



**ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ
ΕΡΕΥΝΑΣ
Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ**

ΠΡΑΞΗ

**"ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ
ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.) ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΑ ΤΩΝ
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ"**

**ΥΠΟΕΡΓΟ 4 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ – ΕΙΔΙΚΟΣ
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ»**

**ΔΡΑΣΗ Α.2.2: Εκπόνηση Εκπαιδευτικού Υλικού για τους
συμβούλους των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης
των Κοιν.Σ.Επ.**

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Β3

**«Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο Δικτύωσης κοινωνικών
επιχειρηματιών»**

**Τελική Αναθεωρημένη Έκδοση
Οκτώβριος 2015**

Ομάδα εκπόνησης του Εγχειριδίου

- Γαβριήλ Αμίτσης, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ (Επιστημονικός Υπεύθυνος του Υποέργου 4)
- Γιώργος Πιερράκος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ
- Παναγιώτης Ζάννης, Δρ. Κοινωνιολογίας (Εξωτερικός Εμπειρογνώμονας ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ)¹

Ο **Γαβριήλ Αμίτσης** είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Δικαίου Κοινωνικής Ασφάλειας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Αθήνας. Διδάσκει από το 2000 στο ΤΕΙ Αθήνας, στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Έχει δημοσιεύσει άρθρα και βιβλία σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης, πρόνοιας, κοινωνικής φροντίδας, απασχόλησης και κατάρτισης.

Ο **Γιώργος Πιερράκος** είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Αθήνας. Είναι σύμβουλος σε θέματα υγείας, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και επιχειρησιακής έρευνας, ενώ έχει δημοσιεύσει άρθρα και βιβλία σε θέματα πολιτικών υγείας και κοινωνικής φροντίδας.

Ο **Παναγιώτης Ζάννης** είναι κοινωνιολόγος με μεταπτυχιακές σπουδές στο πεδίο της κοινωνικής πολιτικής, κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος του Παντείου Πανεπιστημίου. Δραστηριοποιείται ως εμπειρογνώμονας στα πεδία του οργανωμένου εθελοντισμού και της καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού.

¹ Επιλέχθηκε με διαδικασία πρόσκλησης ενδιαφέροντος σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο περί δημοσίων συμβάσεων και τον **Κανονισμό του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας του ΤΕΙ Αθήνας** (Προκήρυξη της Επιτροπής Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού, Ανάρτηση στο site του ΤΕΙ Αθήνας για 15 ημέρες, Αξιολόγηση των προσφορών από Επιτροπή μελών Ε.Π. του ΤΕΙ Αθήνας, Ανακοίνωση και υπογραφή σύμβασης έργου).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1. Το αντικείμενο της Δράσης Α.2.2.....	6
2. Το περιεχόμενο του Εγχειριδίου	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ.....	10
1. Οι δυνατότητες του ενός, η δύναμη του δικτύου.....	10
2. Το απαραίτητο γνωσιακό υπόβαθρο.....	11
3. Ο τρίτος παίκτης (η τριάδα).....	17
4. Οι βαθμοί δικτύωσης.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	21
1. Η δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου μέσω της δικτύωσης.....	21
2. Το ελληνικό «στοίχημα»	23
3. Τα ενδιαφερόμενα μέρη των Κοιν.Σ.Επ.	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ. ΟΙ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ	25
1. Οι «ανεπάρκειες» της αγοράς.....	25
2. Το συγκριτικό πλεονέκτημα των Κοιν.Σ.Επ.....	27
3. Ποιες ανάγκες καλύπτουν οι Κοιν.Σ.Επ.;.....	27
4. Οι Κοιν.Σ.Επ. και οι ανταγωνιστές τους	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ. ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ.....	30
1. Τα επιχειρηματικά δίκτυα.....	30
2. Οι συστάδες επιχειρηματικότητας.....	33
4. Τα οφέλη από τις συνεργασίες για τον οργανισμό μας	34
5. Μέσα κοινωνικής και επαγγελματικής δικτύωσης.....	35
6. Μοντέλα διαδικτυακής χαρτογράφησης και ανάλυσης.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ.....	42
1. Πρώτο στάδιο: Ανάλυση της κουλτούρας του περιβάλλοντος.....	42
2. Δεύτερο στάδιο: Εντοπισμός και ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών.....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	47

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ΤΕΙ Αθήνας - Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας έχει αναλάβει ως δικαιούχος² την υλοποίηση της Οριζόντιας Πράξης "**Δημιουργία και λειτουργία Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας**", που χρηματοδοτείται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους στο πλαίσιο του Ε.Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» 2007-2013. Φορέας Χρηματοδότησης της Πράξης είναι το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας.

Η δημιουργία ενός Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοιν.Σ.Επ. αποτελεί βασική εισήγηση του **Στρατηγικού Σχεδίου για την ανάπτυξη του τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας**, που τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας μέχρι τις 15.3.2013. Το Στρατηγικό Σχέδιο συντάχθηκε από την Ομάδα Διοίκησης Έργου για την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις που προέκυψαν από την ανταλλαγή απόψεων με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Τεχνική Επιτροπή Καθοδήγησης (Technical Steering Committee) από στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και Έλληνες και ξένους εμπειρογνώμονες.

Σύμφωνα με το εγκεκριμένο Τεχνικό Δελτίο της Πράξης³, στόχος της παρέμβασης είναι η δημιουργία ενός Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοιν.Σ.Επ. και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα⁴. Ειδικότερα, ο Κεντρικός Μηχανισμός υποστήριξης θα λειτουργεί ως πάροχος κατάλληλων μεθοδολογιών και εργαλείων τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ., καθώς επίσης και για την υποστήριξη, ανάπτυξη και διαχείριση των Κοιν.Σ.Επ. προκειμένου αυτές να καταστούν βιώσιμες.

² Σύμφωνα με την υπ. αρ. 3.31290/οικ.4.2101/13.11.2013 Απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας «*Ένταξη της Οριζόντιας Πράξης "Δημιουργία και λειτουργία Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας"*», με κωδικό ΟΠΣ 450593 στα Επιχειρησιακά Προγράμματα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού».

³ Βλ. σχετικά την υπ. αρ. 4.15972/οικ.4.952/28.5.2014 Απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας «*1^η Τροποποίηση της Οριζόντιας Πράξης "Δημιουργία και λειτουργία Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας"*».

⁴ Επισημαίνεται ότι ενώ ο Ν. 4019/2011 για την «*Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις*» εισάγει για πρώτη φορά ένα αυτοτελές πλαίσιο ρύθμισης της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα, θεμελιώνοντας ως νέο μόρφωμα τις αποκαλούμενες Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.), δεν έχουν ενεργοποιηθεί ακόμα τα αναγκαία επιχειρησιακά και χρηματοδοτικά εργαλεία, που θα εντάξουν το θεσμό σε ένα νέο πλαίσιο αντιμετώπισης των προβλημάτων απασχόλησης, ανεργίας, φτώχειας, διακρίσεων, κοινωνικού αποκλεισμού και συνοχής στη συγκεκριμένη συγκυρία της ύφεσης.

Επιπρόσθετα ο Κεντρικός Μηχανισμός:

α) Θα στηρίζει επιστημονικά και τεχνικά τους Περιφερειακούς Μηχανισμούς Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. στην υλοποίηση δράσεων κινητοποίησης και δικτύωσης των τοπικών φορέων, δημόσιων και ιδιωτικών και της κοινωνίας των πολιτών, προκειμένου να διαμορφωθούν και να υλοποιηθούν τα Τοπικά και Περιφερειακά Σύμφωνα Συνεργασίας που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

β) Θα εκπαιδεύσει τα στελέχη των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ που πρόκειται να εφαρμόσουν τα εργαλεία που θα έχει αναπτύξει, καθιστώντας τα ικανά να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες συμβουλευτικής και τύπου θερμοκοιτίδας για Κοινωνικούς Επιχειρηματίες. Επίσης, θα εκπαιδεύσει τα στελέχη της ΕΥΚΕΚΟ, των άλλων συναρμόδιων υπηρεσιών του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας και άλλων δημόσιων φορέων σε περιφερειακό, τοπικό και εθνικό επίπεδο, στα θέματα που άπτονται της Κοινωνικής Οικονομίας και της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.

γ) Θα στηρίζει επιστημονικά την ΕΥΚΕΚΟ και τις συναρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας σε θέματα του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας και Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.

Οι ομάδες στόχοι του Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης είναι:

- ⇒ Τα στελέχη των υπηρεσιών του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας και των λοιπών συναρμόδιων δημοσίων φορέων για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και την Κοινωνική Οικονομία
- ⇒ Τα στελέχη των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. και των λοιπών φορέων παροχής υπηρεσιών και θερμοκοιτίδας προς τις Κοιν.Σ.Επ.

Στο πλαίσιο υλοποίησης της Πράξης, το ΤΕΙ Αθήνας – Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας έχει αναλάβει ως εταίρος την υλοποίηση με ίδια μέσα του Υποέργου 4 «**ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ – ΕΙΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**», που περιλαμβάνει τις ακόλουθες Δράσεις:

- A.2.2: Εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού για τους συμβούλους των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ.
- A.2.7: Εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού για στελέχη όλων των εμπλεκόμενων με την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα δημοσίων φορέων
- A.3.1: Εκπόνηση οδηγού για τη συμμετοχή των Κοιν.Σ.Επ. σε διαγωνισμούς παροχής υπηρεσιών και προϊόντων στο δημόσιο με κοινωνική ρήτρα

- Α.3.2: Εκπόνηση οδηγού καθοδήγησης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες από στελέχη όλων των εμπλεκόμενων με την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα δημοσίων φορέων
- Γ.3.1: Ίδρυση και λειτουργία Επιστημονικής Επιτροπής Εμπειρογνομόνων για την στήριξη της ΕΥΚΕΚΟ και της Διϋπουργικής Επιτροπής για την Κοινωνική Οικονομία - Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.

1. Το αντικείμενο της Δράσης Α.2.2

Αντικείμενο της Δράσης Α.2.2 είναι η δημιουργία ενός **πρότυπου Εκπαιδευτικού Φακέλου** που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια δράσεων επιμόρφωσης των στελεχών των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής και θερμοκοιτίδας στα πεδία της εμφύχωσης ψυχοκοινωνικής ενδυνάμωσης και δικτύωσης των Κοινωνικών Επιχειρηματιών, περιλαμβάνοντας τα ακόλουθα τμήματα:

- ⇒ **Σχέδιο του Προγράμματος Επιμόρφωσης** (Παραδοτέο Α')
- ⇒ **Εκπαιδευτικό Υλικό** (Παραδοτέο Β').

α) Το Σχέδιο του Προγράμματος Επιμόρφωσης περιλαμβάνει:

- **Σχέδιο Διδασκαλίας** (θεματικές ενότητες, τεχνικές και μέσα εκπαίδευσης)
- **Εκπαιδευτικό Υλικό**
- **Αξιολόγηση - αποτίμηση των γνώσεων.**

β) Το εκπαιδευτικό υλικό περιλαμβάνει τρία Εγχειρίδια:

- Παραδοτέο Β1 «Διδακτικό Εγχειρίδιο στο πεδίο της εμφύχωσης κοινωνικών επιχειρηματιών»
- Παραδοτέο Β2 «Διδακτικό Εγχειρίδιο στο πεδίο της ψυχοκοινωνικής ενδυνάμωσης ως μεθόδου κοινωνικής ένταξης»
- Παραδοτέο Β3 «Διδακτικό Εγχειρίδιο Δικτύωσης κοινωνικών επιχειρηματιών».

2. Το περιεχόμενο του Εγχειριδίου

Το ανά χείρας Εγχειρίδιο με τίτλο «**Διδακτικό Εγχειρίδιο Δικτύωσης κοινωνικών επιχειρηματιών**» συνθέτει το Παραδοτέο Β3 της Δράσης Α.2.2, που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια δράσεων επιμόρφωσης των στελεχών των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής και θερμοκοιτίδας στα πεδία της εμφύχωσης ψυχοκοινωνικής ενδυνάμωσης και δικτύωσης των Κοινωνικών Επιχειρηματιών. Το Εγχειρίδιο επικεντρώνεται στην ανάδειξη του ρόλου μίας

σημαντικής παραμέτρου για την αποτελεσματική λειτουργία των Κοιν.Σ.Επ., που είναι η *δικτύωση* και η *συνεργασία* με άλλα πρόσωπα και φορείς.

Από μεθοδολογική άποψη, η δημιουργία του Εγχειριδίου βασίστηκε σε έρευνα γραφείου κατά την οποία αξιοποιήθηκαν η σχετική βιβλιογραφία, μελέτες, εκθέσεις και Οδηγοί. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε βάσει των αρχών εκπαίδευσης ενηλίκων και απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα στόχο: στελέχη των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής και θερμοκοιτίδας στα πεδία της εμφύχωσης ψυχοκοινωνικής ενδυνάμωσης και δικτύωσης των Κοινωνικών Επιχειρηματιών

Θα επιτύχει στο σκοπό του εφόσον είναι σαφές και χρηστικό από αναγνώστες με διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, γνωσιακές διαδρομές και εμπειρίες. Επομένως, επιλέχθηκε η θεωρητική ανάλυση να είναι **«τόση - όση - και όπου χρειάζεται»**.

Υπό το πρίσμα αυτό, η λογική της συγγραφής ακολουθεί τη σταδιακή και σπονδυλωτή οικοδόμηση της γνώσης κατά τρόπο εύληπτο για τους εκπαιδευόμενους, και όχι τη κλασική ακαδημαϊκή παράθεση της θεωρίας σωρευτικά και εν συνεχεία των πρακτικών μερών ή παραδειγμάτων. Καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος ο εκπαιδευόμενος να «χαθεί στη θεωρία» και εντέλει να σχηματίσει μία χαοτική αντίληψη για το αντικείμενο της εκπαίδευσης.

Η βασική προσέγγιση του Εγχειριδίου είναι ότι τα δίκτυα αποτελούν διαύλους συναλλαγών που ταυτόχρονα εξυπηρετούν πολλαπλές και συχνά ετερογενείς λειτουργίες και σκοπιμότητες από τους εκάστοτε συνδεδεμένους παράγοντες. Ιδιαίτερα στο πεδίο της κοινωνικής οικονομίας για να λειτουργήσουν και να επιτύχουν χρειάζεται να επιδιώκουν και να επιτυγχάνουν πολλαπλούς στόχους και όχι «κάποιον σκοπό».

Στο πλαίσιο αυτό, υιοθετήθηκε μία πολυδιάστατη προσέγγιση, που επιτρέπει στους αναγνώστες να «απεγκλωβισθούν» από τη μονοδιάστατη σχέση «μέσο-σκοπός», η οποία είναι υπονομευτική για κάθε δίκτυο, και εντέλει για τον ίδιο τον κύριο «σκοπό» του. Βέβαια, οι μορφές των ανθρώπινων δικτύων (διατομικές ή οργανωσιακές ή μικτές) δεν συνιστούν σε καμία περίπτωση έτοιμα προκατασκευασμένα μοντέλα που εφαρμόζονται σε κάθε περιβάλλον και σε κάθε ανθρώπινο οικοσύστημα. Οι επιτυχημένες περιπτώσεις αποδεικνύονται εκ του αποτελέσματος, και καθορίζονται από ένα τεράστιο αριθμό παραμέτρων που συνθέτουν τους όρους της επιτυχίας. Συνεπώς, «ο εμπλουτισμός με κάποιες μορφές δικτύωσης» δεν έχει να προσφέρει κάτι στον αναγνώστη, τουναντίον «φυλακίζει» τη σκέψη του σε συγκεκριμένες μελέτες περιπτώσεων, που επέτυχαν να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες συγκεκριμένων ενδιαφερόμενων μερών, σε δεδομένο χρόνο, τόπο, και πολιτισμικά χαρακτηριστικά.

Από άποψη περιεχομένου, η ύλη του Εγχειριδίου διαρθρώνεται σε πέντε Θεματικά Κεφάλαια.

Στο Πρώτο Κεφάλαιο αναλύονται η φύση και η δομή ενός δικτύου και αποσαφηνίζονται οι όροι και οι βασικές έννοιες που είναι αναγκαίες για την κατανόησή του.

Το Δεύτερο Κεφάλαιο επικεντρώνεται στο Κοινωνικό Κεφάλαιο ως τον πλέον κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία των Κοιν.Σ.Επ., παρουσιάζοντας τις διαδικασίες διασύνδεσης των Κοιν.Σ.Επ. με τα δίκτυα, το κοινωνικό κεφάλαιο και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Η ανάλυση εκκινεί αναγκαστικά από το άτομο, καθώς οι εκπαιδευόμενοι χρειάζεται πρωτίστως να κατανοήσουν το ρόλο τους σε ένα δίκτυο, και πως στη συνέχεια να καλλιεργήσουν και να αξιοποιήσουν δυναμικές σε διατομικά, οργανωσιακά και πιο σύνθετα δίκτυα. Το Κεφάλαιο έχει ακριβώς αυτόν τον σκοπό, και βάσει αυτής της γνώσης οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να κατανοήσουν τα επόμενα Κεφάλαια που περιγράφουν στρατηγικές και μεθόδους δικτύωσης. Ούτως ή άλλως το επίκεντρο του Εγχειριδίου είναι ο κοινωνικός επιχειρηματίας και όχι η κοινωνία.

Το Τρίτο Κεφάλαιο αναλύει τη σχέση των Κοιν.Σ.Επ. με την αγορά, με αναφορά στα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα και στη φύση των αναγκών που καλούνται να καλύψουν.

Το Τέταρτο Κεφάλαιο παρουσιάζει τα μοντέλα, τα εργαλεία και τις μορφές δικτύωσης, που πάντοτε συναρτώνται με τους σκοπούς, τις ανάγκες, το είδος της δραστηριότητας, το περιβάλλον και το οικοσύστημα, και τη φάση ανάπτυξης. Οι ανάγκες των Κοιν.Σ.Επ. σήμερα είναι ετερογενείς και διαφέρουν πολλές φορές αντιδιαμετρικά μεταξύ τους. Διαφορετικές λογικές και στρατηγικές εφαρμόζονται σε μία π.χ. Κοιν.Σ.Επ. που παράγει κάποιο προϊόν στην αγορά (π.χ. είδη δώρου) από μία συλλογικού, η οποία αποσκοπεί στην πολιτιστική ανάπτυξη μίας περιοχής.

Η συνολική προσέγγιση του Εγχειριδίου ως προς το κρίσιμο ζήτημα της δικτύωσης είναι **οργανωσιοκεντρική**, υπό το πρίσμα που ενδιαφέρει τους κοινωνικούς επιχειρηματίες και πως χρειάζεται να συμπεριφερθούν για να δικτυωθούν επιτυχημένα. Συνακόλουθα, δεν επιλέχθηκε να προταθεί κάποιος γενικός «οδικός χάρτης» για τη δημιουργία δικτύων που να είναι εφαρμόσιμος σε ποικίλες πρωτοβουλίες της κοινωνικής οικονομίας. Τα ανθρώπινα δίκτυα είναι «ζωντανοί οργανισμοί» που δημιουργούνται, προσαρμόζονται και μεταβάλλονται ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και τις ανάγκες των παραγόντων, που βέβαια ποτέ δεν είναι γραμμικές και εξελικτικές.

Επισημαίνεται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μίας Κοιν.Σ.Επ. είναι διαφορετικός από αυτόν για την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας σε τοπικό ή ευρύτερο επίπεδο. Το εγχειρίδιο απευθύνεται σε στελέχη ενίσχυσης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και όχι σε σχεδιαστές των πολιτικών κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Παρότι υφίσταται κάποιο κοινό γνωσιακό υπόβαθρο, η σκοποθεσία είναι διαφορετική. Ένας Σύμβουλος ή «υπεύθυνος σε Π.Μ.Υ.» δεν δημιουργεί ούτε σχεδιάζει ένα δίκτυο από Κοιν.Σ.Επ. Φέρνει σε επαφή τις Κοιν.Σ.Επ. και οι ίδιες αποφασίζουν εάν και πως θα συνεργασθούν. Ένας Σύμβουλος Π.Μ.Υ. πρέπει να λειτουργεί ουσιαστικά ως «διευκολυντής» που χρειάζεται να γνωρίζει τη λογική και τις διαδικασίες του Εγχειριδίου, όχι όμως να επιβάλλει την ανάπτυξη δικτύων σε τοπικό επίπεδο.

Το Πέμπτο Κεφάλαιο συστηματοποιεί μεθόδους και τεχνικές του σχεδιασμού δικτύωσης. Το ποια δίκτυα και με ποιους παράγοντες εντέλει θα επιλέξουν να συνεργασθούν, είναι μία απόφαση που θα λάβουν οι ίδιοι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες. Εάν δηλαδή επιλέξουν να λειτουργούν σύμφωνα με το πνεύμα κάποιων ιδεοτυπικών μορφών της κοινωνικής οικονομίας (που είναι εγγύτερα στην έννοια της αλληλέγγυας οικονομίας) μπορούν να επιλέξουν τους ανάλογους εταίρους και ιδιαίτερες μορφές σχέσεων και συναλλαγών. Αλλά αυτό βέβαια θα το αποφασίσουν οι ίδιοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

1. Οι δυνατότητες του ενός, η δύναμη του δικτύου

Θα ξεκινήσουμε με ένα οικείο παράδειγμα από τον χώρο των υπολογιστών. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε στο σπίτι μας δύο υπολογιστές, έναν προηγμένης τεχνολογίας και ακριβό και έναν δεύτερο πιο παλιό και φτηνό, με τη βασική διαφορά ότι στον μεν πρώτο δεν έχουμε δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο, στον δε δεύτερο έχουμε. Ποιος είναι πραγματικά πιο ισχυρός από τους δύο; Μάλλον δεν χρειάζεται να αναλύσουμε ιδιαίτερα την απάντηση. Ο πρώτος έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά για ό,τι μπορεί να κάνει μόνος του. Ο δεύτερος δεν μπορεί να κάνει πολλά, αλλά έχει πολλαπλάσιες δυνατότητες λόγω της δικτύωσης, όπως να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες μέσα από τη συνεργασία με άλλους συνδεδεμένους χρήστες ή ακόμα και να αξιοποιήσει τη δύναμη και τις δυνατότητες άλλων συνδεδεμένων ισχυρών υπολογιστών.

Γνωρίζουμε βέβαια ότι οι υπολογιστές και το διαδίκτυο είναι πρώτα απ' όλα κατασκευασμένα εργαλεία στην υπηρεσία ικανοποίησης ποικίλων ανθρώπινων αναγκών. Όμως, αν παρομοιάσουμε έναν υπολογιστή με έναν άνθρωπο ή μία οργάνωση και το διαδίκτυο με το μέσο πάσης φύσεως συναλλαγών (κοινωνικών μορφωτικών, οικονομικών κ.ά.) οι αναλογίες γίνονται αντιληπτές. Ένας απομονωμένος άνθρωπος ή οργανισμός, όσο ικανός και να είναι, πάντα θα είναι αδύναμος χωρίς τις διασυνδέσεις.

Διασυνδέσεις όμως για τις διασυνδέσεις; Όσες περισσότερες έχουμε τόσο καλύτερα; Όχι βέβαια. Όπως στο διαδίκτυο αξιοποιούμε ένα απειροελάχιστο ποσοστό από πληροφορίες και διαθέσιμες εφαρμογές, έτσι και οι άνθρωποι ή οι οργανώσεις επιχειρούν να αξιοποιήσουν εκείνες τις διασυνδέσεις που διευκολύνουν την επίτευξη των σκοπών τους.

Εδώ βέβαια εντοπίζεται και η σημαντική διαφορά με τα εργαλεία. Οι άνθρωποι και οι οργανώσεις που συμμετέχουν είναι ζωντανό οργανισμοί, με προσωπικότητα, συναισθήματα και ενδιαφέροντα. Αν τα εργαλεία είναι σε μεγάλο βαθμό σταθερά, τα ανθρώπινα δίκτυα μετεξελίσσονται και μεταβάλλονται διαρκώς, γιατί αποσκοπούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Έχοντας υπόψη τον παραπάνω παραλληλισμό: υπολογιστές/ηλεκτρονικά δίκτυα, άνθρωποι και οργανώσεις/κοινωνικά δίκτυα και γνωρίζοντας τις αναλογίες και τις διαφορές τους, θα ξεκινήσουμε την ανάλυσή μας από το μικρο-επίπεδο (διαπροσωπικό) και θα καταλήξουμε στο μεσο-κοινωνιακό επίπεδο (σε κοινωνικά τοπικά ή υπερτοπικά δίκτυα και οργανώσεις). Θα διερευνήσουμε τα βασικά γνωρίσματα, τις δυναμικές όπως και τα «κρυφά μυστικά» τους. Όταν θα επικεντρωθούμε στη δικτύωση των Κοιν.Σ.Επ. και στις τεχνικές που θα παρουσιάσουμε, ο αναγνώστης θα μπορεί να τεκμηριώνει το «γιατί» και το «πώς». Σε αρκετές περιπτώσεις θα αναρωτηθεί γιατί σε ορισμένα από τα «αυτονόητα» δεν είχε δώσει τόση μεγάλη σημασία στον παρελθόν.

2. Το απαραίτητο γνωσιακό υπόβαθρο

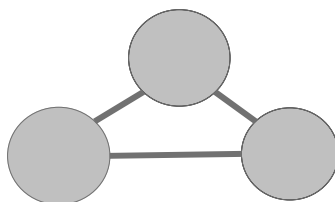
Τα ανθρώπινα δίκτυα ή τα δίκτυα μεταξύ οργανώσεων και ατόμων ή μεταξύ των ίδιων οργανώσεων αναπαρίστανται με κουκκίδες και γραμμές που τις ενώνουν. Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η πιο βασική σχέση:

Εικόνα 1: Η δυάδα



Η γραμμή υποδηλώνει ότι μεταξύ των δύο κουκκίδων υπάρχει κάποια σχέση, όπως για παράδειγμα συναισθηματική, εμπορική, φιλική κ.ά., αναλόγως με το τι εξετάζουμε. Ας την φανταστούμε σαν έναν δίαυλο που μπορεί να μεταφέρονται πληροφορίες, προϊόντα, μέρη μιας εργασίας από κοινού, συναισθήματα κ.ά. Αν δεν υπάρχει η **γραμμή**, σημαίνει ότι οι **παράγοντες (actors)** είναι ασύνδετοι μεταξύ τους. Η **δυάδα** είναι η βασική ομάδα μελέτης των δικτύων μεταξύ δύο παραγόντων.

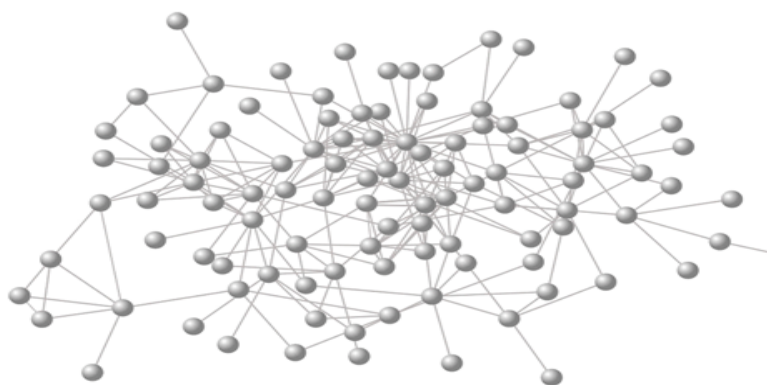
Εικόνα 2: Η τριάδα



Εάν προσθέσουμε άλλον έναν παράγοντα σε αυτή τη σχέση δημιουργούμε μία **τριάδα**. Πολλά σημαντικά μοντέλα ανάλυσης χρησιμοποιούν την τριάδα και τη δυναμική των σχέσεων που δημιουργείται μεταξύ τους. Το ίδιο θα χρησιμοποιήσουμε και εμείς σε ένα παράδειγμα αλληλεπίδρασης.

Στη ζωή μας, φυσικά, άτομα ή οργανώσεις διασυνδέονται ταυτόχρονα με άλλους, και αυτοί με άλλους/ες κ.ο.κ. Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζεται ένα μεγάλο δίκτυο με τις διασυνδέσεις του.

Εικόνα 3: Ένα μεγάλο δίκτυο



Εάν το εξετάσουμε πιο προσεκτικά, θα δούμε ότι όλες οι κουκκίδες (παράγοντες) διασυνδέονται μεταξύ τους:

- είτε άμεσα (μία γραμμή ανάμεσά τους)
- είτε έμμεσα (μέσω άλλων παραγόντων)

Οι γραμμές διασύνδεσης μας δείχνουν τους πιθανούς δρόμους προκειμένου να έρθουμε σε επαφή με οποιαδήποτε άλλη κουκκίδα (παράγοντα) επιθυμούμε μέσα στο δίκτυο. Το συγκεκριμένο δίκτυο μπορεί να αναπαριστά φιλικές σχέσεις, προσωπικές επαφές σε μια κοινότητα, δρόμους μεταφοράς υλικών και προϊόντων κ.ά. Επομένως, η γραμμή διασύνδεσης υποδηλώνει μία **σχέση (relation)**, που κατά περίπτωση λαμβάνει ιδιαίτερο περιεχόμενο.

Η **πυκνότητα** ενός δικτύου αναφέρεται στον αριθμό των παραγόντων, των αριθμό των σχέσεων και κατά πόσο έχουν κεντρικό χαρακτήρα. Στην παραπάνω εικόνα αυτό το παρατηρούμε να συμβαίνει στο μέσο του δικτύου. Αν, για παράδειγμα, το δίκτυο αναπαριστά τις σχέσεις των κατοίκων ενός μικρού χωριού, διαπιστώνουμε εύκολα ότι όσο πιο κοντά στο κέντρο τόσο μεγαλύτερη πυκνότητα παρατηρούμε σε σύγκριση με την περιφέρεια. Αυτό σημαίνει ότι στο μέσο με μία γραμμή σχετίζονται περισσότερα άτομα, ενώ προς την περιφέρεια είναι πιο απομονωμένοι και οι επαφές είναι δυνατές κυρίως μέσω άλλων. Επομένως, αν σκοπεύουμε να συναλλαχθούμε με ένα πολυάριθμο δίκτυο ανθρώπων, επιχειρούμε να προσεγγίσουμε πρώτα όσους βρίσκονται στο πιο πυκνό κομμάτι του δικτύου.

Ποιοι είναι οι παράγοντες-κλειδιά σε ένα δίκτυο;

- ⇒ Οι **κόμβοι (hubs)**: Όσες περισσότερες γραμμές περνούν έμμεσα ή άμεσα από έναν άνθρωπο ή οργανισμό, τότε αυτός αναδεικνύεται ως ιδιαίτερης σημασίας ενδιάμεσος. Έχει συνήθως μεγαλύτερες δυνατότητες προσβάσεων, διάχυσης και συγκέντρωσης πληροφοριών.

- ⇒ Οι **θυροφύλακες (gatekeepers)**: Αυτοί κρατούν τα «κλειδιά» για συγκεκριμένα τμήματα ενός δικτύου. Μέσω αυτών είναι δυνατή η πρόσβαση σε άλλους παράγοντες. Μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο ή να διευκολύνουν την πρόσβαση σε αυτούς.
- ⇒ Οι **διαμορφωτές γνώμης (opinion leaders)**: Η γνώμη και η στάση τους έχει ιδιαίτερη βαρύτητα κατά τη διακίνηση πληροφοριών ή στη συμμετοχή σε μια συλλογική δράση, καθώς ενδυναμώνει την απήχηση σε πιο απομακρυσμένα μέρη ενός δικτύου.

Στο ίδιο δίκτυο μπορεί να υπάρχουν **ομάδες (groups)** ανθρώπων με κάποιους κοινούς σκοπούς, συμφέροντα ή ενδιαφέροντα. Δηλαδή συλλογικότητες που μπορεί να είναι ανεπίσημες (άτυπες) ή να έχουν τη μορφή επίσημης οργάνωσης.

Κάποιες γενικές περιγραφές για την **οργάνωση** είναι οι εξής: «...μια ομάδα δομημένη κατά απρόσωπο τρόπο και με προορισμό την επιδίωξη κοινών σκοπών»⁵, «μια διάταξη επικοινωνιών και σχέσεων μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης και εφαρμογής αποφάσεων»⁶, «ένα σύστημα αλληλεπίδρασης ατόμων»⁷. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το περιεχόμενο, το οποίο συγκροτεί την ταυτότητα της οργάνωσης «κατά περιεχόμενο» έναντι του περιβάλλοντός της (διαφοροποιούμενη από αυτό).

Όταν μια συλλογική δράση λαμβάνει τη μορφή οργάνωσης διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

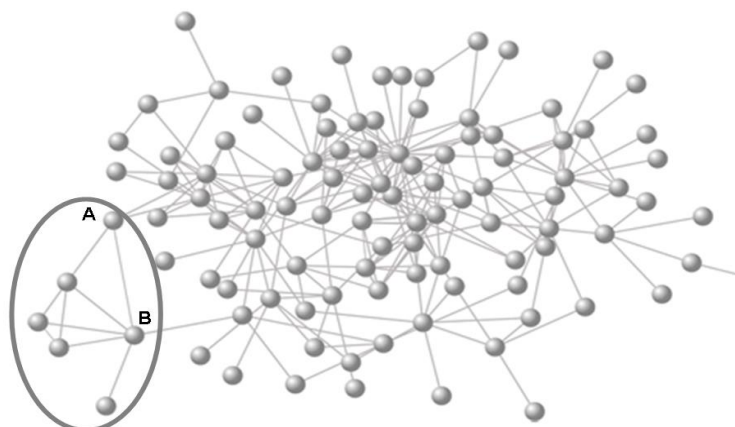
- α) Έχει γενικούς και ειδικούς σκοπούς,
- β) Προσελκύει άλλα άτομα,
- γ) Αποκτά και κατανέμει πόρους για την επίτευξη των σκοπών της,
- δ) Δημιουργείται μια δομή για να συντονιστούν οι επιμέρους εργασίες,
- ε) Επιτρέπει σε ορισμένα μέλη να ηγηθούν ή να διευθύνουν τους άλλους.

⁵ Βλ. Giddens A., *Κοινωνιολογία*, 2002, σ. 393.

⁶ Βλ. March J. and Simon H., *Οργανώσεις*, 2003.

⁷ Βλ. Hall R., *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, 1987, σ. 112.

Εικόνα 4: Η οργάνωση σε ένα δίκτυο



Στο ανωτέρω σχήμα διακρίνουμε μία οργάνωση μέσα στο συγκεκριμένο δίκτυο. Ας υποθέσουμε ότι είναι μια μικρή επιχείρηση παραγωγής προϊόντων. Εάν εξετάσουμε το εσωτερικό της, κατανοούμε ότι τα άτομα συνδέονται μεταξύ τους και μάλιστα κάποια από αυτά συνδέονται με άλλα εκτός του κύκλου. Επίσης, διαπιστώνουμε ότι εάν θέλουμε να δημιουργήσουμε συναλλαγές με αυτή την οργάνωση, αυτό είναι δυνατόν μέσω των ανθρώπων A και B, οι οποίοι διασυνδέονται με τον «έξω κόσμο» (είναι θυροφύλακες).

Επομένως, κατά τον σχεδιασμό μας κάθε οργάνωση την αντιμετωπίζουμε:

- **ως ολότητα**
- **και ως επιμέρους άτομα που την απαρτίζουν** (τα οποία συμμετέχουν στο εσωτερικό της δίκτυο)

Όταν λοιπόν σχεδιάσουμε τη δικτύωση της δικής μας Κοιν.Σ.Επ. και εφόσον κρίνουμε ότι η συγκεκριμένη οργάνωση είναι πολύ σημαντική για εμάς, κατανοούμε μέσω ποιων άλλων προσώπων (κουκκίδων) μπορούμε να έρθουμε σε επαφή μαζί της.

A. Τα θεμέλια των συναλλαγών

Η δυάδα είναι η βάση κάθε δικτύωσης. Θα χρησιμοποιήσουμε ένα απλό παράδειγμα από την καθημερινή συναναστροφή δύο άγνωστων ανθρώπων (A και B) που συναντιούνται στον δρόμο.

A: «Με συγχωρείτε, τι ώρα είναι;»

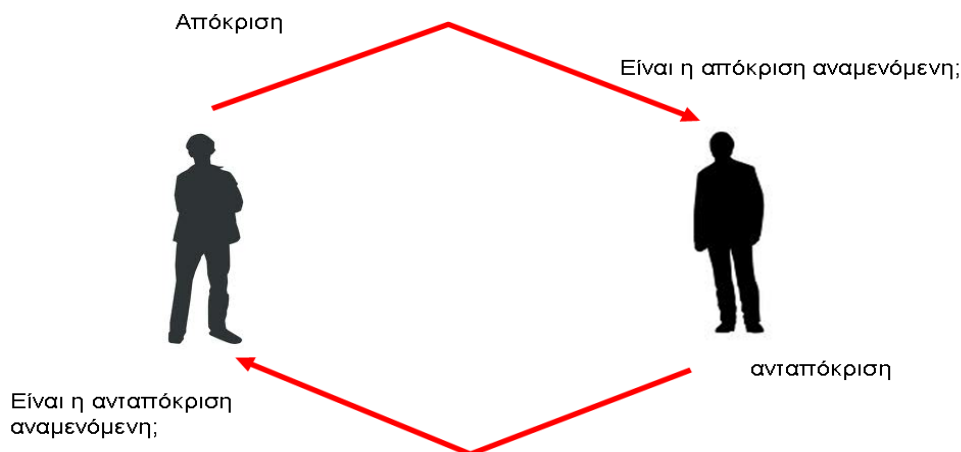
B: «Μία παρά είκοσι»

A: «Σας ευχαριστώ»

B: «Παρακαλώ».

Εικόνα 5: Το «παίγνιο» της συναλλαγής

Δυάδα: "Η βάση κάθε συναλλαγής"



Και ενώ φαινομενικά πρόκειται για μια απλή συμπεριφορά και από τους δύο παράγοντες, στην πραγματικότητα κάθε άλλο παρά «απλή» είναι. Από τον τρόπο που αποκρίνεται ο ένας άνθρωπος μέχρι τον τρόπο που ανταπαντά ο άλλος, εμπεριέχεται ένας ολόκληρος κόσμος περιεχομένου, όπως κυρίαρχες συμπεριφορές, κοινωνικοί κανόνες, πολιτισμικές συνήθειες. Στην ουσία αλληλο-μεταβιβάζεται, κυρίως υποσυνείδητα, ένας ολόκληρος κατάλογος πληροφοριών. Με ποιον τρόπο; Από τον τόνο της φωνής, από τη χρήση ενικού ή πληθυντικού αριθμού, από το πόσο κοντά έχει πλησιάσει ο ένας τον άλλον κ.ά. Αν, για παράδειγμα, ο Α ψιθυρίσει την ερώτηση στο αυτί του Β, ο Β είναι λογικό να βγάλει όχι και τόσο κολακευτικά συμπεράσματα για τον Α. Αν ο ένας μιλά στον ενικό και ο άλλος στον πληθυντικό, πάλι θα διεξαχθούν συμπεράσματα (συνήθως αρνητικά από τον δεύτερο).

Αν λοιπόν ένας από τους δύο δεν «παίξει το παιχνίδι της επικοινωνίας» με τον αναμενόμενο για τον άλλον τρόπο, τότε πολύ πιθανόν σε μία δεύτερη ερώτηση, ο Β όχι μόνον να μην ανταποκριθεί, αλλά και να στερήσει τη δυνατότητα από τον Α να επωφεληθεί περισσότερο από αυτή τη σύντομη συνάντηση. Αν ο Β θεωρήσει ότι ο Α του μίλησε με αγένεια, πιθανόν να απαντήσει, αλλά σε τυχόν δεύτερη ερώτηση, π.χ. «η στάση του λεωφορείου είναι εδώ κοντά;», ο Β είναι πιθανόν, ακόμα και αν γνωρίζει, να δηλώσει άγνοια.

Η ίδια ακριβώς λογική ισχύει για κάθε άλλη συναλλαγή, κοινωνική ή οικονομική. Ο αναμενόμενος τρόπος δράσης και αντίδρασης (το επαναλαμβανόμενο παίγνιο) δημιουργεί τις προϋποθέσεις γνωριμίας και πιθανής συνεργασίας. Όσο περισσότεροι κύκλοι απόκρισης-ανταπόκρισης είναι «επιτυχημένοι» τόσο περισσότερο οικοδομούνται σχέσεις εμπιστοσύνης (confidence), που συνιστά τη βάση της συνεργασίας. Εάν δεν είναι «επιτυχημένοι», τότε πιθανότατα θα ξεκινήσει ο αντίστροφος κύκλος, της επιφυλακτικότητας. Ας έχουμε υπόψη ότι **η εμπιστοσύνη**

χτίζεται με τον καιρό και με «επιτυχημένες» επαναλαμβανόμενες συναλλαγές, ενώ συχνά αρκεί μία μη προσδοκώμενη συμπεριφορά για να τη γκρεμίσει. Φυσικά, δεν σημαίνει ότι είμαστε αναγκασμένοι να δημιουργούμε συνεργασίες με κάποιον που τελικά δεν «παίζει σωστά». Όμως, ας έχουμε υπόψη ότι, ακόμα και σε μια μη επιθυμητή σχέση από την οποία τελικά θα αποσυρθούμε, πρέπει να ακολουθήσουμε τους κανόνες καλής συμπεριφοράς. Γιατί, όπως θα διαπιστώσουμε στη συνέχεια, η φήμη μας -καλή ή κακή- δεν περιορίζεται στα άτομα με τα οποία έχουμε συναλλαγές, αλλά επεκτείνεται και σε αυτά που δεν έχουμε. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και μεταξύ δύο οργανισμών.

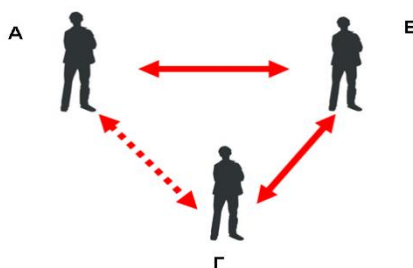
3. Ο τρίτος παίκτης (η τριάδα)

Εάν η δυάδα είναι η βασική σχέση μεταξύ δύο παραγόντων, η τριάδα αποκαλύπτει περισσότερα μυστικά της δικτύωσης. Έτσι, εάν ο Α εμπιστεύεται τον Β και ο Β έχει ανάλογη σχέση με τον Γ, τότε ο Α και ο Γ τείνουν να εμπιστευτούν ο ένας τον άλλον. «Εγγύηση» αποτελεί ο Β που είναι ο ενδιάμεσος. Η εξήγηση είναι απλή και καθένας από εμάς τη διακρίνει. Τείνουμε να εμπιστευόμαστε αυτόν που εμπιστεύεται αυτός που εμπιστευόμαστε.

Ο Α δεν χρειάζεται να «παίζει» με τον Γ το ίδιο παιχνίδι εμπιστοσύνης που είναι και χρονοβόρο και απαιτεί επαναλαμβανόμενες συναλλαγές. Δεν είναι τυχαίο ότι σε μια επιχείρηση συνήθως προσλαμβάνουν κάποιον γνωστό ενός ήδη εργαζόμενου. Αν ο γνωστός αποδειχθεί «σκάρτος», την ευθύνη έχει και ο εργαζόμενος που τον σύστησε. Ο τελευταίος δεν θα ρισκάρει και τη δική του φήμη προτείνοντας έναν μη κατάλληλο φίλο στον εργοδότη του. Το ίδιο ισχύει και σε κάθε περίπτωση δημιουργούμενης τριάδας, από ένα συνοικέσιο μέχρι οποιαδήποτε άλλη κοινωνική ή επαγγελματική επαφή. Αυτό ονομάζεται **μεταβατική σχέση**. Δεν είναι τυχαίο ότι ο φίλος ενός φίλου μας έχει 50% πιθανότητες να γίνει και δικός μας φίλος⁸.

Εικόνα 6: Η μεταβατική σχέση

Η Τριάδα



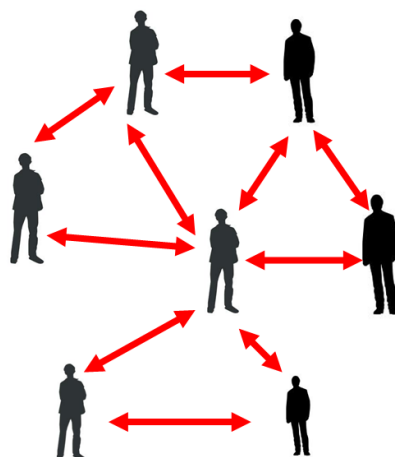
Έχει ήδη δημιουργηθεί ένα πρωτογενές δίκτυο. Αν λάβουμε υπόψη μας ότι καθένας από τους παράγοντες έχει ανάλογες σχέσεις -τουλάχιστον ένα διαφορετικό τριαδικό δίκτυο-, καταλαβαίνουμε ότι οι συγκεκριμένες σχέσεις εμπιστοσύνης συμπεριλαμβάνουν τουλάχιστον εννιά άτομα. Έχει ήδη δημιουργηθεί ένα μικρό **υπερδυναμικό δίκτυο**. Αν υποθέσουμε ότι και οι νέοι παράγοντες έχουν τουλάχιστον

⁸ Βλ. ιδίως Christakis A. and Fowler J., *Συνδεδεμένοι. Η Εκπληκτική Δύναμη των Κοινωνικών Δικτύων και πώς αυτά Διαμορφώνουν τη Ζωή μας*, 2010, σ. 48.

ένα τριαδικό δίκτυο, προστίθενται άλλα δώδεκα άτομα. Συνολικά δεκαεννέα άτομα συνδέονται με κάποιες σχέσεις εμπιστοσύνης.

Εικόνα 7: Το υπερδυναδικό δίκτυο

Υπερδυναδικό δίκτυο



Φυσικά, αρκετά από αυτά τα άτομα διαθέτουν περισσότερες από μία τριαδικές σχέσεις. Το παράδειγμα αναφέρεται στον ελάχιστο δυνατό αριθμό σχέσεων κάθε προσώπου που σε εξαιρετικά σπάνια περίπτωση είναι και ο πραγματικός. Με μόλις δώδεκα άτομα οι υπερδυναδικές μεταβατικές σχέσεις μπορεί να υπερβαίνουν τα διακόσια άτομα ή και αρκετά παραπάνω.

4. Οι βαθμοί δικτύωσης

Μέχρι που μπορεί να φτάσει η επιρροή των δικτύων μας; Έχει αποδειχθεί και πειραματικά ότι ισχύει ο **κανόνας των τριών βαθμών επιρροής**. «Ό,τι κάνουμε ή λέμε τείνει να διαδίδεται μέσα στο δίκτυό μας επηρεάζοντας τους φίλους μας (ένας βαθμός), τους φίλους των φίλων μας (δύο βαθμοί) και ακόμα τους φίλους των φίλων των φίλων μας (τρεις βαθμοί) Μετά η επιρροή σταδιακά σκορπίζεται και δεν υπάρχουν παρατηρήσιμα αποτελέσματα»⁹.

Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται **εγγενής εξασθένιση**. Κάθε άνθρωπος ή οργάνωση διαθέτει, επομένως, τρεις βαθμούς επιρροής. Οι σχέσεις, μάλιστα, που βασίζονται απλώς στη γνωριμία, χωρίς επαναλαμβανόμενα παίγνια και χωρίς μεταβατικές σχέσεις, χαρακτηρίζονται ως **ασθενείς δεσμοί**.

Το κριτήριο της διάκρισης μεταξύ ισχυρών και ασθενών δεσμών ποικίλλει, αλλά κατά βάση λαμβάνονται υπόψη τέσσερα κριτήρια:

- η συχνότητα των επαφών
- ο συναισθηματικός δεσμός
- η σημασία που έχει ο βαθμός της εξάρτησης
- ο βαθμός της εχεμύθειας¹⁰.

Βέβαια, δεν σημαίνει ότι πέρα από τους τρεις βαθμούς επιρροής έχουμε λίγες δυνατότητες πρόσβασης σε περισσότερα πρόσωπα. Εδώ μάλλον θα εκπλαγούμε. Κατά μέσο όρο μέσω **έξι βαθμών διασύνδεσης** πρακτικά μπορούμε να έρθουμε σε επαφή με οποιονδήποτε άνθρωπο στον πλανήτη¹¹. Σήμερα μάλιστα λόγω του διαδικτύου έχουμε εκτός από τη φυσική και την ηλεκτρονική δικτύωση. Την προβολή μας μέσω ηλεκτρονικών ιστοσελίδων, αλλά και τα γνωστά μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το LinkedIn, το Facebook, το Twitter κ.ά. Όλα αυτά μας προσφέρουν μεγάλες δυνατότητες, όπως θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο, αλλά

⁹ Βλ. Christakis A. and Fowler J., *Συνδεδεμένοι. Η Εκπληκτική Δύναμη των Κοινωνικών Δικτύων και πώς αυτά Διαμορφώνουν τη Ζωή μας*, 2010, σ. 50.

¹⁰ Πρωτοπόρος στη συγκεκριμένη ανάλυση ήταν ο M. Granovetter με το διάσημο άρθρο του "The strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78, 1973.

¹¹ Βλ. και Dods P. et al., "An experimental Study of Search in Global Social Networks", 2003, *Science* 301. Στο διάσημο πείραμα τους οι ερευνητές χρησιμοποίησαν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ως μέσο επικοινωνίας. Συμμετείχαν σε αυτό 98.000 άτομα (κυρίως από τις Η.Π.Α.). Ο σκοπός ήταν να φτάσει το μήνυμα σε διάφορους τελικούς αποδέκτες με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά από δεκατρείς χώρες. Οι τελικοί αποδέκτες επιλέχθηκαν τυχαία από έναν κατάλογο δεκαοχτώ ατόμων που συμπεριλαμβάνανε έναν καθηγητή πανεπιστημίου, στις Η.Π.Α., έναν δημόσιο υπάλληλο στην Εσθονία, έναν σύμβουλο τεχνολογίας στην Ινδία, έναν κτηνίατρο του Νορβηγικού Στρατού κ.ά. Ζητήθηκε λοιπόν να προωθήσουν το μήνυμά τους σε κάποιον γνωστό τους που πίστευαν ότι θα μπορούσε να γνωρίζει τον τελικό αποδέκτη. Προς έκπληξη όλων χρειάστηκαν κατά μέσο όρο έξι περίπου βήματα για να φτάσει το μήνυμα στον τελικό αποδέκτη. Το ίδιο επιβεβαιώθηκε και σε πιο περιορισμένο προηγούμενο πείραμα. Βλ. σχετικά Travers J. and Miligram, S. "An Experimental Study in the Small World Problem", *Sociometry*, 35(4), 1969.

σε επίπεδο συνεργασίας οι δεσμοί που δημιουργούμε είναι συνήθως ασθενείς. Διευκολύνουν τις πρώτες επαφές με άτομα ή οργανισμούς που μας ενδιαφέρουν ανά τον κόσμο, είναι σημαντικοί για την απόκτηση και διάδοση πληροφοριών, αλλά ασθενείς ως προς άλλες συναλλαγές. Η απαραίτητη εμπιστοσύνη οικοδομείται με τον ίδιο τρόπο όπως και στα φυσικά δίκτυα μέσω επιτυχημένων επαναλαμβανόμενων συναλλαγών ή μεταβατικών σχέσεων.

Στο σημείο αυτό κατανοούμε και το συνηθέστερο σφάλμα που πράττουν ορισμένες «παραδοσιακές» επιχειρήσεις της αγοράς. Συχνά προσπαθούν να παραπλανήσουν τους πελάτες τους με σκοπό το υπερκέρδος, πιστεύοντας ότι έχουν παραπλανήσει/εξαπατήσει έναν πελάτη ξεχωριστά κάθε φορά. Με αυτόν τον τρόπο όμως **έχουν χάσει, εκτός από τους συγκεκριμένους πελάτες, μεγάλα κομμάτια των δικτύων εμπιστοσύνης τους**. Η κυκλοφορία της είδησης διαχέεται συχνά σε ολόκληρο το συγκεκριμένο δίκτυο ακόμα και σε ασθενείς δεσμούς. Συνεπώς, σπάνια κάποιος άλλος από το δίκτυο θα δοκιμάσει να συναλλαχθεί με τον συγκεκριμένο επιχειρηματία. Αν εξαπατά κατά συρροή άτομα που συμμετέχουν σε διαφορετικά δίκτυα, εύλογο είναι σε ελάχιστο χρονικό διάστημα να αναγκαστεί να κλείσει την επιχείρησή του, γιατί πια δεν θα έχει πελάτες! Χιλιάδες πλέον άτομα δεν θα επιλέξουν καν να έχουν οποιαδήποτε συναλλαγή μαζί του. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση που ο επιχειρηματίας επιλέξει να είναι «σωστός» απέναντι σε κάθε πελάτη, καθώς δημιουργεί προϋποθέσεις σχέσεων και με τα δίκτυά του, ακόμα και αν δεν έχουν επιχειρήσει προηγουμένως κάποια συναλλαγή μαζί του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

1. Η δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου μέσω της δικτύωσης

Το αξιόπιστο άτομο εμπνέει εμπιστοσύνη, άρα αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες για κάθε μορφή συναλλαγής και συνεργασίας με άτομα του περιβάλλοντός του. Είναι πιο πλούσιος σε κοινωνικό κεφάλαιο και σίγουρα ωφελείται πολυδιάστατα. Το προσωπικό κοινωνικό κεφάλαιο περιγράφεται ως «δυνητικές κοινωνικές πιστώσεις-μονάδες» (social credits) που, παρότι δεν είναι σαφώς μετρήσιμες, συνθέτουν ένα κεφάλαιο που δύναται κάποιος να αξιοποιήσει προς όφελός του, κυρίως όταν το χρειάζεται. **Προκύπτει τόσο από την αξιόπιστη συμπεριφορά του ατόμου (confidence) όσο και από εξωατομικά χαρακτηριστικά του πολιτισμικού περιβάλλοντος.**

Καταρχάς, χρειάζεται να επισημανθεί ένας σημαντικός λειτουργικός διαχωρισμός μεταξύ των όρων *confidence* (εμπιστοσύνη-σιγουριά) και *trust*. Ο πρώτος αφορά σε γνώση-πεποίθηση-πρόβλεψη για την συμπεριφορά ενός προσώπου, ενώ ο δεύτερος χωρίς προηγούμενη γνώση και εμπειρία¹². Στο σημείο αυτό χρειάζεται να επιστήσουμε την προσοχή μας στο εξής: *για να επιτύχουν οι οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας πρέπει να διαθέτουν ή να δημιουργήσουν το απαραίτητο κοινωνικό κεφάλαιο.*

Οι αρχικές συναλλαγές (γνωριμίας), οι μορφές που λαμβάνουν, η φύση των εκροών και οι προσδοκώμενες συμπεριφορές καθορίζονται σημαντικά από ευρύτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Οι γενικοί όροι του παιγνίου συναλλαγών έχουν προσδιοριστεί εξωατομικά από θεσμούς, αξίες, κοινωνικούς κανόνες, κώδικες επικοινωνίας και συμπεριφοράς σε ειδικά πολιτισμικά περιβάλλοντα και κοινωνικά υποσυστήματα ή ευρύτερα σε κοινωνιακό επίπεδο, ως γενικευμένη εμπιστοσύνη (generalized trust). Οι περισσότερες συναλλαγές προϋποθέτουν επομένως εν μέρει την πεποίθηση ότι το έτερο μέρος θα ανταποκριθεί με αναμενόμενο τρόπο στους όρους μιας συμφωνίας.

Εάν η εμπιστοσύνη είναι σημαντική μεταβλητή για την επιτυχή πραγματοποίηση μιας κοινωνικής συναλλαγής, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι μια πιθανή εκροή. Παρότι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, έχουν διαφορετικό περιεχόμενο. Ωστόσο, έχουν ισχυρή διασύνδεση και λειτουργούν συμπληρωματικά στο πλαίσιο θεσμών και των διαπροσωπικών σχέσεων¹³. Σε κοινωνικό επίπεδο, η γενικευμένη εμπιστοσύνη προκύπτει από ιστορικές καταβολές μιας κοινωνίας στην οποία έχουν διαμορφωθεί θεσμοί, κοινωνικοί κανόνες και γενικότερα όλα εκείνα τα πολιτισμικά στοιχεία που

¹² Βλ. Sargeant, A. and Lee, S. "Towards a Model of Donor Trust: Implications for HE Fundraising Practice in the UK", 2003, *International Journal of Educational Advancement*, 3 (3), σελ. 213-225.

¹³ Βλ. Nooteboom, B., "Social Capital, Institutions and Trust", *Review of Social Economy*, 65, 1, 2007, σελ. 29-53.

κοινωνικοποιούν¹⁴ και επιπολιτίζουν¹⁵ τα άτομα, με αποτέλεσμα να διαμορφώνουν στάσεις και συμπεριφορές που δεν βασίζονται στην καχυποψία. Διευκολύνει γενικά όλες τις δραστηριότητες σε μια κοινωνία και λειτουργεί ευεργετικά στη συσσώρευση κοινωνικού κεφαλαίου.

Πολλές μετρήσεις σε διεθνές επίπεδο αποδεικνύουν γενικά τη θετική σχέση κοινωνικό-οικονομικής ανάπτυξης με υψηλά επίπεδα κοινωνικής εμπιστοσύνης και κοινωνικού κεφαλαίου.¹⁶ Οι κοινωνικοί παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξή του είναι η ιστορική εμπειρία στην ύπαρξη οριζόντιων δικτύων οργάνωσης, οι κοινές αξίες που υπάρχουν σε μια κοινωνία, ο αλtruισμός και η τιμιότητα και οι φιλανθρωπικές δωρεές. Αντιθέτως, ως ανασταλτικοί παράγοντες θεωρούνται οι κάθετες ιεραρχικές δομές οργάνωσης, οι ιεραρχικές θρησκείες, οι σχετικά ισχυροί δεσμοί στην οικογένεια, το μοντέλο ανάπτυξης του κοινωνικού κράτους και ιδιαίτερα τα κρατικοκεντρικά μοντέλα δημοκρατίας, η γενικότερη δυσπιστία-έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι σε κρατικούς θεσμούς και γενικότερα τα ελλείμματα λειτουργίας της δημοκρατίας και η δυσλειτουργία της αγοράς. Όλους αυτούς τους ανασταλτικούς παράγοντες τους συναντάμε κυρίως στις χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου, στις χώρες του πρώην Ανατολικού Μπλοκ και στη χώρα μας.

Κάθε περιβάλλον κοινωνικής διαντίδρασης είναι δυνητικά πεδίο ανάπτυξης κοινωνικού κεφαλαίου. Από τις Μ.Κ.Ο. και τις επιχειρήσεις της αγοράς, την οικογένεια και τα συγγενικά δίκτυα, μέχρι τα ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις ψηφιακές (virtual) ή παραδοσιακές κοινότητες. Ωστόσο, δεν σημαίνει ότι είναι και de facto τόποι συγκέντρωσης κοινωνικού κεφαλαίου. Είναι αρκετή απλώς και μόνο η τυπική συμμετοχή ως μέλη για τη δημιουργία του; Εδώ διαπιστώνονται διστάμενες εκτιμήσεις:

- Η πρώτη θεωρεί ότι δημιουργείται από τη διαρκή συναναστροφή και την πυκνότητα των επαφών σε αυτά τα περιβάλλοντα, έστω και αν οι σχέσεις είναι τυπικές.

¹⁴ Κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία μάθησης που διαρκεί καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός ανθρώπου και αναφέρεται στην ένταξη και στην ενσωμάτωσή του σ' ένα κοινωνικό σύνολο. Αφενός με την κοινωνικοποίησή του το άτομο αποκτά μια ιδιαίτερη θέση μέσα στο σύνολο και αφετέρου, με αυτόν τον τρόπο, γίνεται και αυτός μέρος του συνόλου και φορέας της κοινωνικής κληρονομιάς που θεμελιώνει τη συλλογική ταυτότητα (τη συναίσθηση του «εμείς»). Δηλαδή, το άτομο εντάσσεται στην κοινωνία μέσω της αφομοίωσης του συστήματος γνώσεων, κανόνων και αξιών.

¹⁵ Επιπολιτισμός είναι μια πιο αφανής διαδικασία, συνήθως περισσότερο ασυνείδητη και έχει να κάνει με τη μάθηση και εσωτερικευση των πολιτισμικών στοιχείων που μαθαίνει ένα άτομο μέσω της επαφής του με την κοινωνία. Για παράδειγμα, ένα παιδί μαθαίνει τη γλώσσα του ως ένα ποσοστό μέσα από το σχολείο, αλλά διαμορφώνει την ομιλία του και μέσα από την καθημερινή επικοινωνία.

¹⁶ Βλ. ενδεικτικά Putnam R. "The Prosperous Community. Social Capital and Public Life", *American Prospect*, 1993, 13, σελ. 35-42, Fukuyama F., *Εμπιστοσύνη. Οι Κοινωνικές Αρετές και η Δημιουργία της Ευημερίας*, 1998 και Παρασκευόπουλος Χ., *Τα Θεμελιώδη επανέρχονται στη Θεωρία του Κοινωνικού Κεφαλαίου: Διαφθορά, Ανισότητα και Κοινωνικό Κεφάλαιο στην Ε.Ε.*, 2010.

- Ενώ η δεύτερη θεωρεί ότι προκύπτει από τις προσωπικές επαφές, αλλά και από την ποιότητα τους (socialization). Οι συναναστροφές και οι σχέσεις που αναπτύσσονται χρειάζεται να είναι ουσιαστικές και όχι τυπικές.

Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες¹⁷, δεν διαπιστώνεται κάποιος θετικός συσχετισμός στη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου στις απλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν σε οργανώσεις. Χρειάζονται ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης, που προσδιορίζονται τόσο από τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, τον βαθμό συμμετοχής τους και την κουλτούρα του περιβάλλοντος. Εντέλει, **ο δεσμός αυτός είναι που δημιουργεί το κοινωνικό κεφάλαιο.**

2. Το ελληνικό «στοίχημα»

Οι Κοιν.Σ.Επ. στην Ελλάδα αναπόφευκτα θα αντιμετωπίσουν το πιο δύσκολο εμπόδιο. Τα πολύ χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και κοινωνικού κεφαλαίου στη χώρα μας - εάν και αυτά διαφοροποιούνται από περιοχή σε περιοχή - καθιστούν κάθε συναλλαγή δύσκολη. Από τη δημιουργία των ίδιων των Κοιν.Σ.Επ., τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς, την ανεύρεση πελατών μέχρι και κάθε συναλλαγή.

Σε σχετικές μετρήσεις οι πλουσιότερες χώρες διαθέτουν μεγαλύτερα επίπεδα κοινωνικής εμπιστοσύνης. Τα υψηλότερα επίπεδα στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα διαθέτουν οι σκανδιναβικές χώρες, η Ολλανδία και η Δανία. Η Ελλάδα βρίσκεται στην 22^η θέση, ανάμεσα σε 27 χώρες της Ευρώπης, μπροστά μόνο από τη Λετονία, τη Λιθουανία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία και την Πολωνία.

Μία από τις κλασικές ερωτήσεις μέτρησης του κοινωνικού κεφαλαίου είναι: «Μιλώντας γενικά πιστεύετε ότι μπορούμε να εμπιστευτούμε τους περισσότερους ανθρώπους;». Στην Ελλάδα μόλις το 18% απάντησε θετικά¹⁸.

Εάν οι περισσότεροι πιστεύουν ότι δεν μπορούν να εμπιστευθούν τους άλλους, πώς είναι δυνατόν να υπάρξουν και οικονομικές συνεργασίες; Πόσο εύκολο είναι να τους εμπιστευτούν οι πιθανοί πελάτες;

Αυτή την πραγματικότητα την έχουμε βιώσει όλοι μας. Από το να συνεταιρισθούμε με κάποιον άνθρωπο, μέχρι να εμπιστευθούμε κάποιον παραγωγό, πωλητή, να δανείσουμε χρήματα κ.ά.

Συχνά θεωρούμε ότι ο άλλος παράγοντας είναι πιθανόν να μας εξαπατήσει, άρα είμαστε εκ των προτέρων επιφυλακτικοί. Αυτό ίσως και να μην είναι εντελώς παράλογο. Σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό περιβάλλον, εάν πιστεύουμε ότι οι περισσότεροι δεν είναι αξιόπιστοι για συνεργασία, πραγματικά αυξάνονται οι πιθανότητες να αντιμετωπίσουμε περισσότερους «απατεώνες». Δεν είναι τυχαίο ότι στην οικονομική δραστηριότητα στη χώρα μας, ένας συχνά σιωπηρός αλλά διαδεδομένος «κανόνας» είναι: «Θα σε ρίξω – Θα με ρίξεις». Η διάχυτη καχυποψία

¹⁷ Βλ. ιδίως Wollebaek D. and Selle P., *Social Capital*, 2011, σελ. 219-234.

¹⁸ Βλ. τη σχετική έρευνα του Eurobarometer, 223.

συνεπάγεται μειωμένο μέγεθος συναλλαγών, ακόμα και αν οι παράγοντες ελέγχουν αγαθά που παράγει καθένας και ενδιαφέρουν πολύ τον άλλον.

Το στοίχημα της επιτυχίας των Κοιν.Σ.Επ. εξαρτάται και από τη συνολική παρουσία τους και από τη λειτουργία καθεμίας ξεχωριστά.

- Αφενός συνιστούν νέες μορφές επιχειρηματικότητας, ως εκ τούτου θα χρειαστεί να «δοκιμαστούν» για το κατά πόσο είναι αξιόπιστες και συνεπώς θα πρέπει να δουλέψουν σκληρά για να χτίσουν τη φήμη τους.
- Αφετέρου τα χαμηλά επίπεδα κοινωνικού κεφαλαίου στη χώρα μας καθιστούν εξ αρχής πιο δύσκολες τις αρχικές συναλλαγές (γνωριμίας), και επίσης χρειάζονται και περισσότερες επιτυχημένες επαναλαμβανόμενες συναλλαγές.

3. Τα ενδιαφερόμενα μέρη των Κοιν.Σ.Επ.

Ως Ενδιαφερόμενα Μέρη (stakeholders) θεωρούνται όλοι όσοι επηρεάζονται από το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Τα ενδιαφερόμενα μέρη στις Κοιν.Σ.Επ. δεν είναι όπως στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις πρωτίστως οι επενδυτές, οι πελάτες και δευτερευόντως οι εργαζόμενοι, αλλά πολύ περισσότεροι. Κάθε μέλος του ευρύτερου περιβάλλοντος και των ανάλογων δικτύων δυνητικά μπορεί να είναι πελάτες ή συνεργάτες.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη γενικά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Οι πελάτες.
- Οι εργαζόμενοι στην Κοιν.Σ.Επ.
- Νομικά πρόσωπα που συμμετέχουν στο σχήμα.
- Κρατικές υπηρεσίες (κεντρικός μηχανισμός, επιμέρους δημόσιοι οργανισμοί που ενδέχεται να αναπτύξουν συνεργασία).
- Προμηθευτές.
- Συνεργαζόμενες Κοιν.Σ.Επ. που συμμετέχουν σε συστάδες επιχειρήσεων (clusters) ή σε επιχειρηματικά δίκτυα.
- Πιθανοί οργανισμοί ή άτομα που μπορεί να είναι δωρητές ή εθελοντές.
- Υπερτοπικά διαδικτυακά περιβάλλοντα.
- Κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, μονωμένα άτομα, κρατικές υπηρεσίες που δραστηριοποιούνται στο ίδιο πεδίο επιχειρηματικότητας και συνήθως λειτουργούν ανταγωνιστικά.
- Μ.Κ.Ο. όπως τοπικοί σύλλογοι, αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες, κοινωφελή ιδρύματα κ.ά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ. ΟΙ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ

1. Οι «ανεπάρκειες» της αγοράς

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των Κοιν.Σ.Επ. απορρέουν από την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και τη συσσώρευση κοινωνικού κεφαλαίου. Ο κοινωνικός χαρακτήρας μειώνει τις αρνητικές συνέπειες των αποκαλούμενων ανεπαρκειών των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων (market failures).

Μια ορθολογική συμπεριφορά ενός καταναλωτή για να αποκτήσει κάποιο αγαθό θα προϋπέθετε να γνωρίζει:

- την ποιότητα του (σε μια ανταγωνιστική αγορά το ίδιο αγαθό παράγεται από διαφορετικές εταιρείες και σε διαφορετική ποιότητα).
- την τιμή του (πόσο θα επιβαρυνθεί οικονομικά για την απόκτησή του).

Εάν τα συνδυάσουμε, συμπεραίνουμε ότι ένα αγαθό μπορεί να προσφέρεται σε διαφορετικές τιμές στην αγορά και συνήθως η τιμή δεν είναι ευθέως ανάλογη με το επίπεδο της ποιότητάς του. Οι πληροφορίες που συλλέγει ο καταναλωτής είναι σημαντικές, ώστε να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος ή απόλαυση από το συγκεκριμένο αγαθό. Όσο μεγαλύτερη είναι η ποικιλία των προϊόντων σε μια αγορά τόσο πιο δύσκολο είναι να συλλέξει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες. Κάποιες από αυτές είναι σχετικά εύκολο να τις αποκτήσει και συνήθως αφορούν την τιμή. Άλλες αποκτώνται πιο δύσκολα είτε λόγω της συνθετότητας του αγαθού¹⁹ είτε γιατί η αξιολόγηση της ποιότητάς του είναι εφικτή μετά την απόκτησή του²⁰. Άλλες φορές πάλι η συλλογή πληροφοριών είναι ακόμα πιο δύσκολη ή αδύνατη, όπως για παράδειγμα η γνωμάτευση ενός γιατρού σχετικά με κάποια θεραπεία που προτείνει σε έναν ασθενή ή στην περίπτωση που ο αποδέκτης ενός προϊόντος δεν είναι πάντοτε αυτός που το καταναλώνει, όπως σε έναν βρεφονηπιακό σταθμό ή σε ένα γηροκομείο. Σε αυτές τις περιπτώσεις το παρεχόμενο αγαθό δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθεί από τους άμεσους καταναλωτές (τα παιδιά και τους ηλικιωμένους).

Από την άλλη πλευρά οι παραγωγοί γνωρίζουν ακριβώς την ποιότητα του αγαθού που παρέχουν. Σκοπός τους είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους και η επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους. Γι' αυτό είναι πιθανόν να αποκρύψουν κάποιες ατέλειες ή ωραιοποιώντας το αγαθό (π.χ. μέσα από τη διαφήμιση) να παραπλανήσουν τους καταναλωτές. Η *ασυμμετρία λοιπόν στην πληροφόρηση* θέτει πολλές φορές σε θέση ισχύος τον παραγωγό απέναντι στον καταναλωτή, γιατί ο παραγωγός είναι σχεδόν πάντοτε καλύτερα πληροφορημένος για την αξία του αγαθού που παρέχει. Ο καταναλωτής πρέπει σε κάποιον βαθμό αναγκαστικά να τον εμπιστευτεί, για να επιτευχθεί μία συναλλαγή (transaction) και να υπογραφτεί το σχετικό συμβόλαιο

¹⁹ Για παράδειγμα, κάποιος που θέλει να αποκτήσει ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή γνωρίζει για ποιον λόγο τον έχει ανάγκη, αλλά είναι δύσκολο να διερευνήσει την ποιότητα κατασκευής του, εκτός εάν έχει ειδικές γνώσεις.

²⁰ Για παράδειγμα, ένα απορρυπαντικό μονάχα εάν το αποκτήσει και το χρησιμοποιήσει κάποιος μπορεί να κρίνει την αποτελεσματικότητά του.

(contract). Συνεπώς, το υπόλοιπο της μη συμμετρικής πληροφόρησης υποκαθίσταται από την *εμπιστοσύνη* του καταναλωτή προς τον παραγωγό.

Το βασικό κίνητρο του κερδοσκοπικού τομέα, το κέρδος, δημιουργεί την εγγενή αδυναμία της αγοράς να δημιουργήσει εξ αρχής σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές. Η έλλειψη πληροφόρησης προκαλεί την αμφιβολία ότι οι εταιρείες θα την εκμεταλλευτούν σε βάρος των καταναλωτών.

Ως κόστος συναλλαγής (transaction cost) ορίζονται τα κόστη που προκύπτουν κατά την προετοιμασία και την παρακολούθηση των οικονομικών συναλλαγών. Δεν υφίσταται μονάχα ανάμεσα στους παράγοντες της παραγωγής, αλλά και ανάμεσα σε αυτούς και τους καταναλωτές, αλλά και μεταξύ των ίδιων των καταναλωτών.

Η ασυμμετρία στην πληροφόρηση και το κόστος συναλλαγής αποτελούν εγγενή εμπόδια που δυσχεραίνουν τις συναλλαγές σε μια αγορά. Κοινός παρονομαστής είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης που πηγάζει από τις κερδοσκοπικές βλέψεις των επιχειρήσεων. Η καχυποψία οδηγεί σε αποτυχία συναλλαγών. Δηλαδή, σε αποτυχία συμβολαίων που θα υπογράφονταν, αν δεν υπήρχαν αυτά τα εμπόδια.

Η αποτυχία συμβολαίου (contract failure) μπορεί να ιδωθεί ως μια διάσταση του κόστους συναλλαγής και ως ασύμμετρη πληροφόρηση για την ποιότητα και την ποσότητα ενός προϊόντος. Αφορά σε μια συγκεκριμένη όψη της ανεπάρκειας της αγοράς και σε συνθήκες υπό τις οποίες ο ελεύθερος ανταγωνισμός αποτυγχάνει να παρέχει συγκεκριμένα αγαθά και υπηρεσίες. Βέβαια, τόσο το κράτος όσο και η ίδια η αγορά έχουν αναπτύξει μηχανισμούς που διευκολύνουν τις συναλλαγές με τη δημιουργία θεσμών αποκατάστασης εμπιστοσύνης. Εκτός από το νομικό πλαίσιο που καθορίζεται από το κράτος και αφορά κυρίως σε κάποιες γενικές παραβιάσεις κανόνων δικαίου, οι ίδιες οι κερδοσκοπικές εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές²¹.

²¹ Οι πιο κοινοί και διαδεδομένοι θεσμοί αποκατάστασης της εμπιστοσύνης είναι:

α) Ο επαγγελματισμός, κυρίως σε υπηρεσίες που δύσκολα αξιολογούνται από τον καταναλωτή. Για παράδειγμα, οι επαγγελματικές ενώσεις ιατρικών, νομικών και άλλων κλάδων, που δύσκολα αξιολογούνται οι υπηρεσίες τους από τον μέσο καταναλωτή, έχουν συνήθως κάποιον κώδικα δεοντολογίας που λειτουργεί προς όφελος όλου του κλάδου, δημιουργώντας κάποιες ασφαλιστικές δικλείδες για τους καταναλωτές, εμπνέοντας σε κάποιον βαθμό την εμπιστοσύνη. Και τις τελευταίες δεκαετίες η ανάπτυξη πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility) αποσκοπεί στο να μειώσει την έλλειψη εμπιστοσύνης των καταναλωτών και να τους διαβεβαιώσει ότι λειτουργούν κοινωνικά υπεύθυνα και δεν έχουν σκοπό να τους εξαπατήσουν.

β) Τεχνικές από την ίδια την αγορά που αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα (π.χ. οι γραπτές εγγυήσεις για την καλή λειτουργία προϊόντων, υπηρεσιών κλπ.).

2. Το συγκριτικό πλεονέκτημα των Κοιν.Σ.Επ.

Εδώ εντοπίζεται και το αρχικό συγκριτικό πλεονέκτημα των Κοιν.Σ.Επ. σε σχέση με τις καθαρά κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. *Η κοινωνική τους διάσταση υποδηλώνει εκ των προτέρων την αξιοπιστία τους.* Οι ιδιοκτήτες δεν αποσκοπούν αποκλειστικά στο κέρδος, συνεπώς μειώνονται μια σειρά από κόστη συναλλαγής με τους πελάτες, δημιουργώντας παράλληλα τις προϋποθέσεις συσσώρευσης κοινωνικού κεφαλαίου. Και εντέλει συνθέτουν τον έναν από τους δύο πυλώνες της επιτυχίας, όπως θα διαπιστώσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

Ας έχουμε πρωτίστως υπόψη ότι κάθε οργάνωση δημιουργείται για να καλύψει κάποιες ανάγκες, τόσο των μελών της όσο και άλλων ανθρώπων και οργανισμών στο εξωτερικό περιβάλλον.

Θα βασιστούμε λοιπόν στην εξής θεμελιώδη αρχή: **Όλοι οι άνθρωποι συνεργάζονται για να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες.** Ορισμένες από αυτές τις ανάγκες αποκαλύπτονται σε τρίτους και χαρακτηρίζονται ως ζήτηση.

Η ζήτηση είναι ο θεμελιώδης κανόνας. Δεν υπάρχει προσφορά για την προσφορά. Η προσφορά είναι η εκτίμηση για τη ζήτηση που μπορεί να υπάρχει.

Επισημαίνεται, όμως, ότι οι ανάγκες δεν είναι μόνο οικονομικές αλλά πολυπύκοιλες: ανάγκη για αναγνώριση από το περιβάλλον, συναισθηματική επαφή, συντροφικότητα, ανάγκη που προκύπτει από ιδεολογικές αντιλήψεις, πιστεύω και στάσεις ζωής κ.ά. Για παράδειγμα, ένας φιλάνθρωπος που κάνει δωρεές (προσφορά) ικανοποιεί πρωτίστως την ανάγκη του για ψυχική ευχαρίστηση (αντίστοιχη ζήτηση). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι πρέπει να ανταποκρινόμαστε στις πραγματικές ανάγκες των άλλων για να ικανοποιήσουν τις δικές μας.

3. Ποιες ανάγκες καλύπτουν οι Κοιν.Σ.Επ.;

Έχει ιδιαίτερη σημασία να γίνει η διαφοροποίηση συγκριτικά με τις καθαρά κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Οι τελευταίες γενικά καλύπτουν καταναλωτικές ανάγκες των πελατών, οι οποίοι καταβάλλουν το αντίστοιχο χρηματικό ποσό για να αποκτήσουν ένα προϊόν ή υπηρεσία. Οι Κοιν.Σ.Επ. δεν περιορίζονται σε αυτό, αλλά καλύπτουν και μη στενά οικονομικές ανάγκες των ανθρώπων, όπως αυτές που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο. Για παράδειγμα, οι οργανώσεις που ακολουθούν τις αξίες του ισοδίκαιου εμπορίου, πωλούν τα προϊόντα τους στους καταναλωτές, οι οποίοι δεν αγοράζουν μόνο αυτό καθαυτό το προϊόν, αλλά «αγοράζουν» ταυτόχρονα και ψυχική ικανοποίηση, γιατί το προϊόν δεν παράχθηκε σε συνθήκες εκμετάλλευσης των εργαζομένων.

Ας μην περιοριστούμε μόνο στα αγαθά που κατευθύνονται σε πελάτες. Συχνά διαφορετικά δίκτυα, οργανώσεις και πρόσωπα που συμμετέχουν σε ποικίλες διαστάσεις της λειτουργίας των Κοιν.Σ.Επ. έχουν διαφορετικές ανάγκες, ενδιαφέροντα ή συμφέροντα.

Παραγωγικότητα, ανταγωνισμός και αποδοτικότητα δεν αποτελούν πλέον τους απόλυτα κυρίαρχους πυλώνες της επιχειρηματικότητας. Όπως επισημαίνουν οι νεοθεσμικές θεωρήσεις, **το «κλειδί» για την επιτυχία μιας επιχείρησης δεν είναι το κόστος παραγωγής αλλά το κόστος συναλλαγής**, αποσκοπώντας εντέλει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, που είναι να πωληθεί ένα αγαθό στους καταναλωτές. Αν δεν μπορεί να πωληθεί, το κόστος παραγωγής και η αποδοτικότητα δεν έχουν καμία σημασία. Οι πολιτισμικές μεταβολές των τελευταίων δεκαετιών κατέστησαν σαφές στις μεγάλες επιχειρήσεις ότι το κοινό εξετάζει και άλλα χαρακτηριστικά που ενσωματώνονται σε ένα καταναλωτικό προϊόν. Πέρα λοιπόν από τη διαφήμιση και άλλες τεχνικές πωλήσεων, μια επιχείρηση αποκτά ένα πρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν συμπλέει με ευρύτερες αξίες των καταναλωτών.

4. Οι Κοιν.Σ.Επ. και οι ανταγωνιστές τους

Παρά τον κοινωνικό τους χαρακτήρα οι Κοιν.Σ.Επ. διαφέρουν εξαιρετικά μεταξύ τους. Η γενική κατηγοριοποίηση του Ν.4019/2011 διακρίνει τις Κοιν.Σ.Επ. σε τρεις κατηγορίες (κοινωνικής φροντίδας, παραγωγικού και συλλογικού σκοπού και κοινωνικής ένταξης), οι οποίες διαθέτουν ορισμένα εκ των προτέρων συγκριτικά πλεονεκτήματα αλλά και περιορισμούς. Αυτά καθορίζουν σε έναν πρώτο βαθμό τις στρατηγικές δικτύωσης και τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη.

α) **Στις Κοιν.Σ.Επ. κοινωνικής φροντίδας** οι πρωταρχικές κατηγορίες-στόχοι είναι οι ευπαθείς κοινωνικές ομάδες του πληθυσμού. Αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα, επειδή οι υπηρεσίες τους αφορούν σε αγαθά εμπιστοσύνης (trust goods), σε σχέση με αντίστοιχες κερδοσκοπικές επιχειρήσεις που, όπως προαναφέρθηκε, το κίνητρο του κέρδους αποτελεί εγγενές μειονέκτημα.

β) **Στις Κοιν.Σ.Επ. παραγωγικού και συλλογικού σκοπού** ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι τελικοί αποδέκτες που θα αγοράσουν το προϊόν, που δυνητικά μπορεί να είναι κάθε καταναλωτής ή, ανάλογα με τη φύση των παραγόμενων αγαθών, ιδιαίτερες υποκατηγορίες του πληθυσμού. Ενδέχεται να ανταγωνίζονται ανάλογες καθαρά κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, όμως έχουν το ίδιο συγκριτικό πλεονέκτημα με την προηγούμενη κατηγορία.

Εδώ εντάσσονται και οργανώσεις συλλογικού σκοπού ως συνασπισμοί καταναλωτών, με σκοπό να παρέχουν στους εαυτούς τους υπηρεσίες και προϊόντα που δεν παρέχονται ικανοποιητικά από τους άλλους τομείς. Κίνητρο αποτελεί η ανάγκη των ίδιων των καταναλωτών για έλεγχο της ποιότητας, ποσότητας, αλλά και η απόκτηση αγαθών σε τιμές κόστους. Θα ωφελήσει τους ίδιους αλλά και τρίτους που τους δίνει κίνητρο να αποκαλύψουν τη ζήτησή τους, καθώς μπορεί να πουλήσει προϊόντα και σε άλλους καταναλωτές.²² Το συγκριτικό τους πλεονέκτημα είναι ότι οι ίδιοι οι πάροχοι

²² Για παράδειγμα, εάν κάποιος καταναλωτής δεν είναι ευχαριστημένος με την ποιότητα ή την τιμή μιας υπηρεσίας που παρέχεται στην αγορά, όπως για παράδειγμα σε έναν παιδικό σταθμό, είναι δυνατό να δημιουργήσουν μια οργάνωση με ακριβώς αυτό το κίνητρο. Το κόστος δημιουργίας διαμοιράζεται στους συμμετέχοντες και είναι συνήθως χαμηλότερο ανά άτομο, αλλά και υπάρχει μεγαλύτερη σιγουριά για το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχεται στα

είναι ταυτόχρονα και πελάτες. Συνεπώς, εκτός από τον κοινωνικό τους χαρακτήρα, τρίτα άτομα τείνουν να τους εμπιστεύονται ακόμα περισσότερο.

γ) Οι **Κοιν.Σ.Επ. κοινωνικής ένταξης** διαθέτουν το ιδιαίτερο πλεονέκτημα της έμπρακτης κοινωνικής αλληλεγγύης, καθώς ταυτόχρονα με την αγορά του αγαθού που προσφέρουν, ο πελάτης αισθάνεται ότι υπηρετεί έναν καλό σκοπό. Αυτό το πλεονέκτημα δεν το διαθέτουν οι δύο προηγούμενες κατηγορίες. Ωστόσο, για ορισμένες έντονα στιγματισμένες ευπαθείς κοινωνικές ομάδες ενδέχεται, ανάλογα με το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, να μην διαθέτουν αυτό το πλεονέκτημα.

παιδιά τους. Με τη σειρά τους και άλλοι γονείς θα επιλέξουν την οργάνωση αυτή για τα παιδιά τους καταβάλλοντας όμως κάποιο αντίτιμο, ακριβώς επειδή η οργάνωση αυτή είναι πιο αξιόπιστη σε σχέση με μια κερδοσκοπική εταιρεία. Η τελευταία ενδέχεται να προσφέρει καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών, αλλά οι γονείς δεν μπορούν συχνά να το ελέγξουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ. ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

1. Τα επιχειρηματικά δίκτυα

Οι Κοιν.Σ.Επ. είναι ένας τύπος οργάνωσης και στην πραγματικότητα διαφέρουν εξαιρετικά μεταξύ τους ως προς τους σκοπούς, τους στόχους, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν. Επομένως, τα επιχειρηματικά σχέδια (business plan) είναι πολύ διαφορετικά μεταξύ τους.

Σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά:

1. Περίληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.
2. Η επιχειρηματική ιδέα.
3. Σύντομη περιγραφή (ιστορικό) της οργάνωσης.
4. Το όραμα της εταιρείας.
5. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
6. Στοιχεία από την παγκόσμια και ευρωπαϊκή αγορά.
7. Η ελληνική αγορά: α) Δομή του κλάδου, β) Προϊόντα, γ) Συσκευασίες, δ) Τιμές/ Τιμολογιακή πολιτική, ε) Προώθηση/ Διαφήμιση, στ) SWOT Analysis του κλάδου (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, κίνδυνοι).
8. Κύρια θέματα και απορρέουσες στρατηγικές κατευθύνσεις.
9. Η επιχειρηματική ευκαιρία.
10. Στόχοι μάρκετινγκ.
11. Στρατηγική μάρκετινγκ και επικοινωνίας.
12. Πλάνο μάρκετινγκ και επικοινωνίας.
13. Τεχνοοικονομικά στοιχεία.
14. Παραδοχές.
15. Οικονομικά αποτελέσματα.²³

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί τον πρώτο πυλώνα της επιτυχίας των Κοιν.Σ.Επ. και περιλαμβάνει έρευνα αγοράς, ανεύρεση και αποδοτική σύνθεση ανθρώπινων και υλικών πόρων, εσωτερικό οργανωσιακό σχεδιασμό κ.ά. Στο επιχειρηματικό σχέδιο συμπεριλαμβάνονται κάποιες τεχνικές δικτύωσης και συνεργασίας οι οποίες ενσωματώνονται συνήθως στα πλάνα και τις στρατηγικές μάρκετινγκ και επικοινωνίας.

Οι περισσότερες Κοιν.Σ.Επ. εντάσσονται στη λογική δικτύωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ, «Τα δίκτυα αποτελούνται από τρεις

²³ Βλ. ΚΕΜΕΛ, www.kemel.gr.

τουλάχιστον επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών, όπως παραγωγή, διανομή κτλ. εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα»²⁴.

Τα επιχειρηματικά δίκτυα χαρακτηρίζονται από:

- Κοινή στρατηγική: Τα μέλη του δικτύου πρέπει να έχουν κοινό στρατηγικό στόχο. Στα επιχειρηματικά δίκτυα ο στόχος είναι η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιμέρους επιχείρησης, αλλά και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- Βασικές δεξιότητες: Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε κάποιο δίκτυο επιχειρηματικότητας προσθέτει μια αξία στο τελικό αποτέλεσμα, ανάλογα με αυτό που εκείνη ξέρει να κάνει καλύτερα.
- Σαφή συμφωνία: Το είδος της συμφωνίας μπορεί να είναι από ένα τυπικό και αυστηρό συμβόλαιο έως μια άτυπη προφορική συμφωνία.
- Εμπιστοσύνη: Βασική προϋπόθεση της συνεργασίας είναι η εμπιστοσύνη. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των επιχειρήσεων ότι οι οποιοσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις ή δράσεις πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του κοινού συμφέροντος που δεν αντιβαίνει στο ατομικό συμφέρον.
- Τεχνολογία: Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει την άμεση μεταφορά πληροφοριών από επιχείρηση σε επιχείρηση και μειώνει δραστικά τον χρόνο και το κόστος των συναλλαγών, επιτρέποντας σε ξεχωριστές επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται ως μία.

Ποιες είναι οι κύριες μορφές δικτύωσης των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων; Συνοψίζονται συνήθως σε πέντε μοντέλα:

- Το μοντέλο της ημι-ενσωμάτωσης: Αφορά σε οριζόντια δίκτυα που δημιουργούνται για να αυξήσουν τη δύναμη των εταιρειών που συμμετέχουν, όπως να επεκτείνουν τη διείσδυσή τους σε αγορές και να μειώσουν ορισμένα κοινά κόστη λειτουργίας. Περιορίζονται κυρίως σε συγκεκριμένες δραστηριότητες.²⁵
- Το κάθετο δίκτυο προμηθευτών-πελατών: Κάθετα δίκτυα που έχουν σκοπό να μειώσουν τα κόστη σε διάφορες φάσεις της παραγωγής, για παράδειγμα, όταν κρίνεται ότι είναι πιο φθηνό να παραχθεί ένα μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας από κάποια άλλη εταιρεία (outsourcing).

²⁴ Βλ. EOMMEX και Ειδικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, *Εγχειρίδιο «Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων (clustering) και Δικτύων Επιχειρηματικότητας*.

²⁵ Ένα γνωστό παράδειγμα είναι η Star Alliance στην οποία συμμετέχουν αεροπορικές εταιρείες, με σκοπό να επεκταθούν σε προορισμούς που θα ήταν δύσκολο ή πιο ακριβό για την καθεμία ξεχωριστά.

- **Συνολικών λύσεων:** Όταν συνασπίζονται παραγωγοί σε συμπληρωματικά αγαθά, με σκοπό να προσφέρουν συνολικές λύσεις σε έναν πελάτη.²⁶
- **Έρευνα και ανάπτυξη (R&D):** Δίκτυα εταιρειών που συνεργάζονται για την ανάπτυξη προϊόντων κοινού ενδιαφέροντος. Με αυτόν τον τρόπο μοιράζονται τα ρίσκα και τα κόστη στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.
- **Δημιουργίας κυρίαρχων προτύπων:** Όταν συνεργάζονται για την καθιέρωση συγκεκριμένων standards σε τεχνολογίες ή διαδικασίες σε συγκεκριμένα πεδία.

Στις Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται αρκετές μορφές δικτύωσης που παραπέμπουν στις ανωτέρω πρακτικές των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων, συνήθως στις δύο πρώτες, αλλά και στην τελευταία. Στις κατηγορίες «έρευνα και ανάπτυξη» και «συνολικών λύσεων» είναι πολύ σπάνιες, χωρίς να αποκλείονται, καθώς είτε απαιτούνται μεγάλα ποσά είτε είναι δύσκολο να βρεθούν τόσες επιχειρήσεις ώστε να προσφέρουν συνολικές λύσεις. Σε αυτές τις κατηγορίες είναι μάλλον απαραίτητη η συνεργασία με κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

Στην τελευταία κατηγορία (δημιουργία προτύπων) ίσως εκ πρώτης όψεως να μας φαίνεται υπερβολικό ή άτοπο, αλλά εάν δεν σκεφθούμε με αυστηρά παραγωγικούς/οικονομικούς όρους, ήδη σε κάποια πεδία έχουν δημιουργήσει κοινωνικά πρότυπα. Το ηθικό και ισοδίκαιο εμπόριο είναι ένα από αυτά. Το κοινωνικό standard που δημιουργεί το πλεονέκτημα είναι το ίδιο το περιεχόμενο της διαδικασίας. Για παράδειγμα, η δίκαιη μεταχείριση κάποιων παραγωγών (π.χ. κακάο) σε αναπτυσσόμενες χώρες, η μεταποίηση του προϊόντος (π.χ. σε μορφή σοκολάτας) σύμφωνα με τους ίδιους όρους, έχει δημιουργήσει ένα πρότυπο που έχει καθιερωθεί σε πολλές χώρες του κόσμου.

²⁶ Για παράδειγμα, τα είδη μπίλιου αποτελούν ένα σύνολο από διαφορετικά προϊόντα, που προσφέρονται από διαφορετικές εταιρείες. Όταν συνασπίζονται μπορούν να προσφέρουν ένα συνολικό προϊόν στον πελάτη· ολόκληρο το μπίλιο.

2. Οι συστάδες επιχειρηματικότητας

«Με τον όρο συστάδες αναφερόμαστε σε ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν με στόχο την επίτευξη οικονομικών κλίμακας (κοινές προμήθειες, logistics, αποθήκες κ.ά.), την πρόσβαση σε πόρους (αγορά κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό), την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση και γενικότερα την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη βελτίωση της λειτουργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων - εταιρών».²⁷ Οι διαφορές μεταξύ συστάδων και επιχειρηματικών δικτύων συνοψίζονται στον ακόλουθο Πίνακα.

Πίνακας 1. Διαφορές συστάδων και δικτύων επιχειρηματικότητας

Συστάδες - Clusters	Επιχειρηματικά Δίκτυα
Ισότιμη συμμετοχή «εταίρων».	Ανάμεσα στα μέλη του δικτύου υπάρχουν από την αρχή ή αναπτύσσονται στην πορεία ιεραρχικές σχέσεις.
Συνήθως οι επιχειρήσεις-μέλη της συστάδας γειτνιάζουν.	Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί.
Όσο περισσότερα τα μέλη τόσο καλύτερα.	Ο αριθμός των μελών καθορίζεται εξ αρχής και συνήθως δεν μεταβάλλεται.
Η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη.	Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάντα ισότιμη.
Οι σχέσεις είναι ελαστικές.	Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες.
Αποτελούν ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (νέα εταιρεία).	Αποτελούν δραστηριότητα των επιχειρήσεων που τα αποτελούν.
Ενθαρρύνουν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή.	Τα δίκτυα επιτρέπουν την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος.
Δύνανται να περιέχουν δίκτυα επιχειρήσεων.	Δεν δύνανται να περιέχουν συστάδες.
Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις και φορείς που παρέχουν υπηρεσίες στις επιχειρήσεις-μέλη της συστάδας.	Περιλαμβάνουν μόνο ομοειδείς επιχειρήσεις.
Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (π.χ. εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους).	Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν.
Οι επιχειρήσεις-μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα/ υπηρεσίες.	Οι επιχειρήσεις-μέλη των δικτύων συνεργάζονται, διαθέτουν συνήθως συμπληρωματικά προϊόντα/ υπηρεσίες.

Πηγή: EOMMEX

²⁷ Βλ. EOMMEX, οπ. παρ., σ. 8.

Σε νέες επιχειρήσεις παρέχεται συχνά η δυνατότητα συμμετοχής σε **θερμοκοιτίδες** (incubators) επιχειρηματικότητας. Σε αυτές παρέχονται συνήθως κοινή υποδομή, εξοπλισμός και συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξή τους. Συχνά αρκετές από αυτές στεγάζονται στο ίδιο κτίριο με σκοπό την αλληλεπίδρασή τους, την επίλυση κοινών προβλημάτων. Σε αρκετές περιπτώσεις συνθέτουν το πλαίσιο της μερικής δικτύωσης μεταξύ τους.

3. Τα οφέλη από τις συνεργασίες

Ως τα πλέον σημαντικά πλεονεκτήματα καταγράφονται:

- *Συμμετοχή στη βάση της ουσιαστικής καταλληλότητας.* Κάθε μέλος του δικτύου συνεισφέρει βάσει των ιδιαίτερων δυνατοτήτων και της τεχνογνωσίας που διαθέτει.
- *Χαμηλότερο συνολικό κόστος.* Οι εταίροι του δικτύου διαθέτουν ήδη αθροιστικά υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό και τεχνογνωσία, κατά συνέπεια δεν απαιτείται επιπλέον κόστος για την αγορά ή την ενοικίασή τους.
- *Δυνατότητα ανάπτυξης μεγάλων έργων.* Πολλά έργα υπερβαίνουν τις οργανωσιακές δυνατότητες κάθε φορέα χωριστά. Η διασύνδεση και σύνθεση ανθρώπινων και υλικών πόρων από περισσότερους εταίρους προσφέρει περισσότερες δυνατότητες ανάπτυξης μεγάλων έργων μέσω συμπράξεων.
- *Η οριζόντια δομή της συνεργασίας, οι συνδυασμένες οργανωσιακές δυνατότητες και η συγκέντρωση εμπειρίας και τεχνογνωσίας από τα μέλη παρέχουν τη δυνατότητα πληρέστερης και αποτελεσματικότερης ανάπτυξης προγραμμάτων.*
- *Αποτελεσματικότερη εσωτερική παρακολούθηση (monitoring) από τα μέλη του δικτύου που περιορίζει την πιθανότητα σφαλμάτων κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση.*
- *Μείωση πιθανοτήτων αποτυχίας.* Οι ανωτέρω δύο συνθήκες περιορίζουν τις πιθανότητες αποτυχίας ενός έργου.
- *Ελαχιστοποίηση φαινομένων κακοδιαχείρισης.* Όσα περισσότερα μέλη εμπλέκονται στην παρακολούθηση ενός έργου τόσο περιορίζεται η πιθανότητα ανάπτυξης οπορτουριστικών συμπεριφορών και φαινομένων κακοδιαχείρισης και διαφθοράς.
- *Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.* Οι ανωτέρω παράγοντες διασφαλίζουν την αξιοπιστία του έργου από εξωτερικά και εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη του δικτύου, μειώνοντας τα εξωτερικά κόστη συναλλαγής.

Από τη συνεργασία οι φορείς επωφελούνται μέσω της αξιοποίησης πρόσθετων υλικών και ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη ενός στόχου, διευρύνουν το πεδίο δραστηριοποίησης, χρησιμοποιούν ή και αποκτούν μέρος της τεχνογνωσίας που δεν διαθέτουν, δημιουργούν προϋποθέσεις μελλοντικής συνεργασίας και αποκτούν μεγαλύτερη αξιοπιστία, καθώς αναγνωρίζεται η δυνατότητα συμβολής τους στην υλοποίηση ενός έργου από τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

4. Μέσα κοινωνικής και επαγγελματικής δικτύωσης

Η ηλεκτρονική δικτύωση αποτελεί το μέσο διερεύνησης της συγκεκριμένης αγοράς που μας ενδιαφέρει, δηλ. πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και παραγωγούς συμπληρωματικών αγαθών. Ανάλογα με τα προϊόντα που παράγει η δική μας Κοιν.Σ.Επ. ορίζουμε και τους στόχους μας. Τα τελευταία χρόνια τα μέσα κοινωνικής και επαγγελματικής δικτύωσης έχουν σημαντικό ρόλο στη διασύνδεση κάθε οργάνωσης τόσο με μεγάλα κοινά όσο και με στοχευμένα πεδία ενδιαφέροντος. Τα πιο σημαντικά είναι:

Το **LinkedIn** είναι ένας [ιστοχώρος](#) επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης. Τα εγγεγραμμένα μέλη του έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν το προσωπικό επαγγελματικό τους προφίλ, να συνδεθούν με άλλους χρήστες, να αναζητήσουν εργασία, αλλά και να δημιουργήσουν πελατολόγιο.

Το LinkedIn χαρακτηρίζεται από ποικίλες λειτουργίες με κυριότερες:

- τη δημιουργία και την παρουσίαση του προφίλ των μελών,
- τη δυνατότητα λεπτομερούς παρουσίασης της εργασιακής εμπειρίας και αναλυτικού του εκπαιδευτικού υπόβαθρου,
- τη δυνατότητα καταχώρησης προσωπικών πληροφοριών και ενδιαφερόντων,
- τη δικτύωση και την αλληλεπίδραση με τα συνδεδεμένα μέλη,
- τη δυνατότητα παροχής συστάσεων (endorsement) από συναδέλφους, συνεργάτες και γενικότερα μέλη του δικτύου με τα οποία είναι κανείς συνδεδεμένος,
- τη δημοσίευση και τον διαμοιρασμό αναρτήσεων, παρουσιάσεων κλπ.

Το **Facebook** δημιουργήθηκε αρχικά για να διασυνδεθούν πρόσωπα που ήδη γνώριζαν στο παρελθόν και είχαν αποκοπεί. Στην εξέλιξή του αποτέλεσε σύνδεσμο γνωριμιών με άτομα που είχαν κοινούς φίλους, αναπτύχθηκαν ψηφιακές κοινότητες βάσει κοινών ενδιαφερόντων, αντικαθιστώντας σε μεγάλο βαθμό τα προγενέστερα ηλεκτρονικά fora, blogs και chat rooms. Εντέλει, αποτέλεσε και μέσο επιχειρηματικής δικτύωσης, αναζήτησης πελατών, συνεργατών κ.ά. Το μεγαλύτερο κοινωνικό δίκτυο στον κόσμο, με πάνω από ένα δισεκατομμύριο χρήστες, σχεδιάζει τη νέα υπηρεσία του, προκειμένου να δώσει τη δυνατότητα στους χρήστες του να μιλάνε με συναδέλφους τους, να κάνουν νέες επαγγελματικές επαφές, να συνεργάζονται στη δημιουργία επαγγελματικών εγγράφων κ.ά. Το Facebook at Work

θα επιτρέπει στους χρήστες του να κρατούν ξεχωριστό προσωπικό και επαγγελματικό προφίλ. Δηλαδή θα αποτελέσει άμεσο ανταγωνιστή του LinkedIn.

Το **Twitter** είναι ένας ιστοχώρος κοινωνικής δικτύωσης που επιτρέπει στους χρήστες του να στέλνουν και να διαβάζουν σύντομα μηνύματα (μέχρι 140 χαρακτήρες), τα οποία ονομάζονται tweets. Τα μηνύματα μπορούν να αναγνωστούν και από μη συνδεδεμένους χρήστες, αλλά μόνο οι συνδεδεμένοι μπορούν να δημοσιεύσουν κείμενα. Έμμεσα χρησιμοποιείται και για επαγγελματική χρήση και δικτύωση.²⁸

Άλλοι συναφείς δικτυακοί χώροι, μικρότερου όμως μεγέθους, είναι το Viadeo (<http://www.viadeo.com>) με εξήντα εκατομμύρια χρήστες και το Xing (<http://www.xing.com>) με δώδεκα εκατομμύρια, σύμφωνα με στοιχεία της Wikipedia.

5. Μοντέλα διαδικτυακής χαρτογράφησης και ανάλυσης

A. Η Διαδικτυακή Χαρτογράφηση (web crawling)

Από τη στιγμή που έχουμε καταλήξει στους στόχους, τους σκοπούς και το αντικείμενο των εργασιών μας, αναζητούμε στο διαδίκτυο, μέσω των γνωστών μηχανών αναζήτησης, εταιρείες, άλλους φορείς, δίκτυα, ψηφιακές κοινότητες που σχετίζονται με το αντικείμενό μας. Καταγράφουμε προϊόντα, στρατηγικές, πεδία δραστηριοποίησης, πιθανούς προμηθευτές κ.ά. Με αυτόν τον τρόπο γνωρίζουμε ποιοι δραστηριοποιούνται σε συναφή αντικείμενα με τη δική μας Κοιν.Σ.Επ. σε τοπικό, υπερτοπικό και παγκόσμιο περιβάλλον. Παράλληλα, εξετάζουμε μέσω υπερσυνδέσεων (hyperlinks) ποιοι συναλλάσσονται μεταξύ τους. Επίσης, γνωρίζουμε μέσα από τις ιστοσελίδες τους περισσότερες λεπτομέρειες για το προφίλ, τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα όπως και πιθανώς αναγγελίες συνεργασιών. Συνιστά μια πρώτη και σύντομη χαρτογράφηση που χρησιμοποιείται με άλλες μεθοδολογίες ανάλυσης δικτύων. Συμβάλλει στον εντοπισμό των παραγόντων σε ένα πεδίο, για να ξεκινήσει η διερεύνηση πιθανών επαφών. Στη συνέχεια, εφόσον έχουμε εντοπίσει ποιοι μας ενδιαφέρουν, μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, γνωστοποιούμε την Κοιν.Σ.Επ. μας ή και προχωρούμε σε συγκεκριμένες προτάσεις συνεργασίας.

B. Ανάλυση Κοινωνικού Δικτύου (social network analysis)

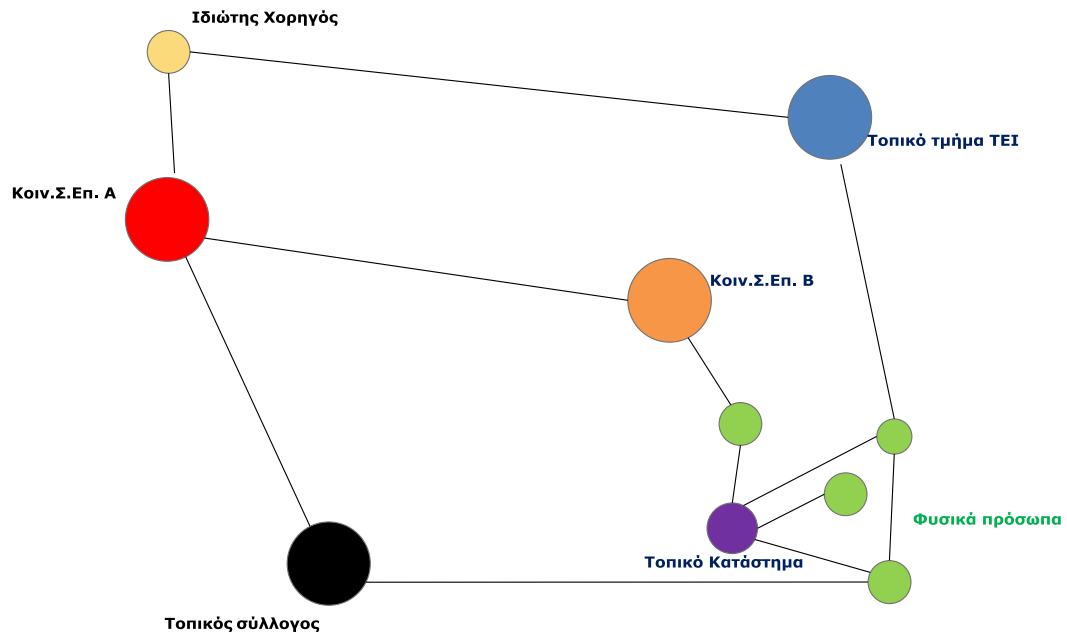
Ας υποθέσουμε ότι η δική μας Κοιν.Σ.Επ. είναι ο κόκκινος κύκλος στο παρακάτω σχήμα. Ήδη έχουμε κατανοήσει ότι σε αυτό το απλοποιημένο δίκτυο μπορεί να συμμετέχουν άλλες οργανώσεις ή/και μεμονωμένα φυσικά πρόσωπα.

Το μοντέλο αυτό μας δείχνει τις επαφές, αλλά όχι τη φύση των συναλλαγών. Αυτό είναι ένα πολύ απλό παράδειγμα χαρτογράφησης ενός κοινωνικού δικτύου. Μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση θα μπορούσε να περιγράψει τα είδη των επαφών/ σχέσεων (π.χ. φιλικές, επαγγελματικές κλπ.), καθώς και τη συχνότητα των επαφών. Η

²⁸ Βλ. σχετικά <http://www.wikihow.com/Use-Twitter-as-a-Professional>.

κοινωνική χαρτογράφηση του δικτύου μπορεί επίσης να περιγράψει τις ιδιότητες των παραγόντων διαπροσωπικών δικτύων, τους διαμορφωτές γνώμης, τους θυροφύλακες και τους κόμβους.

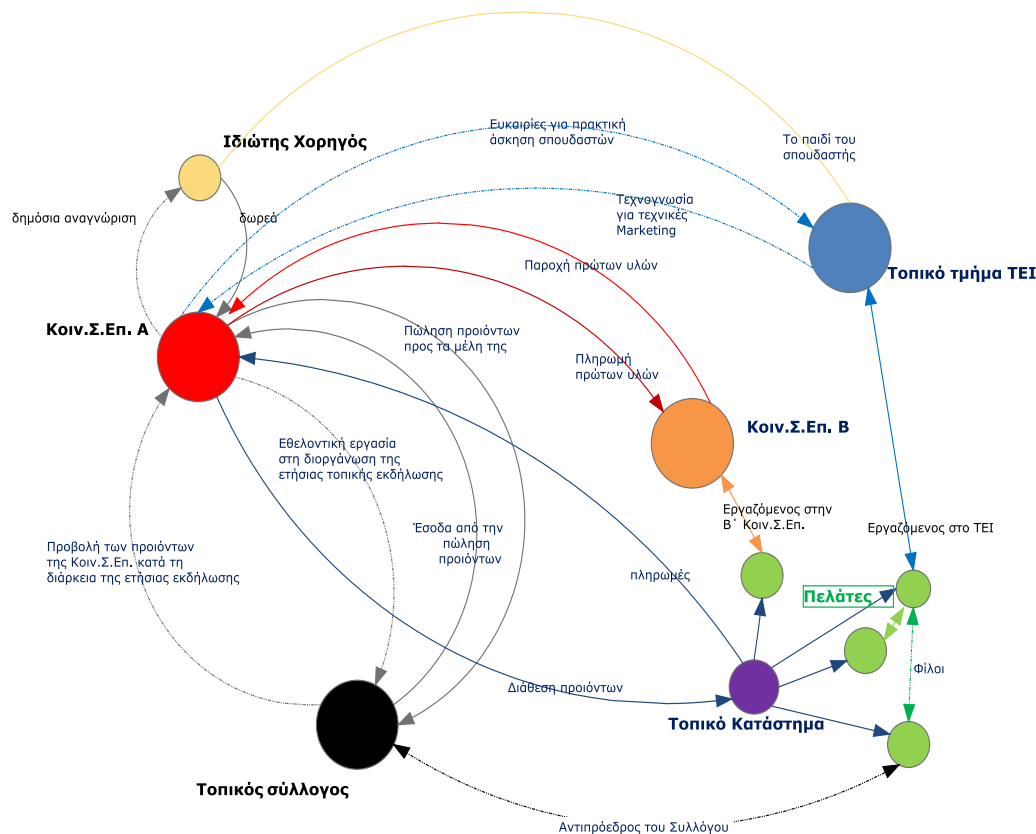
Εικόνα 8: Μοντέλο Κοινωνικής Δικτύωσης



Γ. Ανάλυση Δικτύου Αξίας (value net)

Είναι μια μεθοδολογία χαρτογράφησης που αποτυπώνει το περιεχόμενο των συναλλαγών που έχουν οι παράγοντες μεταξύ τους. Οι διακεκομμένες γραμμές αντιπροσωπεύουν τις παράπλευρες συναλλαγές, ενώ οι συνεχείς τις κύριες/ επίσημες. Τα βέλη μάς δείχνουν την κατεύθυνση από τον παράγοντα προς τον αποδέκτη.

Εικόνα 9: Ανάλυση Δικτύου Αξίας (value net)



Ας εξετάσουμε τη φύση ορισμένων σχέσεων, όπως αποτυπώνονται στο ανωτέρω σχήμα.

Α' Διερεύνηση

- Η Κοιν.Σ.Επ. Α (κόκκινος κύκλος) διαθέτει κάποιον χορηγό (κίτρινος κύκλος). Το βέλος υποδεικνύει ότι η χορηγία κατευθύνεται προς αυτή. Η γραμμή είναι συνεχής και υποδηλώνει ότι δόθηκαν χρήματα ή εξοπλισμός κ.ά. Αν επιθυμούμε καταγράψουμε και τι ακριβώς δωρήθηκε καθώς είναι επίσημη ενέργεια. Διακρίνουμε όμως και μία άλλη αντίστροφη διακεκομμένη γραμμή. Είναι η αναγνώριση και η ανάδειξη του χορηγού από την Κοιν.Σ.Επ. Μια άυλη ανταπόδοση π.χ. με μια τιμητική πλακέτα. Αν καταγραφόταν μόνο η πρώτη γραμμή (η χορηγία), θα μας εξηγούσε λιγότερα για τις σχέσεις των δύο παραγόντων.

- Άλλη μία σχέση διαπιστώνεται μεταξύ της Κοιν.Σ.Επ. και του τοπικού παραρτήματος Τ.Ε.Ι. Και οι δύο γραμμές είμαι ανεπίσημες. Η Κοιν.Σ.Επ. ζητά την επιστημονική βοήθεια (π.χ. εκπαίδευση σε ένα πρόγραμμα λογιστικής) και σαν ανταπόδοση δέχεται φοιτητές για πρακτική άσκηση.
- Μεταξύ των τριών προηγούμενων παραγόντων αποκαλύπτεται κάτι σημαντικό. Όπως καταγράφεται, το παιδί του χορηγού σπουδάζει στο Τ.Ε.Ι. που συνεργάζεται άτυπα με την Κοιν.Σ.Επ. Α... που πήρε τη χορηγία. Με αυτόν τον τρόπο αρχίζουμε να αποκαλύπτουμε ένα από τα πιθανά κίνητρα του χορηγού.

Β' Διερεύνηση

- Ένας τοπικός σύλλογος διοργανώνει μια ετήσια εκδήλωση. Η Κοιν.Σ.Επ. μας αποφασίζει την εθελοντική συμμετοχή των μελών της στη διοργάνωση. Ο σύλλογος με τη σειρά του ευχαριστεί δημόσια την Κοιν.Σ.Επ. για την προσφορά της. Αυτό αρχικά σημαίνει διαφήμιση, εμπλοκή σε μια αποδεκτή συλλογική δράση που δείχνει τον κοινωνικό χαρακτήρα της. Η γνωριμία των μελών της με αυτά του συλλόγου, λόγω της συναναστροφής τους κατά τη διοργάνωση, δημιουργεί κάποιους διαπροσωπικούς (ασθενείς αρχικά) δεσμούς. Κάποιες επαναλαμβανόμενες συναλλαγές μεταξύ τους δημιουργούν προϋποθέσεις εμπιστοσύνης και κάποια από τα μέλη του συλλόγου μπορεί να αποτελέσουν πελάτες της. Επομένως, αυτές οι άτυπες συναλλαγές πιθανότατα να οδηγήσουν σε κύριες για την Κοιν.Σ.Επ., όπως διακρίνεται στο σχήμα.
- Παράλληλα, η Κοιν.Σ.Επ. προμηθεύει με τα προϊόντα της ένα τοπικό κατάστημα. Ο αντιπρόεδρος του συλλόγου είναι και πελάτης του καταστήματος. Πιθανόν θα διακινήσει την πληροφορία για τη συνεργασία συλλόγου και Κοιν.Σ.Επ. στην ετήσια εκδήλωση. Επίσης είναι φίλος και με άλλον πελάτη του καταστήματος, ο οποίος εργάζεται στο Τ.Ε.Ι..

Ανάλογα εξετάζουμε και τις σχέσεις που έχει η Κοιν.Σ.Επ. με τους άλλους παράγοντες.

Τι μας υποδηλώνει η ανάλυση του Δικτύου Αξίας;

- Παρατηρούμε ότι όσο περισσότερες παράλληλες συναλλαγές διαπιστώνονται μεταξύ δύο παραγόντων, τόσο πιο ισχυροί είναι και οι δεσμοί. Όσο η συνεργασία μπορεί να επεκταθεί και με άλλες μορφές συναλλαγών (επίσημες ή ανεπίσημες), τόσο περισσότερες αξίες δημιουργούνται.
- Σε σχέση με μοντέλο κοινωνικής δικτύωσης αντιλαμβανόμαστε γιατί και πώς συνδέονται οι παράγοντες μεταξύ τους. Και εντέλει αντιλαμβανόμαστε τον ρόλο τους στο σύστημα.
- Όσο περισσότερο διερευνούμε τις αξίες που δημιουργούνται μεταξύ των παραγόντων, τόσο με μεγαλύτερη ακρίβεια αποτυπώνουμε το προφίλ, τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες τους.

- Αντιλαμβανόμαστε επίσης την επιρροή που έχουν οι παράγοντες που συναλλασσόμαστε με τρίτους και ότι η καλή φήμη μας «κυκλοφορεί» και χτίζεται πέρα από τους πρώτους βαθμούς επιρροής.
- Εντέλει σχεδιάζουμε έναν στρατηγικό χάρτη που μας φανερώνει πώς και με ποιους χρειάζεται να συναλλαχθούμε για να αυξήσουμε την επιρροή μας σε ολόκληρο το δίκτυο.

Στον επόμενο πίνακα συνοψίζονται τα τρία μοντέλα χαρτογράφησης των δικτύων, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και οι δυνατότητές τους. Φυσικά υπάρχουν και άλλα μοντέλα, αλλά τα συγκεκριμένα είναι τα συνηθέστερα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να σχεδιάσουν τις στρατηγικές τους.

Πίνακας 2. Συγκριτικά χαρακτηριστικά των τριών μοντέλων δικτύωσης

Χαρακτηριστικά των τριών μοντέλων χαρτογράφησης					
Μοντέλο	Ανάλυση σχέσεων	Απαιτούμενη γνώση για το ποιο συμμετέχουν	Απαιτούμενη γνώση του πώς οι παράγοντες συσχετίζονται μεταξύ τους	Συγκέντρωση πληροφοριών για τη μορφή και την αξία που δημιουργείται από τις σχέσεις. Αξία συναλλαγής (value exchange)	Αύξηση γνώσεων για τη βιωσιμότητα της παραγόμενης αξίας (δυναμική)
διαδικτυακή χαρτογράφηση	ενδιαφερόμενα μέρη και σχέσεις	χαμηλή	χαμηλή	χαμηλή	χαμηλή
κοινωνική δικτύωση	δομή των σχέσεων	μέτρια	χαμηλή	χαμηλή	χαμηλή
δίκτυο αξίας value network	δημιουργία αξίας μεταξύ των σχέσεων	μέτρια	μέτρια	υψηλή	υψηλή

Πηγή: Network Action.Net, 2009

Και για τα τρία μοντέλα έχουν αναπτυχθεί ηλεκτρονικές εφαρμογές. Από την ηλεκτρονική ανεύρεση ομάδων συζητήσεων μέχρι τη γραφική απεικόνιση, πολλαπλές αναλύσεις και αυτόματες παρεμβάσεις για την αξιοποίηση των δικτύων προς όφελός μας. Κάποια προγράμματα παρέχουν σε βάθος ανάλυση, ενώ άλλα είναι πιο περιορισμένα. Προγράμματα (software): [IlegroGraph](#), [EgoNet](#), [Gephi](#), [GraphStream](#), [Graph-tool](#), [Graphviz](#), [InfiniteGraph](#), [Netlytic](#), [NetMiner 4](#), [R Socilyzer](#), [Social Networks Visualize](#), [Java Universal Network/Graph \(JUNG\) Framework](#), [Keynetiq](#), [Mathematica](#), [Network Overview Discovery Exploration for Excel \(NodeXL\)](#), [NetworKit](#), [Polinode](#), [NetworkX](#), [visone](#), [SVAT](#), [Tulip](#), [Wolfram Alpha](#).

Οι ανωτέρω κατηγοριοποιήσεις και τα μοντέλα αφορούν κάθε τύπο επιχειρηματικότητας. Οι Κοιν.Σ.Επ. ανάλογα με τη μορφή, το περιβάλλον δραστηριοποίησης και τα προϊόντα που προσφέρουν μπορούν να τα αξιοποιήσουν. Ας έχουμε βέβαια υπόψη ότι οι περισσότερες από αυτές δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο ή τουλάχιστον τα περισσότερα ενδιαφερόμενα

μέρη προέρχονται από την τοπική κοινωνία. Για παράδειγμα, μια Κοιν.Σ.Επ. που υπάγεται στην κατηγορία της «κοινωνικής φροντίδας», επειδή εντάσσεται στην παροχή προσωπικών υπηρεσιών, η εμβέλειά της είναι κυρίως τοπική. Ανάλογα και μια «συλλογικού σκοπού», που έχει σκοπό να αναπληρώσει ανεπάρκειες της αγοράς και του κράτους σε συλλογικά ή και σε δημόσια αγαθά, το επίκεντρο είναι η τοπική κοινωνία. Ενώ συνήθως οι Κοιν.Σ.Επ. που προσφέρουν ιδιωτικά και διαρκή καταναλωτικά αγαθά ενδιαφέρονται για μεγαλύτερες αγορές.

Σε κάθε περίπτωση τοπικής δραστηριοποίησης οι Κοιν.Σ.Επ. οφείλουν να είναι ενσωματωμένες στην κοινωνία, στις διαδικασίες, και σε κάθε τύπου κοινωνικο-οικονομικές σχέσεις. Η δικτύωση επομένως συμπεριλαμβάνει πρόσθετα χαρακτηριστικά και στρατηγικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

Οι Κοιν.Σ.Επ. συνιστούν νέα υβρίδια μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και παραδοσιακών συνεταιρισμών. Επομένως, ενσωματώνουν τον κοινωνικό χαρακτήρα των πρώτων και τον εμπορευματικό/ επιχειρηματικό των δεύτερων. Για να επιτύχουν, κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό, οφείλουν να συνδυάζουν αρμονικά αυτές τις δύο φύσεις. Τι θεωρείται «κοινωνικός χαρακτήρας»; Εξαρτάται πάντοτε από τις αξίες και αντιλήψεις του τοπικού ή του ευρύτερου περιβάλλοντος για το τι θεωρείται «κοινωνικό» και τι όχι. Εδώ είναι και το κρίσιμο σημείο: Δεν έχουν σημασία οι δικές μας αντιλήψεις, αλλά οι αντιλήψεις του περιβάλλοντος. Όπως επίσης και δεν έχει καμία σημασία για το τι αναγνωρίζουμε εμείς ως ανάγκη που προσπαθούμε να καλύψουμε. Σημασία έχει τι αναγνωρίζουν ως δική τους ανάγκη τα ίδια τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ας υποθέσουμε ότι μια Κοιν.Σ.Επ. έχει εντοπίσει τα κενά ικανοποίησης των αναγκών σε μια τοπική κοινωνία, όπως, για παράδειγμα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δεν παρέχονται ικανοποιητικά ή σε προσιτές τιμές ή και καθόλου από άλλους φορείς ή υπάρχει έλλειψη ποιότητας. Με ποιο τρόπο θα σχεδιάσει περαιτέρω τη δικτύωσή της; Για να γίνει πιο σαφής και κατανοητή η διαδικασία θα χρησιμοποιήσουμε το περιεχόμενο των μοντέλων δικτύωσης (βλ. εικόνες 7 και 8) ως μελέτη περίπτωσης.

1. Πρώτο στάδιο: Ανάλυση της κουλτούρας του περιβάλλοντος

Σε κάθε περιβάλλον υπάρχουν ιδιαίτερες αξίες, συνήθειες, συμπεριφορές και έθιμα. Η Κοιν.Σ.Επ. οφείλει να ενταχθεί αρμονικά σε αυτό και να αποτελέσει μέρος του συγκεκριμένου ανθρώπινου οικοσυστήματος.²⁹ Κάθε οργανισμός ή άτομο που επιδιώκει να δημιουργήσει σχέσεις, αν δεν ανιχνεύσει σωστά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κοινωνικού περιβάλλοντος, πολύ δύσκολα θα ενσωματωθεί. Ας έχουμε υπόψη ότι σε κάθε οικοσύστημα τα μη συμβατά μέρη τείνουν να αποβάλλονται, όπως περίπου συμβαίνει και με ένα μη συμβατό μόσχευμα σε έναν ανθρώπινο οργανισμό.

Η κουλτούρα του περιβάλλοντος παράγει πάντοτε κάποιους θεσμούς, δηλαδή παγιωμένες συνήθειες και πρακτικές που θεωρούνται σημαντικές από τους παράγοντες. Στον επόμενο πίνακα καταγράφουμε στην πρώτη στήλη ενδεικτικά κάποιους θεσμούς/ συνήθειες. Στις επόμενες τρεις στήλες καταγράφουμε το όφελος που προκύπτει από τη συμμετοχή των ποικίλων παραγόντων, τους πιθανούς «κινδύνους» από μια διαφορετική στάση και την αντίστοιχη αρμόζουσα συμπεριφορά που πρέπει να επιδείξει η δική μας Κοιν.Σ.Επ.

Ένα ενδεικτικό παράδειγμα ανάλυσης της κουλτούρας σε μια τοπική κοινωνία παρουσιάζεται στον ακόλουθο Πίνακα.

²⁹ Ένα ανθρώπινο οικοσύστημα αναφέρεται στις χωρικές και χρονικές σχέσεις των ανθρώπων και στην έκταση που αυτές επηρεάζονται από παράγοντες επιλογής, κατανομής και προσαρμογής σε σχέση με το περιβάλλον.

Πίνακας 3. Ενδεικτική ανάλυση κουλτούρας περιβάλλοντος

Θεσμός/ Συνήθεια	Λειτουργικά οφέλη για τους συμμετέχοντες	Κίνδυνοι διαφορετικής συμπεριφοράς	Πώς να συμπεριφερθούμε εμείς (η Κοιν.Σ.Επ. μας);
Στις εθνικές εορτές όλοι βγάζουν στα μπαλκόνια τους την ελληνική σημαία. Μετά τις σχολικές παρελάσεις, τα μέλη της τοπικής κοινωνίας συγκεντρώνονται στην κεντρική πλατεία και κερνάνε καφέ στις παρέες τους.	Αναγνώριση της συνήθειας για τους κατοίκους. Γνωριμίες, διατήρηση ή δημιουργία ασθενών αρχικά δεσμών.	Μπορεί να σχηματιστεί η εντύπωση ότι υποτιμούμε τη συγκεκριμένη συνήθεια.	Να συμμετάσχουμε σε αυτή τη συνήθεια.
Οι κάτοικοι συνηθίζουν να μιλούν στον ενικό μεταξύ τους, ανεξαρτήτως ηλικίας και βαθμού γνωριμίας.	Αμεσότητα στην επαφή. Δημιουργία κλίματος οικειότητας.	Αν μιλάμε εμείς στον πληθυντικό, μπορεί να θεωρηθεί ότι επιθυμούμε να κρατήσουμε αποστάσεις από τους κατοίκους.	Με τον ίδιο τρόπο όπως όλοι.
Σχεδόν σε κάθε επίσκεψη, σύντομη ή μη, οι κάτοικοι προσφέρουν στον επισκέπτη ένα ποτηράκι ρακί.	Απόδειξη σεβασμού.	Να θεωρηθούμε ακατάδεκτοι.	Κάποιες φορές με τον ίδιο τρόπο. Αλλά δεν χρειάζεται να γίνουμε αλκοολικοί! Δεχόμαστε ένα διαφορετικό κέρασμα χρησιμοποιώντας κάποια δικαιολογία.
Ετήσια εκδήλωση του πολιούχου αγίου της περιοχής με εορταστικές εκδηλώσεις. Ένας τοπικός σύλλογος αναλαμβάνει τη διοργάνωση.	Σύσφιξη δεσμών των κατοίκων. Ευκαιρίες δημιουργίας ασθενών δεσμών ή μεταβατικών σχέσεων.	Να θεωρηθούμε ακατάδεκτοι.	Να συμμετάσχουμε.

Κάποιες από αυτές τις αναλύσεις ίσως θεωρηθούν αυτονόητες, ενώ για κάποιες άλλες ίσως θεωρηθεί ότι δίνουμε υπερβάλλουσα σημασία.

Είναι πραγματικά έτσι; *Πολλές φορές τα αυτονόητα δεν είναι τόσο αυτονόητα.* Καθένας από εμάς, αν εξετάσει προσωπικές του εμπειρίες, θα διαπιστώσει ότι πολλές φορές οι υποκειμενικές αξιολογήσεις του συχνά διαφέρουν από αυτές του περιβάλλοντος. Αυτό είναι φυσιολογικό, γιατί καθένας έχει τη δική του προσωπικότητα, τις δικές του αντιλήψεις και φυσικά δεν είναι υποχρεωμένος να αφομοιώνεται πλήρως στην κουλτούρα του περιβάλλοντος.

Το μόνο βέβαιο είναι ότι ο βαθμός της κοινωνικής ενσωμάτωσης (civic engagement) στην κουλτούρα ενός περιβάλλοντος μας ωφελεί πολυδιάστατα.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, λοιπόν, **ανιχνεύουμε και καταγράφουμε τους πιο σημαντικούς θεσμούς**. Εντοπίζουμε αυτούς που έχουν αξία για το συγκεκριμένο περιβάλλον, όχι για εμάς.

Στη συνέχεια η Κοιν.Σ.Επ. που έχουμε δημιουργήσει επιχειρεί την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμβολή/ εμπλοκή της σε αυτούς τους θεσμούς. Διερευνούμε: **Με ποιον τρόπο η Κοιν.Σ.Επ. μας μπορεί να συμβάλλει και να ενισχύσει τις δραστηριότητες που αντιστοιχούν στο συγκεκριμένο περιβάλλον**. Ορισμένοι απλοί και ανέξοδοι τρόποι είναι η προβολή τους, π.χ. μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του μπλογκ ή του σάιτ μας κτλ. ή με την πιο ενεργή συμβολή μας σε κάποιες από αυτές. Στην εικόνα 8 του παραδείγματος δικτύου αξιών διακρίνουμε τις σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ της Κοιν.Σ.Επ. Α και του τοπικού συλλόγου, που διοργανώνει την ετήσια εκδήλωση του πολιούχου. Από το μοντέλο ανάλυσης αξιών διακρίνουμε ότι μπορούμε να ωφεληθούμε όχι μόνο ευθέως, αλλά και έμμεσα από τις διασυνδέσεις του τοπικού συλλόγου. Επομένως, η κοινωνική ενσωμάτωση και η ενίσχυση των κοινά αποδεκτών θεσμών ευνοεί τόσο τη δημιουργία συγκεκριμένων σχέσεων, τη διάδοση της φήμης μας, αλλά και διευκολύνει τις αρχικές συναλλαγές με τους παράγοντες που μας ενδιαφέρουν.

2. Δεύτερο στάδιο: Εντοπισμός και ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών

Αφού έχουμε προχωρήσει σε μια γενική χαρτογράφηση του περιβάλλοντος, καταγράφουμε όλα τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη για την Κοιν.Σ.Επ. μας, όπως π.χ. ποιοι μπορούν να μας προμηθεύσουν πρώτες ύλες, ποιοι μπορούν να διαθέσουν τα προϊόντα μας, ποιοι μπορούν να συμβάλλουν στην προβολή/ διαφήμιση κτλ.

Μέσω του μοντέλου διαδυκτιακής χαρτογράφησης ή απευθείας επαφής μαζί τους διερευνούμε σε τι μπορούν να μας προμηθεύσουν, διευκολύνουν, υποστηρίξουν συνεργαστούν κ.ο.κ. Βάσει της συλλογής των δεδομένων μας συντάσσουμε έναν κατάλογο ενδιαφερόμενων μερών. Στον ακόλουθο πίνακα χρησιμοποιούμε ενδεικτικά τα ενδιαφερόμενα μέρη του παραδείγματος της εικόνας 8.

Πίνακας 4. Εντοπισμός ενδιαφερόμενων μερών

Παράγοντες	Προμήθεια πρώτων υλών	Προβολή - διαφήμιση	Πώληση προϊόντων	Συμβουλευτική καθοδήγηση	Δωρεές	Δικτύωση με άλλους παράγοντες
Κοιν.Σ.Επ. Β	*					
Τοπικό ΤΕΙ				*		
Μαγαζί πώλησης προϊόντων			*			*
Ιδιώτης Χορηγός					*	
Τοπικός Σύλλογος		*	*			*

Τα ενδιαφερόμενα μέρη διακρίνονται γενικά στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- Πρωτεύοντα: Τα πρόσωπα ή οι οργανώσεις που τελικά επηρεάζονται, είτε θετικά είτε αρνητικά, από τις δραστηριότητες μας (π.χ. πελάτες, ανταγωνιστές κ.ά.)
- Δευτερεύοντα: Τα πρόσωπα ή οι οργανώσεις που επηρεάζονται έμμεσα (π.χ. οργανισμοί που παρέχουν συμπληρωματικά αγαθά)
- Οι ενδιαφερόμενοι - κλειδιά: Έχουν σημαντική επιρροή στον οργανισμό μας (μπορούν επίσης να ανήκουν στις δύο πρώτες ομάδες).

Από όλα τα εντοπισμένα ενδιαφερόμενα μέρη διερευνούμε τις δυνατότητες συνεργασίας. Η ερώτηση κομβικής σημασίας είναι: «Τι θα μπορούσαν να χρειαστούν από εμάς, και τι μπορούμε εμείς να προσφέρουμε σε αυτούς;».

Προσεγγίζουμε πρώτα τα πρωτεύοντα μέρη και τους ενδιαφερόμενους-κλειδιά, καθώς κάποια από αυτά είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της Κοιν.Σ.Επ. μας. Διερευνητικά, μέσω συνεντεύξεων, επαφών, συγκέντρωσης πληροφοριών, επιχειρούμε είτε να διερευνήσουμε τις πραγματικές τους ανάγκες ή, όταν έχουμε καλή πληροφόρηση γι' αυτές, να προχωρήσουμε σε προτάσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος για συνεργασία. Στη συνέχεια σημειώνουμε τα πιθανά οφέλη για την Κοιν.Σ.Επ. μας. Λίγο πιο σύνθετα, μέσω της παρατήρησης, συγκέντρωσης πληροφοριών, σταδιακά σχηματίζουμε τη θέση τους στον δικτυακό χάρτη (στο κοινωνικό δίκτυο) και συμπληρώνουμε τις διασυνδέσεις, τη μορφή των σχέσεων και των συναλλαγών μεταξύ τους (ανάλυση αξιών).

Πίνακας 5. Σύνοψη ανάλυσης δικτύου

Εντοπισμός των ενδιαφερόμενων μερών	Ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών	Ανάλυση του κοινωνικού δικτύου	Ανάλυση του δικτύου αξιών	Σχεδιασμός ενεργειών
<p>Πρωτεύοντα μέρη, δευτερεύοντα μέρη, ενδιαφερόμενοι-κλειδιά</p> <p>Γιατί τους χρειαζόμαστε;</p> <p>Τι μπορούν να μας προσφέρουν;</p>	<p>Ποιες είναι οι ανάγκες τους;</p> <p>Τι μπορεί να χρειάζονται από εμάς;</p> <p>Τι μπορούμε να προσφέρουμε;</p>	<p>Πού βρίσκονται μέσα στο δίκτυο;</p> <p>Ποιες είναι οι διασυνδέσεις τους;</p> <p>Είναι κόμβοι, διαμορφωτές γνώμης ή θυροφύλακες;</p> <p>Μέσω ποιων δεσμών μπορούμε να έρθουμε σε επαφή μαζί τους;</p>	<p>Ποια είναι η φύση των συναλλαγών που έχουν μεταξύ τους;</p>	<p>Πώς και πού μπορούμε να παρέμβουμε για να δημιουργήσουμε αξίες για την Κοιν.Σ.Επ. μας;</p>

Συμπερασματικά, η δικτύωση συνιστά μία διαδικασία διαρκούς ανταλλαγής υλικών και άυλων πόρων με τους παράγοντες ενός περιβάλλοντος. Αποτελεί τον δεύτερο σημαντικό πυλώνα του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων. Σε οργανισμούς, όπως οι Κοιν.Σ.Επ., αναδεικνύεται πολύ περισσότερο σημαντική, καθώς επικεντρώνεται και στην κοινωνική διάσταση των σχέσεων και όχι μονοδιάστατα στην οικονομική τους αποτίμηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αμίτσης Γ. (επ.), *Επιχειρησιακό Σχέδιο προώθησης Δράσεων Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στο Δήμο Αθηναίων*, Τελική Έκθεση προς την Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα, 2013

ΕΟΜΜΕΧ και Ειδικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, *Εγχειρίδιο «Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων (clustering) και Δικτύων Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, 1996

Ζάννης Π., «Μη Κυβερνητικές-Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Κοινωνικός Σχεδιασμός και Κοινωνική Παρέμβαση», σελ. 57-66, σε Αφουξενίδης και Κ. Συρακούλης (επ.), *Διαχείριση Έργων σε Μ.Κ.Ο.*, Προπομπός, Λάρισα, 2006

Ζάννης Π., *Ο Τρίτος Τομέας – Μία Γενική Θεωρία*, Παπαζήσης, Αθήνα, 2013

Ζάννης Π., «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Πολιτική: Ο προσδιορισμός της σχέσης. Τα διλήμματα στις εφαρμογές», *Κοινωνική πολιτική*, τ. 5, σ.σ. 109 – 124, 2015

Κονιόρδος Σ., «Κοινωνικό Κεφάλαιο και Εμπιστοσύνη (και Κοινωνία των Πολιτών) – Ταύτιση ή Απόκλιση;», σελ. 99-131, σε Μ. Κονιόρδος (επ.), *Κοινωνικό Κεφάλαιο. Εμπιστοσύνη και Κοινωνία των Πολιτών*, Παπαζήσης, Αθήνα, 2010

Μητροσύλη Μ., *Μελέτη του θεσμικού και νομικού πλαισίου του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας*, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Ινστιτούτο Κοινωνικής Πολιτικής, Αθήνα, Μάρτιος 2007

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, *«Η Κοινωνική Οικονομία και η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα»*, Γνώμη Πρωτοβουλίας, Αθήνα, Φεβρουάριος 2013

Παρασκευόπουλος, Χ. «Τα Θεμελιώδη Επανέρχονται στη Θεωρία του Κοινωνικού Κεφαλαίου: Διαφθορά, Ανισότητα και Κοινωνικό Κεφάλαιο στην Ε.Ε.», σε Μ. Κονιόρδος (επ.), *Κοινωνικό Κεφάλαιο. Εμπιστοσύνη και Κοινωνία των Πολιτών*, Παπαζήσης, Αθήνα, 2010

Christakis A. και Fowler J., *Συνδεδεμένοι. Η Εκπληκτική Δύναμη των Κοινωνικών Δικτύων και πώς αυτά Διαμορφώνουν τη Ζωή μας*, Κάτοπτρο, Αθήνα, 2010

Ξενόγλωσση

Berkowitz S. D. (1982): *An Introduction to Structural Analysis: The Network Approach to Social Research*. Toronto: Butterworth.

Carrington P. J., John S., Wasserman S. (eds.) (2005): *Models and Methods in Social Network Analysis*. New York: Cambridge University Press.

- Coleman J. (1994): *Foundations of Social Theory*, London and Massachusetts: Harvard University Press.
- Dods P. et al. (2003): "An experimental Study of Search in Global Social Networks", *Science*, 301.
- Fletcher A., et al. (2003): "Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization", *Journal of Intellectual Capital* 4(4): 505 – 527.
- Granovetter M. (1973): "The strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, no 78
- Hall R. (1987): *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, New Jersey: Prentice- Hall
- Hill R., Dunbar R. (2002): "Social Network Size in Humans." *Human Nature*, Vol. 14 (1): 53–72.
- Jackson M. O. (2003): "A Strategic Model of Social and Economic Networks". *Journal of Economic Theory*, 71: 44–74.
- Lang P., Manski C. F. (2000): "Economic Analysis of Social Interactions". *Journal of Economic Perspectives*, 14 (3): 115–36.
- Maloney W.A., et al (2008): "Civic Orientations: Does Associational Type Matters?", *Political Studies*, 56(2): 261-287
- Manfredi F., Maffei M. (2008): "Co-governance and Co-production: From the Social Enterprise towards the Public – Private Co-enterprise", in: S. Osborne (ed.) *The Third Sector in Europe. Prospects and Challenges*, Abingdon: Routledge, p.p. 183-208
- Nooteboom B. (2007): "Social Capital, Institutions and Trust", *Review of Social Economy*, 65 (1): 29- 53
- Ott S. (ed.) (2001), *The Nature of Nonprofit Sector*, Oxford: Westview Press
- Putnam R. (1994), *Making Democracy Work*, New Jersey: Princeton University Press
- Scott J. (2000): *Social Network Analysis: A Handbook*, Newberry Park, CA: Sage.
- Terjesen, S., Lepoutre, J. , Justo, R. and Bosma, N. (2011): *Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship*
- Tilly C. (2005): *Identities, Boundaries, and Social Ties*. Boulder, CO: Paradigm press.
- Wasserman S., Faust K., (1994): *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Waters W. (1993): "A Solidaristic Social Economy: A Bruyn Perspective", *Review of Social Economy*, 52 (1): 108-121
- Westland H. (2003): "Forms or Contents? On the Concept of Social Economy", *International Journal of Social Economics*", 30 (11): 1192-1206
- Wollebaek D., Selle P. (2011): "Social Capital", in R. Taylor, (ed.), *Third Sector Research*, New York: Springer, p.p. 219-234

Διαδικτυακοί Τόποι

<http://netmap.wordpress.com/about/>

http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm

www.socialcooperatives.gr

<http://www.walescooperative.org/resources>

<http://managementhelp.org/socialenterprise/index.htm>

http://www.robcross.org/network_tutorials.htm

<http://networkingaction.net/>

<http://netmap.wordpress.com/about/>

<http://network-tools.com/>

<http://hni.org>

<https://www.unglobalcompact.org/resources>

<http://orgnet.com>

<http://socialeconomy.pl/>

<http://gsen.unltd.org.uk/>

www.kemel.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"**
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο



Ε.Υ. για την Κοινωνική Ένταξη
και την Κοινωνική Οικονομία



**ΕΣΠΑ
2007-2013**
Πρόγραμμα για την Ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η πράξη «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΜΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Κ.Ο.Ν.Σ.Ε.Π.) ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (κωδ. Μ.Ι.Σ 450593)» υλοποιείται στο πλαίσιο της Σύστημης Παρέμβασης 6: «Εκπόνηση θεσμικού, κανονιστικού, διακηπτικού και δημοσιονομικού πλαισίου με στόχο την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας και τη διευκόλυνση της ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων» του Θεματικού Άξονα Προτεραιότητας 1: «Σύστημης παρέμβασης» του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» 2007-2013 του ΕΣΠΑ, το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.