους χώρους εργασίας έχουν αποδειχθεί τεράστιο όφελος και επιτυχία για τις εταιρείες, καθώς διευρύνετε τους πόρους, προσελκύετε άτομα από διαφορετικές νοοτροπίες και εκθέτετε τη συνεργασία προς έναν κοινό στόχο.

Υπάρχουν επίσης πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Ωστόσο, μέσω των κατάλληλων κατευθυντήριων γραμμών και αξιών, μπορείτε να αποφύγετε τέτοια ζητήματα και να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον που να καλύπτει τις δυναμικές ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης. Απαιτούνται προσπάθειες σε κατάλληλο επίπεδο διαχείρισης για να διασφαλιστεί η ομαλή εκτέλεση και εφαρμογή.



Ερωτήσεις επανεξέτασης της Ενότητας Ε

1. Παρακαλώ επιλέξτε την καταλληλότερη λέξη/λέξεις που λείπουν

- α) Ποικιλομορφία
- β) Διαχείριση διαφορετικότητας
- γ) Ένταξη
- δ) Περιληπτική γλώσσα
- ε) Ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας

I. Η _____ αναφέρεται στις εθελοντικές οργανωτικές δράσεις που έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργήσουν μεγαλύτερη ένταξη εργαζομένων από διάφορα υπόβαθρα στις επίσημες και άτυπες οργανωτικές δομές μέσω σκόπιμων πολιτικών και προγραμμάτων.

II. _____ σημαίνει δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς που αποδέχεται τις διαφορές του κάθε ατόμου, αγκαλιάζει τα δυνατά του σημεία και παρέχει ευκαιρίες σε όλο το προσωπικό να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του.

III. _____ φέρνει αποκλεισμένα άτομα ή/και ομάδες σε διαδικασίες, δραστηριότητες και λήψη αποφάσεων/πολιτικών με τρόπο που να μοιράζονται την εξουσία.

IV. _____ είναι η προϋπόθεση ύπαρξης ή σύνθεσης από διαφορετικά στοιχεία, κυρίως ποικιλία: η συμπερίληψη διαφορετικών τύπων ανθρώπων (όπως άτομα διαφορετικών φυλών ή πολιτισμών) σε μια ομάδα ή οργανισμό

V. Ο _____ είναι απαλλαγμένος από λέξεις, φράσεις ή τόνους που αντανakλούν προκαταλήψεις, στερεότυπες ή μεροληπτικές απόψεις συγκεκριμένων ατόμων ή ομάδων.

2. Σωστό ή Λάθος;

Οι πολιτικές για τη διαφορετικότητα και την ένταξη εστιάζουν κυρίως στους υπαλλήλους που εκπροσωπούν ομάδες διαφορετικών μορφών και με αυτό τον τρόπο αποκλείουν άλλες ομάδες που μπορεί να θεωρηθούν πιο προνομιούχες από άλλες.

☐ Σωστό

☐ Λάθος

Οι περισσότερες κυρίαρχες ομάδες έχουν συχνότερα μια ασυνείδητη προκατάληψη προς υποδεέστερες ομάδες ή άτομα και συνήθως έχουν άμεση προτίμηση προς τα μέλη της ομάδας που ανήκουν.

- ☐ Σωστό
☐ Λάθος

3. Παρακαλώ επιλέξτε λέξεις που να συμπεριλαμβάνονται σύμφωνα με τη γλώσσα που περιλαμβάνει (πολλαπλές απαντήσεις)

- ☐ Καθαρίστρια
☐ Ομοφυλόφιλος άντρας
☐ Παιδιά
☐ Homo
☐ Σύζυγος
☐ Λεσβία
☐ Νέγρος
☐ Έγχρωμο άτομο
☐ Ρομά

4. Τι είδους διάκριση μπορείτε να δείτε σε αυτήν την προσθήκη εργασίας; (Πολλαπλές απαντήσεις)

Προσθήκη εργασίας

Ψάχνουμε να προσλάβουμε νεαρό και ενεργητικό σερβιτόρο για ένα νέο εστιατόριο που ανοίγει στο Λονδίνο.

Περιγραφή εργασίας:

Ο σερβιτόρος υποδέχεται πελάτες και προσφέρει μενού εστιατορίων ή καφέ, απαντά σε ερωτήσεις σχετικά με τις προσφορές μενού, επεξεργάζεται παραγγελίες φαγητού και ποτών, μεταφέρει φαγητό και ποτά από την κουζίνα στα τραπέζια και ετοιμάζει λογαριασμούς και διεκπεραιώνει τις πληρωμές. Πρέπει να διασφαλίσει ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με τα γεύματά τους και επεξεργάζεται τις παραγγελίες για πρόσθετα γεύματα εάν είναι απαραίτητο.

Εργασιακές απαιτήσεις:

- Τουλάχιστον 5 χρόνια προηγούμενη εμπειρία σε εστιατόριο μεγάλου όγκου
- Τέλεια σωματική υγεία
- Άριστες δεξιότητες πελατειακής σχέσης
- Βασικές μαθηματικές δεξιότητες

- Ο αιτών πρέπει να είναι ευρωπαϊκής καταγωγής
- Ικανότητα εργασίας σε ομαδικό περιβάλλον

- ☐ Φύλο
- ☐ Ηλικία
- ☐ Αναπηρία
- ☐ Εθνότητα
- ☐ Κοινωνική θέση
- ☐ Σεξουαλικός Προσανατολισμός

5. Είναι αυτό διάκριση;

Η Cheryl παρακολουθεί μια συνέντευξη για μια θέση στο λιανικό εμπόριο μόδας. Το πάνελ της συνέντευξης συζητά με τη Cheryl στην αρχή της συνέντευξης και ένα από τα μέλη της ομάδας ρωτά τη Cheryl εάν έχει παιδιά. Η Cheryl λέει ότι έχει δύο μικρά παιδιά.

- ☐ Ναι, η Cheryl θα μπορούσε να διαμαρτυρηθεί για διάκριση
- ☐ Όχι, δεν υπάρχει τίποτα κακό να ρωτήσετε τους υποψηφίους για τη γονική τους κατάσταση

6. Παίρνετε συνέντευξη από υποψήφιους για μια θέση που θα απαιτήσει διεθνή ταξίδια.

Ποιος είναι ο σωστός τρόπος να ρωτήσετε για τις ικανότητές τους να εκπληρώσουν αυτήν την απαίτηση;

- ☐ Έχετε οικογενειακές υποχρεώσεις;
- ☐ Πόσο χρονών είναι τα παιδιά σας;
- ☐ Θα μπορείτε να ταξιδεύετε στο εξωτερικό μία φορά την εβδομάδα;
- ☐ Ποιος θα φροντίζει τα παιδιά σας όταν βρίσκεστε στο εξωτερικό;

7. Τι είναι η πρόσληψη Diversity; (πολλαπλές απαντήσεις)

- ☐ Η διαφοροποίηση προσλήψεων είναι η πρόσληψη, με βάση την ικανότητα που απαιτείται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες είναι απαλλαγμένες από προκαταλήψεις που σχετίζονται με την ηλικία, τη φυλή, το φύλο, τη θρησκεία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας του.
- ☐ Πρόκειται για πρόσληψη, με βάση όσα κριτήρια μπορείτε να μετρήσετε κατά την επιλογή.
- ☐ Πρόκειται για πρόσληψη βάσει της απαιτούμενης ικανότητας. Δεν έχει σημασία ποιο φύλο ή ομάδα σεξουαλικού προσανατολισμού εκπροσωπείται.

☐ Όταν οι υποψήφιοι έχουν την ευκαιρία να επιλεγούν με βάση ορισμένα κριτήρια που σχετίζονται με την εργασία.

☐ Προσλήψεις, όπου δεν λαμβάνονται υπόψη προσωπικά χαρακτηριστικά, που δεν σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας.

Για περαιτέρω μελέτη (σύνδεσμοι προς τους διαθέσιμους πόρους σε απευθείας σύνδεση: Έγγραφα, δοκίμια, βίντεο κ.λπ.)

Νομοθεσία της ΕΕ

- 1) Joint Report on the application of the Council of Racial Equality Directive 2000/43/EC and of the Council Employment Equality Directive. Retrieved from [here](#)
- 2) The application of Directive 2000/43/EC implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin. Retrieved from [here](#)



Βιβλιογραφία/ Αναφορές/Πηγές Διαδικτύου

- 1) Australian Human Rights Commission (2015). A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment.
- 2) Balter, L., et al. (2014). What Diversity Metrics are Best Used to Track and Improve Employee Diversity? Cornell University ILR School.
- 3) CIO – Article –Retrieved from [here](#)
- 4) Crispin, E. (2014). Five ways to get outplacement right for employees.
- 5) Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group
- 6) Forbes Insight. Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Retrieved from [here](#)
- 7) Free Management Library - <https://managementhelp.org/interpersonal/multicultural-diversity.htm>
- 8) Hansen, M.V, Allen, R.G., 2002. *The One Minute Millionaire: The Enlightened Way to Wealth*, Harmony Books
- 9) Johansson, A. How Can You Measure Diversity And Inclusion Results? Millennials Have An Idea.
- 10) Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons From Top Global Companies. Retrieved from [here](#)
- 11) Llopis, G. (2016). 9 Signs That Your Organization Lacks Diversity Of Thought. Forbes.
- 12) Meaningful Metrics for Diversity And Inclusion.
Processes and Outcomes, Robin J. Ely; David A. Thomas, 2001
- 13) The Economist Intelligence Unit (2017). Global Trends Impacting the Future of HR Management. Engaging and Integrating a Global Workforce. Retrieved from [here](#)
- 14) Understand Why Employees Leave, available to watch [here](#)
- 15) Washington, E., Patrick, C. (2018). 3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture. Gallup.
- 16) Young, J. (2016). How to Solve Diversity Issues in the Workplace. Retrieved from [here](#)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑ Ε

Δραστηριότητες για την πλατφόρμα της Ενότητας Ε

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: ΔΥΝΑΜΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ				
Ε.1 Επιχειρηματικό σχέδιο κοινωνικής επιχείρησης				
Κατάλογος Δραστηριοτήτων (ανά θέμα)	Τι αφορά αυτή η δραστηριότητα;	Τι θα πετύχετε παίρνοντας το;	Διάρκεια (λεπτά)	Αριθμός αναφοράς του Σύνδεσμοι αρχικών και υλικό που περιλαμβάνεται: Όνομα αρχείου: A.1.1_ Video++
Ας χτίσουμε γέφυρες	Ο κύριος στόχος αυτής της άσκησης είναι να κατανοήσουν οι συμμετέχοντες τις βασικές αρχές της ομαδικής εργασίας.	Μέσα από την άσκηση οι συμμετέχοντες θα συνειδητοποιήσουν τη σημασία της συνεργασίας και της επικοινωνίας για να αποδώσει μια ομάδα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Θα συνειδητοποιήσουν επίσης τη σημασία της κατανομής ρόλων και του συντονισμού στην ομαδική εργασία.	40 λεπτά	ME_T1_A1_ Ας χτίσουμε γέφυρες
Γνωρίζετε τις ικανότητές σας στην ομαδική εργασία.	Ο σκοπός αυτού του εργαλείου είναι μέσω μιας σειράς ερωτήσεων να αξιολογήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του συμβουλευόμενου για να εργαστεί με επιτυχία σε μια ομάδα	Αυτή η άσκηση βοηθά τον σύμβουλο να αντιληφθεί γνώσεις σχετικά με την ικανότητά του/της να εργάζεται σε ομάδα με βάση την εμπειρία του παρελθόντος και τις υποθετικές καταστάσεις.	1 ώρα και 30 λεπτά	ME_T1_A2_ Γνωρίζετε τις δεξιότητές σας στην ομαδική εργασία
Κύκλωσε τον Κύκλο	Icebreaker, ομαδικό χτίσιμο	Για να βοηθήσει να ενεργοποιηθεί η ομάδα, να βοηθήσει να χτιστεί μια ομαδική ατμόσφαιρα, να περνάμε καλά σε μια ομάδα.	15+ λεπτά	ME_T1_A3_Κύκλωσε τον Κύκλο
Last team standing	Χτίσιμο ομάδας	Αυτή η δραστηριότητα ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων, ενισχύει τις ομαδικές δεξιότητες και αναγκάζει τους συμμετέχοντες να ενεργήσουν ως ομάδα προκειμένου να ολοκληρώσουν την πρόκληση και να φτάσουν στον τελικό τους στόχο.	35 λεπτά	ME_T1_A4_ Last team standing
Tower build	Εργασία σε ομάδες	Αυτό το εργαλείο έχει σχεδιαστεί για να βελτιώνει την απόδοση μιας ομάδας και επίσης να συνειδητοποιεί τα οφέλη και τις προκλήσεις της εργασίας σε ομάδες	25 λεπτά	ME_T1_A5_ Tower build
Να είσαι ομαδικός παίκτης Βιωματική άσκηση στο χτίσιμο ομάδας	Χτίσιμο ομάδας	Μέσω αυτής της άσκησης οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν τις βασικές αρχές του χτίσιμου μιας ομάδας συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων, των ρόλων, του προγραμματισμού κ.λπ.	45 λεπτά	ME_T1_A6_ Να είσαι ομαδικός παίκτης Βιωματική άσκηση στο χτίσιμο ομάδας

Ε.2. Διαχείριση Διαφορετικότητας				
I am	Σπάσιμο πάγου, αμηχανίας	Επιτρέπει στους συμμετέχοντες να συστηθούν. Αυτή μπορεί επίσης να είναι μια άσκηση σε βάθος ανάλογα με το χρόνο και τη στάση του συμμετέχοντα	15+ λεπτά	ME_T2_A1_I am
Splitting large groups	Ομαδικό τμήμα	Να χωρίσουν μεγάλες ομάδες σε μικρότερες ομάδες	10 λεπτά (μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας)	ME_T2_A2_Splitting large groups
Chicken Impulse	Icebreaker, χτίσιμο ομάδας	Για να βοηθήσει να ενεργοποιηθεί η ομάδα, να βοηθήσει να χτιστεί μια ομαδική ατμόσφαιρα, να διασκεδάσουμε.	15 λεπτά (μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας)	ME_T2_A3_Chicken Impulse
Ομαδική άσκηση - Το κρεμμύδι της διαφορετικότητας	Να εργαστούν σε ζευγάρια και σε ομάδα	Αυτή είναι μια διασκεδαστική εισαγωγική άσκηση παγοθραυστικού μέσω της οποίας οι μαθητές μπορούν να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον και να εξερευνήσουν τις διαφορές και τις ομοιότητές τους.	40 λεπτά	ME_T2_A4_ Ομαδική άσκηση - Το κρεμμύδι της διαφορετικότητας
Τι είδους διάκριση μπορείτε να δείτε σε αυτήν την εργασία προσθήκη-Πολλαπλές απαντήσεις	Ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων	Επανάληψη του εκπαιδευτικού υλικού	15 λεπτά	ME_T2_A5_ Τι είδους διάκριση μπορείτε να δείτε σε αυτήν την εργασία προσθήκη-Πολλαπλές απαντήσεις
Ποιος είναι ο σωστός τρόπος να ρωτήσετε για τις ικανότητές τους να εκπληρώσουν αυτήν την απαίτηση	Ερωτήσεις Πολλαπλής Επιλογής	Επανάληψη του εκπαιδευτικού υλικού	15 λεπτά	ME_T2_A6_ Ποιος είναι ο σωστός τρόπος να ρωτήσετε για τις ικανότητές τους να εκπληρώσουν αυτήν την απαίτηση
Σωστό / Λάθος	Ερωτήσεις Σωστό/Λάθος	Επανάληψη του εκπαιδευτικού υλικού	15 λεπτά	ME_T2_A7_True of False
Επιλέξτε τις καταλληλότερες λέξεις που λείπουν	Matching Question	Επανάληψη του εκπαιδευτικού υλικού	10 λεπτά	ME_T2_A8_ Επιλέξτε τις καταλληλότερες λέξεις που λείπουν
Τι είναι η πρόσληψη διαφορετικότητας (πολλαπλές απαντήσεις)	Ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων	Επανάληψη του εκπαιδευτικού υλικού	10 λεπτά	ME_T2_A9_ Τι είναι η πρόσληψη διαφορετικότητας (πολλαπλές απαντήσεις)