



κεφάλαιο 2

ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΝΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

↳ Αποτέλεσμα Μάθησης

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση:

- να αντιλαμβάνεται θέματα γέννησης και αξιολόγησης ιδεών που οδηγούν στη δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων.
- να γνωρίζει πως διαφέρει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για κοινωνικές επιχειρήσεις συγκριτικά με ένα αντίστοιχο μη κοινωνικών επιχειρήσεων.
- να προσδιορίζει το επιχειρηματικό μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων και τις απειλές που διατρέχει.
- να κατανοεί διαφορετικά στυλ κοινωνικών ηγετών.

2.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζει θέματα σχεδιασμού της νέας κοινωνικής επιχείρησης. Αρχικά επιχειρείται η καταγραφή προβληματισμών για τη γέννηση και αξιολόγηση ιδεών αλλά και για το πως οι ιδέες οδηγούν σε βιώσιμες ευκαιρίες. Στη συνέχεια, προσεγγίζονται σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου, στα οποία οι κοινωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφοροποίηση. Το κεφάλαιο παρουσιάζει για τις κοινωνικές επιχειρήσεις τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, τους κινδύνους που διατρέχουν και θέματα κοινωνικής ηγεσίας. Στο τέλος του δεύτερου κεφαλαίου συνοψίζονται τα βασικά σημεία, παρατίθενται θέματα για συζήτηση και αναφορές που μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμη πηγή πρόσθετης πληροφόρησης.

2.2 Ιδέες και Ευκαιρίες για Δημιουργία Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Στη διαδικασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας η αναγνώριση κοινωνικής ευκαιρίας είναι εξαιρετικά ζωτικής σημασίας. Αυτή προκύπτει από την κριτική αξιολόγηση ιδεών. Αν κάποιος αναλογιστεί τρόπους δημιουργίας μίας κοινωνικής επιχείρησης θα συνειδητοποιήσει πόσο δύσκολο είναι να βρει μία βιώσιμη ιδέα. Η ιδέα πρέπει ταυτόχρονα να παράγει κέρδη και να ευεργετεί την κοινωνία χωρίς επιβλαβείς συνέπειες. Για να συμβεί αυτό, χρειάζεται σκέψη εκτός πλαισίου και κυρίως μετατόπιση του εστιακού σημείου από την εξυπηρέτηση πελατών στην εξυπηρέτηση των οργανώσεων ή της κοινωνίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα συνιστά κάποιος που επιχειρεί να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα λογισμικού για να υπολογίζει αυτόματα τρόπους ώστε τα επιβλαβή εργοστάσια να βελτιώνουν τη λειτουργία τους και να μειώνουν τη μόλυνση του περιβάλλοντος. Σε μία τέτοια περίπτωση έχουμε όφελος σε επίπεδο επιχείρησης και όφελος σε επίπεδο περιβάλλοντος.

Για να γεννηθούν ιδέες απαιτείται πρόσβαση σε πληροφορίες (Brooks, 2010). Αυτές προκύπτουν μεταξύ άλλων από πηγές, όπως η εκπαίδευση, η εμπειρία και τα κοινωνικά δίκτυα. Ειδικότερα, η επίσημη εκπαίδευση ενδέχεται να δώσει στον κοινωνικό επιχειρηματία πρόσβαση σε πλούσιο πληροφοριακό υλικό. Παράλληλα, η εμπειρία από μη κερδοσκοπικές οργανώσεις ή από παροχή εθελοντικής εργασίας ή από περιθωριακές συνθήκες ζωής μπορούν να δώσουν εξίσου σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων. Τέλος, η κοινωνική δικτύωση συνιστά πολύτιμη πηγή επιχειρηματικότητας, καθώς έρευνες συμπεραίνουν ότι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες αναπτύσσουν πολύ μεγαλύτερα κοινωνικά δίκτυα από τα υπόλοιπα άτομα.

Τρία ερωτήματα διευκολύνουν τη γέννηση ιδεών (<http://www.praxisunico.org.uk/uploads/Creating%20Social%20Enterprise.pdf>). Συγκεκριμένα:

1. Τι μπορούν να κάνουν τα άτομα στην τοπική κοινωνία; Τι ικανότητες διαθέτουν; Το ερώτημα εννοεί ότι είναι πιο εύκολο να χτίσει κάποιος την ιδέα του στη βάση υπαρκτών ατόμων με συγκεκριμένες ικανότητες.
2. Υπάρχει άλλη κοινωνική επιχείρηση που θα μπορούσε να αντιγραφεί ή να εφαρμοστεί σε τοπικό επίπεδο; Το ερώτημα εννοεί ότι όταν η προσέγγιση δεν είναι ανταγωνιστική ώστε να δημιουργεί απειλές, τότε υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να υποστηρίξουν την ίδρυση ή να μοιραστούν τις εμπειρίες τους.
3. Για ποια προϊόντα ή ποιες υπηρεσίες έχει ανάγκη μία τοπική κοινωνία; Το ερώτημα εννοεί ότι αναφερόμαστε σε πράγματα που θα μπορούσε να κάνει η κοινωνική επιχείρηση και δεν έχουν καλύψει υπάρχουσες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα προσφέροντας εναλλακτικές επιλογές.

Κάθε ιδέα πρέπει να αξιολογείται προσεκτικά, προτού υλοποιηθεί. Η αξιολόγηση μίας ιδέας ενδείκνυται να παραπέμπει σε υπαρκτό πρόβλημα, καθώς και στην επίλυσή του (MacMillan and Thompson, 2013). Τρία ερωτήματα πρέπει να απαντηθούν με σαφήνεια:

1. Ποιο είναι το κοινωνικό πρόβλημα;
 - Ποιοι υποφέρουν;
 - Από τι υποφέρουν και πότε;
 - Ποιος προκαλεί αυτό το πρόβλημα;
 - Πόσα άτομα επηρεάζονται;
 - Πού βρίσκονται αυτά τα άτομα και πώς κατανέμονται γεωγραφικά;
2. Ποια είναι η λύση στο κοινωνικό πρόβλημα;
 - Πώς η επιχείρηση θα μετριάσει το πρόβλημα;
 - Ποιοι και πόσοι θα ωφεληθούν;
 - Ποια θα είναι τα κόστη;
 - Πώς θα δημιουργηθούν έσοδα;
3. Τι διαφορετικό πρέπει να κάνουν οι ευεργετούμενοι (beneficiaries) για την επίλυση του προβλήματος;
 - Ποιες αλλαγές συμπεριφοράς απαιτούνται από τους ευεργετούμενους;
 - Πόσο δύσκολο είναι να επηρεαστούν αυτές οι αλλαγές συμπεριφοράς;

Συμπληρωματικά, η αξιολόγηση μίας ιδέας ενδείκνυται να λάβει υπόψη ερωτήματα, όπως:

- Μπορεί να υλοποιηθεί; Αν η ιδέα δεν είναι υλοποιήσιμη εξετάζουμε την επόμενη ιδέα. Εδώ αξιολογείται και η επάρκεια των ατόμων σε ικανότητες (βλ. §2.3.2.1)
- Μπορεί να πουλήσει; Αν η αγορά δεν έχει επαρκές μέγεθος ή αλλιώς αν η ζήτηση είναι ανεπαρκής, τότε το εγχείρημα δεν είναι βιώσιμο.
- Μπορεί να αποδώσει; Αν τα έσοδα είναι λιγότερα από τα έξοδα, η επιχείρηση θα «βουλιάξει».
- Μπορεί να υποστηριχθεί με επαρκείς πόρους; Αν όχι, τότε οι αναδυόμενες δυσκολίες θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε αποτυχία.

Ενδιαφέρον παράδειγμα (βλ. πίνακα 2.1), στο οποίο δόθηκαν καταφατικές απαντήσεις και οδήγησαν στην αξιοποίηση ευκαιρίας, συνιστά η κοινωνική επιχείρηση Magpie Swop. Κάνοντας τα άτομα πιο σκεπτόμενα για την οικολογική μόδα (eco-fashion) και τη δυνατότητα να δώσουν σε άλλους ρούχα που δε θα φορέσουν πια, η επιχείρηση διαθέτει κατάστημα που εμπορεύεται μεταχειρισμένα ρούχα έναντι μετρητών ή πιστωτικού σημειώματος. Πρόκειται για εγχείρημα που δοκίμασαν από τα τέλη του 2008 τρεις απόφοιτοι Πανεπιστημίου (Newcastle University) και σκοπεύουν να διευρύνουν στο άμεσο μέλλον με πώληση μεταχειρισμένων βιβλίων και καφετέρια για χορτοφάγους.

Σχήμα 3.1. Ο Κύκλος Ζωής μιας Κοινωνικής Επιχείρησης

Η ιδέα της επιχείρησης που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη απήχηση είναι η ανταλλαγή ρούχων, δηλαδή να πάρει κάποιος κάτι νέο και να δει τα παλιά του ρούχα να ξαναχρησιμοποιούνται. Υιοθετώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο που ευημερεί βασισμένο στα ρούχα και στο περιβάλλον, η εταιρεία διεξάγει σεμινάρια σε σχολεία σχετικά με την ανακύκλωση ρούχων.

Κοινωνικοί Στόχοι:

- ▶ Να δημιουργήσει θέσεις απασχόλησης,
- ▶ Να ανακυκλώσει τα χρήματα από την πώληση ρούχων με διαφανή τρόπο,
- ▶ Να υποστηρίξει τοπικές οργανώσεις κάνοντας δωρεές ρούχων, και
- ▶ Να γίνει μέλος μίας συμμαχίας επιχειρήσεων που δεσμεύονται χρηματοοικονομικά να δημιουργήσουν έναν υγιή πλανήτη (<http://www.onepercentfortheplanet.org/en>).

Ιστοσελίδα: <http://www.magpieswop.co.uk>

email: magpieswop@gmail.com

Οι MacMillan και Thompson (2013) υποστηρίζουν ότι η κατάρτιση σύντομης αναφοράς για την ιδέα (concept statement) είναι σημαντική για ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), μεταξύ των οποίων είναι επενδυτές, σύμβουλοι, κ.λπ., καθώς περιγράφει την ουσία του προβλήματος που επιδιώκει να επιλύσει η κοινωνική επιχείρηση. Ο πίνακας 2.2 αποτυπώνει ένα σχετικό υπόδειγμα.

Πίνακας 2.2. Υπόδειγμα Αναφοράς Ιδέας

Το κοινωνικό πρόβλημα και η προτεινόμενη λύση

1. Πρόβλημα
2. Προτεινόμενη λύση
3. Απαιτούμενες αλλαγές συμπεριφοράς και συνδεδεμένες προκλήσεις

Πρόταση κοινωνικής επιχείρησης

1. Κοινωνικός αντίκτυπος
2. Έσοδα

Αγορά και Ανταγωνισμός

1. Καθορισμός αγοράς-στόχου
2. Καταγραφή της καλύτερης εναλλακτικής προσφοράς του ανταγωνισμού
3. Καταγραφή της υπεροχής της προτεινόμενης λύσης συγκριτικά με την ανταγωνιστική εναλλακτική προσφορά

Κοινωνικο-πολιτιστικό πλαίσιο

1. Ποιοι ευεργετούνται από την κοινωνική επιχείρηση;
2. Ποιοι βλάπτονται από την κοινωνική επιχείρηση;
3. Ποιες είναι οι βασικές ομάδες ενδιαφερομένων;
4. Ποιοι είναι οι σύμμαχοι;
5. Ποιοι είναι οι αντίπαλοι;

Οι ιδέες των κοινωνικών επιχειρηματιών σε αντιδιαστολή με αντίστοιχες των κυβερνητικών φορέων κινούνται με κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω (Bornstein and Davis, 2010). Συνήθως ένα άτομο έρχεται αντιμέτωπο με κάποιο πρόβλημα και διερωτάται τι θα γινόταν αν προσπαθούσε κάτι, για παράδειγμα το Χ. Ακολουθεί πειραματισμός και συσσώρευση εμπειρίας. Στη συνέχεια, προσπαθεί να συλλέξει πόρους και να συσπειρώσει άτομα για να δημιουργήσει την κρίσιμη ομάδα που θα πιστέψει και θα αφιερωθεί πλήρως στο κοινωνικό εγχείρημα. Αν όλα πάνε καλά, η κοινωνική επιχείρηση εξελίσσεται στην πορεία εκπλήρωσης του σκοπού της.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν οι ιδέες τους εμπνέουν άλλους να επιφέρουν κοινωνική αλλαγή. Με άλλα λόγια, αντί να υποδεικνύουν σε άλλους τι πρέπει να γίνει, χρειάζεται να καθοδηγήσουν την ανθρωπινή ενέργεια και πρωτοβουλία. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν περιορίζονται από δομικούς περιορισμούς. Αντιθέτως, έχουν ελευθερία να δοκιμάσουν ακόμα και τις πιο τρελές ιδέες τους παραμένοντας ευρηματικοί.

Για παράδειγμα, οι αγορές στην Αμερική δεν κατάφεραν να καλύψουν επαρκώς την ιατρική ασφάλιση, την εκπαίδευση και την καθημερινή φροντίδα ατόμων χαμηλού εισοδήματος. Αντιθέτως, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες σήμερα το επιτυγχάνουν παρέχοντας σχετικά προϊόντα σε ανεκτές τιμές, δημιουργώντας δηλαδή νέες μορφές αγορών. Αντίστοιχα, στις χώρες του Τρίτου Κόσμου οι κοινωνικές επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες ηλιακής ενέργειας, μαγειρέματος με χαμηλή ενέργεια, γαλακτοκομικών, κ.λπ.

Η κοινωνία χρειάζεται τους κοινωνικούς επιχειρηματίες (Bornstein and Davis, 2010), οι οποίοι για να διαχειριστούν επαρκώς προβλήματα έχουν ανάγκη κυβερνητικής στήριξης (οικονομικής, νομικής, υλικής). Επιπρόσθετα, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες εμπλέκουν άμεσα επιχειρήσεις για να μεταφέρουν θετικές πρακτικές, όπως τη Wal-Mart και τη General Electric για πρακτικές περιβαλλοντικού περιεχομένου. Επιπρόσθετα, συνεργάζονται για να ανταποκριθούν σε κρίσιμα κοινωνικά ζητήματα, όπως η κοινωνική επιχείρηση Grammeen Danone, αποτέλεσμα συνεργασίας της Yunus Social Business (YSB) και της Danone Foods Γαλλίας,

που πρόκειται να εισάγει στην αγορά ένα φθινό ενισχυμένο γιαούρτι σε χωρικούς του Μπαγκλαντές κυρίως παιδιά, προκειμένου να ανταποκριθεί σε επείγοντα προβλήματα υγείας που προκαλούνται από ανεπαρκή λήψη βασικών συστατικών στοιχείων για τον οργανισμό (π.χ. κάλιο, ασβέστιο).

2.2.1 Μύθοι και Πραγματικότητα για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Συχνά γίνονται παρερμηνείες σε επίκαιρα θέματα, όπως αυτό της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Ο πίνακας 2.3 αντιπαραθέτει λανθασμένες και αληθείς απόψεις για το το κοινωνικό επιχειρείν, προκειμένου να παράγονται ιδέες στη σωστή κατεύθυνση.

Πίνακας 2.3. Μύθοι και Πραγματικότητα

Μύθοι	Πραγματικότητα
Οι κοινωνικές επιχειρήσεις βρίσκουν εύκολα πελάτες, αφού τα προϊόντα τους ευεργετούν την κοινωνία.	Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες μόνο αν υπερέχουν συγκρινόμενες με τις μη κοινωνικές επιχειρήσεις και παράλληλα εξυπηρετούν την κοινωνική αποστολή τους.
Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δε χρειάζεται να ανησυχούν για τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Το ζητούμενο είναι να επιβιώνουν και να εξυπηρετούν τον κοινωνικό τους σκοπό.	Η εξυπηρέτηση του κοινωνικού σκοπού είναι ένα από τα πολλά κριτήρια επιτυχίας των κοινωνικών επιχειρήσεων. Υπάρχουν ελάχιστα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις.
Η δημιουργία κοινωνικής επιχείρησης απαιτεί ελάχιστη αρχική επένδυση.	Η κοινωνική επιχείρηση έχει πολλά αφανή κόστη. Στοιχεία που φαίνεται ότι εξοικονομούν κόστη (π.χ. εθελοντική εργασία) παράλληλα επιβαρύνουν με κόστη, όπως η εκπαίδευση εθελοντών (volunteers).
Ο κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να αποσκοπεί σε δράση εθνικής εμβέλειας.	Το περισσότερο δεν είναι απαραίτητα και πιο επιτυχημένο. Η επιτυχία πρέπει να μετριέται στην αλλαγή ποιότητας της ζωής των εμπλεκόμενων ατόμων. Πρέπει να γίνει ενδυνάμωση σε τοπική κλίμακα και μετά γεωγραφική επέκταση.

2.3 Επιχειρηματικό Σχέδιο: Σημεία Διαφοροποίησης για Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Η επιχειρηματική διαδικασία (entrepreneurial process) αφορά τη δημιουργία νέας επιχείρησης από τον επιχειρηματία και ολοκληρώνεται σε τέσσερις διακριτές φάσεις, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.4 (Σαλαβού, 2013).

Πίνακας 2.4. Φάσεις στην Επιχειρηματική Διαδικασία

Εντοπισμός και αξιολόγηση ευκαιρίας	Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου	Καθορισμός απαιτούμενων πόρων	Διοίκηση (μνάτζμεντ επιχείρησης)
Δημιουργία ευκαιρίας και προσδιορισμός μεγέθους της	Τίτλος Πίνακας περιεχομένων Σύνοψη – Περιγραφή εξωτερικού περιβάλλοντος – Περιγραφή επιχείρησης – Σχέδιο παραγωγής ή σχέδιο λειτουργίας – Σχέδιο μάρκετινγκ – Σχέδιο οργάνωσης – Εκτίμηση Κινδύνου – Χρηματοοικονομικό Σχέδιο Παραρτήματα	Υπάρχοντες πόροι επιχείρηματία	Στυλ διοίκησης
Πραγματική και αντιληπτική αξία ευκαιρίας		Ελλείμματα σε πόρους και διαθεσιμότητα προμηθευτών	Βασικές παράμετροι προσδιορισμού επιτυχίας
Απόδοση και κίνδυνος ευκαιρίας		Πρόσβαση σε απαιτούμενους πόρους	Εντοπισμός υπαρχόντων και δυνητικών προβλημάτων
Ταίριασμα ευκαιρίας με ικανότητες και στόχους επιχείρηματία			Εφαρμογή συστημάτων ελέγχου
Πλεονέκτημα από διαφοροποίηση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον			

Η βασική διαφορά μεταξύ επιχειρηματικότητας (business entrepreneurship) και κοινωνικής επιχειρηματικότητας (social entrepreneurship) αφορά το σκοπό ή αλλιώς το τι επιδιώκει να μεγιστοποιήσει η κάθε επιχείρηση (Bornstein and Davis,

2010). Για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες ο στόχος συνδέεται με τη μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου και αφορά την ανταπόκριση σε κάποια επείγουσα ανάγκη που έχει παραμεληθεί ή/και αγνοηθεί από υπάρχοντες φορείς. Αντιθέτως, για τους υπόλοιπους επιχειρηματίες ο στόχος συνδέεται με τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή της περιουσίας των μετόχων ή με τη δημιουργία οντότητας που δίνει αξία σε πελάτες και εργαζόμενους. Παρά τις διαφορές, χρειάζονται όλα τα είδη επιχειρηματικότητας. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα εμπεριέχει περισσότερες προκλήσεις, καθώς επιχειρεί να καλύψει προβλήματα που αμελούν οι κυβερνήσεις ή για τα οποία οι επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμα προτείνει λύσεις. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και σημεία τομής ειδικότερα όταν οι επιχειρήσεις ασχολούνται με θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας (social responsibility). Ωστόσο, από τις χιλιάδες επιχειρήσεις που ασχολούνται σήμερα με θέματα καθαριότητας (cleantech companies) και περιβάλλοντος (greentech companies) δεν είναι όλες κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως φαίνεται στο παράδειγμα του πίνακα 2.5.

Πίνακας 2.5. Είναι όλες οι επιχειρήσεις στον κλάδο ηλιακής ενέργειας (solar energy industry) κοινωνικές;

Στον κλάδο ηλιακής ενέργειας, πολλές εταιρείες πουλάνε εδραιωμένα προϊόντα σε εδραιωμένες αγορές. Χωρίς να ελαχιστοποιείται η συνεισφορά τους στην επίλυση του ενεργειακού προβλήματος, υπάρχουν συμβατικές εταιρείες και καινοτόμες που επιχειρούν να αλλάξουν τον κλάδο ή να δημιουργήσουν αγορές σε ιδιαίτερα πολύπλοκα πλαίσια. Η μικρή εταιρεία D.light Design (<http://www.dlightdesign.com/>) συνιστά χαρακτηριστικό παράδειγμα. Σε ένα κόσμο που 2 δισεκατομμύρια άνθρωποι δεν έχουν πρόσβαση σε ρεύμα, προσπαθεί να πουλήσει χαμηλού κόστους λάμπες ηλιακής ενέργειας σε χωρικούς και κατοίκους φτωχογειτονιών. Σκοπός της είναι να καταργηθεί η χρήση κηροζίνης, δηλαδή η χρήση της επιβλαβούς και επικίνδυνης ουσίας που επιβαρύνει το περιβάλλον με το φαινόμενο της παγκόσμιας θέρμανσης.

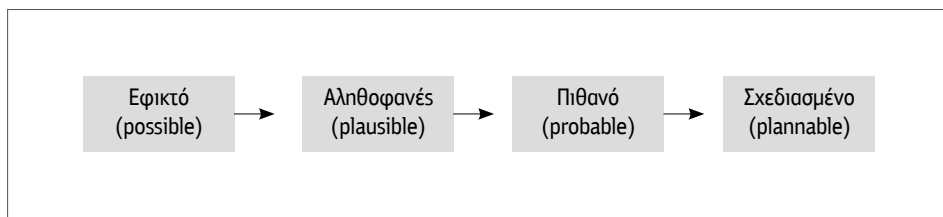
(Bornstein and Davis, 2010)

Για πολλές γενεές, οι επιχειρηματίες ήταν σαφώς περισσότεροι από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες και λάμβαναν μεγαλύτερη χρηματοοικονομική και διοικητική φροντίδα για να εξασφαλίσουν επιτυχία και να γίνουν μερικοί από αυτούς θρύλοι. Αντιθέτως, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν έχουν λάβει εφάμιλλη δημοσιότητα. Δεν εμφανίζονταν στις λίστες του περιοδικού Forbes ούτε τους ανέφεραν σε επιχειρηματικά περιοδικά. Τελευταία, ωστόσο, παρατηρείται αλλαγή στη βάση ενός κρίσιμου προβληματισμού: Σε τι είδους επιχείρηση αξίζει να αφιερώσει κάποιος τον εαυτό του;

Η επιχειρηματική διαδικασία περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τη φάση ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan), όπως παρουσιάστηκε στον πίνακα 2.4. Συγκεκριμένα, το επιχειρηματικό σχέδιο συνιστά το αποτέλεσμα μίας προσπάθειας να αποτυπωθούν οι πρώτες δράσεις της νέας επιχείρησης (συνηθέστερα εντός 3ετίας) με σκοπό να διερευνηθεί η βιωσιμότητά της. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις η ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς αντιμετωπίζουν υψηλότερο επίπεδο αβεβαιότητας. Οι MacMillan και Thompson (2013) καταγράφουν σχετικούς λόγους. Πρώτον, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες στοχεύουν στην επίλυση αδάμαστων κοινωνικών προβλημάτων, τα οποία αν δεν ήταν θα τα είχαν επιλύσει κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Δεύτερον, αντί να εισέρχονται σε μία αγορά, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες συχνά δημιουργούν νέα αγορά. Τρίτον, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δουλεύουν σε μη χαρτογραφημένα περιβάλλοντα, τα οποία λόγω των χαρακτηριστικών τους (π.χ. αβέβαιη τιμολόγηση, αβέβαιη κυβερνητική στάση, αναξιοπίστη υποδομή, αβέβαιες ανταγωνιστικές αντιδράσεις, μη δοκιμασμένες τεχνολογίες) παράγουν αβεβαιότητα.

Σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς επιχειρηματίες, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να κάνουν περισσότερη προεργασία, πειραματισμό, ελέγχους και σχεδιασμό, προκειμένου να μετακινηθούν από την αβεβαιότητα σε αποδεκτά επίπεδα κινδύνου, δηλαδή από το εφικτό στο σχεδιασμένο (βλ. σχήμα 2.1).

Σχήμα 2.1 Μετακίνηση από την Αβεβαιότητα στον Κίνδυνο



Το σύνθημα περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποδίδεται συνοπτικά στον πίνακα 2.6. Εδώ θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει αναφορά στα σημεία, όπου διαφοροποιούνται οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Αυτά είναι σημεία μάρκετινγκ, οργάνωσης, εκτίμησης μελλοντικών κινδύνων και χρηματοοικονομικών. Επομένως, οι αλλαγές παρατηρούνται στο σχέδιο μάρκετινγκ, στο χρηματοοικονομικό σχέδιο, στο σχέδιο οργάνωσης και στην εκτίμηση κινδύνου, όπως περιγράφονται στις επόμενες ενότητες.

Πίνακας 2.6. Περιεχόμενο Τριετούς Επιχειρηματικού Σχεδίου

Σύνοψη	Μικρογραφία όλου του επιχειρηματικού σχεδίου. Συντάσσεται στο τέλος, δηλαδή μετά από την ολοκλήρωση του κειμένου.
Περιγραφή εξωτερικού περιβάλλοντος	Προσδιορισμός ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό μακρο- και μικροπεριβάλλον της νέας επιχείρησης εντός τριετίας.
Περιγραφή επιχείρησης	Προσδιορισμός σημαντικών παραμέτρων της νέας επιχείρησης, όπως του οράματος, της αποστολής, των τριετών στόχων, των στρατηγικών και των πόρων (π.χ. υποδομής, εξοπλισμού).
Σχέδιο παραγωγής ή λειτουργίας	Προσδιορισμός της παραγωγικής διαδικασίας ή των βημάτων μίας συναλλαγής με χρονική προτεραιότητα.
Σχέδιο μάρκετινγκ	Προσδιορισμός βασικών στοιχείων μάρκετινγκ στη βάση συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ (βλ. πίνακα 2.7).
Σχέδιο οργάνωσης	Προσδιορισμός του ανθρώπινου δυναμικού της νέας επιχείρησης στην τριετία. Χαρτογράφηση του προφίλ των μελών της ομάδας διοίκησης βάσει οργανογράμματος.
Εκτίμηση κινδύνου	Προσδιορισμός των πιο σημαντικών κινδύνων και των τρόπων αντιμετώπισής τους.
Χρηματοοικονομικό Σχέδιο	Ποσοτικοποίηση των δράσεων τριετίας και αποτύπωσή τους με προβολές λογιστικών καταστάσεων (π.χ. ισολογισμών), με χρηματοοικονομικούς δείκτες, με το νεκρό σημείο και με την αξιολόγηση της συνολικής επένδυσης.
Παραρτήματα	Υποστηρικτικό υλικό

2.3.1 Σχέδιο Μάρκετινγκ για Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Παρά το ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες θεωρούν την προσπάθειά τους να σώσουν τον κόσμο πιο σημαντική από τις δράσεις μάρκετινγκ, οι επιτυχημένοι δεν παραβλέπουν να προσδιορίσουν τα συστατικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ στο πλαίσιο του σχεδίου μάρκετινγκ, όπως απεικονίζεται βάσει περιεχομένου στον πίνακα 2.7 (Ήντιουνας, 2010).

Πίνακας 2.7. Περιεχόμενο Σχεδίου Μάρκετινγκ

1. Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης
2. Καθορισμός στόχων μάρκετινγκ
3. Διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Τμηματοποίηση (Segmentation) - Στόχευση (Targeting) - Τοποθέτηση (Positioning): Αφορά αποφάσεις σχετικά με την κατάτμηση της συνολικής αγοράς, την επιλογή της αγοράς-στόχου και της εικόνας που θα διαμορφώσει ο πελάτης για την εταιρεία στη βάση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix) <ul style="list-style-type: none"> - Πολιτική Προϊόντος (Product Policy): Αφορά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση όλων των πτυχών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα αγοράσει ο πελάτης. - Πολιτική Τιμολόγησης (Pricing Policy): Αφορά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το κόστος του προϊόντος, τις ταμειακές εισροές που θα προκύψουν από αυτό, την εικόνα που θα δημιουργήσει στον πελάτη, την αμοιβή των ενδιάμεσων, τις εκπτώσεις, τους όρους πληρωμής και πιστωτικής πολιτικής. - Πολιτική Προβολής (Promotion Policy): Πρόκειται για το πιο ορατό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ. Εμπεριέχει θέματα διαφήμισης, προσωπικών πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων, δημοσιότητας, τεχνικών προώθησης, προκειμένου να υπάρξει επίγνωση για το προϊόν και να διευκολυνθεί η αγορά του. - Πολιτική Διανομής (Place Policy): Αφορά τη λήψη αποφάσεων για την παράδοση προϊόντων στον πελάτη. Βασικά θέματα σχετίζονται με τη φυσική διανομή, τη διαχείριση των ενδιάμεσων (για παράδειγμα, χονδρεμπόρων, λιανεμπόρων), την τοποθεσία και τη γεωγραφική κάλυψη.
4. Υλοποίηση στρατηγικής μάρκετινγκ
5. Έλεγχος αποτελεσμάτων

Ενώ δε θα έπρεπε να υπάρχουν διαφορές στο περιεχόμενο του σχεδίου μάρκετινγκ για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, συχνά δημιουργούνται «τεχνητά» εμπόδια στον προσδιορισμό δράσεων μάρκετινγκ. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αντιδρούν αρνητικά στην ιδέα ότι πρέπει να ανταγωνιστούν για να προσελκύσουν πελάτες και δωρητές. Αντίστοιχα, οι άνθρωποι που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις επιχειρήσεις (π.χ. εθελοντές) δεν είναι εξοικειωμένοι αλλά ούτε και διαθέτουν ικανότητες στο μάρκετινγκ. Παρόλα αυτά, η πρόσβαση σε φορείς που παρέχουν υπηρεσίες μάρκετινγκ σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις είναι εξαιρετικά εύκολη.

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις τα παρακάτω ερωτήματα είναι σημαντικό να αποτυπωθούν με σαφήνεια (Brooks, 2010):

1. Ποιες είναι οι αγορές-στόχος;
2. Πώς προσεγγίζουμε τους πελάτες;
3. Πώς επικοινωνούμε μαζί τους;
4. Με ποια τιμή θα τους προσελκύσουμε;

Σχετικά με το πρώτο ερώτημα (ποιες είναι οι αγορές-στόχος;), ενδιαφέρον παράδειγμα συνιστά η Αγγλική κοινωνική επιχείρηση Now Hear This (βλ. πίνακα 2.8) της Angela Turnbull που ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2008 και έλαβε βραβείο επιχειρηματικότητας (Enterprise Challenge 2009 New Trader Award (<http://www.youtube.com/watch?v=sypQuYAcB9M>)). Η επιχείρηση συνδυάζει την εμπειρία και το πάθος της Angela για τη μουσική με την παροχή εκπαίδευσης, υπηρεσιών εγγραφής και θεραπευτικής μουσικής (music therapy). Η εταιρεία δουλεύει με συνεργάτες, δηλαδή σχολεία, κοινότητες και οργανώσεις δημιουργίας επιχειρήσεων, για να δημιουργήσει επίγνωση ότι η μουσική είναι προσβάσιμη επιλογή για όλους.

Πίνακας 2.8. Η κοινωνική επιχείρηση Now Hear This

Κοινωνικός Στόχος:

- ▶ Ενεργή απασχόληση με τη μουσική ως μέσο θεραπείας, όπου οι νέοι μαθαίνουν και ωφελούνται να δουλεύουν με ήχο και μουσική ως θεραπευτικό εργαλείο.

Αγορά-Στόχος:

- ▶ Νεολαία - Ομάδες νέων στις περιοχές του Wansbeck και του Cramlington με δυσμενείς κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Ιστοσελίδα: <http://www.nowhearthismusic.co.uk>

email: enquiry@nowhearthismusic.co.uk

Σχετικά με το δεύτερο ερώτημα (πώς προσεγγίζουμε τους πελάτες;), χαρακτηριστικό παράδειγμα συνιστά η Αγγλική κοινωνική επιχείρηση What We Wrote (βλ. πίνακα 2.9) της Laura Jane Williams, πρωτοετούς φοιτήτριας στο Πανεπιστήμιο (The University of Derby), που ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2009. Η επιχείρηση συνιστά ένα εγχείρημα φοιτητών που αποσκοπεί στη ενίσχυση ικανοτήτων ανάγνωσης και γραφής της κοινωνίας του Ηνωμένου Βασιλείου, καθώς ένας στους έξι κατοίκους αντιμετωπίζει προβλήματα αναλφαβητισμού.