

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:  
**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΑ  
ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ»**

ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ ΙΟΡΔΑΝΗΣ LX30005

2022

Επιβλέπον καθηγήτρια: Καταραχιά Ανδρονίκη

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου κα. Καταραχιά Ανδρονίκη που μέσω της παρούσας εργασίας μου δίνει τη δυνατότητα να ολοκληρώσω τις σπουδές μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου για τη στήριξη που μου έδωσαν κατά τη διεκπεραίωση αυτής της εργασίας.

## ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις, που προβλέπονται από της διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, δηλώνω ότι:

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας πτυχιακής εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη, ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην πτυχιακή μου εργασία, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει, διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου από νεοσύστατες επιχειρήσεις αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο, τόσο για τους ιδιοκτήτες όσο και για κάθε ενδιαφερόμενο επενδυτή. Στην παρούσα εργασία καταρτίζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο μιας κοινωνικής επιχείρησης. Αρχικό σημείο για την δημιουργία αυτού είναι η κατανόηση και καταγραφή βασικών εννοιών. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις λειτουργούν στο πλαίσιο της κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας, η οποία στοχεύει στην εξάλειψη πληθώρας προβλημάτων που εμφανίζονται όπου οι άνθρωποι δεν μπορούν να επιλύσουν μόνοι τους ή με άλλα μέσα που τους δίνονται. Με πυξίδα την ευημερία των ανθρώπων, οι κοινωνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να επιλύσουν πολλά ζητήματα που περιστρέφονται γύρω από τη δημιουργία ενός καλύτερου περιβάλλοντος για να ζήσουν οι κοινότητες, καταπολεμώντας την κοινωνική αδικία, αντιμετωπίζοντας τη φτώχεια και ανοίγοντας το δρόμο προς μια πιο ωφέλιμη θέση όταν πολλές κοινότητες χρειάζονται βοήθεια για να έχουν πρόσβαση ακόμη και στις πιο απλές ανέσεις. Δεύτερον, η κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου και πιο ρόλο καλύπτει. Για μια κοινωνική επιχείρηση, η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να τη βοηθήσει να αποκτήσει τα απαραίτητα κεφάλαια που χρειάζονται για να εκπληρώσει το όραμά της για κοινωνική αλλαγή. Η κατανόηση της διαδικασίας δημιουργίας ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου είναι επίσης σημαντική για να μεταδώσει το μήνυμά της με σαφήνεια.

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει το επιχειρηματικό σχέδιο για μια νεοσύστατη κοινωνική επιχείρηση με το όνομα «Λαγόγυρος» που ανήκει στον κλάδο της εστίασης, με έδρα την Κοζάνη. Η επιχείρηση έχει δημιουργηθεί για να καλύψει τόσο την ανάγκη για μια φθηνότερη εναλλακτική λύση για φαγητό, όσο και για να λειτουργήσει ως μέσο για τους ιδιοκτήτες να συγκεντρώσουν κεφάλαια ώστε να μπορούν να προσφέρουν βοήθεια σε διάφορα απαραίτητα ζητήματα προς όφελος της τοπικής κοινότητας. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι τμηματοποιημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να απεικονίζει λεπτομέρειες για την επιχείρηση, ποιοι είναι οι στόχοι της και τι παρέχει, ποιους κινδύνους αντιμετωπίζει, πού αποτυγχάνει και πού πετυχαίνει, πώς λειτουργεί και ποιες οικονομικές προσδοκίες δημιουργούνται.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
Περιεχόμενα Εικόνων.....	7
Περιεχόμενα πινάκων .....	8
1.Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και επιμέρους όροι .....	9
1.1 Έννοια της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.....	9
1.2 Η Κοινωνική Οικονομία στην Ευρώπη .....	12
1.3 Η Κοινωνική Οικονομία στην Ελλάδα .....	13
1.4 Η Κοινωνική Επιχείρηση.....	15
1.5 Φορείς ΚΑΛΟ του Ν. 4430/2016 .....	17
1.6 Ίδρυση και Λήξη ΚοινΣΕπ .....	20
1.7 Κοινωνικοί Επιχειρηματίες και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.....	24
1.8 Κοινωνική Καινοτομία και Κοινωνικός Αντίκτυπος.....	26
1.8.1 Η Κοινωνική Καινοτομία .....	26
1.8.2 Κοινωνικός Αντίκτυπος.....	28
2. Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.....	31
2.1 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο .....	31
2.2 Διαγωνισμός Επιχειρηματικού Σχεδίου .....	33
2.3 Επιχειρηματικά μοντέλα .....	35
3. Μελέτη Περίπτωσης- Επιχειρηματικό Σχέδιο της Εικονικής Επιχείρησης Λαγόγυρος Κοιν.Σ.Επ. ....	38
3.1 Περίληψη.....	39
3.2 Παρουσίαση της Επιχείρησης .....	40
3.2.1 Όραμα και Στόχοι .....	40
3.2.2 Προϊόντα, Υπηρεσίες και Δράσεις.....	41
3.2.3 Εγκαταστάσεις.....	42
3.2.4 Ιδρυτικά Μέλη.....	44
3.3 Ανάλυση Αγοράς .....	45
3.3.1 Ανάλυση Καταναλωτών.....	45
3.3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	46
3.3.3 Ανάλυση PEST.....	47
3.3.4 Μοντέλο Porter .....	48
3.3.5 Ανάλυση SWOT .....	50

3.4 Διοικητικό Πλάνο.....	51
3.4.1 Οργανόγραμμα.....	51
3.4.2 Προσωπικό .....	53
3.4.3 Υγιεινή και ασφάλεια .....	55
3.4.4 Ευκαιρίες για ανάπτυξη .....	56
3.5 Πλάνο Μάρκετινγκ .....	57
3.5.1 Μίγμα Μάρκετινγκ .....	57
3.5.2 Πλάνο Διαφήμισης .....	59
3.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση .....	61
3.6.1 Χρηματοοικονομικά μεγέθη για τα 3 πρώτα έτη.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	66

## **Περιεχόμενα Εικόνων**

ΕΙΚΟΝΑ 1: ΟΙ 17 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ. (ΠΗΓΗ: ΕΠΙΣΗΜΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΩΝ ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΕΘΝΩΝ.) .....	29
ΕΙΚΟΝΑ 2 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (ΠΗΓΗ: INGRID BURKETT, 2013. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ: ΜΟΥΛΕΝ ΣΙΑΜΕ, 2018).....	37
ΕΙΚΟΝΑ 3 ΛΟΓΟΤΥΠΟ "ΛΑΓΟΓΥΡΟΣ" .....	38
ΕΙΚΟΝΑ 4 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ "ΛΑΓΟΓΥΡΟΣ" ΚΟΙΝΣΕΠ.....	52

## **Περιεχόμενα πινάκων**

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΕΣΟΔΑ - ΕΞΟΔΑ 1ου ΕΤΟΥΣ .....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 1ου ΕΤΟΥΣ.....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΩΝ .....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ- ΕΞΟΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ 3 ΠΡΩΤΑ ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	64



# 1. Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και επιμέρους όροι

## 1.1 Έννοια της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

Η Κοινωνική Οικονομία, γνωστή και ως «Τρίτος τομέας», αποτελείται από ένα σύμπλεγμα δραστηριοτήτων που δίνουν την δυνατότητα στους τοπικούς πληθυσμούς και τις κοινότητες να συμβάλουν σε ενέργειες ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας με τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και την επίτευξη πρωτοβουλιών για τον εντοπισμό βασικών αναγκών. Η κοινωνική οικονομία καλύπτει ένα σύνολο υπηρεσιών, όπως επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση, στέγαση, πρόνοια, υπηρεσίες παροχής αγαθών και την ανάπτυξη του περιβάλλοντος. Ο Τρίτος τομέας καλύπτει το οικονομικό δυναμικό και τις δραστηριότητες των πρωτοβουλιών συνεργασίας που στοχεύουν στην ικανοποίηση κοινωνικών θεμάτων και οικονομικών αναγκών των μελών της τοπικής κοινότητας. Αυτός ο τομέας περιλαμβάνει συνεταιρισμούς, έργα αυτοβοήθειας, πιστωτικές ενώσεις, στεγαστικούς συλλόγους, κοινωφελείς και συνεταιριστικές επιχειρήσεις. (Molloy et al. 1999) Μπορεί οι οργανισμοί του τρίτου τομέα να λειτουργούν ως αποτελεσματικές επιχειρήσεις όμως η μεγιστοποίηση του κέρδους δεν είναι το κύριο ενδιαφέρον τους, αλλά η ανάπτυξη της κοινότητας με τη δημιουργία νέων μορφών εργασίας που μπορούν να απασχοληθούν και μέλη κοινωνικά αποκλεισμένων και ευπαθών ομάδων, και την κάλυψη βασικών αναγκών για την καλύτερευση του βίου ζωής. (Amin, Cameron και Hudson, 2002)

Οι πρωτοβουλίες της κοινωνικής οικονομίας βασίζονται σε αρχές που αφορούν πρωτίστως τις ανάγκες των ανθρώπων. Η επιτυχία κρίνεται με βάση τα οφέλη που έχουν τα έργα για την ευρύτερη κοινότητα όσον αφορά τον αριθμό των θέσεων εργασίας που δημιουργούνται, τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν σε εθελοντική ή μαθησιακή ικανότητα, τα οφέλη για τους παραγωγούς και τους χρήστες και την ικανότητα ενός έργου να παράγει εισόδημα για και εντός μιας κοινότητας. Πρόκειται για αποτελεσματική συνεργασία, αλληλεξάρτηση και ενεργό συμμετοχή των πολιτών στην κοινωνική και οικονομική ευημερία των τοπικών κοινωνιών. Ασχολείται με τη δημιουργία μιας ισότητας, χωρίς αποκλεισμούς και πιο πλήρως δημοκρατικής κοινωνίας που προάγει την κοινωνική δικαιοσύνη, τη θεμελιώδη ισότητα και την ισότητα ευκαιριών (Molloy, McFeely και Connolly, 1999).

Η κοινωνική οικονομία είναι ένας γρήγορα αναπτυσσόμενος τομέας στην Ευρώπη, με την Ευρωπαϊκή Ένωση να μελετά προσεκτικά την ανάπτυξή της. Στη μελέτη «Πρόσφατες εξελίξεις στην Κοινωνική Οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση», (Recent Evolutions in the Social Economy in the European Union) από την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΕΟΚΕ), η κοινωνική οικονομία ορίζεται ως «Μια σειρά από ιδιωτικές και τυπικά οργανωμένες επιχειρήσεις, που είναι αυτόνομες ως προς τη λήψη αποφάσεων και επιτρέπουν την ελεύθερη συμμετοχή ενδιαφερομένων, οι οποίες δημιουργήθηκαν για να καλύψουν τις ανάγκες των μελών τους διαμέσου της αγοράς με την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών, ασφαλιστικών και χρηματοοικονομικών, όπου η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η διανομή κερδών ή πλεονασμάτων μεταξύ των μελών δεν συνδέονται άμεσα με το κεφάλαιο ή τις εισφορές των εκάστοτε μελών, τα οποία διαθέτουν από μία ψήφο, ή σε κάθε περίπτωση διενεργούνται μέσω δημοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Η κοινωνική οικονομία συμπεριλαμβάνει επίσης ιδιωτικές, τυπικά δομημένες οργανώσεις που είναι αυτόνομες ως προς τη λήψη αποφάσεων και επιτρέπουν την ελεύθερη συμμετοχή ενδιαφερομένων, οι οποίες προσφέρουν μη εμπορευματικές υπηρεσίες σε νοικοκυριά και τα πλεονάσματα των οποίων, στο μέτρο που υφίστανται, δεν επιτρέπεται να τα οικειοποιούνται οι οικονομικοί παράγοντες που τις δημιουργούν, ελέγχουν ή χρηματοδοτούν» (ΕΟΚΕ, 2017).

### ***Η Αλληλέγγυα Οικονομία***

Το 1937, ο Felipe Alaiz υποστήριξε την ανέγερση μιας οικονομίας αλληλεγγύης που θα ενίσχυε τις εργατικές κολεκτίβες των αστικών και αγροτικών περιοχών κατά τη διάρκεια του Ισπανικού Εμφυλίου Πολέμου, με τον όρο «αλληλέγγυα οικονομία» να εμφανίζεται και να χρησιμοποιείται ως έννοια οικονομικής οργάνωσης. Πιο σύγχρονες χρήσεις του όρου φαίνεται να εμφανίζονται στις αρχές του 1980 τόσο στη Γαλλία όσο και στις χώρες της Νότιας Αμερικής (Kawano & Miller, 2008). Στη Γαλλία, η έννοια που αναπτύσσεται προσθέτει και την αμοιβαιότητα εκεί που η προσέγγιση της Ευρώπης περιστρέφεται μόνο γύρω από την αγορά και το κράτος. Σε αντίθεση με την ευρωπαϊκή προσέγγιση, στις χώρες της Λατινικής Αμερικής η έννοια που αναπτύσσεται θεωρείται μια δύναμη κοινωνικής αλλαγής και δίνει μια εναλλακτική λύση στον καπιταλισμό παγκοσμίως. Άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις που εμφανίστηκαν προτείνουν ριζικές αλλαγές των τρόπων οργάνωσης του συστήματος παραγωγής των οικονομιών της αγοράς στις οποίες τα

μέσα παραγωγής είναι ιδιωτικά. οι προσεγγίσεις αυτές περιλαμβάνουν: α) την εναλλακτική οικονομία, με ρίζες στα κινήματα κατά του κατεστημένου τα οποία αναπτύχθηκαν στη Γαλλία στα μέσα του 1968, και β) τη λαϊκή οικονομία, που θεωρεί την εργασία τον κύριο παράγοντα παραγωγής και αποκλείει κάθε είδους σχέση εργοδότη/εργαζομένου, η οποία προωθείται σε πολλές χώρες της Νότιας Αμερικής από το 1980 (ΕΟΚΕ, 2017).

Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η αλληλέγγυα οικονομία στοχεύουν παράλληλα να δημιουργήσουν οικονομικές σχέσεις με βάση την αμοιβαιότητα και να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αυτόνομους δημόσιους χώρους όπου συζητούνται σκοποί και μέσα. Η επαφή μεταξύ των κινήματων της Λατινικής Αμερικής και αυτών της Ευρώπης εξάλειψε την όποια απόσταση των όρων κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία. Συχνά τις συναντάμε μαζί ή μεμονωμένα χωρίς σημαντικές διαφορές (Αδάμ, 2014).

### ***Η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία***

Η Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία αποτελεί την ένωση των δύο επιμέρους εννοιών, της αλληλέγγυας οικονομίας και το μέρος της κοινωνικής οικονομίας που επιδιώκει αλλαγές των κοινωνικών δομών. Και οι δυο αυτές έννοιες υπάρχουν σε πολλαπλές διαστάσεις: α) ως θεωρία ή πλαίσιο, όπου οι υποστηρικτές, οι επαγγελματίες και οι ακαδημαϊκοί επιδιώκουν να αναπτύξουν μια συνεκτική άρθρωση που συνδυάζει συγκεκριμένες πρακτικές, β) ως κοινωνικό κίνημα και ως συγκεκριμένες πρακτικές, όπου οι υποστηρικτές, οι οργανώσεις και οι επιχειρήσεις συνδέονται μεταξύ τους για να ενισχύσουν την κοινωνική ή αλληλέγγυα οικονομία γ) ως πολιτικές και θεσμοί. Σε επίπεδο επαγγελματιών, λόγω έλλειψης συνειδητοποίησης, ενδιαφέροντος ή συμφωνίας. κάποιοι θα ταυτιστούν με το πλαίσιο και την κίνηση, και κάποιοι όχι (Kawano, 2013).

Αυτός ο γενικός όρος χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για να αναφέρεται σε μορφές οικονομικής δραστηριότητας που δίνουν προτεραιότητα σε κοινωνικούς και συχνά περιβαλλοντικούς στόχους και περιλαμβάνουν παραγωγούς, εργαζόμενους, καταναλωτές και πολίτες που ενεργούν συλλογικά και με αλληλεγγύη (Utting, 2015).

Στην Ελλάδα με το σχέδιο Νόμου 4430/2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της», ως «Κοινωνική και Αλληλέγγυα

Οικονομία», «ορίζεται το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που στηρίζονται σε μια εναλλακτική μορφή οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης, βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συνεργασίας, καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον» (Άρθρο 2 του Ν. 4430/2016).

## 1.2 Η Κοινωνική Οικονομία στην Ευρώπη

Σύμφωνα με στοιχεία της πιο πρόσφατης έκθεσης της ΕΟΚΕ (2017) η ευρωπαϊκή κοινωνική οικονομία προσφέρει περισσότερες από 13,6 εκατομμύρια αμειβόμενες θέσεις εργασίας, αριθμός που ισοδυναμεί περίπου με το 6,3% του ενεργού πληθυσμού της ΕΕ των 28 μελών-κρατών. Το εργατικό δυναμικό που απασχολεί, αμειβόμενο και μη, ανέρχεται άνω των 19,1 εκατομμυρίων ατόμων, με πάνω από 82.800.000 εθελοντές, το οποίο ισούται με 5,5 εκατομμύρια εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Επιπλέον, υπάρχουν περισσότερα από 232 εκατομμύρια μέλη συνεταιρισμών, ταμείων αλληλασφάλισης και συναφών φορέων, και πάνω από 2,8 εκατομμύρια φορείς και επιχειρήσεις.

Ωστόσο παρουσιάζεται μια διαφορετική εικόνα των στοιχείων μεταξύ των χωρών της ΕΕ. Σε χώρες όπως το Βέλγιο, η Ιταλία, το Λουξεμβούργο, η Γαλλία και οι Κάτω Χώρες, στην κοινωνική οικονομία απασχολούνται περίπου το 9 με 10% του ενεργού πληθυσμού τους, ενώ στα νέα κράτη μέλη της ΕΕ όπως η Σλοβενία, η Ρουμανία, η Μάλτα, η Λιθουανία, η Κροατία, η Κύπρος και η Σλοβακία, η κοινωνική οικονομία, απασχολεί λιγότερο από το 2% του ενεργού πληθυσμού παραμένοντας ένας μικρός, αναδυόμενος τομέας. Αξιοσημείωτο είναι και ένα άλλο συμπέρασμα σχετικά με την ανθεκτικότητα του εργατικού δυναμικού της κοινωνικής οικονομίας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, το οποίο μειώθηκε ελάχιστα από 6,5% σε 6,3% του συνολικού ευρωπαϊκού αμειβόμενου εργατικού δυναμικού, και από 14,1 εκατομμύρια θέσεις εργασίας σε 13,6 εκατομμύρια, γεγονός που ίσως μπορεί να εξηγηθεί από την ποιότητα των διαθέσιμων στατιστικών στοιχείων. Μεγαλύτερη εμφανίζεται η μείωση του αμειβόμενου εργατικού δυναμικού σε συνεταιρισμούς και συναφείς μορφές από ό, τι σε ενώσεις, ιδρύματα και άλλες συναφείς μορφές (ΕΟΚΕ, 2017).

### 1.3 Η Κοινωνική Οικονομία στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το 2011 εν μέσω της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης ψηφίστηκε ο νόμος 4019/2011, ο πρώτος νόμος για την κοινωνική οικονομία. Αυτός ο νόμος εισήγαγε τη νομική μορφή των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (ΚΟΙΝΣΕΠ) και προέβλεπε τη σύσταση του Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας. Στην Αιτιολογική Έκθεση(2011), η κοινωνική οικονομία είχε ως βασικούς στόχους τη δημιουργία θέσεων εργασίας για την κοινωνική ένταξη ευάλωτων ομάδων, την κάλυψη κοινωνικών αναγκών μέσα από την κοινωνική και αλληλέγγυα επιχειρηματικότητα και την κοινωνική καινοτομία, και την ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής (Αδάμ, Κορνηλάκης, Καβουλάκος, 2018).

Περαιτέρω στην Αιτιολογική Έκθεση του νόμου, αναφέρεται πως η συνεισφορά του τομέα στην απασχόληση στην Ελλάδα παραμένει σε πολύ χαμηλά επίπεδα – συγκριτικά με αυτή άλλων ευρωπαϊκών χώρων. Συγκεκριμένα, η Ελλάδα εμφανίζει τα μικρότερα ποσοστά μεταξύ των 15 κρατών - μελών της Ε.Ε. που έχουν τη σχετική εμπειρία. Η απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας αντιπροσωπεύει μόλις το 1,8% της συνολικής απασχόλησης και το 2,9% της μισθωτής εργασίας. Επιπλέον στην Ελλάδα υπολογίζονται να υπάρχουν περίπου 8.400 συνεταιρισμοί με 950.000 περίπου μέλη, 1.500-2.000 οργανώσεις εθελοντισμού, από τις οποίες 200-300 έχουν ενεργό δράση, εκ των οποίων 115-200 δραστηριοποιούνται στο χώρο του περιβάλλοντος και της οικολογίας.

Το 2016 ο Ν. 4019/2011 αντικαταστέεται από το Ν. 4430/2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της». Σύμφωνα με την Αιτιολογική Έκθεση του νόμου, στόχος του νέου θεσμικού πλαισίου είναι:

- Η αποσαφήνιση του εννοιολογικού πλαισίου της ΚΑΛΟ, τα βασικά χαρακτηριστικά και το ρόλο της, βάση την αντίληψη που θέλει να προωθήσει η κυβέρνηση, αντλώντας πληροφόρηση από τη διεθνή βιβλιογραφία και

εμπειρία, κυρίως όμως ενσωματώνοντας το λόγο και το όραμα των δρώντων στο πεδίο της ΚΑΛΟ στην Ελλάδα.

- Να επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής της ΚΑΛΟ πέραν αυτού που οριοθετούσε και έδινε έμφαση ο ν. 4019/2011 στα πλαίσια της οικονομικής δραστηριότητας.
- Να διορθώσει οποιεσδήποτε στρεβλώσεις παρατηρήθηκαν από την εφαρμογή του νόμου 4019/2011.
- Να ξεκαθαρίσει τη χρήση του νομικού σχήματος της ΚΟΙΝΣΕΠ στα πλαίσια της ΚΑΛΟ και οποιαδήποτε σύγχυση έχει δημιουργηθεί στην εφαρμογή της.
- Να εισάγει τους συνεταιρισμούς εργαζομένων ως μια νέα νομική μορφή η οποία θεωρείται κατάλληλη για να καλύψει μια πληθώρα νομικών σχημάτων που χρησιμοποιούνταν λόγω έλλειψης καταλλήλου. Παράλληλα η θεσμοθέτηση αυτών γίνεται και για τη μεταβίβαση πτωχευμένων ιδιωτικών επιχειρήσεων στους εργαζομένους τους.
- τη θεσμοθέτηση των ενώσεων φορέων ΚΑΛΟ και την προώθηση αυτών ως μέσων δικτύωσης των συνεργατικών εγχειρημάτων.

Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα σήμερα, σύμφωνα με στοιχεία έκθεσης του της διεύθυνσης Κ.ΑΛ.Ο (2020) αριθμεί 1737 φορείς εγγεγραμμένους στο γενικό μητρώο φορέων Κ.ΑΛ.Ο, με το 40,9% αυτών να δραστηριοποιείται στην Αττική, το 12,8% στην Κεντρική Μακεδονία, στην Θεσσαλία το 7,3%, στην Πελοπόννησο το 6,8%, στην Κρήτη το 6,3% και Δυτική Ελλάδα το 6,2%. Το 96% αυτών εντάσσονται στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας με την πλειοψηφία (93,9%) να είναι Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας, ενώ το 4% στο Ειδικό Μητρώο Άλλων Φορέων Κ.ΑΛ.Ο όπου οι περισσότεροι φορείς (66,7%) είναι Αστικές Εταιρίες. Επίσης αναφέρεται ότι ο αριθμός των λοιπών νομικών μορφών, είναι σχετικά περιορισμένος, Κοι.Σ.Π.Ε 1,7% , Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων 2%, Συνεταιρισμοί Εργαζομένων 1,7% και Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων 0,6%). Αντίστοιχα, στο Ειδικό μητρώο άλλων φορέων, τα Σωματεία (αρ.78 επ. Α.Κ.) 15,3%, Αστικοί Συνεταιρισμοί του ν.1667/1986 11,1%, Λοιπές νομικές μορφές

5,6%, Αγροτικοί Συνεταιρισμοί του ν.4384/2016 1,4%. Σε 1.419 εγγεγραμμένους φορείς (Κοιν.Σ.Επ. και Συνεταιρισμούς Εργαζομένων), ο αριθμός των μελών ανέρχεται σε 9.319 και ο αριθμός των εργαζομένων με εξαρτημένη εργασία ανέρχεται σε 1.577. Από τους Φορείς που δηλώνουν εργαζόμενους (28,3 επί του συνόλου) μικρό μέσο όρο εργαζομένων με εξαρτημένη εργασία (1,1 ανά επιχείρηση) είναι, Κοιν.Σ.Επ. και Συνεταιρισμοί Εργαζομένων. Φορείς με υψηλό μέσο όρο εργαζομένων (16,5 ανά φορέα) είναι Κοι.Σ.Π.Ε, Αστικοί Συνεταιρισμοί, Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρίες και Σωματεία. Από αυτούς το 2017, το 21% προερχόταν από ευάλωτες ομάδες(248 άτομα), ενώ το 2018 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 25% (292 άτομα). Επίσης το 2018, το 37% των φορέων παρουσίασε κύκλο εργασιών από 1 έως 10.000 €, το 20% είχε μηδενικό κύκλο εργασιών, το 14% από 10.001-20.000 €, το 15% από 20.001-50.000 €, ενώ άνω των 50.000 € είχε το 14% των φορέων (Κ.Α.Λ.Ο, 2020).

## 1.4 Η Κοινωνική Επιχείρηση

Σύμφωνα με τους Thompson & Doherty (2006), οι κοινωνικές επιχειρήσεις: «είναι οργανισμοί που αναζητούν επιχειρηματικές λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα. Πρέπει να διακρίνονται από άλλους κοινωνικά προσανατολισμένους οργανισμούς και πρωτοβουλίες που αποφέρουν (μερικές φορές σημαντικά) οφέλη στις κοινότητες, αλλά που δεν θέλουν ή δεν επιδιώκουν να γίνουν «επιχειρήσεις». Από αυτή την άποψη, αυτοί οι τελευταίοι οργανισμοί είναι πιο πιθανό να παραμείνουν εξαρτημένοι από δώρα και επιχορηγήσεις αντί να αναπτύξουν πραγματικούς πελάτες που πληρώνουν».

Για το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (ΔΟΕ/ΙΛΟ), οι κοινωνικές επιχειρήσεις:

- Έχουν πρωταρχικό και βασικό κοινωνικό σκοπό
- Χρησιμοποιούν ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο είναι οικονομικά βιώσιμο και έχει ρεαλιστικές προοπτικές για τη δημιουργία επαρκούς εισοδήματος που να υπερβαίνει το κόστος και να έχει σημαντικό

ποσοστό του εισοδήματός του από κέρδη (σε αντίθεση με επιχορηγήσεις ή δωρεές).

- ο Να λογοδοτεί στα ενδιαφερόμενα μέρη του, με κατάλληλο μηχανισμό για τη διασφάλιση της λογοδοσίας στους δικαιούχους και τη μέτρηση και την επίδειξη του κοινωνικού του αντίκτυπου.

Για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η κοινωνική επιχείρηση είναι: «... μια επιχείρηση της οποίας πρωταρχικός στόχος είναι η ύπαρξη θετικού κοινωνικού αντίκτυπου παρά η δημιουργία κερδών για τους ιδιοκτήτες ή τους εταίρους της. Δραστηριοποιείται στην αγορά παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες με επιχειρηματικό και καινοτόμο τρόπο, και χρησιμοποιεί τα κέρδη κυρίως για κοινωνικούς σκοπούς. Υπόκειται σε υπεύθυνη και διαφανή διαχείριση, ιδίως συνδέοντας τους εργαζομένους της, τους πελάτες της και τους παράγοντες που εμπλέκονται στις οικονομικές δραστηριότητές της».

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρησιμοποιεί τον όρο «κοινωνική επιχείρηση» για να χαρακτηρίσει τις επιχειρήσεις που:

- Η εμπορική τους δραστηριότητα υφίσταται για την επίτευξη ενός κοινωνικού στόχου
- Επανεπενδύουν τα κέρδη τους για την υλοποίηση των κοινωνικών τους στόχων
- Ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας τους αντικατοπτρίζει την αποστολή τους

Ο ορισμός της ΕΕ και η ελληνική νομοθεσία για τις κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν βασιστεί γύρω από τα κοινωνικά, οικονομικά κριτήρια και κριτήρια διακυβέρνησης χωρίς αποκλεισμούς. Παρότι μοιράζονται πολλές ομοιότητες ως προς το περιεχόμενο, οργανωτικά μοντέλα και στόχους, μια σημαντική διαφορά όσο αναφορά στα ελληνικά νομοθετικά και διοικητικά έγγραφα είναι η προτιμώμενη χρήση του όρου «οργανισμός κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας» έναντι της «κοινωνικής επιχείρησης». (Varvarousis, Tsitsirigkos, 2019)



## 1.5 Φορείς ΚΑΛΟ του Ν. 4430/2016

Σύμφωνα με το Νόμο (Ν. 4430/2016), «Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» είναι:

1. Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις ΚοινΣΕπ (του άρθρου 14 του Νόμου)
2. Οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.)
3. Οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων, που συστήνονται με το άρθρο 24 του Νόμου,
4. Οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, όπως ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016 (Α' 78), αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α.Κ, και εφόσον:
  - Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας,
  - Μεριμνά για την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των μελών του και εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή «ένα μέλος μία ψήφος», ανεξάρτητα από τη συνεισφορά κάθε μέλους,
  - Το καταστατικό του προβλέπει περιορισμούς στη διανομή κερδών,
  - Εφαρμόζει σύστημα σύγκλισης στην αμοιβή της εργασίας,
  - Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων του και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς Κ.Α.Λ.Ο.,
  - Δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα με το Ν. 4430/2016 οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.), μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, οι οποίες διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες: i) Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή, των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες Κοινωνικές Ομάδες.

Ποσοστό 30% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες. ii) Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ειδικές Ομάδες Πληθυσμού. Ποσοστό 50% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες.

2. Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) του άρθρου 12 του ν. 2716/1999, (θεωρούνται αυτοδικαίως Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης.)

3. Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας, οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης», ή/και παρέχουν «κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος».

4. Συνεταιρισμοί Εργαζομένων. Οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων, βάσει του άρθρου 24 του Ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α'/31.10.2016), είναι οι Αστικοί Συνεταιρισμοί του ν. 1667/1986 που έχουν ως καταστατικό σκοπό τη «συλλογική ωφέλεια» και διαθέτουν εκ του νόμου εμπορική ιδιότητα. Μέλη τους είναι αποκλειστικά και μόνο φυσικά πρόσωπα, τα οποία επιθυμούν να βιοποριστούν, παράγοντας από κοινού αγαθά και υπηρεσίες για τρίτους. Μέλος ενός Συνεταιρισμού Εργαζομένων δεν μπορεί να είναι μέλος άλλου Συνεταιρισμού Εργαζομένων.

#### **Αστικοί Συνεταιρισμοί (Ν. 1667/1986)**

Οι Αστικοί Συνεταιρισμοί είναι εκούσιες ενώσεις με οικονομικό σκοπό που, αποβλέπουν ιδίως στην οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη των μελών τους και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, χωρίς να αναπτύσσουν δραστηριότητες αγροτικής οικονομίας. Με βάση το σκοπό τους είναι κυρίως παραγωγικοί, καταναλωτικοί, προμηθευτικοί, πιστωτικοί, μεταφορικοί και τουριστικοί.

Στις κυριότερες δραστηριότητες αυτών των συνεταιρισμών περιλαμβάνονται:

- Η κοινή οργάνωση της παραγωγής.
- Η προμήθεια αγαθών για την κάλυψη επαγγελματικών, βιοτικών και άλλων αναγκών των μελών τους.

- Η παροχή τεχνικής ή οργανωτικής βοήθειας στα μέλη τους, για την αύξηση ή βελτίωση της παραγωγής τους.
- Η μεταποίηση ή διάθεση προϊόντων των μελών τους.
- Η παροχή δανείων, εγγυήσεων ασφαλειών ή άλλων οικονομικών διευκολύνσεων στα μέλη τους.
- Η επαγγελματική, συνεταιριστική και πολιτιστική εκπαίδευση.
- Η ικανοποίηση κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών.

Για τη σύσταση αστικού συνεταιρισμού απαιτείται η σύνταξη καταστατικού, που υπογράφεται από δεκαπέντε τουλάχιστον πρόσωπα και η καταχώρησή του στο μητρώο συνεταιρισμών του ειρηνοδικείου στην περιφέρεια του οποίου εδρεύει ο συνεταιρισμός. Στην περίπτωση καταναλωτικού συνεταιρισμού το καταστατικό απαιτείται να υπογραφεί από τουλάχιστον 100 άτομα.

### **Συνεταιρισμοί Εργαζομένων**

Συνεταιρισμοί Εργαζομένων είναι οι Αστικοί Συνεταιρισμοί του ν. 1667/1986 που έχουν ως καταστατικό σκοπό τη "συλλογική ωφέλεια", όπως ορίζεται στον ν. 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α'/31.10.2016) και διαθέτουν την εμπορική ιδιότητα. Τα μέλη τους είναι αποκλειστικά και μόνο φυσικά πρόσωπα που επιθυμούν να βιοποριστούν, παράγοντας από κοινού αγαθά και υπηρεσίες για τρίτους. Μέλος ενός Συνεταιρισμού Εργαζομένων δεν μπορεί να είναι μέλος άλλου Συνεταιρισμού Εργαζομένων.

### **Ενεργειακές Κοινότητες (Ν. 4513/2018)**

Αποτελούν αστικούς συνεταιρισμούς αποκλειστικού σκοπού, ο οποίος μπορεί να αφορά την προώθηση της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας και της καινοτομίας στον ενεργειακό τομέα, την αντιμετώπιση της ενεργειακής ένδειας και την προαγωγή της ενεργειακής αειφορίας, την παραγωγή, αποθήκευση, ιδιοκατανάλωση, διανομή και προμήθεια ενέργειας, την ενίσχυση της ενεργειακής αυτάρκειας και ασφάλειας σε νησιωτικούς δήμους, καθώς και τη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας στην τελική χρήση, σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, μέσω της δραστηριοποίησης στους τομείς των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (Α.Π.Ε.), της Συμπαραγωγής Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Απόδοσης

(Σ.Η.Θ.Υ.Α.), της ορθολογικής χρήσης ενέργειας, της ενεργειακής αποδοτικότητας, των βιώσιμων μεταφορών, της διαχείρισης της ζήτησης και της παραγωγής, διανομής και προμήθειας ενέργειας (Ν. 4513/2018).

### **Αγροτικοί Συνεταιρισμοί (Ν. 4384/2016 και Ν.1673/2020)**

Ο Ν. 1673/20 ορίζει πως: «Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί (ΑΣ) είναι αυτόνομες εθελοντικές ενώσεις προσώπων, οι οποίες συγκροτούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος νόμου και επιδιώκουν την οικονομική ανάπτυξη και προαγωγή των μελών τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης αγροτικής συνεταιριστικής επιχείρησης. Ως ΑΣ θεωρούνται συνεταιρισμοί, οποιουδήποτε κλάδου ή δραστηριότητας στον τομέα της αγροτικής οικονομίας, μεταξύ άλλων και οι αλιευτικοί, κτηνοτροφικοί, πτηνοτροφικοί, μελισσοκομικοί, σηροτροφικοί, αγροτουριστικοί, αγροτοβιοτεχνικοί, οικοτεχνικοί και γυναικείοι. Οι δασικοί συνεταιρισμοί και οι ενώσεις τους δεν εμπίπτουν στις διατάξεις του παρόντος νόμου. Οι ΑΣ είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και έχουν εμπορική ιδιότητα. Αναπτύσσουν κάθε είδους δραστηριότητα για την επίτευξη των σκοπών τους στο πλαίσιο του νόμου και του καταστατικού τους.»

## **1.6 Ίδρυση και Λήξη ΚοινΣΕπ**

Η δημιουργία μιας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης ή ενός Συνεταιρισμού Εργαζομένων απαιτεί ουσιαστικές ενέργειες σχεδιασμού έναρξης και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της, καθώς και τυπικές διαδικασίες ίδρυσης. Οι τυπικές-υποχρεωτικές διαδικασίες ίδρυσης περιλαμβάνουν τα βήματα που προβλέπονται για την ίδρυση ενός αστικού συνεταιρισμού, ενώ επιπλέον απαιτείται και η εγγραφή στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Η σύσταση της Κοιν.Σ.Επ. και του Συν. Εργαζομένων, η σχέση μεταξύ

των μελών, η διοίκηση, η λειτουργία καθώς και η λύση διέπονται από τον ν. 1667/1986 εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στον ν.4430/2016. Για την σύσταση τηρείται η διαδικασία ίδρυσης ενός αστικού συνεταιρισμού, επομένως απαιτείται η σύνταξη καταστατικού και η εγγραφή στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.(Κ.Α.Ο., 2019)

Το πρώτο βήμα είναι η εγγραφή στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, για τη λήψη Αριθμού Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας (Α.Γε.Μ.Κ.Ο), η οποία τηρείται από το Τμήμα Γενικού Μητρώου Φορέων Κ.Α.Ο. της Διεύθυνσης Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Η εγγραφή πραγματοποιείται με την υποβολή αίτησης σε ειδική διαδικτυακή πύλη επισυνάπτοντας το καταστατικό του φορέα. Το καταστατικό πρέπει να υπογράφεται από τον προβλεπόμενο αριθμό μελών: επτά τουλάχιστον πρόσωπα αν πρόκειται για Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης (Ευάλωτων ή Ειδικών- Ομάδων), πέντε τουλάχιστον πρόσωπα αν πρόκειται για Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής ή Κοινωνικής Ωφέλειας, και τρία τουλάχιστον πρόσωπα, αν πρόκειται για Συνεταιρισμό Εργαζομένων. Το Καταστατικό θα πρέπει να είναι υπογεγραμμένο από όλα τα μέλη σε όλες τις σελίδες και λοιπά απαραίτητα πεδία. Επιπλέον, άλλα προαπαιτούμενα δικαιολογητικά είναι:

- Υπεύθυνες δηλώσεις κάθε μέλους σχετικά με την μη συμμετοχή σε άλλη Κοιν.Σ.Επ. με ίδια δραστηριότητα (ή σε άλλο Συνεταιρισμό Εργαζομένων, αντίστοιχα). Οι υπεύθυνες δηλώσεις θα πρέπει να είναι θεωρημένες ως προς το γνήσιο της υπογραφής από Δημόσια Αρχή.
- Σε περίπτωση που υπάρχει Νομικό πρόσωπο ως μέλος της υπό σύσταση Κοιν.Σ.Επ.: Νομιμοποιητικά έγγραφα για την συμμετοχή του και για την εξουσιοδότηση/εκπροσώπηση μέσω φυσικού προσώπου. (Το πρόσωπο που εξουσιοδοτείται δεν θα πρέπει να συμμετέχει και ως φυσικό πρόσωπο στην Κοιν.Σ.Επ. λόγω παραβίασης αρχής ένα μέλος-μία ψήφος).
- Στην περίπτωση Κοιν.Σ.Επ Ένταξης: Δικαιολογητικά με τα οποία τεκμηριώνεται η ένταξη των μελών σε Ευάλωτη ή Ειδική Ομάδα

Με την ολοκλήρωση του ελέγχου ζητείται η υποβολή φυσικού αντίγραφου του καταστατικού και η καταχώρησή του στην πλατφόρμα από στελέχη της Υπηρεσίας, και χορηγείται ο Αριθμός Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας (Α.ΓΕ.Μ.Κ.Ο.) της Επιχείρησης. Έπειτα εκδίδεται η βεβαίωση εγγραφής, η οποία αποτελεί δικαιολογητικό για την πραγματοποίηση της έναρξης εργασιών στην αρμόδια Φορολογική Αρχή καθώς και για υποβολή σε άλλες Δημόσιες Αρχές, και δίνεται προθεσμία ενός μήνα για την υποβολή των παρακάτω δικαιολογητικών:

- Αντίγραφο βεβαίωσης έναρξης εργασιών στη Δ.Ο.Υ.
- Ετήσιο Πρόγραμμα Δραστηριοτήτων, με περίοδο αναφοράς έως το τέλος του τρέχοντος έτους
- Πρακτικό Γενικής Συνέλευσης για εκλογή της Διοικούσας Επιτροπής (για Κοιν.Σ.Επ.) ή του Διοικητικού Συμβουλίου (για Συν.Εργ.), εκτός εάν αυτό έχει οριστεί απευθείας από το Καταστατικό. Αν στον Φορέα συμμετέχουν μέχρι 5 άτομα, τότε ορίζεται διαχειριστής που ασκεί τα καθήκοντα της Διοικούσας Επιτροπής.
- Πρακτικό της Διοικούσας Επιτροπής (για Κοιν.Σ.Επ.) ή του Διοικητικού Συμβουλίου (για Συν.Εργ.) για συγκρότησή του σε σώμα.

### **Διαγραφή ΚοινΣΕπ**

Το Τμήμα Γενικού Μητρώου Φορέων Κ.ΑΛ.Ο στο «Σύντομος Οδηγός Για Την Σύσταση Και Λειτουργία Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων Και Συνεταιρισμών Εργαζομένων», παρουσιάζει όλα τα βήματα και περιπτώσεις διαγραφής φορέων. Οι Φορείς διαγράφονται από το Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, με απόφαση της Διοίκησης στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν δεν υποβάλλουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την ολοκλήρωση της διαδικασίας εγγραφής στο Μητρώο.
- Όταν το μέλος του Μητρώου Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, ή τα φυσικά πρόσωπα που συμμετέχουν σε αυτό, χρησιμοποιούν τις ευνοϊκές ρυθμίσεις του ν.4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31.10.2016) με σκοπό την παράνομη απόκτηση περιουσιακού οφέλους.

- Όταν παραμένουν αδρανείς για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των δύο ετών, δηλαδή δεν εμφανίζουν οικονομική δραστηριότητα σε δυο συνεχείς οικονομικές χρήσεις. Ως οικονομική δραστηριότητα, για τις Κοιν.Σ.Επ. και τους Συνεταιρισμούς Εργαζομένων, νοείται η πώληση αγαθών ή παροχή υπηρεσιών από την επιχείρηση. Κάθε Φορέας, μέλος του Μητρώου Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, διαγράφεται από αυτό, στην περίπτωση που η Γενική Συνέλευση των μελών του αποφασίσει τη λύση του νομικού προσώπου.

Η λύση του νομικού προσώπου και κατά επέκταση η διαγραφή του από το Μητρώο επέρχεται επίσης υποχρεωτικά στις περιπτώσεις που:

- ο Τα μέλη του μειωθούν κάτω από το ελάχιστο όριο που ορίζει κατά περίπτωση ο ν.4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31.10.2016) (αρ.15, παρ.2 και αρ.25 παρ.2).
- ο Υπάρξει τελεσίδικη απόφαση κατά τα προβλεπόμενα στην παρ.4 του αρ.15 και στην παρ.4 του αρ.25 του ν.4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31.10.2016). Σύμφωνα με τα άρθρα 10 και 11 του ν.1667/1986 (ΦΕΚ 196/Α/6-12-1986)
- ο Λήξει ο χρόνος διάρκειάς του, όπως αυτός ορίζεται στο καταστατικό του και δεν αποφασιστεί προηγούμενα από τη Γενική Συνέλευση η παράταση της διάρκειάς του.
- ο Κηρυχθεί σε πτώχευση.

Η διαδικασία διαγραφής των Φορέων από το Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης πραγματοποιείται ως εξής:

Υποβολή εντός προθεσμίας τριάντα ημερολογιακών ημερών από την ημερομηνία απόφασης της Γενικής Συνέλευσης περί λύσης την σχετική ηλεκτρονική αίτηση στο Τμήμα Μητρώου, με συνημμένο το Πρακτικό της Γενικής Συνέλευσης και συμπληρωματική αίτηση με περαιτέρω δικαιολογητικά άμα ζητηθεί. Ακολουθεί η υποβολή των δικαιολογητικών σε φυσική μορφή εντός τριάντα ημερών. Εφόσον εγκριθεί, παράγεται Πιστοποιητικό Λύσης-Βεβαίωση Διαγραφής, καταχωρείται στο Μητρώο και ενημερώνεται υπηρεσιακά η αρμόδια Δ.Ο.Υ. Εντός έξι μηνών, ο Φορέας υποχρεούται να υποβάλει στο Τμήμα Μητρώου: Α) Αντίγραφο της βεβαίωσης διακοπής εργασιών στη Δ.Ο.Υ. Β) Οικονομικές καταστάσεις στις οποίες θα

αποτυπώνεται το αποτέλεσμα της εκκαθάρισης, καθώς και αποδεικτικά κατάθεσης τυχόν απομένοντος ενεργητικού στο Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας. Στη συνέχεια, το Τμήμα Μητρώου καταχωρεί την οριστική διαγραφή της επιχείρησης από το Μ.Κ.Ε.

Στην περίπτωση που ο φορέας πρόκειται να διαγραφεί από το Μητρώο λόγω μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεων που απορρέουν από τον ν.4430/2016, η επιχείρηση ενημερώνεται και καλείται εντός ενενήντα ημερών να υποβάλει με Πρακτικό Γενικής Συνέλευσης με το οποίο θα αποφασίζεται η μετατροπή της επιχείρησης σε άλλη νομική μορφή, και η διανομή της περιουσίας της σύμφωνα με το άρθρο 22 του ν.4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31.10.2016), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, ή η λύση και εκκαθάρισή της (Κ.Α.Λ.Ο., 2019).

## **1.7 Κοινωνικοί Επιχειρηματίες και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα**

Η έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αναγνωρίζεται ότι περιλαμβάνει στο ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων της: επιχειρηματίες αφοσιωμένους στο να κάνουν τη διαφορά, επιχειρήσεις κοινωνικού σκοπού που είναι αφιερωμένες στην προσθήκη κινήτρων για κερδοσκοπικό σκοπό στον μη κερδοσκοπικό τομέα, νέου είδους φιλόανθρωπους που υποστηρίζουν χαρτοφυλάκια «επενδύσεων» παρόμοια με τα επιχειρηματικά κεφάλαια, και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που αντλούν από διδάγματα του επιχειρηματικού κόσμου για να αναπτυχθούν. Κατά τη δεκαετία μετάβασης στον 21<sup>ο</sup> αιώνα(1996-2006), η «κοινωνική επιχειρηματικότητα» έγινε δημοφιλής σε παγκόσμιο επίπεδο ως ένα «νέο φαινόμενο» που αναδιαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Ορισμένες από αυτές τις πρακτικές είναι νέες, ωστόσο πολλές υπάρχουν εδώ και πολύ καιρό και έχουν συσσωρευτεί κάτω από μια ευρέως επικυρωμένη ετικέτα.(Mair et al, 2006)

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα προσελκύει συνεχώς αυξανόμενα ποσά ταλέντων, χρημάτων και προσοχής. Ωστόσο παράλληλα με την αυξανόμενη δημοτικότητά της, η βεβαιότητα για το τι ακριβώς είναι και τι κάνει ένας κοινωνικός επιχειρηματίας



φθείρεται, με αποτέλεσμα πολλών ειδών δραστηριότητες να ονομάζονται κοινωνική επιχειρηματικότητα. Οι Martin και Osberg, υποστηρίζουν πως πρέπει να δοθεί ένας πιο συγκεκριμένος ορισμός και ορίζουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα «που έχει τα ακόλουθα τρία στοιχεία:

1. Τον προσδιορισμό μιας σταθερής αλλά εγγενώς άδικης ισορροπίας που προκαλεί τον αποκλεισμό, την περιθωριοποίηση ή την ταλαιπωρία ενός τμήματος της ανθρωπότητας που δεν έχει τα οικονομικά μέσα ή την πολιτική επιρροή για να επιτύχει οποιοδήποτε μετασχηματιστικό όφελος μόνο της
2. Τον εντοπισμό μιας ευκαιρίας σε αυτή την άδικη ισορροπία, την ανάπτυξη μιας πρότασης κοινωνικής αξίας και την έμπνευση, τη δημιουργικότητα, την άμεση δράση, το θάρρος και το σθένος, αμφισβητώντας έτσι την ηγεμονία του σταθερού κράτους, και
3. Τη σφυρηλάτηση μιας νέας, σταθερής ισορροπίας που απελευθερώνει το παγιδευμένο δυναμικό ή ανακουφίζει τον πόνο της ομάδας-στόχου, και μέσω της μίμησης και της δημιουργίας ενός σταθερού οικοσυστήματος γύρω από τη νέα ισορροπία που εξασφαλίζει ένα καλύτερο μέλλον για την ομάδα-στόχο και ακόμη και την κοινωνία γενικότερα.»(Martin & Osberg,2007)

Υπάρχει ευρεία συμφωνία ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις τους καθοδηγούνται από κοινωνικούς στόχους που επιθυμούν να ωφελήσουν την κοινωνία με κάποιο τρόπο. Μπορούμε έτσι να πούμε ότι ο κοινωνικός επιχειρηματίας στοχεύει κατά κάποιο τρόπο να αυξήσει την «κοινωνική αξία», δηλαδή να συμβάλει στην ευημερία μιας δεδομένης κοινότητας. Υπάρχει διαφωνία σχετικά με τη θέση που πρέπει να έχουν οι κοινωνικοί στόχοι στους σκοπούς του επιχειρηματία ή της επιχείρησής του. «Για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες, η κοινωνική αποστολή είναι σαφής και κεντρική... Ο αντίκτυπος που σχετίζεται με την αποστολή γίνεται το κεντρικό κριτήριο, όχι η δημιουργία πλούτου. Ο πλούτος είναι απλώς ένα μέσο για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες. Ο ισχυρισμός ότι οποιοσδήποτε παραγόμενος πλούτος είναι απλώς ένα μέσο για τον κοινωνικό σκοπό υποδηλώνει ότι το οικονομικό όφελος για τον επιχειρηματία δεν έχει θέση μεταξύ των στόχων της επιχείρησης». (Dees 1998)

Περαιτέρω, ο Dees (1998) ανέπτυξε έναν εξιδανικευμένο ορισμό για τον ρόλο των κοινωνικών επιχειρηματιών ως παράγοντες αλλαγής στον κοινωνικό τομέα, και δίνει τους εξής ρόλους-τρόπους:

- Την υιοθέτηση μιας αποστολής δημιουργίας και διατήρησης κοινωνικής και όχι μόνο ιδιωτικής αξίας,
- Την ακατάπαυστη αναγνώριση και επιδίωξη νέων ευκαιριών για να υπηρετήσουν αυτήν την αποστολή,
- Τη συμμετοχή σε μια διαδικασία συνεχούς καινοτομίας, προσαρμογής και μάθησης,
- Ενεργώντας τολμηρά χωρίς να περιορίζεται από τους διαθέσιμους πόρους και
- Την επίδειξη αυξημένης λογοδοσίας προς τις εκλογικές περιφέρειες που εξυπηρετούνται και για τα αποτελέσματα που δημιουργούνται.

## **1.8 Κοινωνική Καινοτομία και Κοινωνικός Αντίκτυπος**

### **1.8.1 Η Κοινωνική Καινοτομία**

Κοινωνική καινοτομία είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών (προϊόντων, υπηρεσιών και μοντέλων) με στόχο την κάλυψη κοινωνικών αναγκών και τη δημιουργία νέων κοινωνικών σχέσεων και συνεργασιών. Η κοινωνική καινοτομία παίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων για την αντιμετώπιση των συνεχώς εξελισσόμενων κοινωνικών προκλήσεων. Δίνει νέες απαντήσεις στις απαιτήσεις της κοινωνίας, με στόχο τη βελτίωση της ανθρώπινης ευημερίας. Αυτές οι καινοτομίες χαρακτηρίζονται κοινωνικές τόσο για τον κοινωνικό χαρακτήρα των σκοπών τους όσο και για τα μέσα τους, που αποτελούν λύσεις για την κοινωνία, και ενισχύουν την ικανότητα των ατόμων να ενεργούν.(EE,2020)

Μέσω της κοινωνικής καινοτομίας, οι κοινωνικές επιχειρήσεις παίρνουν μέρος σε μια μορφή έξυπνης ανάπτυξης ανταποκρινόμενες στην κάλυψη αναγκών που δεν έχουν ικανοποιηθεί ακόμη, διαμορφώνουν μια βιώσιμη ανάπτυξη

ακολουθώντας το μακροπρόθεσμο όραμα τους έχοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσουν οι δραστηριότητες τους και δίνοντας έμφαση στον άνθρωπο και στην κοινωνική συνοχή αποτελούν κύριο πυλώνα για την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς(ΕΕ,2011).

### ***Τα στάδια της κοινωνικής καινοτομίας***

Η κοινωνική καινοτομία μπορεί να πραγματοποιηθεί σε όλους τους κλάδους, από έναν ιδιώτη που δίνει δομή σε μια ιδέα που έχει, έως τις κυβερνήσεις που θεσπίζουν νέους τρόπους λειτουργίας (Clarence, 2014).

Το πρώτο βήμα είναι η αναζήτηση μιας ανάγκης που δεν ικανοποιείται και θίγει την ανάγκη για αλλαγές, από εμφανείς ανάγκες -όπως η πείνα, η έλλειψη στέγης ή η ασθένεια-, σε λιγότερο προφανείς -όπως η ανάγκη προστασίας από την ενδοοικογενειακή βία ή τον ρατσισμό-. Επόμενο βήμα είναι η δημιουργία προτάσεων και ιδεών για την ικανοποίηση των αναγκών, που περνάνε στο επόμενο στάδιο, το οποίο είναι είτε η άμεση δοκιμή αυτών, είτε με ελεγχόμενες δοκιμές και πιλοτικά προγράμματα. Όταν μια ιδέα αποδειχθεί στην πράξη πως μπορεί να αναπτυχθεί περνάει στο επόμενο στάδιο όπου και εξελίσσεται για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη στρατηγικών για την ανάπτυξη και τη διάδοση της καινοτομίας. Το τελευταίο στάδιο αποτελεί και τον απώτερο στόχο της κοινωνικής καινοτομίας, δηλαδή τη συστημική αλλαγή που περιλαμβάνει ένα μίγμα πολλών στοιχείων, όπως κοινωνικά κινήματα, επιχειρηματικά μοντέλα, νόμους και κανονισμούς, δεδομένα και υποδομές και εντελώς νέους τρόπους σκέψης και πράξης (Mulgan et al., 2007; Murray et al., 2010).

### ***Διαγωνισμός Κοινωνικής Καινοτομίας***

Ο Ευρωπαϊκός Διαγωνισμός Κοινωνικής Καινοτομίας (EUSIC) ξεκίνησε στη μνήμη του πρωτοπόρου της κοινωνικής καινοτομίας Diogo Vasconcelos το 2013. Ο διαγωνισμός είναι για κοινωνικούς καινοτόμους από όλη την Ευρώπη για την υποστήριξη ιδεών σε πρώιμο στάδιο, ενώ παράλληλα εδραιώνει ένα δίκτυο

ριζοσπαστικών καινοτόμων που διαμορφώνουν την κοινωνία μας προς το καλύτερο. Κάθε χρόνο ο διαγωνισμός εξετάζει ένα διαφορετικό ζήτημα που αντιμετωπίζει η Ευρώπη, απονέμοντας τρία μεγάλα χρηματικά βραβεία για τα καλύτερα κοινωνικά καινοτόμα έργα που έχουν σχεδιαστεί για να κάνουν αλλαγές ως προς το καλύτερο. Το 2021 με τίτλο «Δεξιότητες για το αύριο», ο διαγωνισμός αναζητά κλιμακούμενες κοινωνικές καινοτομίες που θα συμβάλουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ανάπτυξη και την ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα, βοηθώντας τους ανθρώπους, τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες να εντοπίσουν, να αναπτύξουν και να ενισχύσουν τις δεξιότητες που θα ενισχύσουν την ευρωπαϊκή οικονομία για ένα πράσινο και ψηφιακό μέλλον (ΕΕ, 2021).

## 1.8.2 Κοινωνικός Αντίκτυπος

Ο κοινωνικός αντίκτυπος συμπεριλαμβάνει όλες τις σημαντικές ή θετικές αλλαγές που έχουν ως σκοπό την επίλυση ή τουλάχιστον την αντιμετώπιση της κοινωνικής αδικίας και των προκλήσεων. Ο κοινωνικός αντίκτυπος επικεντρώνεται στις άμεσες θετικές συνέπειες των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων ή οργανισμών στις λειτουργίες και τις διοικήσεις τους. Πρόκειται για την επίδραση μιας δράσης ή αδράνειας, μιας δραστηριότητας, ενός έργου, ενός προγράμματος ή μιας πολιτικής στους ανθρώπους και τις κοινότητες που στοχεύει ή συμπεριλαμβάνει (Mitchell, 2021).

Υπάρχουν τέσσερις τύποι κοινωνικού αντίκτυπου που μπορούν να έχουν οι επιχειρήσεις:

1. Σαφής αντίκτυπος: μετρά τις αλλαγές στην απόδοση των ενδιαφερομένων, όπως στην αξιολόγηση δεξιοτήτων ή στα εργαλεία παρατήρησης.
2. Υψηλός αντίκτυπος: μετρά τις αλλαγές στα επιχειρηματικά συστήματα, όπως στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και στους δείκτες εισροών.
3. Ευρύς αντίκτυπος: μετρά τις αλλαγές στη χαρτογράφηση των σχέσεων και στις εκτιμήσεις κοινωνικών επιπτώσεων για να βεβαιωθεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν τις επιθυμητές κοινωνικές επιπτώσεις.

4. Βαθύς αντίκτυπος: είναι ο τελικός αντίκτυπος που μετρά την ικανοποίηση των καταναλωτών μέσω απογραφών ευτυχίας από τις προσπάθειες που καταβάλλει η επιχείρηση για τη δημιουργία κοινωνικών επιπτώσεων (Recee, 2021).

Οι 17 Κοινωνικοί Αναπτυξιακοί Στόχοι (Social Development Goals/SDGs) έχουν οριστεί από τα Ηνωμένα Έθνη ως ένας τρόπος για άτομα, επιχειρήσεις και οργανισμούς να συνεργαστούν για να δημιουργήσουν κοινωνικό αντίκτυπο με όποιον τρόπο μπορούν. Αυτοί οι στόχοι είναι: 1) Όχι φτώχεια, 2) Μηδενική πείνα 3) Καλή Υγεία και Ευεξία, 4) Ποιοτική Εκπαίδευση, 5) Ισότητα των φύλων, 6) Καθαρό νερό και αποχέτευση, 7) Προσιτή και καθαρή ενέργεια, 8) Αξιοπρεπής Εργασία και Οικονομική Ανάπτυξη, 9) Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές, 10) Μειωμένη Ανισότητα, 11) Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες, 12) Υπεύθυνη Κατανάλωση και Παραγωγή, 13) Δράση για το κλίμα, 14) Ζωή κάτω από το νερό, 15) Ζωή στη στεριά, 16) Ειρήνη και Δικαιοσύνη Ισχυροί θεσμοί, 17) Συνεργασίες για την επίτευξη του Στόχου.



Εικόνα 1: Οι 17 Κοινωνικοί Αναπτυξιακοί Στόχοι. (Πηγή: Επίσημη Ιστοσελίδα των Ηνωμένων Εθνών.)

Όπως μετρούνται οι επενδύσεις και κάθε άλλη καινοτομία, έτσι θα πρέπει να μετράται και η κοινωνική καινοτομία. Ωστόσο, αυτό γίνεται σχετικά πιο δύσκολα επειδή ο αντίκτυπος των κοινωνικών καινοτομιών είναι πιο δύσκολο να εντοπισθεί άμεσα. Άμα πραγματοποιηθεί με ουσιαστικό τρόπο, μπορεί να επηρεάσει ολόκληρο τον οργανισμό, διότι έχει την ικανότητα να μεταμορφώνει μέχρι και τους μεγαλύτερους οργανισμούς προκειμένου να αυξήσει το τελικό αποτέλεσμα και παράλληλα να δημιουργήσει κοινωνική αξία (Osburg et al., 2013). Κάθε μέθοδος μέτρησης θα πρέπει να έχει ως κύριο μέτρο ανάπτυξης τα χαρακτηριστικότερα αποτελέσματα της κοινωνικής επιχείρησης, να μπορεί να υποστηρίζει τις δραστηριότητές της, να είναι αναλογική και να μην εξαλείφει την κοινωνική καινοτομία και να χαρακτηρίζεται από ισορροπία μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων (ΕΟΚΕ, 2013). Όλα τα οφέλη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας θα πρέπει να αναδεικνύονται μέσω μετρήσιμων μεγεθών. Τα μέσα και μεθοδολογίες για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου καθώς και μέθοδοι κοινωνικής λογιστικής/ελεγκτικής είναι πολυπληθέστατα, ωστόσο η ΕΟΚΕ (INT/589, 2011) θεωρεί πως τα εργαλεία είναι αρκετά περίπλοκα για να μπορέσουν να τα χρησιμοποιήσουν οι μικροί φορείς της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας (ΕΕΤΑΑ, 2021).

Το «Εργαλείο Αποτύπωσης Κοινωνικού Αντίκτυπου» είναι μία μέθοδος αποτύπωσης και υπολογισμού των κοινωνικών συνεπειών των δραστηριοτήτων ενός φορέα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Το εργαλείο αυτό δίνει τη δυνατότητα μέτρησης του αντίκτυπου των αλλαγών –είτε θετικών είτε αρνητικών- που επιφέρουν οι δραστηριότητες ενός φορέα και δίνει συμπεράσματα σχετικά με τους τρόπους διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων ώστε να μπορέσουν να επιφέρουν μεγαλύτερο κοινωνικό αντίκτυπο. Η μεθοδολογία που ακολουθεί το εργαλείο είναι βασισμένη στις 7 Αρχές της Κοινωνικής Αξίας, οι οποίες έχουν σχεδιασθεί για να μας βοηθήσουν να αναλογιστούμε τον αντίκτυπο που έχουν στις ζωές των ανθρώπων αυτές οι αποφάσεις (ΕΕΤΑΑ, 2021; ΚΑΛΟ-ΕΑΠΚΑ, XX).

## 2. Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

### 2.1 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός πραγματοποιείται μέσω της σύνταξης επιχειρησιακού σχεδίου και μπορεί να βοηθήσει τους νέους επιχειρηματίες στον υπολογισμό του ύψους της απαιτούμενης επένδυσης για την έναρξη της επιχείρησης, τον προϋπολογισμό των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων, να θέσουν στόχους παραγωγής και πωλήσεων και να αξιολογήσουν αν μια ιδέα αξίζει να υλοποιηθεί επιχειρηματικά ή όχι. Πρόκειται για έναν οδηγό που βοηθάει στην παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης και την εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων. Περιεαίρω αναλύει τις λειτουργίες, υπηρεσίες και προϊόντα που θα προσφέρει η επιχείρηση, τις εγκαταστάσεις, τους στόχους της, το σχέδιο μάρκετινγκ, το ανθρώπινο δυναμικό και την χρηματοοικονομική ανάλυση.(ΕΕΤΑΑ, 2021).

Το μέγεθος της επιχείρησης καθώς και ο χρόνος που επιθυμεί καθεμία να αφιερώσει στον σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου, μπορεί επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις πιθανότητες επιτυχίας σας. Οι μεγάλες εταιρείες μπορεί να έχουν τέσσερα διαφορετικά σχέδια -καθένα ξεχωριστά για τους τέσσερις βασικούς τύπους επιχειρηματικού σχεδιασμού-, που περιλαμβάνουν στρατηγική, λειτουργίες, χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός και πρόβλεψη. Ωστόσο για τους μικρότερους οργανισμούς η δημιουργία ενός σχεδίου που περιέχει ένα μείγμα και των τεσσάρων είναι προτιμότερη, με τη διαδικασία σχεδιασμού να διαρκεί από δύο βδομάδες έως και έξι μήνες. Η πραγματοποίηση ενός προσεκτικού σχεδιασμού, μπορεί να αποδείξει ότι η επιχείρηση δεν θα λειτουργήσει οικονομικά (Nunn & McGuire, 2010).

Η ώθηση προς την επιχειρηματική δραστηριότητα σχετίζεται με τον ανταγωνισμό του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία. Με την ανάγκη συμμετοχής σε επιχειρηματική δραστηριότητα που προσπαθεί να ξεπεράσει αυτή τον αντίπαλων εταιρειών του κλάδου. Οι περισσότερες από αυτές τις ιδέες ξεκινούν με ένα επιχειρηματικό σχέδιο ως βάση για τη χρηματοδότηση και τη διαχείριση του έργου (Kim, 2010). Τόσο οι εμπορικοί όσο και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αναζητούν αποτελέσματα που μπορούν να μετρηθούν και να αποτυπωθούν ποσοτικά

(Gina and Roland, 2007). Ωστόσο τα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τον ιδιωτικό κερδοσκοπικό τομέα δεν μπορούν να μεταφερθούν αμετάβλητα για χρήση από τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Παρόλο που τα επιχειρηματικά σχέδια των κοινωνικών οργανισμών έχουν αρκετές ομοιότητες με αυτά των τυπικών επιχειρήσεων, έχουν και αρκετές διαφορές στη διατύπωση των στοιχείων τους. Συγκεκριμένα μια σημαντική διαφορά είναι η αποτύπωση του κοινωνικού και του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και η παρακολούθηση της θετικής επίδρασης που επιφέρει η λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης (Αδάμ, 2014).

Τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνουν καθεμία από τις παρακάτω ενότητες, με την έκταση και την ποσότητα των λεπτομερειών να ποικίλλουν ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, την πολυπλοκότητα του οργανισμού και τον σκοπό και το κοινό του σχεδίου ([propelnonprofits.org](http://propelnonprofits.org)).

Αυτές είναι:

- Executive summary

Μια συνοπτική περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου. Η Επισκόπηση θα πρέπει να αναφέρει κάτι από κάθε μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου και να το παρουσιάζει με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί αρκετό ενδιαφέρον στον αναγνώστη και να το μελετήσει περαιτέρω (Nunn & McGuire, 2010). Η σύνοψη γράφεται στο τέλος, αφού έχουμε καταγράψει τα υπόλοιπα στοιχεία, για την σαφέστερη παρουσίαση του σχεδίου.

- Περιγραφή της Επιχείρησης

Αυτή η ενότητα θα πρέπει να παρέχει μια επισκόπηση της επιχείρησης και των στόχων της. Οι αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου θα θέλουν να μάθουν γιατί πρέπει να υπάρχει αυτή η επιχείρηση. Η ύπαρξη μιας δήλωσης αποστολής βοηθάει να περαστεί αυτό το μήνυμα (Ehmke and Akridge, χχ). Για την παρουσίαση της επιχείρησης πρέπει να αναγράφεται η ονομασία της, η νομική της μορφή, ο κλάδος δραστηριότητας και η έδρα της. Περαιτέρω, η παρουσίαση των ιδρυτικών μελών που απαρτίζουν την επιχείρηση, και περιγραφή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

- Ανάλυση της Αγοράς, Ανταγωνιστών



με τη χρήση αναλύσεων, όπως η ανάλυση PEST, το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter, και η ανάλυση SWOT, η επιχείρηση μπορεί να μελετήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μέσω αυτών να αναπτύξει πιθανές στρατηγικές.

- Σχέδιο Μάρκετινγκ

Πληροφορίες σχετικά με το μίγμα μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει και λεπτομέρειες για τον τρόπο προώθησης. Τα σχέδια μάρκετινγκ αφορούν συνήθως τους εξής τομείς: προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, τιμές, συστήματα διανομής και προσπάθειες προώθησης.

- Λειτουργικό Σχέδιο

Στους τρόπους λειτουργίας περιλαμβάνονται οι θέσεις εργασίας και το ωράριο λειτουργίας, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο τρόπος διαχείρισης των αποθεμάτων και οι αδειοδοτήσεις που απαιτούνται.

- Οικονομικό Σχέδιο

Το οικονομικό σχέδιο είναι απαραίτητο μέρος της αξιολόγησης μιας νέας επενδυτικής ευκαιρίας. Σε αυτήν την ενότητα, περιγράφεται η τρέχουσα οικονομική κατάσταση και οι παρούσες προβλέψεις των μελλοντικών οικονομικών καταστάσεων (Ehmke και Akridge). Μια σύνοψη του υπολογιστικού φύλλου τριετούς κατάστασης οικονομικών εσόδων (κερδών και ζημιών) είναι απαραίτητη.

## **2.2 Διαγωνισμός Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχει εμφανιστεί ένας αυξανόμενος αριθμός δημόσιων και ιδιωτικών δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην υποστήριξη της επιχειρηματικότητας. Οι διαγωνισμοί επιχειρηματικών σχεδίων (BPC) είναι μία μορφή υποστήριξης επιχειρηματιών αλλά και φοιτητών που ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα για πρώτη φορά, και αποτελούν πλέον ένα αποδεκτό μέρος των εθνικών και περιφερειακών οικοσυστημάτων της επιχειρηματικότητας καθώς και ένα

εξέχον μοντέλο προγραμμάτων υποστήριξης των νεοφυών επιχειρήσεων (Dee et al, 2015).

Οι διαγωνισμοί επιχειρηματικών σχεδίων έχουν καθιερωθεί για να παρέχουν κίνητρο για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και για την αποτύπωση ιδεών, ταλέντων και δυνατοτήτων στην κοινότητα. Αυτοί οι διαγωνισμοί, πέρα από χρηματικά έπαθλα για την υποστήριξη νέων εγχειρημάτων, αποτελούν και ένα μέσο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των επαφών που απαιτούνται για την τεκμηρίωση επιτυχημένων νέων εγχειρημάτων (Russell et al, 2008).

Ο Διαγωνισμός European Business Plan of the Year (EBPYC) δημιουργήθηκε από την INSEAD και το London Business School το 1993 και είναι ένας από τους μακροβιότερους διαγωνισμούς επιχειρηματικών σχεδίων της Ευρώπης. Στόχος του διαγωνισμού είναι η προώθηση της επιχειρηματικότητας και της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων μεταξύ των συμμετεχόντων φοιτητών MBA από κορυφαία ευρωπαϊκά πανεπιστήμια και να βοηθήσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή επιχειρηματικών, εμπορικών και επιχειρηματικών δεξιοτήτων που είναι σημαντικές στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Ο διαγωνισμός διοργανώθηκε ξανά το 2021 μετά από πέντε χρόνια διακοπής (ALBA, 2021; Cranfield, 2021).

Ένας αξιοσημείωτος διαγωνισμός επιχειρηματικού πλάνου στην Ελλάδα είναι αυτός του Κέντρου Επιχειρηματικότητας του School of Business of the American college of Thessaloniki, ο οποίος απευθύνεται σε νέα άτομα που ενδιαφέρονται να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση. Ο Διαγωνισμός χρηματοδοτείται από τον John Pappajohn και προσφέρει 5 βραβεία ύψους 4.000 ευρώ σε 5 επιχειρηματικά πλάνα που θα διακριθούν. Βασικά κριτήρια αξιολόγησης είναι η καινοτομία, η βιωσιμότητα και το αναπτυξιακό δυναμικό του επιχειρηματικής πρότασης, οι γνώσεις, η αφοσίωση, η επικοινωνιακή ικανότητα των διαγωνιζομένων καθώς και το πλάνο αξιοποίησης του χρηματικού επάθλου (ACT, 2021).

Επιπλέον, το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο έχει καθιερώσει τον Επιχειρηματικό Διαγωνισμό «Ανοικτοί Επιχειρηματικοί Ορίζοντες», ο οποίος απευθύνεται σε άτομα που φοιτούν αλλά και έχουν αποφοιτήσει από οποιοδήποτε βαθμίδα σπουδών, καθώς και σε άτομα που απασχολούνται σε ερευνητικούς τομείς και προγράμματα του ΕΑΠ. Για το έτος 2021 ο 7<sup>ος</sup> Βασική αποστολή του Διαγωνισμού είναι η ανάδειξη και προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, ως εναλλακτική

επαγγελματική ενασχόληση, στο χώρο της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, παρέχοντας ένα πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση (ΕΑΠ, 2021).

## 2.3 Επιχειρηματικά μοντέλα

*«Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει το σκεπτικό του πώς ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει, και αποτυπώνει αξία» (Osterwalder & Pigneur, 2009).*

Ο σκοπός ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι να κάνει σαφές τη διαμόρφωση που παίρνει η επιχείρηση, έτσι ώστε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη να μπορούν να κατανοήσουν πώς ο οργανισμός μπορεί να δημιουργεί, να προσφέρει και να αποσπά αξία. Στην περίπτωση μιας κοινωνικής επιχείρησης αυτό συμπεριλαμβάνει και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα δημιουργήσει και κοινωνική αξία καθώς και ποιος είναι ο δυναμισμός μεταξύ των κοινωνικών και οικονομικών αξιών της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρησή μας, να σχεδιάσουμε και να τη καινοτομήσουμε. Η κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε, να σχεδιάσουμε, να διατυπώσουμε και να συζητήσουμε τα μέρη της επιχειρηματικής μας ιδέας που την κάνουν λειτουργική, καθώς και να μας βοηθήσει να δοκιμάσουμε και να αναπτύξουμε πρωτότυπα για να μπορούμε να δούμε αν αυτό που πιστεύουμε για τον αντίκτυπό μας και την επιχείρησή μας μπορεί να πραγματοποιηθεί (Burkett, 2013).

Τα επιχειρηματικά μοντέλα για επιτυχία στην κοινωνική αλλαγή είναι πολλά και η επιλογή του σωστού εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως το προϊόν ή υπηρεσία, το περιβάλλον στο οποίο εμφανίζεται ο στοχευόμενος πληθυσμός και άλλα (Chahine, 2016). Υπάρχουν εννέα βασικά δομικά στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καλύτερη περιγραφή ενός επιχειρηματικού μοντέλου τα οποία επεξηγούν πώς μια εταιρεία σκοπεύει να βγάλει χρήματα. Αυτά τα εννέα τμήματα καλύπτουν τους τέσσερις κύριους τομείς μιας επιχείρησης: πελάτες, προσφορά, υποδομή και οικονομική βιωσιμότητα. Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι σαν ένα προσχέδιο για μια

στρατηγική που θα εφαρμοστεί μέσω οργανωτικών δομών, διαδικασιών και συστημάτων. (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Το Business Model Canvas (BMC) αναπτύχθηκε από τους Alex Osterwalder και Yves Pigneur και δημιουργήθηκε σε συνεργασία με 470 επαγγελματίες από όλο τον κόσμο μέσω προσεκτικών δοκιμών και βελτιώσεων. Πρόκειται για έναν οπτικό καμβά μιας σελίδας στον οποίο μπορούμε να σχεδιάσουμε, να καινοτομήσουμε και να συζητήσουμε για τα επιχειρηματικά μας μοντέλα. Στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων, αυτός ο καμβάς θα πρέπει να παρέχει την ευκαιρία να δουν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και να εντοπίσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο που προσπαθούν να επιτύχουν. Είναι σημαντικό, να την αλληλεπίδραση αυτών των δύο, πώς ανταγωνίζονται, και πως μπορούμε να τα εξισορροπήσουμε. Για να αναπαρασταθεί αυτό στον καμβά πρέπει να κάνουμε διαφοροποίηση μεταξύ του κομματιού της κοινωνικής επιχείρησης που στοχεύει στον αντίκτυπο και αυτού που κατευθύνεται στο εμπόριο. Η καταγραφή και των δυο μοντέλων –αντίκτυπου και εμπορικό- μας βοηθά να κατανοήσουμε και να καινοτομήσουμε όχι μόνο γύρω από κάθε στοιχείο ξεχωριστά, αλλά και σχετικά με τον τρόπο αλληλεπίδρασης και υποστήριξης μεταξύ τους (Burkett, 2013).

Παρακάτω εμφανίζεται ένας καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου μιας κοινωνικής επιχείρησης τύπου καφέ που απασχολεί άτομα με αναπηρία.

Key partner	Key activities	Value proposition	Customer relationship	Customer segment
<b>Commercial</b> ●coffee distributor ●drink distribution ●local chamber	<b>Commercial</b> ●baristaring ●cooking/ catering ●customer service ●front of shop & backroom management  <b>Impact</b> ●support participation activities ●support	<b>Commercial value proposition (CVP)</b> ●great coffee ●fresh food ●personalised service	<b>Commercial</b> ●personal service ●repeat customer loyalty ●long term customer  <b>Impact</b> ●personalised service ●long term impact ●repeat customer loyalty	<b>Commercial</b> ●walk-by customers ●local businesses, offices, services (retail & catering) ●regulars  <b>Impact</b> ●ethical customers ●not-for-profits, other social firms ●social procurement customers (catering) ●government purchasing jobs for people with disabilities & training
<b>Impact</b> ●not-for-profit partner ●supporting disability ●social enterprise Alliance ●social investor	<b>Key resource</b> <b>Commercial</b> ●kitchen/coffee equipment ●shop asset ●location ●brand ●staff  <b>Impact</b> ●support expertise ●support staff ●impact brand	<b>Impact value proposition (IVP)</b> ●employment for people who have been long-term unemployed	<b>Channel</b> <b>Commercial</b> ●retail ●high traffic near public transport ●word of  <b>Impact</b> ●social enterprise networks & directions ●social procurement	
<b>Costs</b>		<b>Revenue</b>		
<b>Commercial</b> ●inventory ●equipment ●utilities ●staff ●insurance ●compliance		<b>Commercial</b> ●retail sales ●catering sales		<b>Impact</b> ●participation & support funding ●training fund ●donations

Εικόνα 2 Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Πηγή: Ingrid Burkett, 2013. Τροποποίηση: Moulen Siame, 2018).

### 3. Μελέτη Περίπτωσης- Επιχειρηματικό Σχέδιο της Εικονικής Επιχείρησης Λαγόγυρος Κοιν.Σ.Επ.



Εικόνα 3 ΛΟΓΟΤΥΠΟ "ΛΑΓΟΓΥΡΟΣ"

Όνομα επιχείρησης: Λαγόγυρος

Κλάδος δραστηριότητας: Κλάδος Εστίασης

Νομική μορφή: Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας

Έδρα: Κοζάνη, Νομός Κοζάνης, Ελλάδα

Έτος ίδρυσης: 2022

Ωράριο λειτουργίας: 4μ.μ – 12π.μ

### 3.1 Περίληψη

Η υπό ίδρυση επιχείρηση με διακριτή ονομασία «Λαγόγυρος» είναι αστικός συνεταιρισμός της μορφής Κοινωνικής και Συνεταιριστικής Επιχείρησης Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας του Ν. 4430/16, και πρόκειται να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο της εστίασης με έδρα την Κοζάνη. Όπως ορίζει ο νόμος για μια ΚοινΣΕπ, τα κέρδη της διατίθενται ως εξής: (α) κατά 5% για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού, (β) κατά 35% διανέμονται στους εργαζομένους της επιχείρησης (εκτός αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν αιτιολογημένα να διαθέσουν μέρος ή όλο το ποσοστό αυτού σε δραστηριότητες που αναφέρονται στο παρακάτω σημείο, (γ) το υπόλοιπο 60% διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη γενικότερη διεύρυνση της παραγωγικής της δραστηριότητας.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργήθηκε ώστε να ενημερώσει κάθε ενδιαφερόμενο πρόσωπο για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης στον κλάδο της εστίασης, και να κάνει αισθητή την παρουσία της παρουσιάζοντας τις μελλοντικές ανθρωπιστικές δραστηριότητές της. Βασικό ρόλο στη δημιουργία της επιχείρησης έπαιξαν οι δυσχερείς καταστάσεις των τελευταίων ετών που έχουν επηρεάσει την δυνατότητα για εργασία πολλών ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένης και της ιδρυτικής ομάδας. Η πολυετής εμπειρία πάνω στον τομέα της εστίασης, καθώς και η θέληση για προσφορά έργου, γέννησαν την ιδέα για τη δημιουργία ενός εστιατορίου τύπου ταβέρνας σε μια πόλη που αγαπάει το φαγητό και τη διασκέδαση. Η επιχείρηση ξεκινάει τη λειτουργία της με όλα τα μέλη να φέρνουν στο τραπέζι δεξιότητες και γνώσεις που ακόνιζαν επί χρόνια, σε έναν χώρο που έχει φιλοξενήσει κόσμο στο παρελθόν. Οραματιζόμενοι το μέλλον του «Λαγόγυρου», οι ιδρυτές όρισαν τρεις βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν το ύφος της. Αρχικά, θεωρείται σημαντική η δημιουργία ενός υγιούς και επαγγελματικού περιβάλλοντος εργασίας, όπου η φωνή του καθενός μπορεί να ακουστεί και κανένας δεν μένει εκτός. Δεύτερον, να διατηρηθεί καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του ένας ιδανικός συνδυασμός ποιότητας και τιμής σε όλα τα προσφερόμενα προϊόντα έτσι ώστε να κρατήσει ικανοποιημένους τους πελάτες, χρησιμοποιώντας αγνά υλικά που προσφέρει ο τόπος μας. Τρίτον, να συνεισφέρει ποσοτικά και ποιοτικά στην ενδυνάμωση της τοπικής κοινότητας, μέσω εθελοντικών δραστηριοτήτων ανάδειξης και ενίσχυσης αυτής.

Η ονομασία «Λαγόγυρος» προέρχεται από το ομώνυμο μικρό ζώακι. Πρόκειται για ένα είδος εδαφόβιου σκίουρου, το οποίο μπορεί να βρεθεί στην ευρύτερη περιοχή του νομού, που δημιουργεί μεγάλες αποικίες. Βασικό στοιχείο που έπαιξε μεγάλο ρόλο για την επιλογή του ονόματος, είναι το γεγονός πως οι πιο δυνατοί και ικανοί λαγόγυροι παίρνουν τον ρόλο του φύλακα, προστατεύοντας τα υπόλοιπα μέλη της αποικίας από αρπακτικά.

## **3.2 Παρουσίαση της Επιχείρησης**

### **3.2.1 Όραμα και Στόχοι**

Ο σκοπός του «Λαγόγυρου» είναι η δημιουργία μιας κερδοφόρας και ανταγωνιστικής επιχείρησης που θα χρησιμοποιείται ως έδρα με κοινωνική αποστολή την πρόσφορα βοήθειας σε άτομα και οικογένειες που βρίσκονται στα όρια της φτώχειας και ανεργίας, μέλη κοινωνικά αποκλεισμένων ομάδων, καθώς και την ανάπτυξη της τοπικής αγοράς, μέσω παροχών κοινής ωφέλειας και αξιοποίησης των τοπικά παραχθέντων προϊόντων.

Αρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός εστιατορίου-ταβέρνας ικανού να εισέρθει στην αγορά και να προσελκύσει τον κόσμο με οικονομικές και δελεαστικές προτάσεις ώστε να εξασφαλίσει τα κέρδη που απαιτούνται για μια σταθερή και μακροχρόνια πορεία στην αγορά.

Απώτερος στόχος της επιχείρησης είναι η καλύτερευση του βίου ζωής των συνάνθρωπων της τοπικής κοινότητας που βρίσκονται σε δυσχερή οικονομική κατάσταση προσφέροντας τους θέσεις εργασίας, συσσίτια και είδη πρώτης ανάγκης μέσω των κερδών της. Επίσης, η επιχείρηση θα συνεργαστεί με μικροπαραγωγούς της τοπικής περιοχής για την οικονομική ενίσχυση αυτών και σκοπεύει να λάβει μέρος σε διάφορες ενέργειες εθελοντισμού.

Τέλος, τα μέλη της κοινσεπ έχουν οραματιστεί την δημιουργία ενός συνεργατικού δεσμού μεταξύ αυτών και άλλων κοινωνικών επιχειρήσεων και εθελοντικών ομάδων που μοιράζονται τις ίδιες ιδεολογίες αλληλέγγυου χαρακτήρα.



### 3.2.2 Προϊόντα, Υπηρεσίες και Δράσεις

Ο Λαγόγυρος θα προσφέρει στους πελάτες του γευστικά πιάτα σε προσιτές τιμές με ικανοποιητική ποσότητα. Η επιχείρηση θα ξεκινήσει την λειτουργία της προσφέροντας μια σχετικά μικρή ποικιλία επιλογών. Ανά κάποιο χρονικό διάστημα θα αλλάζει κάποιες από τις επιλογές που δεν ήταν αρεστές με καινούργιες. Σκοπεύει έτσι να δημιουργήσει έναν τελικό κατάλογο βασισμένο στις προτιμήσεις του κόσμου.

Μερικές από αυτές τις επιλογές είναι:

- Ψητά/κρέατα της ώρας (σουβλάκια, μπιφτέκια κ.α.)
- Σαλάτες εποχιακές
- Πιάτα με ζυμαρικά
- Θαλασσινά πιάτα και μεζέδες
- Πίτες και είδη σφολιάτας
- Ορεκτικά διάφορων συνδυασμών
- Εποχιακά φρούτα
- Γλυκά και τοπικά εδέσματα
- Επιλογές πακέτων/πλήρες γευμάτων
- Αλκοολούχα ποτά τοπικής παραγωγής
- Αναψυκτικά
- Ζεστά ροφήματα όπως τσάι

Τα πιάτα θα παρασκευάζονται κατά την παραγγελία των πελατών για την καλύτερη διατήρηση τους ως φρέσκα. Η επεξεργασία τροφίμων που απαιτούν προεργασία θα γίνεται πριν το άνοιγμα της επιχείρησης.

#### *Υπηρεσίες*

Οι πελάτες θα μπορούν να ενημερώνονται για εκδηλώσεις και εθελοντικές ενέργειες μέσω πινάκων ανακοινώσεων που θα βρίσκονται στον εσωτερικό και εξωτερικό χώρο, και το προσωπικό θα είναι ενημερωμένο για να δώσει περαιτέρω λεπτομέρειες.

Στην είσοδο του χώρου θα υπάρχει μια βρύση-σταθμός για να γεμίζουν πελάτες και περαστικοί τα μπουκάλια τους με νερό. Μια μικρή αλλά συμβολική κίνηση ενάντια των αναλώσιμων πλαστικών μπουκαλιών.

Όλα τα τρόφιμα για πακέτο σερβίρονται σε βιοδιασπώμενα σκεύη για την εξάλειψη των μη διασπώμενων απορριμμάτων.

Ο χώρος διαθέτει ράμπα πρόσβασης αναπηρικών αμαξιδίων.

Τα σκυλιά-οδηγοί είναι ευπρόσδεκτα σε όλους τους χώρους και θα χαίρουν ειδικής φροντίδας.

Προσφέρουμε δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο και επαναφόρτιση ηλεκτρονικών συσκευών.

### *Δράσεις και Εθελοντισμός*

Στα πλαίσια του κοινωνικού χαρακτήρα που διακατέχει την επιχείρηση, ο Λαγόγυρος θα προβεί σε πολλές πράξεις εθελοντισμού για την ενδυνάμωση της τοπικής συνοχής και ανάπτυξης, την ανάδειξη και ενίσχυση των τοπικών προϊόντων και της πολιτιστικής κληρονομιάς.

- ✓ Οργάνωση εθελοντικών ενεργειών καθαρισμού δημόσιων χώρων
- ✓ Προώθηση προϊόντων μικροπαραγωγών
- ✓ Οργάνωση βραδιών γνωριμίας του κόσμου με εθελοντικές ομάδες
- ✓ Συγκέντρωση ειδών πρώτης ανάγκης
- ✓ Οργάνωση βραδιών workshop- δημιουργικών δραστηριοτήτων
- ✓ Φιλοξενία πολιτιστικών και καλλιτεχνικών παρουσιάσεων
- ✓ Ενίσχυση συσσιτίων

### **3.2.3 Εγκαταστάσεις**

Η επιχείρηση θα επιλέξει για έδρα της την περιοχή των ΚΤΕΛ Κοζάνης και πιο συγκεκριμένα οικόπεδο που ανήκει στο μέλος 2. Το οικόπεδο διαθέτει κτήριο μεγέθους 100τμ και εξωτερική πίσω αυλή με κήπο μεγέθους 50τμ. Το κτήριο διαθέτει μεγάλα παράθυρα από τις δυο πλευρές κάνοντας τον χώρο φυσικά φωτεινό. Ένας μικρός προθάλαμος υποδοχής πελατών με κρεμάστρες παλτών οδηγεί στο μεγαλύτερο κομμάτι του χώρου (περίπου 65τμ) όπου βρίσκονται τα τραπέζοκαθίσματα και θα εξυπηρετούνται οι πελάτες. Οι πυλώνες υποδομής του

κτηρίου δημιουργούν φυσικά σύνορα και σε συνδυασμό με μικρά ξύλινα διαχωριστικά τοιχία δίνουν μια ιδέα ιδιωτικού χώρου μεταξύ τραπεζιών. Με μεγάλες γυάλινες πόρτες και παράθυρα ο χώρος κοιτάζει προς την αυλή και τον εξωτερικό διάδρομο που οδηγεί εκεί. Παράλληλα ένα μακρύ μπαρ τον χωρίζει από την ευρύχωρη κουζίνα και ένα μικρό χώρο αποθήκευσης τροφίμων με ψυγεία και ράφια. Στο παρελθόν ο χώρος εστίαζε την οικογενειακή επιχείρηση (καφενείο) του μέλους 2. Το μεγαλύτερο μέρος του εξοπλισμού κουζίνας, τραπεζοκαθισμάτων, και διάφορων άλλων μη αναλώσιμων αγαθών έχει παραμείνει άθικτο και θα αξιοποιηθεί. Ακόμη, ο χώρος έχει υποστεί ελάχιστες ζημιές με το πέρασμα του χρόνου, όποτε το κόστος επισκευών υπολογίζετε ως ελάχιστο. Οι δυο αυτοί χώροι, μετά τις μικροεπισκευές, θα διακοσμηθούν με αυτοσχέδια ανακυκλωμένα έπιπλα ξύλινου τύπου και έργα τέχνης ανερχόμενων καλλιτεχνών της πόλης.

Η επιλογή οικήματος γίνεται με βάση τις ιδέες και δυνατότητες των μελών. Και τα πέντε μέλη κατάγονται από την πόλη της Κοζάνης. Γνωρίζοντας την πόλη αλλά και έχοντας δουλέψει σε διάφορες επιχειρήσεις εστίασης σε αυτή, τα κριτήρια επιλογής καταλογίζονται στα

- a) Εύκολα προσβάσιμη τοποθεσία που ο κόσμος μπορεί να επιλέγει για την έξοδο του σε χώρους εστίασης
- b) Επιλογή χώρου ιδανικού για μια επιχείρηση εστίασης
- c) Επιλογή χώρου με ελάχιστο κόστος ενοικίου

Το συγκεκριμένο οίκημα καλύπτει και τα τρία. Η εξάλειψη της ανάγκης ενοικίου δίνει ένα μακροχρόνιο προβάδισμα στην επιχείρηση όσον αφορά τα έξοδα της. Η ήδη ύπαρξη επαγγελματικού εξοπλισμού της δίνει την δυνατότητα να κάνει ένα ομαλό ξεκίνημα με μονή ανάγκη την αγορά πιο ιδιαίτερου εξοπλισμού. Η περιοχή βρίσκεται τα τελευταία χρόνια σε συνεχή εξέλιξη με επιχειρήσεις όπως καφέ-μπαρ, take away καφέ, εστίασης και επιχειρήσεις διάφορων τομέων να ανοίγουν συνεχώς. Τέλος, η περιοχή είναι είσοδος στην πόλη, πράγμα που θα κάνει την επιχείρηση ορατή όχι μόνο στους κατοίκους, αλλά και στους επισκέπτες, με τις εγκαταστάσεις των ΚΤΕΛ και των αστικών για μετακίνηση μέσα στην πόλη να ξεκινούν από εκεί.

### 3.2.4 Ιδρυτικά Μέλη

Τα ιδρυτικά μέλη του «Λαγόγυρου» είναι πέντε. Η συμμετοχή τους στο διοικητικό συμβούλιο είναι ισόβαθμη και ανεξάρτητα από το μερίδιο τους κανένα μέλος δεν έχει περισσότερη εξουσία από τα άλλα.

Όλα τα μέλη έχουν αποφασίσει να συμμετέχουν στον εργασιακό κύκλο διαχωρίζοντας τις αρμοδιότητες τους με βάση την προϋπηρεσία του καθενός. Ο τομέας εργασίας στο παρελθόν, καθώς και οι προσωπικές γνώσεις και εμπειρίες, δίνουν μια ξεκάθαρη και ομόφωνη απόφαση των θέσεων που μπορούν να καλύψουν.

Πιο συγκεκριμένα:

- Το μέλος 1 είναι απόφοιτη σχολής μαγειρικής και έχει εργαστεί στο παρελθόν σε διάφορες επιχειρήσεις πάνω στον τομέα της για περίπου 15 χρόνια. Λόγω της πολύχρονης προϋπηρεσίας της, το μέλος 1 θα αναλάβει τη θέση της μαγείρισσας.
- Το μέλος 2 είναι απόφοιτος λυκείου. Λόγω οικογενειακής επιχείρησης καφενείου το μέλος 2 έχει πολυετής εμπειρία σερβιτόρου και μπαρίστα, συνεπώς θα αναλάβει την ίδια θέση. Επίσης, το μέλος 2 είναι γνώστης της νοηματικής γλώσσας το οποίο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο.
- Το μέλος 3 είναι απόφοιτη της σχολής Οικονομικού ΑΠΘ. Έχει εργαστεί στο παρελθόν σε εταιρίες logistics και εφοδιασμού καταστημάτων για περίπου μια δεκαετία. Οι γνώσεις που έχει αποκτήσει την κάνουν κατάλληλη για την οργάνωση και επίβλεψη της επιχείρησης καθώς και τον προγραμματισμό των εθελοντικών πράξεων. Περεταίρω, θα συνεισφέρει ως σερβιτόρα.
- Το μέλος 4 είναι απόφοιτος σχολής μαγειρικής. Παρόλο την νεαρή του ηλικία έχει εργαστεί εποχιακά τα τελευταία 5 χρόνια σε εστιατόριο μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας. Θα καλύψει τη θέση του βοηθού μάγειρα.
- Το μέλος 5 είναι απόφοιτη σχολής τουριστικών σπουδών. Έχει εργαστεί σε επιχειρήσεις φιλοξενίας τα τελευταία 15 χρόνια και θα εργαστεί ως σερβιτόρα.

## 3.3 Ανάλυση Αγοράς

### 3.3.1 Ανάλυση Καταναλωτών

Το καταναλωτικό κοινό που στοχεύει η επιχείρηση είναι ευρύ και συμπεριλαμβάνει άτομα όλων των ηλικιών, φύλων, κοινωνικών και οικονομικών στρωμάτων. Παρακάτω παρατίθενται τέσσερις βασικές ομάδες καταναλωτών. Αυτές οι κατηγορίες δημιουργήθηκαν διότι εμφανίζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους όσον αναφορά τις καταναλωτικές συνήθειες.

1. Φοιτητές και φοιτήτριες που σπουδάζουν σε σχολές της Κοζάνης. Τα μεγάλα έξοδα συντήρησης της φοιτητικής ζωής, όπως το ενοίκιο και λογαριασμοί, καθώς και η έλλειψη χρόνου, κάνουν τους καταναλωτές αυτής της κατηγορίας να τείνουν στην επιλογή του γρήγορου φαγητού αντί του χρονοβόρου και πιθανώς ακριβού μαγειρέματος. Συνεπώς οι φοιτητές βρίσκουν τις επιχειρήσεις εστίασης που παρέχουν γεύματα σε χαμηλές τιμές ελκυστικές. Ταυτόχρονα είναι και μία μορφή ψυχαγωγίας για τον ελεύθερο χρόνο τους.
2. Μόνιμοι κάτοικοι της περιοχής. Η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται στο μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό, δηλαδή ενήλικες μόνιμους κατοίκους της πόλης και των τριγύρω περιοχών, ανεξαρτήτως φύλου και οικονομικού στρώματος, που επιλέγουν τους χώρους εστίασης για την ψυχαγωγία τους ή και την περιστασιακή αντικατάσταση του μαγειρέματος με αγοραστό.
3. Τουρίστες και επισκέπτες. Η Κοζάνη είναι η έδρα της Δυτικής Μακεδονίας και προσελκύει κόσμο για επιχειρηματικές ενέργειες. Ακόμη αποτελεί έναν τουριστικό προορισμό λόγω των μουσείων, αρχοντικών και διάφορων αξιοθέατων. Επίσης η πόλη είναι γνωστή για τις εκδηλώσεις των αποκριών, με μεγάλο πλήθος τουριστών από όλη την Ελλάδα να την επισκέπτονται.
4. Ευαίσθητοποιημένοι καταναλωτές. Αυτή η κατηγορία είναι πιο ιδιαίτερη διότι εμπεριέχει άτομα που μπορούν να ανήκουν σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω. Κύρια χαρακτηριστικά τους είναι το πνεύμα αλληλεγγύης που

τους διακατέχει και η θέληση να υποστηρίξουν επιχειρήσεις που εκπροσωπούν τα ίδια ιδεώδη.

### 3.3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Ο ανταγωνισμός που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση αποτελείται από επιχειρήσεις του κλάδου εστίασης που υπάρχουν στην πόλη της Κοζάνης. Οι επιχειρήσεις αυτές κατηγοριοποιούνται εύκολα με βάση το ύψος, είδος και κόστος των προϊόντων.

- Ουζερί – μεζεδοπωλεία
- Εστιατόρια
- Ταβέρνες
- Ψητοπωλεία
- Αλυσίδες fast food
- Καφέ-μπαρ που παρέχουν μικρογεύματα

Αυτές οι επιχειρήσεις μπορεί να διαφέρουν στο είδος των προσφερόμενων προϊόντων, ωστόσο μπορούν να φέρουν μερικά χαρακτηριστικά που τους δίνουν κάποια πλεονεκτήματα. Μερικά από αυτά είναι:

1. Η τοποθεσία
2. Η προβολή στα social media ή άλλους τρόπους προώθησης
3. Συνδυασμός προσφερόμενης τιμής-προϊόντος και πακέτων επιλογών
4. Η εδραίωση τους ως αξιόλογες επιχειρήσεις λόγω πολυετής δραστηριοποίησης
5. Οι τρόποι εξυπηρέτησης πελατών (π.χ. delivery)

Αναφορικά, μερικές επιχειρήσεις που φέρουν μεγάλη ανταγωνιστική δύναμη είναι:

- ❖ «Τιπ τοπ» - Εστιατόριο στο κέντρο της πόλης με πολυετή δραστηριότητα
- ❖ «Sette 7» - Εστιατόριο ιταλικής κουζίνας στο κέντρο της πόλης
- ❖ «Τρυποκάρυδος» - Εστιατόριο μεσογειακής κουζίνας με πολλαπλές διακρίσεις
- ❖ «Ζέφυρος» - Εστιατόριο με πολυετή δραστηριότητα στην περιοχή των ΚΤΕΛ

- ❖ «Πέρπυρας» - Εστιατόριο τύπου καφεμεζεδοπωλείο κοντά στο κέντρο
- ❖ «Παπαγάλος» - Εστιατόριο τύπου μπαρ μεζεδοπωλείο στο κέντρο
- ❖ «Άμπακος» - Εστιατόριο τύπου ταβέρνα-steakhouse στην περιοχή της επιχείρησης
- ❖ «the RESTO BAR» - Εστιατόριο με πολυετή δραστηριότητα στην περιοχή της επιχείρησης

### 3.3.3 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ο όρος PEST αποτελεί ακρωνύμιο και συμπεριλαμβάνει το Πολιτικό (Political), Οικονομικό (Economical), κοινωνικό (Social), και Τεχνολογικό (Technological) περιβάλλον.

Η ανάλυση PEST για την επιχείρησή μας μελετάει:

<b>Ανάλυση PEST</b>	
Στο Πολιτικό περιβάλλον:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Την πολιτική σταθερότητα</li> <li>• Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του κράτους</li> <li>• Το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των Κοιν.Σ.Επ</li> </ul>
Στο Οικονομικό περιβάλλον:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Την οικονομική ύφεση που επιφέρει πτώση τζίρου</li> <li>• Της αλλαγές στο φορολογικό σύστημα</li> <li>• Τις δομές της οικονομίας και τους ρυθμούς ανάπτυξης</li> </ul>
Στο κοινωνικό περιβάλλον:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα λαογραφικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας</li> <li>• Την αναζήτηση και οριοθέτηση των κοινωνικών ομάδων που ενδιαφέρουν την επιχείρηση για την εξέλιξη και υλοποίηση</li> </ul>

	των στόχων της
Στο τεχνολογικό περιβάλλον:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Την συνεχή εξέλιξη του εξοπλισμού που προορίζεται για χώρους εστίασης. Η εκσυγχρόνιση του εξοπλισμού επιφέρει θετική αλλαγή στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων</li> <li>• Την εξέλιξη του λογισμικού των πληροφοριακών συστημάτων για την διευκόλυνση των λειτουργιών.</li> </ul>

### 3.3.4 Μοντέλο Porter

Το μοντέλο Porter είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν και να αναλύσουν πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να τις καταγράψουμε και να αναγνωρίσουμε την επικινδυνότητα που επιφέρει ο ανταγωνισμός.

- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου εστίασης παραμένει μονίμως υψηλός. Οι επιχειρήσεις με πολυετή λειτουργία στην αγορά κατέχουν ένα πλεονέκτημα λόγω της αφοσίωσης των πελατών και την πιθανή εδραίωσή τους ως «στέκια». Ωστόσο αυτός ο δυναμισμός μπορεί να αλλάξει εύκολα με την εισαγωγή καινούργιων τάσεων στην αγορά. Μια πιθανή αλλαγή στις τιμές, προσφορές και εκπτώσεις στα προϊόντα της, η συνεχή προβολή στα social media, είναι μερικές από τις ενέργειες που μπορεί να πάρει η υπό σύσταση επιχείρηση για να εδραιωθεί μεταξύ των ανταγωνιστών της.

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις επιφέρουν πάντα τον κίνδυνο απώλειας πελατών και ανακατανομής κερδών των υπολοίπων. Οι ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν άμεσα να τραβήξουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών πίσω σε αυτές ώστε να μην παρατηρηθεί ζημία κερδών.



Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά που αντιμετωπίζουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις όπως η υπό σύσταση επιχείρησή μας, είναι πολλά. Ενδεικτικά μερικά από αυτά είναι η έλλειψη κεφαλαίου, οι νομοθετικές πολιτικές, η χρονοβόρα γραφειοκρατία, η ύπαρξη οικονομικών κλίμακας κ.ά. Μία επιχείρηση που θα μπορέσει να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα με τον λιγότερο χρόνο και χρήμα που μπορεί να της κοστίσει, θα καταφέρει να εισέλθει στην αγορά ως ένας αποτελεσματικός ανταγωνιστής.

- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Ο ανταγωνισμός μας είναι όλη η αγορά εστίασης, και η δυνατότητα εύρεσης εναλλακτικών επιλογών πέρα από αυτήν είναι ελάχιστη. Ωστόσο μπορούμε να θεωρήσουμε ως υποκατάστατα τα προϊόντα των αλυσίδων fast food, τα έτοιμα γεύματα των supermarket και τα μικρό-γεύματα των φούρνων, λαμβάνοντας πάντα υπόψη μας τις χαμηλότερες τιμολογιακές πολιτικές που μπορεί να εφαρμόζουν.

- Διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών

Το καταναλωτικό κοινό ασκεί μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στον κλάδο εστίασης. Μια πτώση τη ποιότητας των προϊόντων ή μια αύξηση στις τιμές μπορεί να οδηγήσει τους καταναλωτές στην αναζήτηση ανταγωνιστικών επιλογών. Ακόμη, οι τάσεις του καταναλωτικού κοινού επηρεάζονται από πολλά φαινόμενα και δεν μπορούν να μετρηθούν ευχερώς.

- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν μας επηρεάζει τόσο. Η επιχείρησή μας σκοπεύει να συνεργαστεί με μικρούς παραγωγούς-προμηθευτές, ο αριθμός των οποίων παρατηρείται αυξημένος στην τριγύρω περιοχή. Σε περίπτωση διάλυσης συνεργασίας με αυτούς, το μόνο πρόβλημα που εμφανίζεται είναι η διαδικασία εύρεσης νέων συνεργατών. Ωστόσο αυτή η διαδικασία δεν υπολογίζεται να είναι χρονοβόρα.

Και οι πέντε δυνάμεις του μοντέλου Porter ασκούν πίεση στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου, ωστόσο όχι με την ίδια ένταση. Παρακάτω

εμφανίζονται αυτές οι απειλές και διαπραγματευτικές δυνάμεις σε φθίνουσα σειρά με βάση την επικινδυνότητα τους:

- 1) Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων – Υψηλός
- 2) Διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών – Υψηλή
- 3) Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών – Μέτρια
- 4) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών – Χαμηλή
- 5) Απειλή υποκατάστατων προϊόντων - Χαμηλή

### 3.3.5 Ανάλυση SWOT

#### Δυνάμεις (strengths)

- Η προϋπηρεσία των μελών στην παραγωγή φαγητών
- Οι οργανωτικές ικανότητες των μελών
- Τα οικονομικά προϊόντα
- Η γνωριμία των μελών με την τοπική κοινότητα και αγορά
- Η τοποθεσία της επιχείρησης και το όμορφο περιβάλλον
- Ο αλληλέγγυος χαρακτήρας

#### Αδυναμίες (weaknesses)

- Ο υψηλός ανταγωνισμός
- Το καταναλωτικό κοινό δεν γνωρίζει την επιχείρηση
- Τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση δεν διαφοροποιούνται από αυτά των υπολοίπων ανταγωνιστών

#### Ευκαιρίες (opportunities)

- Η δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα οικονομικής στήριξης και ανάπτυξης νέων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- Η προσαρμογή στις καταναλωτικές προτιμήσεις

- Η δυνατότητα προσέλκυσης πελατών μέσω της προβολής και προώθησης στα social media
- Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών με την παρακολούθηση σεμιναρίων επαγγελματικής κατάρτισης
- Δυνατότητα προβολής της επιχείρησης μέσω των φιλανθρωπικών και εθελοντικών ενεργειών που θα συνεισφέρει

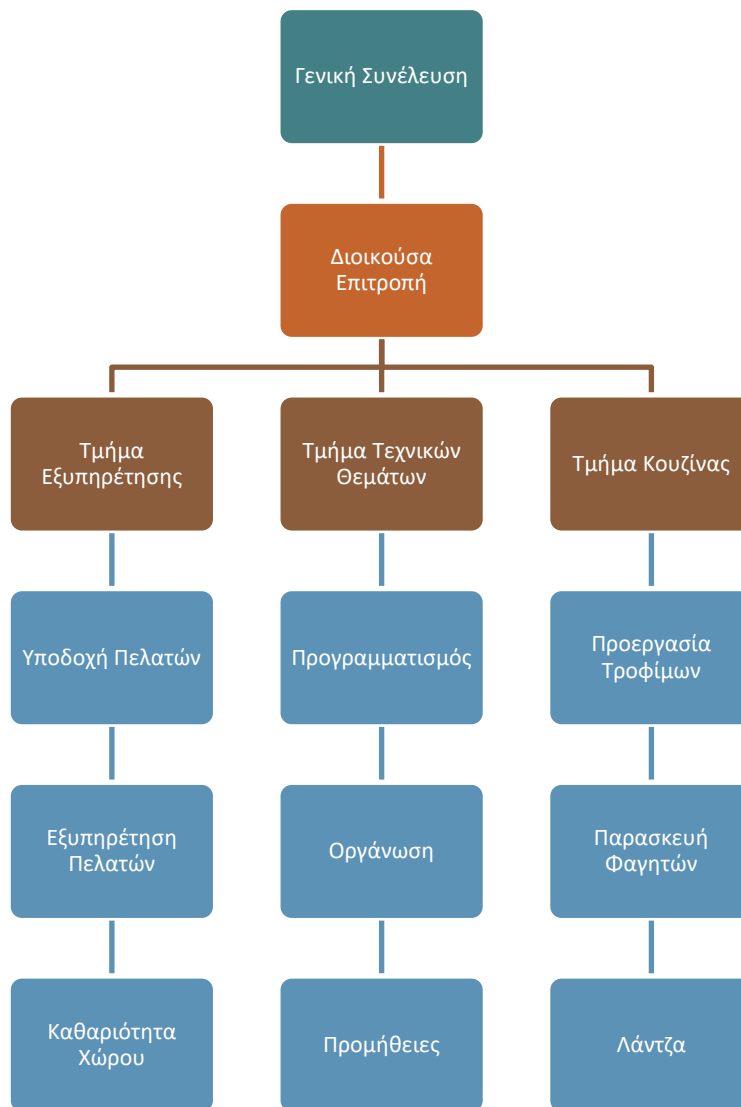
#### Απειλές (threats)

- Η αύξηση του ανταγωνισμού
- Η πιθανή αύξηση της φορολογίας
- Η πιθανή πτώση της καταναλωτικής διάθεσης
- Οικονομική κρίση

### **3.4 Διοικητικό Πλάνο**

#### **3.4.1 Οργανόγραμμα**

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης παρουσιάζεται ως εξής:



Εικόνα 4 Οργανόγραμμα της "Λαγόυρος" ΚοινΣΕπ

- ❖ Η Γενική Συνέλευση απαρτίζεται από όλα τα μέλη, που συνέχονται σε τακτική ή έκτακτη συνεδρίαση, όπως ορίζει ο νόμος και συγκαλείται υποχρεωτικά με σχετική απόφαση της Διοικούσας Επιτροπής μια τουλάχιστον φορά κάθε χρόνο.
- ❖ Η Διοικούσα Επιτροπή απαρτίζεται από τον Πρόεδρο και δύο (2) τουλάχιστον μέλη (Γραμματέα και Ταμία). Είναι το εκτελεστικό διοικητικό όργανο της Κοιν.Σ.Επ και συνεδριάζει τακτικά μία τουλάχιστον φορά κάθε τρίμηνο ή και συχνότερα σε περίπτωση που το ζητήσει το 1/3 των μελών της. Η επιχείρησή μας ξεκινάει με εκλογή διαχειριστή, όπως επιτρέπει ο νόμος στην περίπτωση πέντε μελών.

### 3.4.2 Προσωπικό

Όπως αναφέρθηκε στην παρουσίαση των ιδρυτικών μελών, τα μέλη θα συμπληρώσουν θέσεις σύμφωνα με τις ικανότητές τους. Ο σχεδιασμός των θέσεων γίνεται με βάση τις ανάγκες που χρειάζεται να καλυφθούν για την καλύτερη λειτουργία μιας επιχείρησης εστίασης και διαμορφώνονται σύμφωνα με τις δεξιότητες τους. Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων κάθε εργαζομένου είναι απαραίτητος για τη σωστή λειτουργία του συνόλου ως αποτελεσματική ομάδα. Με τη σωστή καταμέριση εργασιών μπορεί να δημιουργηθεί ένα καλό κλίμα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

Παρακάτω εμφανίζονται οι αρμοδιότητες εργασιών των μελών, κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, κατά τη διαδικασία ανοίγματος και κλεισίματος.

	Κατά την προετοιμασία ανοίγματος	Κατά τη λειτουργία	Κατά το κλείσιμο
Στην κουζίνα: Μέλη 1 και 4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προετοιμασία εξοπλισμού</li><li>• Προεργασία προϊόντων</li><li>• Αποθήκευση εισερχόμενων προμηθειών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προετοιμασία φαγητού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Καθαρισμός χώρου κουζίνας</li><li>• Καθαρισμός εξοπλισμού</li><li>• Καταμέτρηση ελλείψεων υλικών</li></ul>
Στην εξυπηρέτηση: Μέλη 2 και 5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προετοιμασία χώρου εξυπηρέτησης πελατών</li><li>• Απολύμανση</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παραλαβή και προσφορά παραγγελιών των πελατών</li><li>• Καθαρισμός τραπεζιών μετά των αποχώρηση</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Γενικός καθαρισμός χώρου</li></ul>

		πελατών	
Στα τεχνικά θέματα και βοήθεια: Μέλος 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταβολή παραγγελιών προμηθειών</li> <li>• Οργάνωση εξόδων και πληρωμών προμηθευτών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση της ταμειακής μηχανής</li> <li>• Βοήθεια στην αποσυμφόρση η λήψης παραγγελιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιβεβαίωση ελλείψεων και δημιουργία λίστας υλικών προς παραγγελία</li> <li>• Συνεισφορά στην καθαριότητα χώρων</li> </ul>

Με τα παραπάνω στοιχεία παρατηρείται η ανάγκη σωστής επικοινωνίας για την κάλυψη των αναγκών λειτουργίας. Συγκεκριμένα το μέλος 3 (Διαχειρίστρια) εμφανίζεται να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων καθώς και με τους προμηθευτές.

Παρότι φαινομενικά τα μέλη καλύπτουν όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης, υπάρχει ο κίνδυνος συμφόρησης εργασιών λόγω κάποιου πιθανού λάθους ή μεγαλύτερη προσέλευση πελατών από την αναμενόμενη. Για αυτό το λόγο δημιουργούνται πιθανές θέσης πρόσληψης. Σύμφωνα με το άρθρο 8 του Νόμου 4430/2016, ο αριθμός εργαζομένων μη μελών μια Κοιν.Σ.Επ δεν μπορεί να ξεπερνάει το 40% του αριθμού των μελών. Επομένως ο αριθμός αυτών των θέσεων θα είναι δύο και πιο συγκεκριμένα μια θέση βοηθού κουζίνας και μια θέση σερβιτόρου/ρας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που ζητούνται για την πρόσληψη είναι:

- ✓ Πιθανή προϋπηρεσία σερβιρίσματος
- ✓ Πτυχίο Σχολής Μαγειρικής ή προϋπηρεσία στον τομέα
- ✓ Φιλικό και επικοινωνιακό χαρακτήρα
- ✓ Θέληση για εργασία

Για την προετοιμασία του καταστήματος απαιτείται ένα μισάωρο πριν την έναρξη λειτουργίας και παρατείνεται για το ίδιο χρονικό πλαίσιο μετά το τέλος εξυπηρέτησης πελατών. Η επιλογή του απογευματινού ωραρίου λειτουργίας δεν είναι τυχαία, καθώς προτιμάται από τους πελάτες η προσέλευση σε τέτοιου είδους χώρους εστίασης κατά τις απογευματινές και βράδυνες ώρες. Κατά τη μέρα Δευτέρα το κατάστημα θα παραμένει κλειστό για τη διευθέτηση προσωπικών ζητημάτων των εργαζομένων, καθώς και επαγγελματικών ζητημάτων που απαιτούν μεγαλύτερο χρονικό περιθώριο οργάνωσης.

### 3.4.3 Υγιεινή και ασφάλεια

Θεωρούμε την προστασία των καλεσμένων και του προσωπικού μας βασική προτεραιότητα ώστε να δημιουργήσουμε ένα ασφαλές περιβάλλον που να μπορούμε να μοιραζόμαστε. Λαμβάνουμε υπόψη μας όλες τις οδηγίες του Διεθνούς Οργανισμού Υγείας (WHO) και του Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας (ΕΟΔΥ), παρακολουθούμε όλες τις εξελίξεις και ακολουθούμε όλα τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας για τη διατήρηση ενός υγιούς περιβάλλοντος.

- ✓ Το προσωπικό φοράει μάσκα και υποβάλλεται σε ελέγχους θερμοκρασίας και διαγνωστικού ελέγχου
- ✓ Απολυμάνουμε τις επιφάνειες μεταξύ των επισκέψεων
- ✓ Πραγματοποιούμε συστηματικό και επαρκή εξαερισμό των χώρων
- ✓ Λαμβάνουμε επιπρόσθετα μέτρα ασφάλειας των πρώτων υλών που χρησιμοποιούμε κατά την παραλαβή και αποθήκευση
- ✓ Διαθέτουμε αντισηπτικό σε κάθε τραπέζι και κεντρικά σημεία του καταστήματος.
- ✓ Πλαστικοποιούμε τους καταλόγους μας για την ευκολότερη απολύμανση

### 3.4.4 Ευκαιρίες για ανάπτυξη

Ο Λαγόγυρος ξεκινάει την λειτουργία του με περιορισμένο ωράριο ωστόσο να δημιουργηθεί μια καθαρή εικόνα των απαιτούμενων εξόδων, των εσόδων και την απήγηση που έχει απέναντι στους καταναλωτές. Δύο βασικές επιλογές που εμφανίζονται είναι η επέκταση του ωραρίου προς τις πρωινές ώρες ή/και προς τις βραδινές μεταμεσονύκτιες ώρες.

Ο πρωινός κύκλος εργασίας απαιτεί την επένδυση σε εξοπλισμό επεξεργασίας και παρασκευής καφέ και παραπλήσιων ροφημάτων. Παρόλο που διαθέτουμε τέτοιον εξοπλισμό, απαιτείται εκσυγχρόνιση αυτού λόγω των νέων καταναλωτικών τάσεων, ενώ παράλληλα απαιτείται και η παρακολούθηση σεμιναρίων παρασκευής αυτών.

Η επέκταση του ωραρίου στις μεταμεσονύχτιες ώρες είναι περισσότερο εφικτή και μέχρι ένα βαθμό πραγματοποιείται ήδη, λόγω του ότι οι πελάτες επιθυμούν να παρατείνουν τις εξόδους τους, ειδικά το καλοκαίρι. Σε αυτή την περίπτωση, μεγάλη ευκαιρία θα ήταν η παρακολούθηση σεμιναρίων παρασκευής αλκοολούχων ποτών έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας πιο ιδιαίτερος και ελκυστικός κατάλογος.

#### *Εκπαίδευση προσωπικού*

Στοχεύουμε στη συνεχή εξέλιξη των δυνατοτήτων μας, κάτι που μπορούμε να επιτύχουμε με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μερικά από αυτά συμπεριλαμβάνουν την ανάπτυξη των παραγωγικών δεξιοτήτων και γνώσεων, και τις οργανωτικές ικανότητες. Σημαντική θεωρούμε και την απόκτηση γνώσης της νοηματικής γλώσσας για την καλύτερη επικοινωνία και επαφή με τον κόσμο.

Η εκπαίδευση του προσωπικού μέσω σεμιναρίων κρίνεται απαραίτητη τόσο για θέματα εργασίας όσο και για θέματα υγείας. Πιο συγκεκριμένα θεωρούμαι αναγκαία την εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα που απαιτούν τη γνώση πρώτων βοηθειών, την άμεση ανταπόκριση σε επιληπτικά επεισόδια, γνώσεις αντιμετώπισης κρίσεων και άλλων ψυχοσωματικών υποθέσεων.

#### *Menu*



Πιστεύουμε στη δημιουργία ενός «All inclusive menu» που θα μπορεί να εξυπηρετεί της ανάγκες όλων των πελατών μας. Για το λόγο αυτό σκοπεύουμε σταδιακά να προσθέσουμε χορτοφαγικά πιάτα, αυστηρά χορτοφαγικά (vegan), ακόμη και πιάτα εμπνευσμένα από την παγκόσμια κουζίνα και άλλες κουλτούρες, πέρα από τις επιλογές που προσφέρουμε ήδη.

### **3.5 Πλάνο Μάρκετινγκ**

#### **3.5.1 Μίγμα Μάρκετινγκ**

##### *ΠΡΟΙΟΝΤΑ*

Η επιχείρηση στοχεύει στην προσφορά ποιοτικού φαγητού σε ένα φιλικό περιβάλλον. Το μενού περιστρέφεται τριγύρω από τις αξίες της μεσογειακής διατροφής, πιάτα της τοπικής κοινότητας που έχουν θέση στην καρδιά των καταναλωτών, καθώς και τα προϊόντα, εποχιακά και μη, που παράγει ο τόπος. Με ενέργειες προσθαφαίρεσης αντικειμένων καταλόγου η επιχείρηση στοχεύει στη δημιουργία ενός μενού που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες όλων των καταναλωτών. Μαγειρευτά φαγητά, κρέατα της ώρας, vegetarian επιλογές, συνοδευτικοί μεζέδες και δροσερές σαλάτες είναι μερικές από αυτές τις επιλογές. Επίσης στον κατάλογο αναγράφονται και προτεινόμενοι συνδυασμοί πιάτων, για την προβολή ενός θρεπτικού και ολοκληρωμένου γεύματος.

Η προμήθεια αγαθών γίνεται με προτεραιότητα τα προϊόντα των τοπικών μικρών παραγωγών και καταστημάτων. Κρέατα, γαλακτοκομικά προϊόντα, αλκοολούχα ποτά, φρούτα και λαχανικά από μικρούς παραγωγούς και συνεταιρισμούς, ενώ προϊόντα που δεν προσφέρει ο τόπος, όπως θαλασσινά, από καταστήματα που προμηθεύονται από όλη την Ελλάδα.

##### *ΤΙΜΗ*

Ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Για αρχή η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της τις τιμές των πρώτων υλών, καθώς και το κόστος παρασκευής και συντήρησης των προϊόντων της. Έπειτα

πρέπει να ερευνήσει τις προσφερόμενες τιμές των ανταγωνιστών της και τα χαρακτηριστικά της καταναλωτικής αγοράς (π.χ. εισόδημα).

Έχοντας συσχετίσει τους παραπάνω παράγοντες, οι τελικές τιμές των προϊόντων πρέπει να πάρουν μια μορφή που να υποστηρίζει

1. Έσοδα μεγαλύτερα από τα έξοδα για την δημιουργία κερδών
2. Ελκυστικές τιμές για την προσέλκυση πελατών

Περεταίρω ενέργειες προσέλκυσης πελατών, σε σχέση με την τιμολογιακή πολιτική, είναι η δημιουργία πακέτων επιλογών σε χαμηλότερη τιμή από την κανονική, όπως για παράδειγμα κυρίως πιάτο, συνοδευτικό και ποτό με 10ευρώ, ή πιάτων με μεγάλη ποικιλία κρεάτων, λαχανικών κ.α.. Επίσης, χαμηλότερες τιμές και διάφορες προσφορές κατά τις ημέρες χαμηλότερης προσέλευσης κοινού, συνήθως καθημερινές.

### *ΔΙΑΝΟΜΗ*

Η επιχείρηση ακολουθεί τον βασικό και απλοποιημένο τρόπο διανομής των προϊόντων της, αυτόν δηλαδή της εξυπηρέτησης πελατών εντός του καταστήματος και του εξωτερικού του χώρου όπου έχει τραπεζοκαθίσματα. Το προσωπικό παίρνει τις παραγγελίες και άμεσα σερβίρει το φαγητό. Μελλοντικά θα δίνεται η επιλογή παραγγελίας delivery μέσω γνωστής εφαρμογής, καθώς και η δυνατότητα παραλαβής από το κατάστημα κατόπιν τηλεφωνικής παραγγελίας. Οι δύο παραπάνω τρόποι είναι αρκετά εξεζητημένοι τρόποι διανομής, για την επιχείρηση διότι μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της, και για τους καταναλωτές διότι μπορούν να απολαύσουν τα γεύματα από την άνεση του σπιτιού τους.

### *ΠΡΟΒΟΛΗ*

Η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε ενέργειες προβολής αρκετά πριν από το άνοιγμα, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα ενθουσιασμού και παρακίνησης των καταναλωτών να συζητούν για αυτή. Επιπλέον εξασφαλίζει έτσι την προσέλευση πελατών από την πρώτη μέρα.

Πιο συγκεκριμένα, μερικές από τις ενέργειες διαφήμισης είναι:

1. Διανομή διαφημιστικών φυλλαδίων σε πολυσύχναστους δρόμους και περιοχές της πόλης
2. Δημιουργία λογαριασμών social media όπως facebook και instagram. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αποκτάει μια διαδικτυακή πλατφόρμα προβολής όπου μπορεί να αναρτήσει το μενού, τυχόν γεγονότα όπως ζωντανή μουσική και φωτογραφίες του χώρου. Παράλληλα δίνεται έτσι η δυνατότητα στους καταναλωτές να επικοινωνήσουν με το κατάστημα για τυχόν απορίες σχετικά με τον κατάλογο και τη διαθεσιμότητα.
3. Περαιτέρω χορηγούμενη ηλεκτρονική διαφήμιση μέσω social media. Ιστότοποι όπως το facebook δίνουν την δυνατότητα σε λογαριασμούς επιχειρήσεων να επεκτείνουν την online παρουσία τους. Ανάλογα την επιλογή του πακέτου τιμής και συχνότητας, η επιχείρηση θα εμφανίζεται σε χρήστες που έχουν κάποια κοινά κριτήρια, όπως για παράδειγμα ο τόπος διανομής, απόσταση από το κατάστημα, ηλικιακά γκρουπ κ.α.
4. Διαφήμιση μέσω ιστοσελίδων ενημέρωσης τοπικών νέων
5. Καταχώρηση σε ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς καταλόγους και δημιουργία επαγγελματικής ιστοσελίδας πλήρως εξατομικευμένη, που θα περιέχει πληροφορίες για την επιχείρηση, τα ιδρυτικά μέλη και τις δραστηριότητες της.
6. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε σταθμούς που εκπέμπουν στην περιοχή

### 3.5.2 Πλάνο Διαφήμισης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στο κομμάτι της προβολής, η επιχείρηση θα ξεκινήσει τις ενέργειες διαφήμισης πριν από την έναρξη λειτουργίας της για να τραβήξει το καταναλωτικό ενδιαφέρον. Αυτές οι μορφές ποικίλουν και συμπεριλαμβάνουν από σύγχρονους τρόπους έως και πιο απλοϊκούς. Προτεραιότητα θα δοθεί στην διαδικτυακή διαφήμιση καθώς θεωρείται ως ο πλέον καλύτερος τρόπος προβολής, ενώ παράλληλα είναι ο λιγότερο επιβαρυντικός για το περιβάλλον σε σύγκριση με άλλους τρόπους όπως για παράδειγμα η τοποθέτηση πινακίδων και αφισών, τους οποίους η επιχείρηση αποφάσισε να αποφύγει για τον ίδιο λόγο.

Παρακάτω εμφανίζονται οι τρόποι διαφήμισης που θα χρησιμοποιηθούν στην τοπική αγορά με περισσότερες λεπτομέρειες.

➤ Social media

Τα μέλη θα δημιουργήσουν λογαριασμούς της επιχείρησης στο facebook και στο instagram τους οποίους θα διαχειρίζονται από κοινού. Παράλληλα με τη διαδικασία προετοιμασίας θα αναρτώνται φωτογραφίες του χώρου, της διακόσμησης και των προσφερόμενων πιάτων. Παράλληλα θα αξιοποιηθεί η επί πληρωμή διαφήμιση που προσφέρουν η οποία θα διατηρηθεί και για ένα μικρό χρονικό διάστημα μετά την έναρξη λειτουργίας. Περαιτέρω, θα αναρτώνται μηνύματα για την προώθηση ειδικών προσφορών, βραδιών ζωντανής μουσικής ή παρουσίασης τοπικών προϊόντων, καθώς και για κοινωνικά και πολιτιστικά δρώμενα που καλούν για εθελοντική εργασία.

➤ Ραδιοφωνική διαφήμιση

Η δημιουργία ενός διαφημιστικού μηνύματος που θα εκπέμπουν τοπικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί μπορεί να τραβήξει το ενδιαφέρον ενός ευρύτερου καταναλωτικού κοινού, ωστόσο απαιτεί και ένα μεγάλο χρηματικό ποσό. Αρχικά αυτός ο τρόπος θα αποφευχθεί και θα επιλεγεί μόνο και εφόσον η επιχείρηση εμφανίσει αρκετά έσοδα, κατά εκτίμηση δηλαδή μετά το πρώτο έτος λειτουργίας.

➤ Διαφημιστικά φυλλάδια

Η διανομή διαφημιστικών ενημερωτικών φυλλαδίων θα γίνει σε περιορισμένη συχνότητα και ποσότητα. Τα κύρια σημεία διανομής θα είναι η κεντρική πλατεία της Κοζάνης και η περιοχή όπου φιλοξενείται η επιχείρηση. Το υλικό των φυλλαδίων θα είναι πλήρες ανακυκλώσιμο. Πάνω τους θα αναγράφεται το όνομα της επιχείρησης με το αναγνωριστικό λογότυπο, οι λογαριασμοί κοινωνικής δικτύωσης, η ημερομηνία έναρξης λειτουργίας και η διεύθυνση. Το πίσω μέρος του φυλλαδίου θα περιέχει μερικά από τα προσφερόμενα προϊόντα.

➤ Ενημερωτικές ιστοσελίδες

Οι ιστοσελίδες ανάρτησης ειδήσεων προσφέρουν την επιλογή διαφήμισης σε χαμηλό κόστος. Με την αναζήτηση ενημέρωσης να είναι μέρος της

καθημερινότητας των πολιτών, αυτός ο τρόπος διαφήμισης θεωρείται επικερδής και θα αξιοποιείται μακροχρόνια.

### **3.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση**

#### **3.6.1 Χρηματοοικονομικά μεγέθη για τα 3 πρώτα έτη**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι προβλέψεις των εσόδων και των εξόδων της υπό σύστασης επιχείρησης για τα πρώτα 3 έτη. Λαμβάνονται οι εξής υποθέσεις:

1. Η επιχείρηση δεν έχει ενταχτεί σε κάποιο πρόγραμμα επιχορήγησης κατά τα 3 πρώτα έτη.
2. Ο εξοπλισμός που παρέχει το μέλος 2 είναι επαρκής για την ομαλή λειτουργία. Περαιτέρω ανάγκες αγοράζονται σταδιακά με σειρά προτεραιότητας.
3. Η επιχείρηση δεν έχει λάβει κάποιο δάνειο.
4. Η τιμολόγηση των προϊόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι προσιτά στους πελάτες. Τα έσοδα πωλήσεων υπολογίζονται με μέση κατανάλωση κάθε πελάτη τα 6 ευρώ. Ο ημερήσιος αριθμός πελατών, με 50% πληρότητα και μια εναλλαγή τραπεζιών, υπολογίζεται στους 42.
5. Οι αγορές πρώτων υλών οφείλονται 80% στα τρόφιμα και ποτά και το υπόλοιπο 20% σε δευτερεύον προϊόντα όπως καθαριότητας.
6. Η φορολογία υπολογίζεται στο 24%.
7. Το πριμ παραγωγικότητας στις ΚοινΣΕπ (35%), δεν φορολογείται.

Στήλη1	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΙΑ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠΤ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ	ΕΤΗΣΙΑ Σ
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗ:	6100	6250	6500	6600	7400	7900	8300	8500	7700	7150	6500	6300	85200
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓ.	4310	4390	4410	4490	4520	4540	4570	4560	4510	4500	4410	4390	53600
ΜΙΣΘΟΙ	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	410	410	410	410	420	420	430	430	420	420	410	410	5000
ΕΡΓΑΣΙΕΣ	150	230	230	230	230	250	270	280	240	230	230	230	2800
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	250	250	270	350	370	370	370	350	350	350	270	250	3800
ΆΛΛΑ ΕΞΟΔΑ	1710	1670	1690	1740	1870	2210	2545	2555	2020	2020	1820	1850	23700
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	160	100	100	100	120	120	120	120	120	120	120	400	1700
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	1550	1570	1590	1640	1750	2090	2425	2435	1900	1900	1700	1450	22000
ΣΥΝΟΛΟ	80	190	400	370	1010	1150	1185	1385	1170	630	270	60	7900
ΠΡΙΜ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ	28	66,5	140	129,5	353,5	402,5	414,75	484,75	409,5	220,5	94,5	21	2765
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩ!	52	123,5	260	240,5	656,5	747,5	770,25	900,25	760,5	409,5	175,5	39	5135
ΦΟΡΟΣ	12,48	29,64	62,4	57,72	157,56	179,4	184,86	216,06	182,52	98,28	42,12	9,36	1232,4
ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡ!	39,52	93,86	197,6	182,78	498,94	568,1	585,39	684,19	577,98	311,22	133,38	29,64	3902,6
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ (5%	1,976	4,693	9,88	9,139	24,947	28,405	29,27	34,21	28,899	15,561	6,669	1,482	195,13
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΙΣ ΝΕΣ	37,54	89,17	187,72	173,64	473,99	539,7	556,12	649,98	549,08	295,66	126,71	28,158	3707,5

Πίνακας 1 ΕΣΟΔΑ - ΕΞΟΔΑ 1ου ΕΤΟΥΣ

Οι προβλέψεις του πρώτου έτους βασίζονται στο ότι:

- Οι πωλήσεις αυξάνονται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω της χρήσης του εξωτερικού χώρου.
- Τα ποσά που διατίθενται για τη διαφήμιση είναι αυξημένα κατά τον Ιανουάριο λόγω της διανομής φυλλαδίων. Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες αυξάνεται η ηλεκτρονική προβολή λόγω και της ικανότητας εστίασης μεγαλύτερου κοινού. Η δημιουργία προσωπικής ιστοσελίδας δεν πραγματοποιείται.

Περαιτέρω πληροφορίες για τα κόστη λειτουργίας εμφανίζονται στους παρακάτω πίνακες.

A/A	ΤΥΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ
1	ΤΡΑΠΕΖΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΙΣΜΑΤΑ	1.000 €
2	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1.400 €
3	ΔΙΑΚΟΣΜΗΣΗ	200 €
4	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1.200 €

## ΚΟΥΖΙΝΑΣ

**ΣΥΝΟΛΟ 3.800 €**

Πίνακας 2 ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 1ου ΕΤΟΥΣ

Η αγορά εξοπλισμού γίνεται σταδιακά και με σειρά προτεραιότητας: εξοπλισμού κουζίνας> καθίσματα και τραπέζια> λοιπός εξοπλισμός. Μελλοντικά θα γίνεται σταδιακή αλλαγή του πιο ακριβού εξοπλισμού με εκσυγχρονισμένα μοντέλα.

A/A	ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΕΣ	400
2	ΥΔΡΑΥΛΙΚΕΣ	500
3	ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ	600
	ΑΜΟΙΒΗ	
4	ΔΙΚΗΓΟΡΟΥ	800
5	ΑΜΟΙΒΗ ΛΟΓΙΣΤΗ	500
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>2800</b>

Πίνακας 3 ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΩΝ

Οι εργασίες περιλαμβάνουν επιδιορθώσεις σε σωλήνες υδροδότησης, καλώδια ηλεκτροδότησης και επισκευές στο κτίριο που απαιτούν την παρέμβαση επαγγελματιών. Στις αμοιβές δικηγόρων και λογιστών συμπεριλαμβάνονται συμβουλευτικές-επιμορφωτικές συνεδριάσεις σχετικά με το νομικό πλαίσιο και τις αλλαγές που επιφέρει.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΜΕΛΟΥΣ	ΜΙΣΘΟΙ/ ΜΗΝΑ	ΜΙΣΘΟΙ/ ΕΤΟΣ
ΜΕΛΟΣ 1	700	8400
ΜΕΛΟΣ 2	700	8400
ΜΕΛΟΣ 3	700	8400
ΜΕΛΟΣ 4	700	8400
ΜΕΛΟΣ 5	700	8400
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3500</b>	<b>42000</b>

Πίνακας 4 ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα 5 ιδρυτικά μέλη εργάζονται με πλήρης απασχόληση. Περαιτέρω θέσης εργασίας θα δημιουργηθούν εφόσον μπορούν να υποστηριχτούν.

## ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ 3 ΠΡΩΤΑ ΕΤΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΧΟΛΙΑ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
<b>ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ</b>		<b>85200</b>	<b>92300</b>	<b>99600</b>
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		3800	1500	1000
ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		42000	42000	42000
ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ- ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΡΙΤΩΝ		2800	1800	1800
ΕΞΟΔΑ				
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	ΔΕΗ, ΔΕΥΑΚ, ΚΛΠ	5000	5500	5500
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ		1700	800	800
ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ		22000	28000	30000
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΗΣΙΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>		<b>77300</b>	<b>79600</b>	<b>81100</b>
ΠΡΙΜ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (35%)		2765	4445	6475
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ		5135	8255	12025
ΦΟΡΟΣ		1232,4	1981,2	2886
ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ		3902,6	6273,8	9139
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ (5%)		195,13	313,69	456,95
<b>ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ</b>		<b>3707,47</b>	<b>5960,11</b>	<b>8682,05</b>

Πίνακας 5 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ- ΕΞΟΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ 3 ΠΡΩΤΑ ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

### Παραδοχές:

1. Κατά το 2<sup>ο</sup> έτος παρατηρείται αύξηση των καθαρών κερδών ύψους περίπου 37%, ενώ το 3<sup>ο</sup> έτος 31% έναντι του 2<sup>ου</sup>.
2. Τα έξοδα διαφήμισης μειώνονται και δεν θεωρείται απαραίτητη μετά το πρώτο έτος η έντονη προβολή.
3. Τα έξοδα λειτουργίας (κυρίως λογαριασμοί ρεύματος και ύδρευσης) αυξάνονται κατά το 2<sup>ο</sup> και 3<sup>ο</sup> έτος λόγω της αύξησης της παραγωγής.
4. Το 2<sup>ο</sup> έτος αγοράστηκαν συσκευές εξωτερικής θέρμανσης. Το 3<sup>ο</sup> έτος αγοράστηκε νέος επαγγελματικός καταψύκτης.



5. Οι αγορές πρώτων υλών αυξάνονται λόγω της αύξησης των πωλήσεων, καθώς και την προσθήκη νέων και πιο ιδιαίτερων πιάτων.
6. Ο τιμοκατάλογος δεν έχει δεχτεί ακραίες αλλαγές αυτά τα 3 έτη, με μόνη εξαίρεση στα πιο ιδιαίτερα πιάτα.

Στόχοι για εξέλιξη μετά τα 3 πρώτα έτη:

Μετά τα 3 πρώτα έτη λειτουργίας, και εφόσον η επιχείρηση έχει παρατηρήσει κέρδη, σκοπεύουν να πραγματοποιηθούν οι ακόλουθοι στόχοι:

- ✓ Δημιουργία 2 νέων θέσεων εργασίας (σερβιτόρων και βοηθού κουζίνας)
- ✓ Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων πρώτων βοηθειών.
- ✓ Συμμετοχή σε προγράμματα χρηματοδότησης για την αύξηση του κύκλου εργασίας.
- ✓ Εισχώρηση στην αγορά ηλεκτρονικής λήψης παραγγελιών και τη δημιουργία θέσης για την παράδοση αυτών.
- ✓ Η επιχείρηση θα προβεί στη δημιουργία καταλόγου στη μορφή γραφής Braille σε συνεργασία με τον Σύλλογο Τυφλών Δυτικής Μακεδονίας μέσω των εκπαιδευτικών σεμιναρίων εκμάθησης που οργανώνουν, τα οποία και θα παρακολουθήσουν τα μέλη.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

About the competition, Alba Graduate Business School. Ανακτήθηκε από:  
<http://www.alba.acg.edu/entrepreneurship/ebpvc/>

Alaiz, Felipe Lorda. 1937. Por una econom´ia solidaria entre el campo y la ciudad. Barcelona: Oficinas de Propaganda, CNT, FAI.

ASIAN SOLIDARITY ECONOMY COUNCIL- Links Between SSE & SDG’s: SSE as a Vehicle For Achieving the SDG’s. Ανακτήθηκε από:  
[https://base.socioeco.org/docs/\\_sse\\_academy\\_principles\\_of\\_sse\\_-\\_session\\_4.pdf](https://base.socioeco.org/docs/_sse_academy_principles_of_sse_-_session_4.pdf)

Burkett, I. (2013). Using the business model canvas for social enterprise design. *Recuperado de [http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode\\_BusModCanv4SocEntDesign\\_EILR\\_30p.pdf](http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_EILR_30p.pdf)*.

Business Plan Competition – Greek, American College of Thessaloniki. Ανακτήθηκε από:  
<https://www.act.edu/tourism-studies-at-act/tourism-events/business-plan-competition-greek>

Chahine, Teresa. (2016). Introduction to Social Entrepreneurship. London: CRC Press  
Cole Ehmke and Jay Akridge, The Elements of a Business Plan: First Steps for New Entrepreneurs, Department of Agricultural Economics, Agricultural Innovation and Commercialization Center

Dee, N., Gill, D., Weinberg, C., McTavish, S., 2015. Start-up Support Programmes: What’s the difference? NESTA, London.

Dees, J. G. (1998). The meaning of “social entrepreneurship”. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership,

Emily Kawano, Social Solidarity Economy: Toward Convergence across Continental Divides (2013). Ανακτήθηκε από <https://www.unrisd.org/thinkpiece-kawano&cntxt=F7711&cookieLang=es>

European Business Plan of The Year Competition, Cranfield School Of Management. Ανακτήθηκε από: <https://www.cranfield.ac.uk/som/events/european-business-plan-of-the-year-competition>

Fichter, K., & Tiemann, I. (2020). Impacts of promoting sustainable entrepreneurship in generic business plan competitions. *Journal of Cleaner Production*, 122076. doi:10.1016/j.jclepro.2020.122076

Gina Vega; Roland E Kidwell (2007) 'Toward a typology of new venture creators: similarities and contrast between business and social entrepreneurs', *New England Journal of Entrepreneurship*; Fall 2007; 10, 2; ABI/INFORM Global pg. 15

International Labour Organization (ILO)- Promoting Social Entrepreneurship and Social Capital: A Practice Guide to Supporting Social Entrepreneurship and Inclusiveness in Rural Communities (2017).

JobTown, Κοινωνική Καινοτομία και Κοινωνικές Επιχειρήσεις- Περισσότερα Αποτελέσματα με Λιγότερα Μέσα. 5η Ενότητα Εκμάθησης, 2014. Ανακτήθηκε από: [https://urbact.eu/sites/default/files/urbact5\\_el\\_impa.9.pdf](https://urbact.eu/sites/default/files/urbact5_el_impa.9.pdf)

John Thompson Bob Doherty, (2006),"The diverse world of social enterprise", *International Journal of Social Economics*, Vol. 33 Iss 5/6 pp. 361 - 375

Kawano, E., & Miller, E. (2008). Building a solidarity economy from real world practices. *Solidarity Economy: Building Alternatives for People and Planet*; Allard, J., Davidson, C., Matthaei, J., Eds, 93-100.

Les Nunn, Brian McGuire, The Importance Of A Good Business Plan, *Journal of Business & Economics Research* February, 2010, Volume 8, Number 295, USA. Ανακτήθηκε από: <https://www.clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/677/663>

Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Eds.). (2006). *Social Entrepreneurship*. doi:10.1057/9780230625655

Martin, Roger L., and Sally Osberg. "Social entrepreneurship: The case for definition." (2007): 28-39.

Molloy, A., McFeely, C. and Connolly, E. (1999) *Building a Social Economy for the New Millennium*. Derry, Guildhall Press/NICDA.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation* (Vol. 24). London: Nesta.

Nicole Mitchell, Social Impact: Definition and Why is Social Impact Important?, 2021. Ανακτήθηκε από:

<https://careerhub.students.duke.edu/blog/2021/09/03/social-impact-definition-and-why-is-social-impact-important/>

Osburg, T., & Schmidpeter, R. (Eds.). (2013). *Social Innovation*. doi:10.1007/978-3-642-36540-9

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the.... *It's a book for the... written by*.

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65. doi:10.1016/j.jwb.2005.10.007

Peter Utting in: Bergeron, S., Healy, S., Millstone, C., Fonteneau, B., Gómez, G., Mendell, M., ... & Bateman, M. (2015). *Social and solidarity economy: Beyond the fringe*. Bloomsbury Publishing.

Russell, R., Atchison, M., & Brooks, R. (2008). Business plan competitions in tertiary institutions: encouraging entrepreneurship education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(2), 123–138. doi:10.1080/13600800801938739

Siame, Moulen. (2018). THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT Good Performing Enterprise (Co-operative) with Social Venturing and Co-operative Entrepreneurship Business Model (SVCE-bm) in Zambia.

Social Enterprise Business Plan, Propel Nonprofits. Ανακτήθηκε από: <https://www.propelnonprofits.org/resources/social-enterprise-business-plan/>

Susanne Recee, Social Impact: Definition and Why is Social Impact Important?, 2021. Ανακτήθηκε από: <https://diversity.social/social-impact/>

Varvarousis, A., & Tsitsirigkos, G. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Greece*. European Commission.

7ος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ Ε.Α.Π. «ΑΝΟΙΚΤΟΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ» [https://www.eap.gr/wp-content/uploads/2021/05/anakoinwsi\\_diagwnismou\\_2021.pdf](https://www.eap.gr/wp-content/uploads/2021/05/anakoinwsi_diagwnismou_2021.pdf)

Αδάμ Σ. (2014). Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη: Ίδρυμα Χαιριχ Μπελ Ελλάδας.

Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου: «Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία και Ανάπτυξη των Φορέων της και Άλλες Διατάξεις», <https://bit.ly/2sDJHh1>

Αιτιολογική έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και άλλες διατάξεις» (Αύγουστος, 2011), ανακτήθηκε από <https://bit.ly/2M4N60S>

ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ Πρωτοβουλία για την κοινωνική επιχειρηματικότητα Οικοδόμηση ενός οικοσυστήματος για την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στο επίκεντρο της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής καινοτομίας /\* COM/2011/0682 τελικό \*/ Ανακτήθηκε από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:52011DC0682>

ΓΝΩΜΟΔΟΤΗΣΗ της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα: Μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου (γνωμοδότηση πρωτοβουλίας)- INT/721 Μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου, 2013

Έκθεση καλο 2019-2020 <https://kalo.gov.gr/wp-content/uploads/2020/11/%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91-%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-%CE%9A%CE%91%CE%9B%CE%9F-2019-2020-TELIKO-docx.pdf>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ,  
ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ & ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ  
(Κ.ΑΛ.Ο.), 2021.  
Ανακτήθηκε από: <https://www.eetaa.gr/>

ΕΟΚΕ (2017). Πρόσφατες εξελίξεις της κοινωνικής οικονομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ανακτήθηκε από <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-el-n.pdf>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή- Ευρωπαϊκός Διαγωνισμός Κοινωνικής Καινοτομίας.  
Ανακτήθηκε από:

[https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social/competition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social/competition_en)

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή- ΕΟΚΕ (2012). Η κοινωνική οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ανακτήθηκε από

[https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a\\_ces11042-](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_ces11042-)

[2012\\_00\\_00\\_tra\\_etu\\_el.pdf](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_el.pdf)

ΚΑΛΟ, ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ. Από:

<https://koinonikosantiktypos.gov.gr/#!/about>

ν.1667/1986 (ΦΕΚ 196/Α/6-12-1986): Αστικοί συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις.

Ανακτήθηκε από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-somateia-sundikalistikeseleutheries/n-1667-1986.html>

ν.4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31.10.2016): Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις. Ανακτήθηκε από:

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/nomos-4430-2016.html>

Νόμος 4513/2018 (ΦΕΚ Α' 9/23-01-2018) Ενεργειακές Κοινότητες και άλλες διατάξεις. Ανακτήθηκε από: <https://www.taxheaven.gr/law/4513/2018>

Νόμος 4673/2020 (ΦΕΚ Α' 52/11-03-2020) Αγροτικοί Συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις. Ανακτήθηκε από: <https://www.taxheaven.gr/law/4673/2020>

ΣΟΦΙΑ ΑΔΑΜ, ΑΓΓΕΛΟΣ ΚΟΡΝΗΛΑΚΗΣ, ΚΑΡΟΛΟΣ ΙΩΣΗΦ ΚΑΒΟΥΛΑΚΟΣ  
- ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 4430/2016  
1η ΕΚΔΟΣΗ: ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2018, ΙΔΡΥΜΑ ΧΑΪΝΡΙΧ ΜΠΕΛ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ISBN: 978-618-81299-7-9

ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ ΦΟΡΕΩΝ Κ.Α.Λ.Ο- ΣΥΝΤΟΜΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, Ανακτήθηκε από:

<https://kalo.gov.gr/wp-content/uploads/2019/05/2.->

[%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%A4%CE%9F%CE%9C%CE%9F%CE%A3-](https://kalo.gov.gr/wp-content/uploads/2019/05/2.-%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%A4%CE%9F%CE%9C%CE%9F%CE%A3-)

[%CE%9F%CE%94%CE%97%CE%93%CE%9F%CE%A3-](#)  
[%CE%93%CE%99%CE%91-%CE%A4%CE%97-](#)  
[%CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%97-](#)  
[%CE%9A%CE%91%CE%99-](#)  
[%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%93%CE](#)  
[%99%CE%91-](#)  
[%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%A3%CE%95%CE%A0-](#)  
[%CE%A3%CE%A5%CE%9D.%CE%95%CE%A1%CE%93..pdf](#)