

Από την κοινωνική ιδέα στη βιώσιμη κοινωνική επιχείρηση

Δρ. Χριστόδουλος Παύλου, FHEA

Λέκτορας Στρατηγικής και Επιχειρηματικότητας

American University of Beirut – Mediterraneo, Pafos

Τι θα συζητήσουμε



1. Το κοινωνικό πρόβλημα & η κοινωνική ιδέα
2. Η βιώσιμη κοινωνική επιχείρηση
3. Το Επιχειρηματικό Οικοσύστημα
4. Συμπεράσματα



1.

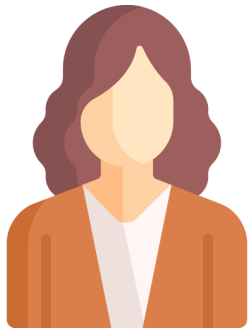
Το Κοινωνικό
Πρόβλημα

&

Η Κοινωνική
Ιδέα



Μαρία



- 32 ετών
- Τυφλή από τα 20
- Απόφοιτη λυκείου
- Χωρίς εργασιακή εμπειρία
- Θέλει να δουλέψει

Μπορεί?



Πώς ορίζουμε ένα κοινωνικό πρόβλημα?

- Ο ορισμός του προβλήματος ορίζει το πλαίσιο
- Το πλαίσιο ορίζει τη λύση (την κοινωνική ιδέα)

Όποιος ορίζει το πρόβλημα, αποφασίζει ποιος συμπεριλαμβάνεται....

Οι υπάρχοντες ορισμοί: ποιος επωφελείται; Ποιον αφήνουμε απέξω?

Όταν αναρωτιόμαστε πώς ορίζεται το «πρόβλημα», μπορούμε να εντοπίσουμε / αντιμετωπίσουμε τις ρίζες του, όχι μόνο τα συμπτώματα.

Επίπεδο	Αν το πρόβλημα είναι...	...η λύση είναι...	...αλλάζει...	...και εκτός κάδρου μένουν...
Προσωπικό	οι δεξιότητές της	κατάρτιση, αποκατάσταση	η Μαρία	ο εργοδότης και ο χώρος εργασίας
Επιχειρηματικό	ο σχεδιασμός της εργασίας	προσβάσιμα εργαλεία, προσαρμογές, επιχείρηση ένταξης	η επιχείρηση	όσοι δεν φτάνουν ποτέ στη συνέντευξη
Οικοσυστημικό	το κατακερματισμένο σύστημα υπηρεσιών και επιδομάτων	συντονισμός, μεταρρύθμιση πολιτικής	οι φορείς και το κράτος	όσοι δεν χωρούν σε καμία κατηγορία
Κοινωνικό	η προκατάληψη	ευαισθητοποίηση, ποσοστώσεις	εμείς	όσοι είναι πιο «δύσκολοι» από τη Μαρία

Αν ορίσουμε το πρόβλημα ως «έλλειψη δεξιοτήτων», η λύση είναι προγράμματα κατάρτισης. Το βάρος πέφτει στο άτομο.

Αν το ορίσουμε ως «χώροι εργασίας και πρακτικές πρόσληψης που αποκλείουν», η λύση αφορά τους εργοδότες, την προσβασιμότητα και τις πολιτικές.

Ίδιοι άνθρωποι, ίδια ανεργία, αλλά άλλος ορισμός.

Wicked Problems

Rittel & Webber (1973)

- **Δεν υπάρχει οριστική διατύπωση.** Είναι πρόβλημα δεξιοτήτων, εργοδοτών, υπηρεσιών ή στάσεων; Ο ορισμός καθορίζει τη λύση...
- **Κάθε πρόβλημα είναι σύμπτωμα ενός άλλου:** Πίσω από την ανεργία βρίσκονται η μη προσβάσιμη εκπαίδευση, οι μεταφορές και οι χαμηλές προσδοκίες.
- **Οι λύσεις δεν είναι σωστές ή λάθος, αλλά καλύτερες ή χειρότερες,** Και έχουν ακούσιες συνέπειες (**Unintended Consequences**): μια δουλειά μπορεί να σημαίνει απώλεια επιδομάτων.
- **Δεν υπάρχει stopping rule:** Η Μαρία βρίσκει δουλειά, και μετά τίθεται το θέμα της εξέλιξης, της ισότιμης αμοιβής και της φωνής της. Μετάβαση από την ένταξη (integration) στη συμπερίληψη (inclusion)?



adapted from: *Dilemmas in a General Theory of Planning*
Horst W.J. Rittel and Melvin M. Webber (*Policy Sciences*, June 1973)

Αποτυχίες: Αγορά, Κράτος, Εθελοντισμός



Αγορά (*Bator, 1958*)

- Η αγορά από μόνη της δεν παράγει ό,τι χρειάζεται η κοινωνία.
- **Ποιος μένει εκτός:** Όσοι δεν είναι «κερδοφόροι» ως πελάτες ή ως εργαζόμενοι.



Κράτος (*Le Grand, 1991*)

- Η παρέμβαση μπορεί να φέρει νέες αναποτελεσματικότητες και ανισότητες.
- **Ποιος μένει εκτός:** Όσοι δεν χωρούν στα κριτήρια επιλεξιμότητας.



Εθελοντικός τομέας (*Salamon, 1987*)

- Η φιλανθρωπία δεν επαρκεί, είναι επιλεκτική και συχνά πατερναλιστική.
- **Ποιος μένει εκτός:** Όσοι δεν «συγκινούν» τους δωρητές, και όσοι δεν έχουν λόγο στο ποιες ανάγκες «μετράνε».

Η κοινωνική επιχείρηση γεννιέται στα κενά, **αλλά μπορεί να κληρονομήσει και τις τρεις αποτυχίες.**



2.

Η Βιώσιμη Κοινωνική Επιχείρηση



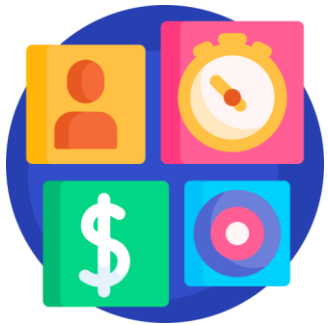
Πώς ανταγωνίζεται μια κοινωνική επιχείρηση;

Ο Hockerts (2015) μιλά για «αντιθετικούς πόρους» (antagonistic assets):
όσα η αγορά βλέπει εκ των προτέρων ως αδυναμία.



Η αξία ενός πόρου εξαρτάται από τον συνδυασμό:
ο ίδιος πόρος μπορεί να γίνει μειονέκτημα ή πλεονέκτημα.

Τύφλωση + γραφείο σχεδιασμένο μόνο για οθόνες = **Αντίθεση**: ο χώρος δεν σχεδιάστηκε για εκείνη



Τύφλωση + τηλεφωνικές πωλήσεις = **Πλεονέκτημα**: ακοή και λόγος
Telehandelshuset, Δανία (Hockerts, 2015)

Τύφλωση + έκθεση σε απόλυτο σκοτάδι = **Η τύφλωση γίνεται το προϊόν**: ο τυφλός οδηγεί τον βλέποντα
Dialogue in the Dark, Γερμανία (1988)

the idea

Transforming a disability into a talent and thereby promoting women's health on a global scale

Breast cancer still is the **most common cancer in women**. The earlier a tumor is detected the better the chances of survival. This is why gynecologist Dr. Frank Hoffmann developed an innovative and evidence-based diagnostic method for early detection and founded discovering hands.

discovering hands is training **blind and visually impaired women** to leverage their unique tactile abilities to conduct examinations in order to **detect even the smallest abnormalities**.

[Learn More ›](#)



<https://www.discovering-hands.de>

21.04.2026

blind see more - nab (national association of the blind in india)

The National Association of the Blind and the discovering hands initiative screened to date over 5,000 women in India.

[More Information ›](#)



Πέντε στρατηγικές του Hockerts (2015)

Όταν η ένταξη είναι μέρος της πρότασης αξίας, δεν είναι κόστος προς επιδότηση

Μπορεί να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- 1. Εντοπισμός συμπληρωματικότητας:** Specialisterne (Δανία), άτομα στο φάσμα του αυτισμού ως δοκιμαστές λογισμικού
- 2. Ανάπτυξη νέας συμπληρωματικότητας:** Melting Pot Foundation, μαγειρική εκπαίδευση σε δανική φυλακή και σε νέους στη Βολιβία
- 3. Εξάλειψη ανάγκης για συμπληρωματικότητες:** LifeStraw, φίλτρο νερού που δεν χρειάζεται ούτε ρεύμα ούτε ανταλλακτικά
- 4. Δημιουργία ζήτησης για τους «αντιθετικούς» πόρους:** Bangura Bags (Σιέρα Λεόνε), κάθε τσάντα υπογράφεται από όποιον την έραψε
- 5. Αξιοποίηση συνεργασιών για τη διανομή:** Bybi (Κοπεγχάγη), κυψέλες σε ταρατσες εταιρειών, που μοιράζουν το μέλι σε εργαζομένους και πελάτες



3.

Το Επιχειρηματικό Οικοσύστημα



Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα και Επιχειρήσεις Υψηλής Ανάπτυξης

Επιχειρηματικό Οικοσύστημα (ΕΟ): σύνολο αλληλεξαρτώμενων δρώντων και παραγόντων, συντονισμένων ώστε να επιτρέπουν την παραγωγική επιχειρηματικότητα σε μια περιοχή (Stam & Spigel, 2016).

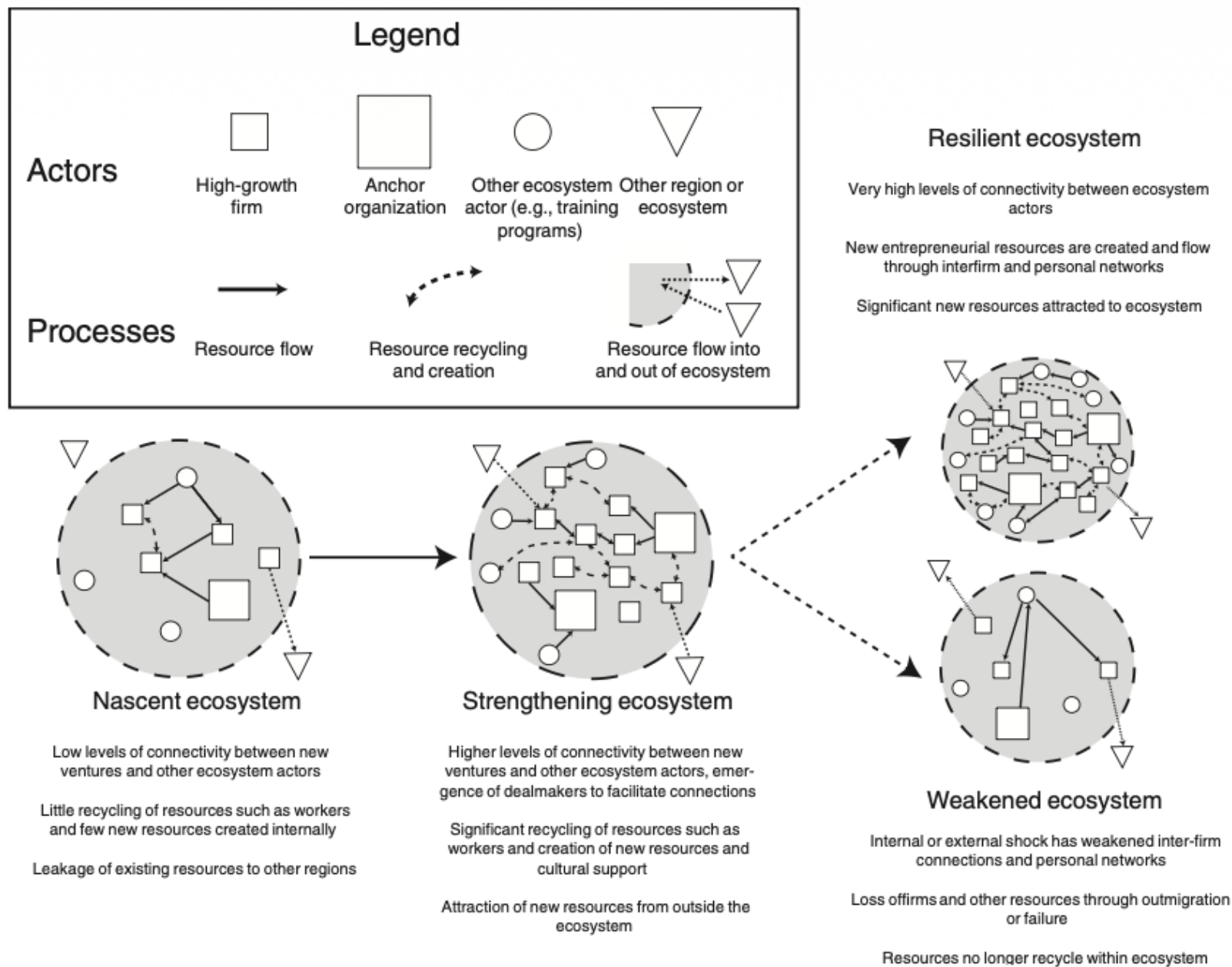
Santos (2012): η κοινωνική επιχείρηση εστιάζει στη δημιουργία αξίας, όχι στην ιδιοποίηση.

Baumol (1990): η επιχειρηματικότητα μπορεί να είναι:

- **Παραγωγική** (δημιουργεί αξία) – η πίτα μεγαλώνει
- **Μη παραγωγική** (απλώς ιδιοποιείται αξία) - η πίτα μένει ίδια, αλλά εσύ παίρνεις μεγαλύτερο κομμάτι, σε βάρος κάποιου άλλου.
- **Καταστροφική** (καταστροφή αξίας) - εσύ παίρνεις κομμάτι, αλλά η πίτα μικραίνει

Ο αριθμός των επιχειρηματιών δεν αλλάζει. Αυτό που αλλάζει είναι πού κατευθύνεται η προσπάθειά τους, και αυτό το καθορίζουν οι «κανόνες του παιχνιδιού», δηλαδή οι θεσμοί και οι ανταμοιβές.

Επιχείρηση Υψηλής Ανάπτυξης (High-Growth Firm - HGF): επιχείρηση με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης άνω του 20% στον αριθμό εργαζομένων ή στον κύκλο εργασιών, για τρία συνεχόμενα έτη, με τουλάχιστον 10 εργαζομένους στην αρχή της περιόδου (Eurostat-OECD, 2007)



Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms

Ross Brown^a, Suzanne Mawson^b and Colin Mason^c

^aSchool of Management, University of St Andrews, St Andrews, UK; ^bStirling Management School, University of Stirling, Stirling, UK; ^cAdam Smith Business School, University of Glasgow, Glasgow, UK

ABSTRACT

Promoting high growth firms (HGFs) has become a strong fixation within enterprise policy. This is a debate article seeking to examine and challenge the mythology perpetuated by policy makers and embedded within high growth entrepreneurship policy frameworks. Within the article we argue that a number of distinctive ‘myths’ have become deeply embedded within these policy frameworks. Such myths have been built on misconceived preconceptions of HGFs, which has resulted in policy-makers taking a myopic view of these firms. A key aim of the paper is to highlight how false perceptions of HGFs translate into inappropriate policy interventions. The paper challenges some of the most commonly held myths about these firms (that they are predominantly young, small, high-tech, VC-backed, university spin-outs, who grow in an orderly organic fashion, operating similarly irrespective of location) and identifies a clear mismatch between how policy makers perceive HGFs and what they actually look like in reality. Suggestions for the design of future policy approaches are forwarded.

ARTICLE HISTORY

Received 8 May 2015
Accepted 2 February 2017

KEYWORDS

Myths; entrepreneurship;
high growth firms; gazelles;
enterprise policy

Οι μύθοι για τις επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης (HGFs)



Τα στοιχεία διαψεύδουν την εικόνα ότι:

1. Είναι νέες
2. Είναι υψηλής τεχνολογίας
3. Προέρχονται από πανεπιστήμια
4. Χρηματοδοτούνται κυρίως από επενδυτές κινδύνου
5. Αναπτύσσονται σταθερά και γραμμικά
6. Αναπτύσσονται μόνο οργανικά
7. Είναι ίδιες σε κάθε τόπο



Από τον μύθο στο κριτήριο

Οι μύθοι γίνονται στόχευση, εργαλεία χρηματοδότησης και κριτήρια επιλεξιμότητας.



Γιατί μένουν έξω οι κοινωνικές επιχειρήσεις?

- Συχνά προέρχονται από υπάρχουσες οργανώσεις => «δεν είναι νέες»
- Καινοτομούν κοινωνικά, όχι τεχνολογικά => «δεν είναι καινοτόμες»
- Περιορίζουν τη διανομή κερδών => «δεν χωρούν στα επενδυτικά κεφάλαια»
- Μεγαλώνουν τον αντίκτυπο, όχι τον τζίρο => «δεν αναπτύσσονται»



Ένταξη (Integration) στο ΕΟ: η κοινωνική επιχείρηση μπαίνει στο επιχειρηματικό οικοσύστημα, αν μοιάσει σε start-up.

Συμπερίληψη στο ΕΟ (Inclusion): το επιχειρηματικό οικοσύστημα αλλάζει τι μετράει ως καινοτομία, ανάπτυξη και επιτυχία.

Το οικοσύστημα αποκλείει με ορισμούς.

Τι έχει να δώσει και τι έχει να πάρει μια ΚΕ από το ΕΟ – Roundy, 2017



ΤΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ:

- Ποικιλία πόρων (Resources)
- Υποστηρικτικές δομές
- Επιχειρηματική κουλτούρα
- Ευκαιρίες μάθησης

ΜΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΙΝΕΙ:

- Ετερογένεια συμμετεχόντων (Resilience = Diversity + Coherence)
- Προσέλκυση προσοχής στο οικοσύστημα
- Ελκυστικότητα για τα ενδιαφερόμενα μέρη



Κοινωνική
Επιχείρηση

Στην Κύπρο, είναι οι κοινωνικές επιχειρήσεις μέρος του οικοσυστήματος - ή ένας παράλληλος κόσμος;



4.

Συμπεράσματα



CONCLUSION

1. Πριν από τη λύση (την κοινωνική ιδέα ή επιχείρηση), ελέγχουμε τη διάγνωση (ποιος ορίζει το πρόβλημα;).
2. Η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει το σύμπτωμα βραχυπρόθεσμα. Πρέπει όμως να δείξει πώς συμβάλλει στην αντιμετώπιση της ρίζας. Λόγω της πολυπλοκότητας, η ρίζα του προβλήματος προϋποθέτει συντονισμό πολλών φορέων.
3. Κάθε λύση μπορεί να έχει ακούσιες συνέπειες (unintended consequences).
4. Οι ικανότητες των ανθρώπων που η αγορά υποτιμά μπορούν να γίνουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.
5. Η ένταξη (integration) αφορά την πρόσβαση στο σύστημα. Η συμπερίληψη (inclusion) αφορά τη δυνατότητα ουσιαστικής και ισότιμης συμμετοχής στο σύστημα - και, όταν απαιτείται, τον μετασχηματισμό του ίδιου του συστήματος.





Τελικά, μπορεί η Μαρία?

**Ίσως η σωστή ερώτηση είναι: μπορούμε εμείς?
(επιχειρήσεις, φορείς και κράτος, οικοσυστημα, κοινωνία)**

Η απάντηση ξεκινά όταν η Μαρία συμμετέχει στον ορισμό του προβλήματος.

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας!

Χριστόδουλος Παύλου
cp00@aubmed.ac.cy

Βιβλιογραφία

Bator, F. M. (1958). The anatomy of market failure. *The Quarterly Journal of Economics*, 72(3), 351–379.

Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.

Brown, R., Mawson, S., & Mason, C. (2017). Myth-busting and entrepreneurship policy: The case of high growth firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5–6), 414–443.

Eurostat-OECD. (2007). *Eurostat-OECD manual on business demography statistics*. OECD Publishing.

Hockerts, K. (2015). How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities. *California Management Review*, 57(3), 83–106.

Le Grand, J. (1991). The theory of government failure. *British Journal of Political Science*, 21(4), 423–442.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.

Roundy, P. T. (2017). Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: Complementary or disjoint phenomena? *International Journal of Social Economics*, 44(9), 1252–1267.

Roundy, P. T., Brockman, B. K., & Bradshaw, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 99–104.

Salamon, L. M. (1987). Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government–nonprofit relations in the modern welfare state. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1–2), 29–49.

Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.

Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168.

Stam, E., & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial ecosystems* (USE Discussion Paper Series No. 16-13). Utrecht School of Economics.