Interreg Mediterranean + RESILIENT

Project co-financed by the European Regional Development Fund

Region of East Macedonia & Thrace

Με την υποστήριξη:

LIVINGPROSPECTS DEVELOPMENT & ENVIRONMENTAL SERVICES

com&com

Εργαστήριο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Κοινωνικός Αντίκτυπος

Ανάπτυξη Μοντέλου Κοινωνικής Επιχείρησης (Social Business Model Canvas)

Κώστας Καραγιάννης,
Οικονομολόγος MBA, MILD
Σύμβουλος Επιχειρήσεων

Project partners

Ενότητα 1η:

Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Κοινωνικός Αντίκτυπος

Τι είναι οι κοινωνικές επιχειρήσεις;

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι κοινωνικής επιχείρησης που οργανώνονται γύρω από διαφορετικούς συνδυασμούς αυτών των δυνατοτήτων:

Τύπος 1: Κοινωνικές επιχειρήσεις με επίκεντρο την απασχόληση που υποστηρίζουν, εκπαιδεύουν και απασχολούν άμεσα άτομα που αντιμετωπίζουν κάποιας μορφής αποκλεισμού και μειονεκτημάτων (για παράδειγμα, μια καφετέρια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να απασχολεί άτομα που ήταν άστεγα και άνεργα).

Τύπος 2: Οι κοινωνικές επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες σε άμεση ανταπόκριση σε μια κοινωνική ή οικονομική ανάγκη ή επιτυγχάνουν έναν ιδιαίτερο κοινωνικό αντίκτυπο (για παράδειγμα, μια γεωργική επιχείρηση που υποστηρίζεται από την κοινότητα μπορεί να διαθέσει φρέσκα τοπικά προϊόντα, ενώ υποστηρίζει επίσης μικρότερους, τοπικούς αγρότες), ή

Τύπος 3: Κοινωνικές επιχειρήσεις συλλογικού σκοπού που επιδιώκουν την τοπική ανάπτυξη για την ικανοποίηση αναγκών και της κοινής ωφέλειας καθώς επίσης και την προώθηση της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο με σκοπό την εξασφάλιση της κοινωνικής συνοχής (Μητροσύλη 2007).

Κάθε ένας από αυτούς τους τύπους κοινωνικών επιχειρήσεων έχει διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα που αντικατοπτρίζουν ποια είναι η σχέση μεταξύ των εμπορικών τους στόχων και των επιπτώσεων τους. Θα επιστρέψουμε σε αυτές τις διαφορές αργότερα σ' αυτή την παρουσίαση.

Έχουν μια οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ή περιβαλλοντική αποστολή ευθυγραμμισμένη με το κοινό ή κοινοτικό όφελος.

Ασκούν εμπορική δραστηριότητα για να εκπληρώσουν το σκοπό τους.

Παράγουν ένα σημαντικό μέρος του εισοδήματός τους από το εμπόριο

Επανεπενδύουν τα περισσότερα κέρδη / πλεονάσματά τους ή/και η πλειοψηφία των δαπανών τους ευθυγραμμίζεται με την εκπλήρωση της αποστολής τους.

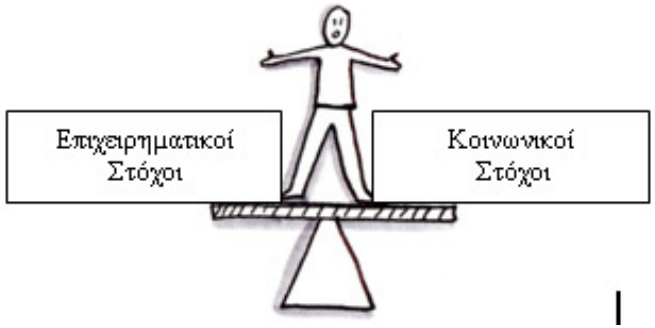
Τι είναι ξεχωριστό για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις;

Η διαχείριση μιας κοινωνικής επιχείρησης δεν είναι απλώς η προσθήκη επιχειρηματικών δεξιοτήτων στον τομέα του κοινωνικού αντίκτυπου ούτε η προσθήκη ενός κοινωνικού στόχου ή δραστηριότητας σε μια εμπορική επιχείρηση! Η εξισορρόπηση μιας κοινωνικής (ή περιβαλλοντικής, πολιτιστικής ή οικονομικής) αποστολής **ΜΕ** μια πρόθεση για εμπορική δραστηριότητα και διαχείριση μιας επιχείρησης απαιτεί έναν σημαντικό συνδυασμό δεξιοτήτων.

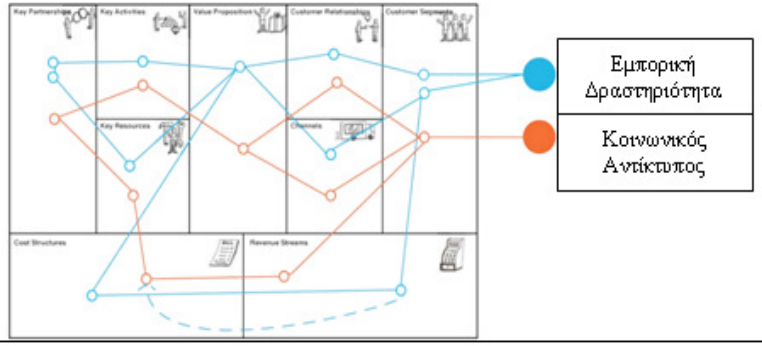
Επιπλέον, η επίτευξη ενός κοινωνικού αντίκτυπου μέσω μιας επιχειρηματικής λειτουργίας δεν είναι απαραίτητα ουδέτερη από άποψη κόστους - οπότε τόσο οι δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη κοινωνικού αντίκτυπου όσο και το κόστος που συνεπάγεται κάτι τέτοιο πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου.

Εάν, για παράδειγμα, εστιάζετε στα αποτελέσματα της απασχόλησης για άτομα που είχαν προηγουμένως βιώσει μακροχρόνια ανεργία, τότε πρέπει να γνωρίζετε πλήρως τις επιπτώσεις του επιχειρηματικού μοντέλου της υποστήριξης και της κατάρτισης ατόμων που μπορεί να μην έχουν εργαστεί για κάποιο χρονικό διάστημα. Μπορεί να υπάρχουν επιπτώσεις στο κόστος, εκτός από τις προκλήσεις σε σχέση με τις βασικές δραστηριότητες, τις σχέσεις πελατών και τους βασικούς πόρους.

Τα κέρδη από την επιχείρηση ενδέχεται να μην καλύπτουν πραγματικά τους μισθούς που απαιτούνται για την πληρωμή των εργαζομένων.



Επομένως, η εμπορική στρατηγική σας πρέπει να αποφέρει επαρκές εισόδημα για να καλύψει το επιπλέον κόστος ή, ίσως χρειαστεί να διερευνήσετε επιλογές για την πρόσβαση σε μη εμπορικά εισοδήματα για να πληρώσετε για πρόσθετες υποστηρίξεις που απαιτούνται για να διασφαλίσετε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν με βιώσιμο τρόπο στο εργατικό δυναμικό με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να αναπτυχθεί ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο! Απλώς πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν επιχειρηματικά μοντέλα που μπορεί να είναι λίγο διαφορετικά από μια συνηθισμένη επιχείρηση - πράγματι οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ! Δεν είναι ότι χρειαζόμαστε εντελώς διαφορετικούς πίνακες επιχειρηματικών μοντέλων ούτε ότι υπάρχουν πολύ πιο περίπλοκα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά. Είναι ακριβώς ότι κατά κάποιο τρόπο πρέπει να ενσωματώσουμε στον καμβά μια σαφή εικόνα των κοινωνικών στόχων (ή της αποστολής) της επιχείρησης, εκτός από όλες τις εμπορικές διαστάσεις της πραγματικής επιχείρησης της κοινωνικής επιχείρησης. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου πρέπει να παρέχει την ευκαιρία να δούμε όχι μόνο την ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, αλλά και να αναγνωρίσουμε την ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΠΤΩΣΗ που προσπαθούν να επιτύχουν. Και το σημαντικότερο είναι να δούμε ξεκάθαρα πώς αλληλεπιδρούν οι δύο - πώς είναι συμβιωτικοί, πώς ανταγωνίζονται, ποιες ευκαιρίες υπάρχουν για να τους ευθυγραμμίσουν και ποιες εντάσεις υπάρχουν μεταξύ τους. Η κατανόηση αυτού είναι επιτακτική ανάγκη για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς υποστηρίζει την ικανότητά τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη βιωσιμότητα. Η πραγματικότητα για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ότι δεν μπορούν να λειτουργήσουν εάν το επιχειρηματικό μοντέλο δεν επιβιώνει οικονομικά (τότε δεν υπάρχει επιχείρηση).



Το κλειδί για τη χρήση του BMC στην κοινωνική επιχείρηση είναι να διαχωρίσουμε τα εμπορικά μας μοντέλα και τον αντίκτυπο, αλλά στη συνέχεια να τα ενσωματώσουμε στην ιστορία του επιχειρηματικού μοντέλου.

Αλλά δεν μπορούν επίσης να λειτουργήσουν εάν οι κοινωνικοί στόχοι δεν υλοποιηθούν εντός της επιχείρησης (τότε δεν υπάρχει κοινωνική επιχείρηση, απλώς μια επιχείρηση). Τα επιχειρηματικά μοντέλα που παράγουν κοινωνική και οικονομική αξία δεν είναι καθόλου αδύνατα - είναι πολύ πιθανά και είναι πολύ ξεχωριστά! Μπορεί να είναι χρήσιμο να δούμε αυτόν τον διαχωρισμό μεταξύ «εμπορικής δραστηριότητας» και «αντίκτυπου» ως παραλλαγή αυτού που ονομάζεται «πλατφόρμα διπλής όψης» στην επιχειρηματική μοντελοποίηση. Αυτό είναι όπου μια επιχείρηση εξυπηρετεί δύο διαφορετικές ομάδες πελατών, και στην περίπτωση μιας εμπορικής επιχείρησης, ο στόχος είναι να διευκολυνθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των διαφορετικών τμημάτων πελατών. Στις κοινωνικές επιχειρήσεις, ο στόχος μπορεί να μην είναι να διευκολυνθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των ομάδων, αλλά μάλλον να διευκολυνθεί μια σύνδεση που επιτρέπει την παράδοση βιώσιμων κοινωνικών επιπτώσεων σε ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Με αυτόν τον τρόπο η κοινωνική επιχείρηση γίνεται μεσάζων μεταξύ του «αντίκτυπου» και της «εμπορικής δραστηριότητας». Ο τρόπος να το παρουσιάσετε στον «Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου» είναι να κάνετε διάκριση μεταξύ αυτής της πλευράς (ή πλευρών) της κοινωνικής επιχείρησης που κατευθύνεται στον αντίκτυπο και εκείνης που κατευθύνεται στην εμπορική δραστηριότητα. Διαχωρίζοντας και οπτικοποιώντας και τις δύο πλευρές στον καμβά μπορούμε να αρχίσουμε να βλέπουμε πώς αλληλεπιδρούν και ποια είναι η ιστορία της κοινωνικής επιχείρησης σε σχέση με το την εμπορική δραστηριότητα και τον αντίκτυπο.

Σε μια κοινωνική επιχείρηση, ούτε η εμπορική ούτε η διάσταση του αντίκτυπου είναι επαρκής από μόνη της - το σημαντικό μέρος της αφήγησης μιας ιστορίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι ότι υπάρχει μια συνεκτική και λογική σχέση μεταξύ της εμπορικής δραστηριότητας και του αντίκτυπου.

Το να είσαι σε θέση να πεις οπτικά και συνοπτικά την ιστορία του τρόπου με τον οποίο η εμπορική δραστηριότητα και ο αντίκτυπος συνδέονται μέσω ενός επιχειρηματικού μοντέλου κοινωνικής επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο μέρος του σχεδιασμού μιας αποτελεσματικής και βιώσιμης επιχείρησης.

Εάν η ομάδα διαχείρισης της κοινωνικής επιχείρησης αναμένει να είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει ένα σημαντικό και περίπλοκο κοινωνικό ζήτημα χρησιμοποιώντας ένα μη ρεαλιστικό εμπορικό μοντέλο, αυτό θα είναι προφανές σε έναν έξυπνο παρατηρητή μόλις τα στοιχεία και οι σχέσεις χαρτογραφηθούν σε έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

Αν, από την άλλη πλευρά, το εμπορικό μοντέλο είναι ισχυρό, αλλά ο αντίκτυπος είναι αδύναμος ή χωρίς νόημα, η χρήση του καμβά θα βοηθήσει όλους τους εμπλεκόμενους να αναπτύξουν μια κοινή κατανόηση αυτού και ενδεχομένως ανοιχτού διαλόγου για να εμβαθύνουν και να ενισχύσουν τον αντίκτυπο μέσω ενός καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου.

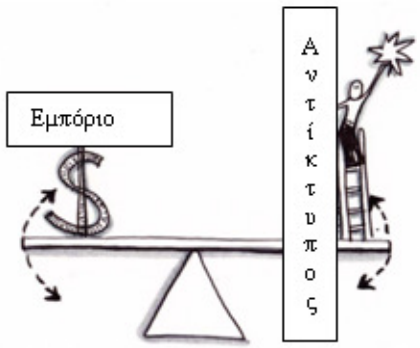
Η χαρτογράφηση τόσο των μοντέλων αντίκτυπου όσο και της εμπορικής δραστηριότητας σε έναν καμβά, μας βοηθά να κατανοήσουμε και να καινοτομήσουμε όχι μόνο σε κάθε στοιχείο, αλλά και στο πώς αλληλεπιδρούν και υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον. Αυτό είναι ένα ουσιαστικό μέρος του κοινωνικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων.

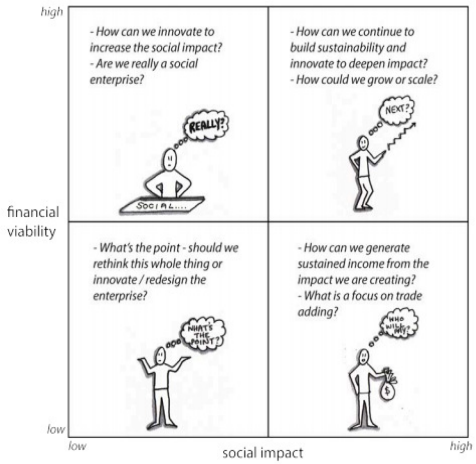
Πώς σχετίζονται ο «κοινωνικός αντίκτυπος» και το «εμπόριο»;

Οι σχέσεις μεταξύ του εμπορίου και του αντίκτυπου σε μια κοινωνική επιχείρηση δεν είναι «ένα μέγεθος για όλους». Οι σχέσεις είναι πάντα δυναμικές, αλλά η φύση τους και το πόσο ορατές είναι στο BMC εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες.

Πρώτον, η σχετική αξία του κοινωνικού αντίκτυπου που επιδιώκετε να επιτύχετε, για εσάς και τα τους αποδέκτες σας σε συνδυασμό με το βαθμό στον οποίο αυτό εξαρτάται από το εμπορικό εισόδημα που δημιουργείται μέσω του επιχειρηματικού μοντέλου.

Δεύτερον, ο τύπος της κοινωνικής επιχείρησης που σχεδιάζετε (από τους τρεις τύπους που αναφέρονται παραπάνω). Ας τα αντιμετωπίσουμε με τη σειρά.





Ποια είναι η σχετική αξία του αντίκτυπου;

Μία από τις μεγαλύτερες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν όταν δημιουργείτε μια κοινωνική επιχείρηση και αρχίσετε να εξετάζετε τα πιθανά επιχειρηματικά μοντέλα είναι η απόφαση σχετικά με το τι σημαίνει η κοινωνική σας αποστολή για εσάς (τα ενδιαφερόμενα μέρη) και για την ίδια την επιχείρηση. Πόσο συχνά έχουμε ακούσει για τη «μεγάλη ιδέα» να ξεκινήσουμε μια καφετέρια κοινωνικής επιχείρησης που απασχολεί άτομα που έχουν βιώσει μακροχρόνια ανεργία; Εκτός αν υπάρχει κάποια αξιοσημείωτη καινοτομία σχεδιασμού επιχειρηματικών μοντέλων, είναι σχεδόν απίθανο μια τέτοια επιχείρηση να αποφέρει τα κέρδη που απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι από μόνη της η εμπορική δραστηριότητα / λειτουργία θα είναι σε θέση να επιδοτήσει το κόστος δημιουργίας του κοινωνικού αντίκτυπου.

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό μοντέλο για αυτό το είδος κοινωνικής επιχείρησης - απλά σημαίνει ότι πρέπει να προχωρήσουμε στη διαδικασία σχεδιασμού του επιχειρηματικού μοντέλου με τα μάτια μας ανοιχτά ώστε να μπορούμε πραγματικά να το κάνουμε να λειτουργεί και σε μια εμπορική βάση και σε μια βάση επιπτώσεων! Ας ρίξουμε μια πιο προσεκτική ματιά σε μια μήτρα που μπορεί να μας βοηθήσει να λάβουμε αποφάσεις σχετικά με το τι πρέπει να επικεντρωθούμε στο σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων. Για τους σκοπούς αυτής της διερεύνησης θα επικεντρωθούμε σε μια κοινωνική επιχείρηση που σχετίζεται με την απασχόληση (τύπου 1).

Αυτό είναι ένα ονειρικό επιχειρηματικό μοντέλο για μια κοινωνική επιχείρηση! Χρειάζεται, ωστόσο, προσεκτική σκέψη στο στάδιο του σχεδιασμού! Αυτό σημαίνει ότι αναζητάμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο που μπορεί να αποφέρει επαρκή έσοδα από λειτουργίες για να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Αυτό είναι πιο πιθανό εάν η ίδια η επιχείρηση είναι πιθανή για βιωσιμότητα ακόμη και πριν από την «κοινωνική» διάσταση επιπτώσεων. Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν με μια επιχείρηση που είναι στην καλύτερη περίπτωση «στο όριο» και όταν προσθέσετε την πρόθεση να δημιουργήσετε κοινωνικό αντίκτυπο, καθίσταται οικονομικά μη βιώσιμη χωρίς άλλες μορφές υποστήριξης όπως η χρηματοδότηση. Ο σχεδιασμός επιχειρηματικού μοντέλου είναι πολύτιμος για μια κοινωνική επιχείρηση, όπως αυτή, επειδή μπορεί να κατευθύνει πιθανές καινοτομίες και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Τα υψηλά επίπεδα κοινωνικών επιπτώσεων και εμπορίου μπορούν να εξισορροπηθούν

Όταν ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι ύψιστης σημασίας

Για ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις, η κοινωνική αποστολή είναι υψίστης σημασίας και το επιχειρείν είναι κάτι σαν «δευτερεύουσα εργασία» - αυτό είναι εξαιρετικό ως πηγή εσόδων, αλλά διακυβεύονται μεγαλύτερα πράγματα τελικά. Για αυτές τις κοινωνικές επιχειρήσεις, το επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να δημιουργήσει βιώσιμες ροές εσόδων από άλλες πηγές εκτός από το εμπόριο, έτσι ώστε εάν προκύψει ώθηση, η επιχείρηση να μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί ακόμη και αν το κόστος υπερβαίνει τα έσοδα που δημιουργούνται από το εμπόριο. Μπορεί, για παράδειγμα, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός να ιδρύσει μια κοινωνική επιχείρηση για να προσφέρει απασχόληση στα μέλη της. Γνωρίζει πλήρως ότι το κόστος των δραστηριοτήτων για την επιχείρηση υπερβαίνει τα εμπορικά έσοδα που παράγει, αλλά ο κοινωνικός αντίκτυπος που μπορεί να αποδείξει είναι αρκετά ελκυστικός για έναν φορέα χρηματοδότησης που είναι σε θέση να εξασφαλίσει επιχορηγήσεις για να αντισταθμίσει το πρόσθετο κόστος του. Δεν υπάρχει τίποτα λάθος με αυτό ως επιχειρηματικό μοντέλο, εκτός από το ότι απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στη διασφάλιση ότι ο αντίκτυπος που δημιουργείται είναι, με τη σειρά του, ικανός να αποφέρει συνεχή έσοδα τόσο στις εμπορικές όσο και στις μη εμπορικές ροές. Η μεγάλη πρόκληση σε αυτό το είδος μοντέλου, ωστόσο, δεν είναι να αφήσουμε την εστίαση στον αντίκτυπο να οδηγήσει σε εμπορικό εφησυχασμό - ακόμη και αν ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι ύψιστης σημασίας, αυτό δεν πρέπει να αποτελεί δικαιολογία για κακή εμπορική διαχείριση!

Το BMC μπορεί να βοηθήσει στην διερεύνηση των δυνατοτήτων ενίσχυσης της διάστασης του κοινωνικού αντίκτυπου μιας κοινωνικής επιχείρησης. Μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ειλικρινών και ανοιχτών συνομιλιών σχετικά με τους δεσμούς μεταξύ της οικονομικής βιωσιμότητας και του αντίκτυπου και μπορεί να βοηθήσει στη λήψη ορισμένων αποφάσεων σχεδιασμού σχετικά με τον τρόπο ενίσχυσης του αντίκτυπου.

Όταν φαίνεται ότι το «κοινωνικό» μειώνεται

Όταν είναι ώρα να ξανασκεφτούμε και να ξανασχεδιάσουμε

Τέλος, το BMC μπορεί να βοηθήσει στην οπτικοποίηση και κατανόηση πότε είναι καιρός να επανεκτιμηθεί εάν θα υπάρξει ποτέ πραγματικός κοινωνικός αντίκτυπος ή / και ευκαιρίες για οικονομική βιωσιμότητα και να αποφασισθεί είτε επανασχεδιασμός είτε απομάκρυνση.

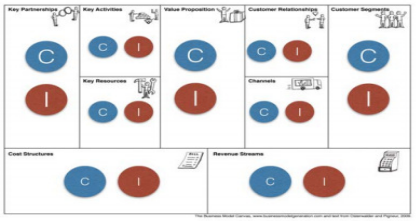
Ο τύπος της κοινωνικής επιχείρησης και τι σημαίνει για τη σχέση μεταξύ αντίκτυπου και εμπορίου

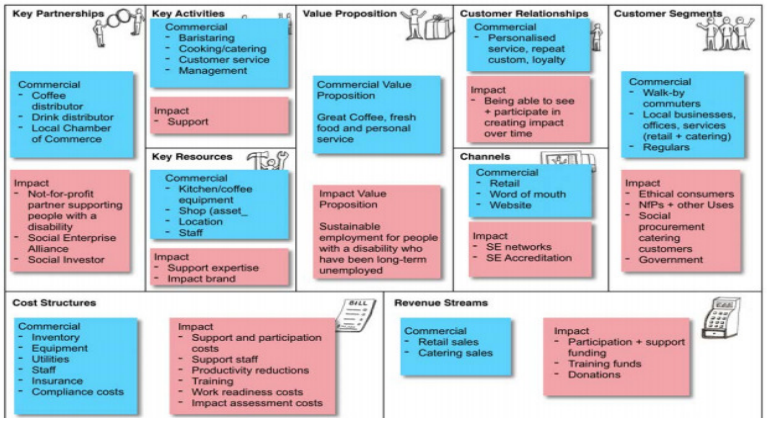
Η σχετική ισορροπία μεταξύ εμπορίου και αντίκτυπου σε διαφορετικούς τύπους κοινωνικών επιχειρήσεων σημαίνει ότι για ορισμένους τύπους θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στο ένα ή το άλλο, και για άλλους πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για να εξασφαλιστεί μια πιο ομοιόμορφη ισορροπία μεταξύ των δύο.

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις **τύπου 1**, όπου επικεντρώνεται στην απασχόληση, την κατάρτιση και την υποστήριξη ατόμων που είναι μακροχρόνια άνεργοι ή έχουν αποκλειστεί από την αγορά εργασίας, η ισορροπία μεταξύ των δύο (εμπόριο και αντίκτυπος), πρέπει να είναι ισχυρή και σαφής. Και οι δύο πρέπει να είναι εμφανείς στο BMC και η ιστορία του πώς διασυνδέονται πρέπει να διατυπωθεί με σαφήνεια.

Για αυτόν τον τύπο κοινωνικής επιχείρησης, το BMC μας βοηθά να πούμε και τις δύο πλευρές της ιστορίας και να δούμε πώς αλληλεπιδρούν το εμπόριο και ο αντίκτυπος σε όλη την επιχείρηση.

Το BMC θα πρέπει να απεικονίζει τόσο το εμπόριο όσο και τον αντίκτυπο σε κάθε τμήμα όπως εδώ (όπου C = εμπόριο και I = αντίκτυπος). Ο καμβάς για μια καφετέρια που απασχολεί άτομα με αναπηρίες δείχνει την ισορροπία και μια ισχυρή αφήγηση που ρέει μεταξύ του επιχειρείν και του αντίκτυπου της επιχείρησης.

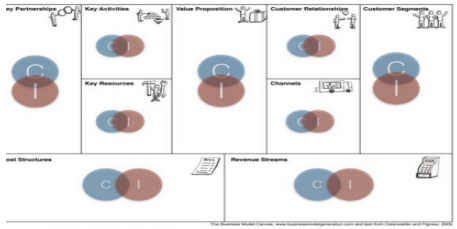


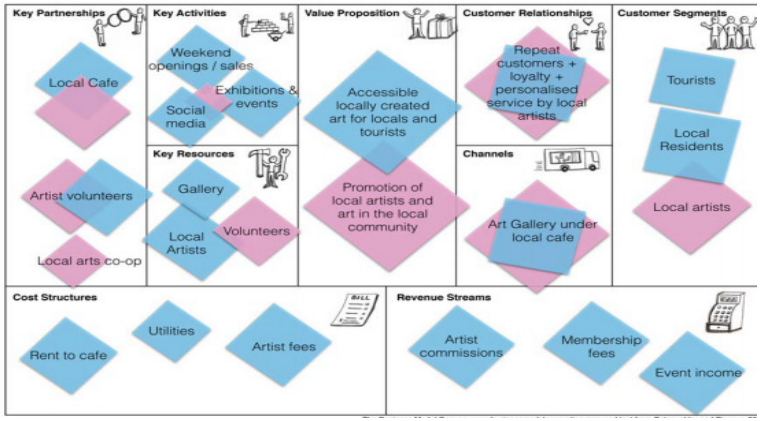


Στις κοινωνικές επιχειρήσεις **τύπου 2**, όπου το επίκεντρο είναι να αντιμετωπίσει μια συγκεκριμένη ανάγκη (κοινωνική, πολιτιστική, περιβαλλοντική ή οικονομική) σε μια κοινότητα ή σε μια ομάδα ανθρώπων συνδεδεμένων μεταξύ τους, μπορεί να υπάρχει μεγαλύτερη αλληλεπικάλυψη μεταξύ του εμπορίου και του αντίκτυπου εντός της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, εάν δημιουργώ έναν συνεταιρισμό καλλιτεχνικών εταιρειών ως κοινωνική επιχείρηση για να προβάλω και να πουλήσω το έργο τοπικών καλλιτεχνών και εργαζομένων στον πολιτισμό, μερικές φορές θα πρέπει να συμβαίνει ότι τόσο το επιχειρείν όσο και ο αντίκτυπος πρέπει να αρθρώνονται ξεχωριστά σε κάποια τμήματα του επιχειρηματικού μοντέλου (όπως στην πρόταση αξίας και ίσως στους πόρους), ενώ σε άλλα τμήματα του επιχειρηματικού μοντέλου, το εμπόριο και ο αντίκτυπος ενδέχεται να αλληλεπικαλύπτονται εντελώς ή το ένα ή το άλλο μπορεί να λείπει.

Η σχέση μεταξύ εμπορίου και αντίκτυπου μπορεί να μην είναι τόσο ξεκάθαρη όσο στις κοινωνικές επιχειρήσεις τύπου 1. Υπάρχει λίγο πιο θολότητα (όπως απεικονίζεται εδώ). Ρίξτε μια ματιά στο παράδειγμα της τοπικής γκαλερί τέχνης για να δείτε πώς μπορεί να λειτουργήσει στην πράξη.



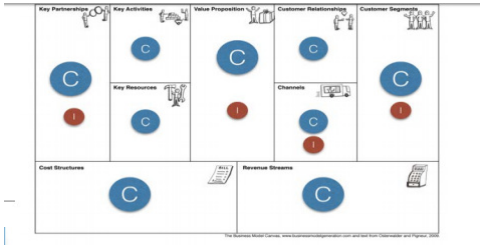


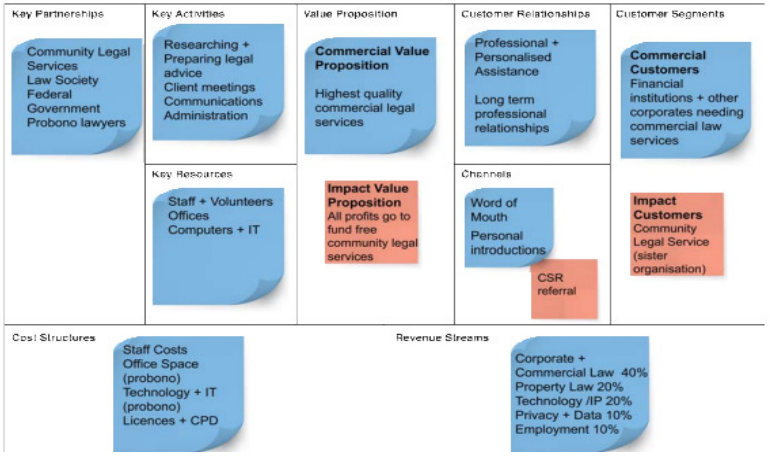
Στις κοινωνικές επιχειρήσεις **Τύπου 3***, όπου η εστίαση είναι στη χρήση ενός εμπορικού επιχειρηματικού μοντέλου για τη δημιουργία εσόδων για έναν σκοπό αντίκτυπου, η βασική έμφαση εδώ είναι στη διασφάλιση μιας βιώσιμης εμπορικής εστίασης, επειδή εάν αυτό δεν υφίσταται, δεν θα υπάρχουν έσοδα που συγκεντρώθηκαν για τον αντίκτυπο.

Στο BMC, αυτός ο τύπος κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να κάνει αναφορά μόνο στη διάσταση του αντίκτυπου σε μερικά επιλεγμένα τμήματα του καμβά.

Για παράδειγμα, στο BMC παρακάτω για μια εμπορική νομική εταιρεία που κατευθύνει όλα τα κέρδη της για να υποστηρίξει μια δωρεάν κοινοτική νομική υπηρεσία, θα δοθεί έμφαση στη διασφάλιση ότι τα εμπορικά στοιχεία είναι ισχυρά σε όλο το επιχειρηματικό μοντέλο και οι περισσότερες από τις διαστάσεις του αντίκτυπου ενδέχεται να μην εμφανίζονται καθόλου στον καμβά (ή μόνο σε περιορισμένο αριθμό θέσεων). Μπορεί επίσης να καταστεί σαφές ότι ο σκοπός αυτών των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι να μεγιστοποιήσουν τα εμπορικά έσοδα, ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν για τον αντίκτυπο.

* Οι οποίες μπορούν να δημιουργούν εισόδημα για φιλανθρωπικούς σκοπούς (για παράδειγμα, ένα κατάστημα μπορεί να παράγει εισόδημα για να υποστηρίξει μια μεγαλύτερη φιλανθρωπική οργάνωση ή να εξυπηρετεί άλλα προγράμματα κοινωνικού σκοπού).





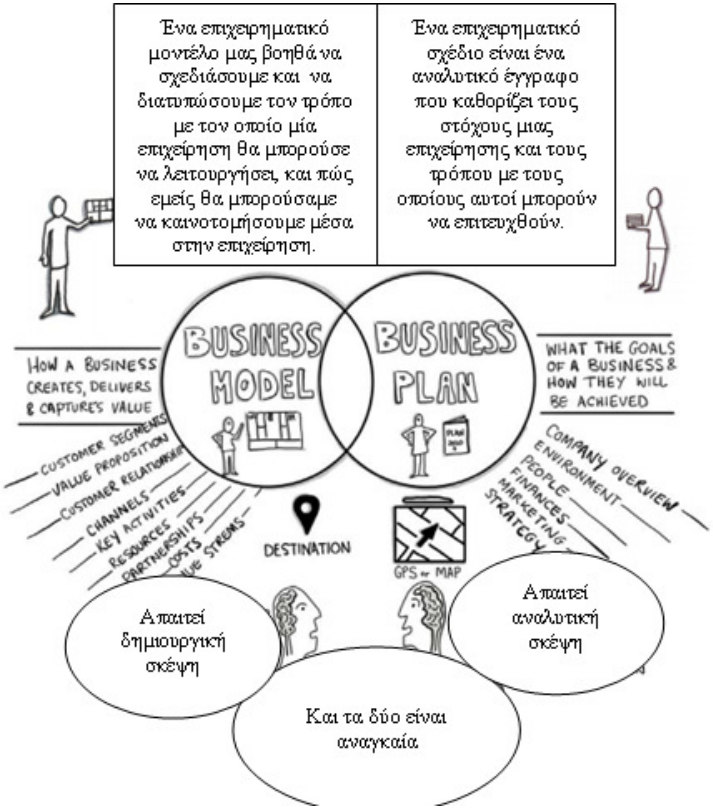
Ενότητα 2η:

Ανάπτυξη Μοντέλου Κοινωνικής Επιχείρησης (Social Business Model Canvas)

Επιχειρηματικό Μοντέλο & Επιχειρηματικό Σχέδιο

Μια νέα κοινωνική επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί ένα **επιχειρηματικό μοντέλο** και ένα **επιχειρηματικό σχέδιο** - ωστόσο μπορεί να χρειαστεί το καθένα σε διαφορετικούς χρόνους και για διαφορετικούς σκοπούς. Σύμφωνα με την αποκτηθείσα εμπειρία, απαιτείται ένα επιχειρηματικό μοντέλο πρώτα - και απαιτείται νωρίτερα. Είναι ο προορισμός στον οποίο κατευθύνεστε ως επιχείρηση.

Ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει έναν πιο λεπτομερή χάρτη των στόχων σας και πώς μπορείτε να τους επιτύχετε. Υπάρχουν πάρα πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις που αναπτύσσουν αυτόν τον λεπτομερή χάρτη προτού να γνωρίζουν σε ποιον προορισμό κατευθύνονται - κάτι που δεν έχει μεγάλο νόημα !



Τι είναι ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο?

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα πολύ πιο λεπτομερές, μεγαλύτερο έγγραφο επιχειρηματικών μοντέλων για κοινωνικές επιχειρήσεις που καθορίζει λεπτομερώς τους στόχους της επιχείρησης, πώς θα επιτευχθούν και ποιες ενδείξεις υπάρχουν ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται θα επιτύχουν αυτούς τους στόχους.

Τα επιχειρηματικά σχέδια περιγράφουν την αποστολή, το όραμα, τους στόχους, τις στρατηγικές μας, τις οικονομικές υποθέσεις και τις προβλέψεις μας και τις στρατηγικές μάρκετινγκ.

Τα επιχειρηματικά σχέδια κυριάρχησαν στο τοπίο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ωστόσο, όλο και περισσότερο υπάρχουν προτάσεις τόσο στην πρακτική όσο και στην έρευνα ότι τα επιχειρηματικά σχέδια μπορεί να είναι πολύ στατικά και δυσκίνητα για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε σύνθετα και συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Εξακολουθούν να είναι χρήσιμα για τη χαρτογράφηση των στόχων μιας επιχείρησης και για τη διατύπωση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση προτείνει την επίτευξη αυτών των στόχων. Απαιτούνται επίσης για πρόσβαση σε ορισμένες μορφές χρηματοδότησης και επενδύσεων, αλλά από μόνα τους τα επιχειρηματικά σχέδια δεν θα μας βοηθήσουν απαραίτητα να σχεδιάσουμε και να δοκιμάσουμε επιχειρηματικές ιδέες, ούτε να καινοτομήσουμε σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κατά κάποιο τρόπο, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το έγγραφο που περιγράφει πώς το επιχειρηματικό μοντέλο θα εφαρμοστεί και θα αναπτυχθεί / διατηρηθεί με την πάροδο του χρόνου.

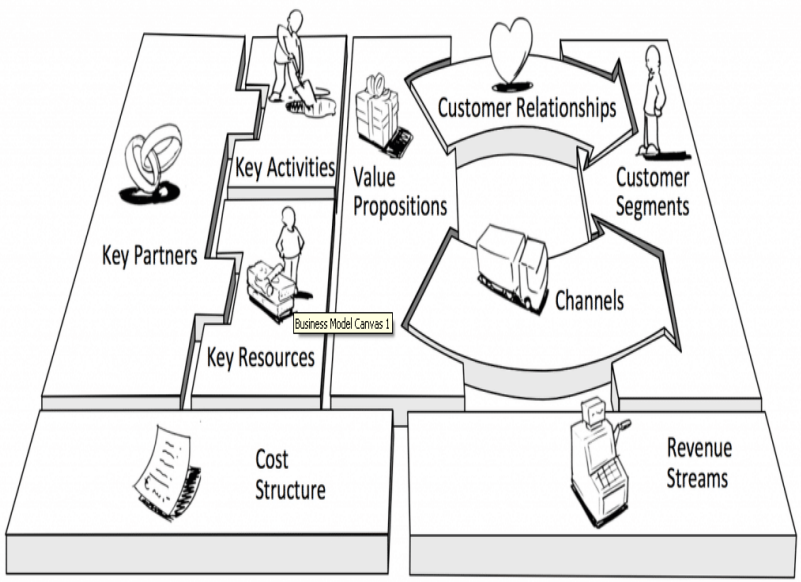
Τι είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο?

Ο σκοπός ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι να διασφαλίσει ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να κατανοήσουν και να διατυπώσουν με σαφήνεια πώς διαμορφώνεται μια επιχείρηση έτσι ώστε να δημιουργεί, να παρέχει και να αποτυπώνει αξία. Στην περίπτωση μιας κοινωνικής επιχείρησης, αυτό τελικά θα αφορά το πώς η επιχείρηση θα παράγει οικονομική και κοινωνική αξία **και ποια είναι η σχέση μεταξύ των δύο τύπων αξίας στην επιχείρηση**.
Το επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να μπορεί να αρθρώνεται σε μία σελίδα και η ουσία του επικεντρώνεται στο πώς ένας οργανισμός δραστηριοποιείται. Πώς αυτή η επιχείρηση δημιουργεί έσοδα; Τι αξία προσφέρει μια επιχείρηση σε ποιον; Ποιοι είναι οι πελάτες; Και γιατί οι πελάτες θα συνεχίσουν να επιστρέφουν σ' αυτή; Μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε πώς και γιατί λειτουργεί η επιχείρησή μας και μπορεί να μας βοηθήσει να σχεδιάσουμε την επιχείρησή μας και να καινοτομήσουμε και στη συνέχεια να επαναλάβουμε τον τρόπο λειτουργίας της με την πάροδο του χρόνου.

Επιχειρηματικά μοντέλα για κοινωνικές επιχειρήσεις
Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν συχνά από άτομα που είναι παθιασμένα να κάνουν τη διαφορά. Συχνά δεν είναι η έννοια «επιχείρηση» που συλλαμβάνει η φαντασία τους, αλλά ο αντίκτυπος που θα έχει για τα οικονομικά, κοινωνικά, πολιτιστικά ή περιβαλλοντικά ζητήματα που επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν. Η κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να έχει δύο βασικά οφέλη:
1. Μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε, να σχεδιάσουμε, να διατυπώσουμε και να συζητήσουμε τα «επί μέρους στοιχεία» της επιχειρηματικής μας ιδέας.
2. Μπορεί να μας βοηθήσει να δοκιμάσουμε και να αναπτύξουμε πρωτότυπα ώστε να δούμε αν αυτό που πιστεύουμε με πάθος για τον αντίκτυπό μας και την επιχείρησή μας στην πραγματικότητα «είναι εφικτό» στην πράξη.
Εάν περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις μάθουν να χρησιμοποιούν και να αναπτύσσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, πολλές από τις προκλήσεις τους θα μπορούσαν να εντοπιστούν ευκολότερα από την αρχή της εξέλιξής τους και στη συνέχεια θα έχουν περισσότερες ευκαιρίες να εργαστούν για να σχεδιάσουν λύσεις σε αυτές τις προκλήσεις. Η κατανόηση των επιχειρηματικών μοντέλων και των δυνατοτήτων τους όσον αφορά στο σχεδιασμό κοινωνικών επιχειρήσεων θα μπορούσε να τους βοηθήσει να αποφύγουν μερικές από τις παγίδες και να αυξήσουν την πιθανότητα να γίνουν βιώσιμες περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις.

Τι είναι το Business Model Canvas;

- Το Business Model Canvas (BMC) αναπτύχθηκε από τους Alex Osterwalder και Yves Pigneur και συν-δημιουργήθηκε από μια σειρά εκατοντάδων επαγγελματιών από όλο τον κόσμο.
- Προσφέρει έναν απλό, οπτικό, μονοσέλιδο καμβά στον οποίο μπορούμε να σχεδιάσουμε, να καινοτομήσουμε και να συζητήσουμε για τα επιχειρηματικά μας μοντέλα.
- Δεν είναι το μόνο πλαίσιο που έχει αναπτυχθεί για τη διαμόρφωση επιχειρηματικών μοντέλων.
- Όπως πολλά από τα πλαίσια, αυτό δημιουργήθηκε μετά από προσεκτική έρευνα, αλλά σε αντίθεση με πολλά άλλα, έχει επίσης δοκιμαστεί και βελτιωθεί μέσω της συμβολής πολλών επαγγελματιών.
- Το BMC έχει χρησιμοποιηθεί στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων και αποδείχθηκε πολύ χρήσιμο, ιδιαίτερα σε πρώιμα διερευνητικά στάδια ανάπτυξης και σε σχέση με τα στάδια ανάπτυξης και καινοτομίας.
- Κατά τη χρήση του BMC μέσα σε κοινωνικές επιχειρήσεις, έχουν αναπτυχθεί χρήσιμες μερικές προσθήκες και προσαρμογές, και σε αυτές θα επικεντρωθούμε παρακάτω.



Business Model Canvas

Business Model Camvas

Key Partners Κύριοι Συνεργάτες	Key Activities Κύριες Δραστηριότητες	Value Propositions Πρόταση Αξίας (Διαφοροποίηση)	Customer Relationships Πελατειακές Σχέσεις	Customer Segments Πελάτες
- Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας; - Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας; - Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας; - Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας;	- Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτούν: o Η προτεινόμενη αξία; o Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής; o Οι ροές εσόδων?	- Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα; - Ποιο πρόβλημα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί; - Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα; - Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε; - Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν;	- Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση, εξυπηρέτηση, αύξηση και πίστη των πελατών; - Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model; - Πόσο δαπανηρά είναι?	- Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία; - Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες; - Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά;
	Key Resources **Κύριοι Πόροι**		**Channels** **Δίκτυα**	
	- Ποιους κύριους πόρους/μέσα απαιτούν: o Η προτεινόμενη αξία; o Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής; o Οι πελατειακές σχέσεις; o Οι ροές εσόδων		- Μέσω ποιων καναλιών επιθυμούν οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε; - Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες; - Ποια κανάλια είναι πιο αποδοτικά; Με τι κόστος; - Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών;	

Cost Structure Κύριες Δαπάνες	Revenue Streams Έσοδα
- Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας; - Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά; - Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές	- Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν; - Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα; - Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν; - Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα;

Το Business Model Canvas μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, φιλανθρωπικά ιδρύματα, οντότητες του δημόσιου τομέα και σε κερδοσκοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις. Κάθε οργανισμός έχει επιχειρηματικό μοντέλο, επειδή πρέπει να παράγει αρκετά έσοδα για να καλύψει τα έξοδά του για να επιβιώσει. Η μόνη διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής επιχείρησης και της κοινωνικής επιχείρησης αφορά το επίκεντρο του οργανισμού.

Η εμπορική επιχείρηση επικεντρώνεται περισσότερο στις οικονομικές αποδόσεις ή στην αξία των μετόχων, ενώ η κοινωνική επιχείρηση επικεντρώνεται περισσότερο στην οικολογία, τον κοινωνικό αντίκτυπο και τις εντολές του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με το Business Model Generation. Ο Osterwalder χρησιμοποιήστε τον **όρο "επιχειρηματικά μοντέλα εκτός κέρδους"** για να χαρακτηρίσει επιχειρηματικά μοντέλα για οργανισμούς που δεν είναι παραδοσιακές εταιρείες κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ξεχωρίζουν περαιτέρω αυτά τα «επιχειρηματικά μοντέλα εκτός κέρδους» σε δύο κατηγορίες:

- επιχειρηματικά μοντέλα με χρηματοδότηση τρίτων και
- επιχειρηματικά μοντέλα τριπλής κάτω γραμμής.

Α. Επιχειρηματικό μοντέλο με χρηματοδότηση τρίτων

Σε αυτό το μοντέλο, ο παραλήπτης προϊόντος ή υπηρεσίας δεν είναι αυτός που πληρώνει. Αυτός που πληρώνει είναι τρίτος, ο οποίος μπορεί να είναι δωρητής. Το τρίτο μέρος πληρώνει τον οργανισμό για την εκπλήρωση μιας αποστολής, η οποία μπορεί να είναι κοινωνική, οικολογική ή έχει χαρακτήρα δημόσιου συμφέροντος. Παραδείγματα είναι η φιλανθρωπία, οι φιλανθρωπικές οργανώσεις και η κυβέρνηση (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Β. Επιχειρηματικά μοντέλα «τριπλής κάτω γραμμής»

Ο Elkington (1994) εισάγει τον όρο της έννοιας της τριπλής κατώτατης γραμμής για τις εταιρείες που εστιάζουν όχι μόνο στην οικονομική αξία, αλλά και στην περιβαλλοντική και κοινωνική αξία. Αυτή η ιδέα διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Spreckley (1981) στο Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working. Έκτοτε, κερδίζει έδαφος με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση του περιβάλλοντος και της ανάγκης για αειφόρο ανάπτυξη. Προκειμένου να καταστεί η ιδέα της τριπλής κατώτατης γραμμής λίγο πιο εύκολη, ο Elkington (1995) αναπτύσσει τα τρία Ps: ανθρώπους (people), πλανήτες (planets) και κέρδη (profit).

Το πρώτο είναι το τυπικό μέτρο του εταιρικού κέρδους - η «κατώτατη γραμμή» του λογαριασμού αποτελεσμάτων.

Το δεύτερο είναι η κατώτατη γραμμή του «λογαριασμού ανθρώπων» μιας εταιρείας - ένα μέτρο για το πόσο κοινωνικά υπεύθυνος είναι ένας οργανισμός καθ 'όλη τη λειτουργία του.

Το τρίτο είναι η κατώτατη γραμμή του λογαριασμού «πλανήτης» της εταιρείας - ένα μέτρο του πόσο περιβαλλοντικά υπεύθυνη είναι.

Αυτά τα τρία αναφέρονται ως οι τρεις πυλώνες της αειφορίας. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν επιχειρηματικό μοντέλο τριπλής γραμμής έχουν διαφορετικό κεντρικό στόχο. Αντί να μεγιστοποιούν την αξία των μετόχων, όπως συμβαίνει με πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις, ο στόχος του τριπλού οργανισμού είναι να επεκτείνει το φάσμα του όχι μόνο για να συνεκτιμήσει μια συνεχή και βιώσιμη οικονομική βάση, αλλά και για τη συνεχή συνεργασία για την επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων. Προκειμένου να φιλοξενήσει επιχειρηματικά μοντέλα **τριπλής κάτω γραμμής**, το καμβάς επεκτείνεται στο κάτω μέρος με δύο νέα δομικά στοιχεία: το κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος και τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη. Το μοντέλο τριπλής κατώτατης γραμμής επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις και να μεγιστοποιήσει το θετικό.

Business Model Camvas / triple bottom line (Elkington (1994)

Key Partners Κύριοι Συνεργάτες	Key Activities Κύριες Δραστηριότητες	Value Propositions Πρόταση Αξίας	Customer Relationships Πελατειακές Σχέσεις	Customer Segments Πελάτες
- Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας; - Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας; - Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας; - Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας;	- Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτούν: o Η προτεινόμενη αξία; o Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής; o Οι ροές εσόδων?	- Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα; - Ποιο πρόβλημα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί; - Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα; - Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε; - Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν;	- Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση, εξυπηρέτηση, αύξηση και πίστη των πελατών; - Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model; - Πόσο δαπανηρά είναι?	- Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία; - Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες; - Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά;
	Key Resources **Κύριοι Πόροι**		**Channels** **Δίκτυα**	
	- Ποιους κύριους πόρους/μέσα απαιτούν: o Η προτεινόμενη αξία; o Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής; o Οι πελατειακές σχέσεις; o Οι ροές εσόδων		- Μέσω ποιων καναλιών επιθυμούν οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε; - Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες; - Ποια κανάλια είναι πιο αποδοτικά; Με τι κόστος; - Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών;	

Cost Structure Κύριες Δαπάνες	Revenue Streams Έσοδα
- Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας; - Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά; - Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές	- Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν; - Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα; - Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν; - Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα;
Επιπλέον	**Κοινωνικό & Περιβαλλοντικό Όφελος**
- Κοινωνικό & Περιβαλλοντικό Κόστος	- Κοινωνικό & Περιβαλλοντικό Όφελος

Business Model Camvas

Μεγάλη σημασία έχει και η σειρά με την οποία συμπληρώνονται τα πεδία που βρίσκονται στο business model canvas. Ακολουθείστε την παρακάτω σειρά:

1ον: Value Propositions (Πρόταση Αξίας) - (Στοιχείο Διαφοροποίησης)

2ον: Customer Segments (Πελάτες)

3ον: Channels (Δίκτυα)

4ον: Customer Relationships (Πελατειακές Σχέσεις

5ον: Revenue Streams (Έσοδα)

6ον: Key Resources (Κύριοι Πόροι)

7ον: Key Partners (Κύριοι Συνεργάτες)

8ον: Key Activities (Βασικές Δραστηριότητες)

9ον: Cost Structure (Βασικές Δαπάνες)

1. Πρόταση αξίας

Όταν εξερευνούμε τα επιχειρηματικά μοντέλα των κοινωνικών επιχειρήσεων ξεκινάμε με την ερώτηση, «ποια αξία δημιουργούμε;» Όταν χρησιμοποιούμε το BMC σε εμπορικές επιχειρήσεις ξεκινάμε συχνά με τους πελάτες - γιατί τελικά βρίσκονται στην καρδιά της επιχείρησης. Φυσικά αυτό ισχύει και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ωστόσο, οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν με μια προσπάθεια να δημιουργήσουν κάποιο είδος «κοινωνικής αξίας» μέσω μιας εμπορικής πρότασης αξίας. Η κοινωνική αξία ορίζεται ως τα κοινωνικά αποτελέσματα και τα οφέλη που δημιουργούνται μέσω της επιχείρησης - είναι αυτό που κάνει την επιχείρηση μια «κοινωνική επιχείρηση»! Η διαμόρφωση της κοινωνικής αξίας που επιδιώκουμε να δημιουργήσουμε μέσω της κοινωνικής μας επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο πρώτο βήμα στο σχεδιασμό της. Ωστόσο, μια κοινωνική επιχείρηση δεν θα επιβιώσει δημιουργώντας μόνο κοινωνική αξία! Ως «επιχείρηση» πρέπει επίσης να δημιουργήσει «εμπορική αξία» - τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που ικανοποιούν μια ανάγκη στην αγορά.

Έτσι, μια κοινωνική επιχείρηση έχει δύο προτάσεις αξίας:

1) την πρόταση αξίας αντίκτυπου - την κοινωνική αξία που επιδιώκει να προσφέρει και αυτό που το καθιστά ελκυστικό για τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους. και

2) την πρόταση εμπορικής αξίας - τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει και πωλεί, και τα καθιστά ελκυστικά για τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους. Στα πρώτα στάδια του σχεδιασμού μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να συμβάλει στον διαχωρισμό της εμπορικής πρότασης αξίας και της πρότασης αξίας αντίκτυπου. Τελικά συνδέονται, αλλά ο διαχωρισμός τους για συζήτηση μπορεί να μας βοηθήσει να δούμε πώς το καθένα σχετίζεται με τα διαφορετικά τμήματα πελατών μας.

Ερωτήσεις για την Πρόταση Αξίας μίας Κοινωνικής Επιχείρησης:

- Ποια αξία παρέχετε στους πελάτες σας; Γιατί θα επέστρεφαν σ' εσάς?

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ της πρότασης εμπορικής σας αξίας και της πρότασης αξίας αντίκτυπου;

- Πόσο ορατή ή εμφανής είναι η πρόταση αξίας αντίκτυπου;

- Ποιος αξιολογεί και θα πληρώσει για την πρόταση αξίας αντίκτυπου;

- Ποιος την καταλαβαίνει;

- Πώς υπολογίζετε / μετράτε την πρόταση αξίας σας (και την εμπορική και του αντίκτυπου);

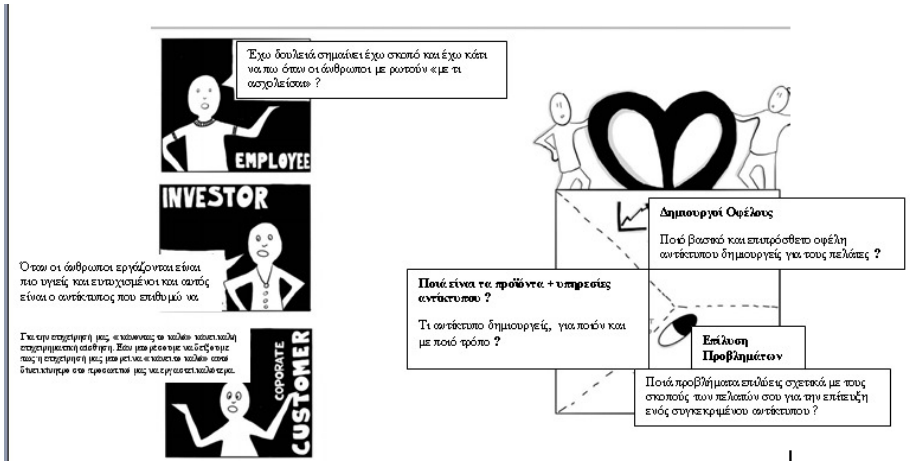
Είναι πιθανό ότι οι προτάσεις εμπορικής αξίας και αντίκτυπου θα είναι αλληλεξαρτώμενες, αλλά η μία μπορεί να είναι πιο σημαντική για συγκεκριμένες ομάδες πελατών από την άλλη. Εάν οι κυβερνητικοί χρηματοδότες ή οι φιλάνθρωποι είναι πελάτες μας, τότε μπορεί να ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο για την πρόταση αξίας αντίκτυπου από ό, τι στην πρόταση εμπορικής αξίας μας. Από την άλλη πλευρά, εάν λειτουργούμε μια επιχείρηση λιανικής, οι πελάτες λιανικής ενδέχεται να ενδιαφέρονται ή να μην ενδιαφέρονται για την πρόταση αξίας αντίκτυπου. Τελικά, εάν η δραστηριότητα της κοινωνικής επιχείρησης πρόκειται να είναι επιτυχής από οικονομική άποψη, τότε η εμπορική μας πρόταση αξίας πρέπει να «πάει πίσω» είτε έχουμε παράλληλη πρόταση αξίας αντίκτυπου, είτε όχι. «Κάνοντας το καλό» δεν θα αρκεί εάν η υπηρεσία ή το προϊόν έχει σχεδιαστεί άσχημα.

Για ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις, η εμπορική πρόταση αξίας θεωρείται δεδομένη – φανταζόμαστε επειδή "κάνουμε το καλό" οι πελάτες μας θα «κάνουν ουρά» για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Δυστυχώς αυτή είναι μια λανθασμένη υπόθεση. Υπάρχουν μόνο μερικές φορές που θα αγοράσω έναν κακό καφέ ή θα πληρώσω για ένα κακό προϊόν - ανεξάρτητα από το πόσο «καλό» κάνεις. Με άλλα λόγια, ανεξάρτητα από το πόσο αξιέπαινη και ηθική είναι η πρόταση αξίας αντίκτυπου, εάν η πρόταση εμπορικής αξίας δεν προστίθεται στους πελάτες σας, τότε μπορείτε επίσης να διευθύνετε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό μη βιώσιμο! Μια κοινωνική επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει μόνο με πρόταση αξίας αντίκτυπου! Αντίθετα, μερικές φορές αυτοί που τοποθετούνται ως κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να αποτύχουν να λάβουν πλήρως υπόψη όλες τις διαστάσεις της πρότασης αξίας αντίκτυπου που ενδιαφέρονται να συνεισφέρουν. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο αντίκτυπος συχνά «κατευθύνεται» σε μια εμπορική επιχειρηματική στρατηγική και όχι στο επίκεντρο της ίδιας της επιχείρησης.

Παραδείγματα Πρότασης Εμπορικής Αξίας	**Παραδείγματα** Πρότασης Αξίας Αντίκτυπου
Catering Ποιότητα, προσιτή τροφοδοσία χρησιμοποιώντας τοπικά προϊόντα	**Απασχόληση** Σημαντικές θέσεις εργασίας για ΑΜΕΑ
Συντήρηση κήπου Προσοχή, χωρίς χημικά και έμπειρη συντήρηση κήπου ακριβώς με τον τρόπο που το θέλεις	**Τοπική οικονομική Ανάπτυξη** Αναζωογόνηση της τοπικής οικονομία μίας αγροτικής πόλης
Διανεμπόριο Ρούχα με διαφορά και στιλ made in …	**Δίκαιη συναλλαγή** Ποιοτικός καφές που εξασφαλίζει ποιότητα ζωής για τους παραγωγούς

Είναι σημαντικό για τις κοινωνικές επιχειρήσεις να επεξεργαστούν πώς θα αποδείξουν τις προτάσεις αξίας τους στους πελάτες. Για ορισμένους μπορεί να συμβαίνει ότι το μόνο ορατό μέρος της επιχείρησης είναι η «εμπορική πρόταση αξίας» - η πρόταση αξίας αντίκτυπου είναι εγγενής εντός της επιχείρησης, αλλά δεν είναι αυτό που είναι ορατό στους πελάτες και δεν είναι ο λόγος που οι πελάτες προτιμούν την επιχείρηση. Για άλλους, η πρόταση αξίας αντίκτυπου μπορεί να είναι πολύ ορατή και μπορεί να είναι σημαντικό να την παρουσιάσετε με τρόπο που θα προσελκύσει πελάτες. Αυτό θα συζητηθεί περαιτέρω στην ενότητα «Σχέσεις πελατών» παρακάτω. Ο Alex Osterwalder και οι συνάδελφοί του συνέχισαν να δημιουργούν τον καμβά Value Proposition για να βοηθήσουν τους ανθρώπους να δημιουργήσουν συναρπαστικές προτάσεις αξίας που ευθυγραμμίζονται με αυτό που οι πελάτες προσπαθούν να λάβουν. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να καταλάβετε τι «αξίζει» ο συγκεκριμένος αντίκτυπος που δημιουργείτε για τους πελάτες σας με αντίκτυπο και να διερευνήσετε ποια είναι η «δουλειά που πρέπει να κάνετε» για τον πελάτη σας σε σχέση με αυτόν τον αντίκτυπο. Όλες οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιλύουν προβλήματα στον χώρο αντίκτυπου - βοηθούν τους πελάτες που θέλουν να δημιουργήσουν κάποιο είδος αντίκτυπου για να το επιτύχουν.

Η **κατανόηση του τι θέλουν να λάβουν οι πελάτες σα**ς από την οπτική τους γωνία, σας βοηθά να διασφαλίσετε ότι δημιουργείτε αυτήν την αξία για αυτούς. Έτσι, για παράδειγμα, εάν ο αντίκτυπος που δημιουργώ μέσω της κοινωνικής μου επιχείρησης είναι η απασχόληση ατόμων με αναπηρία που αποκλείονται σημαντικά από την αγορά εργασίας, τότε η «δουλειά που πρέπει να γίνει» μπορεί να φαίνεται διαφορετική για διαφορετικά είδη πελατών.



2. Πελάτες (τμήματα πελατών)

Δεδομένου ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο εμπόριο με σκοπό να δημιουργήσουν κοινωνικό αντίκτυπο, μπορούν να έχουν τουλάχιστον δύο διαφορετικές (αν και δυνητικά αλληλεπικαλυπτόμενες) κατηγορίες πελατών - τους πελάτες που θέλουν να αγοράσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους (δηλ. τους εμπορικούς πελάτες) και τους «πελάτες» που θέλουν να υποστηρίξουν τον κοινωνικό αντίκτυπο που δημιουργούν ή / και να επωφεληθούν ενδεχομένως από αυτόν τον αντίκτυπο (δηλαδή τους πελάτες με αντίκτυπο). Η κατανόηση αυτών των δύο βασικών τμημάτων πελατών (τα οποία θα μπορούσαν ενδεχομένως να κατατμηθούν περαιτέρω σε αυτές τις κατηγορίες) είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου κοινωνικής επιχείρησης. Όταν οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το BMC για λόγους συζήτησης και σχεδιασμού, μπορεί να είναι χρήσιμο να διακρίνουν τους πελάτες και να επηρεάζουν τους πελάτες για διάφορους βασικούς λόγους:

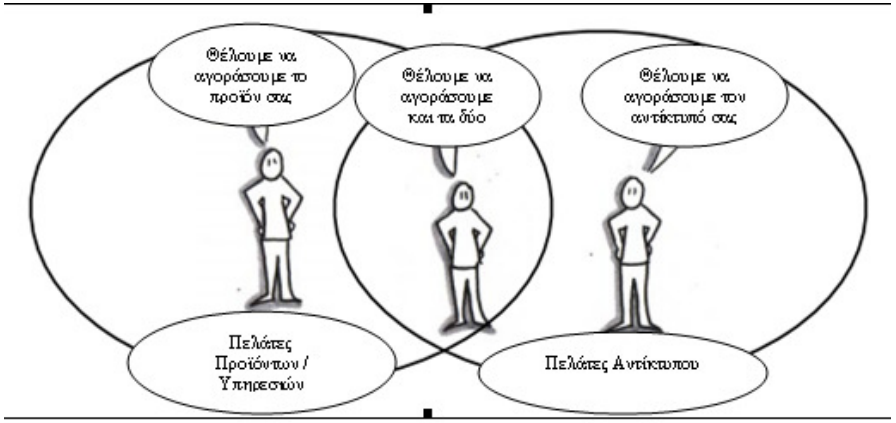
1. Ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις δεν βλέπουν την «επίδρασή τους» ως δυνητικά μέσο απόκτησης «πελατείας» ή δεν θα δούνε το πλήρες φάσμα δυνατοτήτων που θα μπορούσε να συμβεί σε αυτό το σενάριο. Έτσι, για παράδειγμα, ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις ενδέχεται να βλέπουν τους χρηματοδότες ως «συνεργάτες» και όχι ως πελάτες (και αυτό είναι εντάξει!). Αλλά αυτό μπορεί να κάνει αόρατο το ενδεχόμενο να υπάρχουν πραγματικά άτομα / οργανισμοί / εταιρείες εκεί έξω που είναι πρόθυμοι να «πληρώσουν» για τις υπηρεσίες σας. Εάν έχετε σημαντικό αντίκτυπο, για παράδειγμα, στα ποσοστά εγκληματικότητας σε μια τοπική περιοχή, υπάρχουν δυνητικοί «πελάτες» που μπορούν να επωφεληθούν από αυτό (π.χ. ασφαλιστικές εταιρείες) και που μπορεί πράγματι να έχουν λογική να πληρώνουν για αυτήν την υπηρεσία σε ορισμένα τρόπος?

Ερωτήσεις σχετικά με τους Πελάτες (τα Τμήματα Πελατών) μιας Κοινωνικής Επιχείρησης:

- Για ποιον δημιουργούμε αξία – και τι είδους αξία δημιουργούμε;
- Ποιοι είναι οι εμπορικοί πελάτες μας και γιατί θα συνεχίζουν να είναι οι πελάτες μας; Ποιοι είναι οι πελάτες του αντίκτυπού μας και τι αξία ζητούν από εμάς (και πόσο προτίθενται να πληρώσουν για αυτό);
- Πόσο σημαντική είναι η σύνδεση μεταξύ των προϊόντων / υπηρεσιών μας και ο αντίκτυπός μας στους πελάτες μας; Είναι έτοιμοι να πληρώσουν περισσότερα για τον αντίκτυπο; Ποιος θα ήθελε / θα μπορούσε να πληρώσει για τον αντίκτυπο;
- Είναι τα μέλη πελάτες; Συν-δημιουργοί; Συνεργάτες;
- Είναι οι χρηματοδότες μας πελάτες ή συνεργάτες ή και τα δύο;
- Τι είδους πρόταση αξίας θα κρατήσει τους πελάτες μας μακροπρόθεσμα;

2. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν υποθέσεις για το πόσο σημαντικός είναι ο «κοινωνικός αντίκτυπός τους» στα μάτια των πελατών τους. Εξερευνώντας πόσο πολύ εκτιμούν οι πελάτες τους τον αντίκτυπό τους και τα προϊόντα / υπηρεσίες τους μπορούν να αποδώσουν κάποιες ενδιαφέρουσες σχεδιαστικές πληροφορίες για τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

3. Η κατανόηση των διαφόρων τμημάτων των πελατών και εάν εκτιμούν τα προϊόντα / υπηρεσίες ή / και τον αντίκτυπό τους μπορεί να βοηθήσει στην καινοτομία του σχεδιασμού των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, εάν οι «πελάτες αντίκτυπου» τους είναι επί του παρόντος όλοι κυβερνητικοί και φιλανθρωπικοί χρηματοδότες, μπορείτε να εξερευνήσετε επιπλέον ευκαιρίες για να αυξήσετε το ενδιαφέρον αυτών των «πελατών» για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας (π.χ. προμήθεια υπηρεσιών καθαρισμού μέσω συμβολαίου); Ή εάν έχετε τακτικούς εταιρικούς πελάτες που αγοράζουν τις υπηρεσίες σας, ενδιαφέρονται να διερευνήσουν πιθανές ευκαιρίες σε σχέση με τις επιπτώσεις που δημιουργείτε (π.χ. θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να δώσουν στην επιχείρησή σας μέσω ενός εσωτερικού προγράμματος δώρων); Η λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης συνεπάγεται πολύ μεγαλύτερες πολυπλοκότητες από τη λειτουργία μιας παραδοσιακής εμπορικής επιχείρησης, επειδή οι κοινωνικές επιπτώσεις είναι συχνά περίπλοκες και όχι απαραίτητα ουδέτερες ως προς το κόστος, και πολλές φορές οι πελάτες δεν καταλαβαίνουν απαραίτητα τι ακριβώς αγοράζουν (δηλαδή ότι η αγορά της υπηρεσίας / προϊόντος συμβάλλει στον αντίκτυπο). Φυσικά, σε ορισμένες περιπτώσεις, δεν είναι απαραίτητο για τους πελάτες να κατανοήσουν ή ακόμη και να γνωρίζουν τον αντίκτυπο (ειδικά εάν το προϊόν / η υπηρεσία μιλάει από μόνο του).



Αλλά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι σημαντικό να «πουλήσουν» τον αντίκτυπο και έτσι να διασφαλιστεί ότι το κόστος επιπτώσεων μπορεί να καλυφθεί από έσοδα πέρα από τα κέρδη από το εμπόριο. Η κατανόηση των τμημάτων των πελατών και η σύνδεσή τους με την αποτίμηση των προϊόντων / υπηρεσιών και του αντίκτυπου μπορεί να προσφέρει μία εξαιρετική α' 'υλη για σκέψη κατά τη χρήση του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου για επιχειρηματικό σχεδιασμό. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, η κατανόηση των τμημάτων πελατών τους είναι κρίσιμη. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσουνε την ισορροπία στα τμήματα των πελατών. Εάν μια επιχείρηση απογοητεύει συνεχώς τους βασικούς της επιχειρηματικούς πελάτες και βασίζεται όλο και περισσότερο στην «πώληση» του αντικτύπου της, τότε πρέπει να γίνει δουλειά για να κατανοήσουνε τις επιπτώσεις αυτού.

Η κατανόηση της θέσης των κυβερνητικών χρηματοδοτών και των φιλάνθρωπων στο επιχειρηματικό μοντέλο μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να τη βοηθήσει να κατανοήσει το ρόλο σε σχέση με το επιχειρηματικό της μοντέλο. Εάν είναι πελάτες, τότε θα πρέπει να είμαστε σαφείς σχετικά με την πρόταση αξίας που τους προτείνουμε, και να οικοδομήσουμε μια σχέση μαζί τους που να διασφαλίζει συνέχεια. Εάν είναι συνεργάτες, τότε ίσως θέλουμε να βρούμε τρόπους να βασιζόμαστε λιγότερο σε αυτούς ως πηγή εσόδων, αλλά να διερευνήσουμε ποια άλλη αξία θα μπορούσαν να προσθέσουν στο επιχειρηματικό της μοντέλο.

Πότε είναι οι «χρηματοδότες» πραγματικά «πελάτες»;

Αυξανόμενοι επαναλαμβανόμενοι πελάτες

Και στα δύο τμήματα πελατών (εμπορικά και με αντίκτυπο) πρέπει να αναζητήσουμε τρόπους μετατροπής εφάπαξ πελατών σε επαναλαμβανόμενους πελάτες. Αν χρειαζόμαστε πελάτες με αντίκτυπο για να υποστηρίξουμε τον αντίκτυπό της με συνεχή τρόπο, τότε θέλουμε τους πελάτες να δεσμευτούν σε κάτι περισσότερο από μια εφάπαξ επιχορήγηση. Πρέπει να πλαισιώσουμε αποτελεσματικά την πρόταση αξίας μας με τρόπους που τους βοηθούν να δεσμευτούν και να γίνουν επαναλαμβανόμενοι πελάτες, και περισσότερο από αυτό, να τους βοηθήσουν να διερευνήσουν ευκαιρίες να ενταχθούν στην εμπορική βάση πελατών τους.

3. Δίκτυα (κανάλια)

Η εξεύρεση τρόπου προσέγγισης και επικοινωνίας με τους πελάτες και η βοήθειά να αξιολογήσουν μια πρόταση αξίας αποτελεί βασικό μέρος του ανοίγματος επιχειρηματικών ευκαιριών σε κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να βοηθήσουν τους πελάτες να αξιολογήσουν τις προτάσεις της επιχειρηματικής αξίας. Ορισμένοι πελάτες μπορεί να χρειαστεί να κατανοήσουν την πρόταση αξίας αντίκτυπου.

Δίκτυο Διανομής και Πωλήσεων

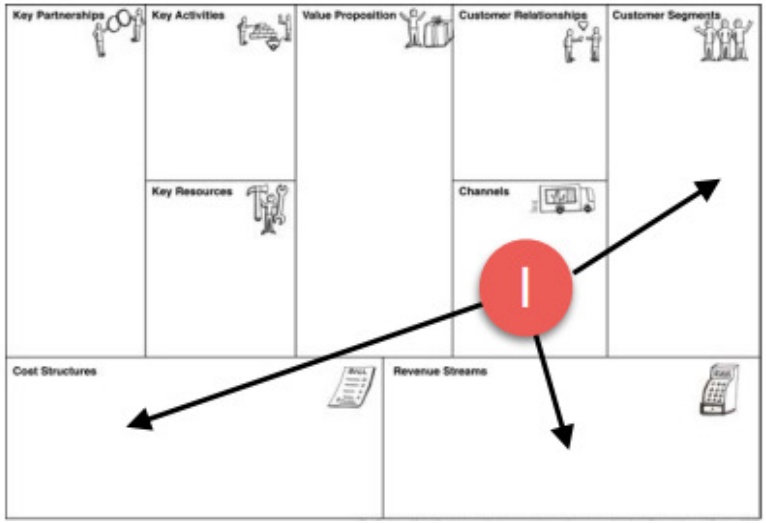
Οι Osterwalder και Pigneur (2009) περιγράφουν πέντε φάσεις που είναι σημαντικές στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη αποτελεσματικών καναλιών μέσα στις επιχειρήσεις. Είναι εξίσου σημαντικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις και μερικά άλλα ερωτήματα τίθενται στη διαδικασία!

	Ενημέρωση	Αξιολόγηση	Αγορά	Παράδοση	After Sales
Ερωτήσεις που τέθηκαν από τους Osterwalder και Pigneur	Πως αυξάνουμε την ενημέρωση σχετικά με τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησής μας ?	Πώς βοηθάμε τους πελάτες να αξιολογήσουν την Πρόταση Αξίας της επιχείρησής μας ?	Πώς ενεργοποιούμε τους πελάτες για να αγοράσουν συγκεκριμένα προϊόντα και Υπηρεσίες?	Πώς παραδίδουμε μια Πρόταση Αξίας στους πελάτες;	Πώς παρέχουμε «μετά την αγορά» υποστήριξη πελατών?
Πρόσθετες ερωτήσεις για κοινωνικές επιχειρήσεις	Πώς θα σταθεί και θα ξεχωρίσει η κοινωνική επιχείρηση σε μια πολυσύχναστη αγορά; Ευαισθητοποιούμε για προϊόντα / υπηρεσίες ΚΑΙ αντίκτυπο; Εάν ναι, πώς; Ιδιαίτερα αν εμείς θέλουμε να ευαισθητοποιήσουμε σχετικά με τον αντίκτυπό μας, πώς το κάνουμε αυτό με τρόπο που να τονίζει την επιχείρησή μας και όχι μόνο το σκοπό μας?	Πώς βοηθάμε τους πελάτες μας να αξιολογήσουν την Πρόταση Αντίκτυπου της επιχείρησής μας; Τι αποδεικτικά στοιχεία και ιστορίες μπορούμε / πρέπει να μοιραστούμε? Γιατί να αγοράσουν οι πελάτες από εμάς ως κοινωνική επιχείρηση; Ανταγωνιζόμαστε άμεσα εμπορικές επιχειρήσεις; Αν είναι έτσι, γιατί θα επιλέξουν οι πελάτες να αγοράσουν από εμάς;	Πώς μας βρίσκουν οι πελάτες και πως έχουν πρόσβαση σε εμάς; Είναι οι άμεσες / πωλήσεις μέσω καταστημάτων λιανικής ο μόνος τρόπος που μπορούν οι πελάτες να αγοράσουν από εμάς; Πως μπορούμε να επεκτείνουμε τους τρόπους που οι πελάτες μπορούν να βρουν και να αγοράσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες μας? Με ποιους μπορούμε συνεργαστούμε για να επεκτείνουμε το δίκτυο πωλήσεων;	Μπορούμε να επεκτείνουμε τη γκάμα των Μηχανισμών Παράδοσης; Υπάρχουν πιο αποτελεσματικοί, ή καινοτόμοι τρόποι να μπορούμε να παραδώσουμε τα προϊόντα / υπηρεσίες ή / και τον αντίκτυπό μας; Πώς μπορούμε να συνδεθούμε με τους πελάτες μας πιο αποτελεσματικά μέσω των μηχανισμών παράδοσής μας;	Κάνουμε follow up τους πελάτες μας για να βεβαιωθούμε ότι θα γίνουν επαναλαμβανόμενοι? Ποια «μετά τις πωλήσεις» υποστήριξη ή πληροφορίες χρειάζονται ή θέλουν για τα προϊόντα / υπηρεσίες μας ή / και τον αντίκτυπό μας; Πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι θα προτιμήσουν την κοινωνική μας επιχείρηση?
Παραδείγματα του που μπορεί να είναι αυτό σημαντικό	**Υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για κοινωνικές συμβάσεις – αλλά πολλοί υπεύθυνοι προμηθειών δεν γνωρίζουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Πώς θα μπορούσε να αλλάξει αυτό;**	**Πολλοί εταιρικοί και κυβερνητικοί πελάτες ενδιαφέρονται για την πρόταση αξίας της κοινωνικής επιχείρησης αλλά ψάχνουν αποδείξεις. Πώς θα μπορούσε να συμβεί αυτό;**	**Μπορεί να είναι δύσκολο να οικοδομηθεί οικονομική βιωσιμότητα σε μία – εστιασμένη στη λιανική – κοινωνική επιχειρήσεις. Πώς μπορείτε να αντιμετωπίσετε αυτήν την πρόκληση;**	**Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μετατρέπουν τους «πελάτες» τους σε «κοινότητες» τους. Πως θα μπορούσες να συνδέσεις τους δικούς σου πελάτες πιο άμεσα;**	**Οι δυσαρεστημένοι πελάτες μπορεί να έχουν ως επίπτωση τη την απώλεια επαναλαμβανόμενης πελατείας τόσο στην κοινωνική σας επιχείρηση αλλά και σε άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις. Πως μπορούμε να εξασφαλίζουμε ικανοποιημένους πελάτες;**

Παράγοντας αντίκτυπου

Ο τρόπος με τον οποίο μια κοινωνική επιχείρηση επικοινωνεί την πρόταση αξίας αντίκτυπου είναι μια σημαντική απόφαση σχεδιασμού και απαιτεί βαθιά κατανόηση των πελατών και της φύσης του ίδιου του αντικτύπου. Εάν η πρόταση αξίας αντίκτυπου εστιάζεται, για παράδειγμα, στη δημιουργία βιώσιμων επιλογών απασχόλησης για άτομα που έχουν βιώσει μακροχρόνια ανεργία, τότε η διατύπωση της πρότασης αξίας αντίκτυπου στους πελάτες μπορεί να περιλαμβάνει την κοινοποίηση ορισμένων ιστοριών επιτυχίας στην απασχόληση. Ωστόσο, μερικές φορές οι πελάτες θέλουν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τον αντίκτυπο προτού «αγοράσουν» την πρόταση αξίας αντίκτυπου. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτείτε πώς να παρουσιάσετε τον αντίκτυπο στους πελάτες – πώς θα μετρήσετε τον αντίκτυπο και πώς θα μοιραστείτε τα δεδομένα σχετικά με τον αντίκτυπο με πραγματικούς ή δυνητικούς πελάτες. Η λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι και πώς να μοιράζεστε τα μέτρα αντίκτυπου με τους πελάτες μπορεί να είναι ένα σημαντικό μέρος της διασφάλισης ότι η πρόταση αξίας αντίκτυπου είναι μέρος των αποφάσεων αγοράς από τους πελάτες σας. Μοιράζεστε ιστορίες που δείχνουν τον αντίκτυπό σας ως μέρος του μάρκετινγκ; Μοιράζεστε αναφορές αξιολόγησης αντίκτυπου; Βασίζεστε μόνο στην πρόταση εμπορικής αξίας για την προώθηση της επιχείρησής σας, αφήνοντας την πρόταση αξίας αντίκτυπου σιωπηρή; Μέρος της «πρόκλησης» των καναλιών σε μια κοινωνική επιχείρηση είναι να μάθετε πώς θα κατανοήσετε τι αντίκτυπο έχετε δημιουργήσει στην αγορά. Συνήθως, οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι χρηματοδότες αναζητούν πληροφορίες σχετικά με τον πραγματικό αντίκτυπό σας και πώς μετρήσατε αυτόν τον αντίκτυπο. Μπορείτε να σκεφτείτε τον αντίκτυπό σας όσον αφορά: - την αλλαγή που έχετε δημιουργήσει στη ζωή ανθρώπων, συστημάτων ή για κοινότητες. -

Πώς «μεταδίδουμε» την πρόταση αξίας αντίκτυπου στους πελάτες που ενδιαφέρονται χωρίς αυτό να κοστίζει πάρα πολύ .... και διασφαλίζοντας ότι αυτός ο αντίκτυπος παραμένει μέρος της ροής εσόδων σας;



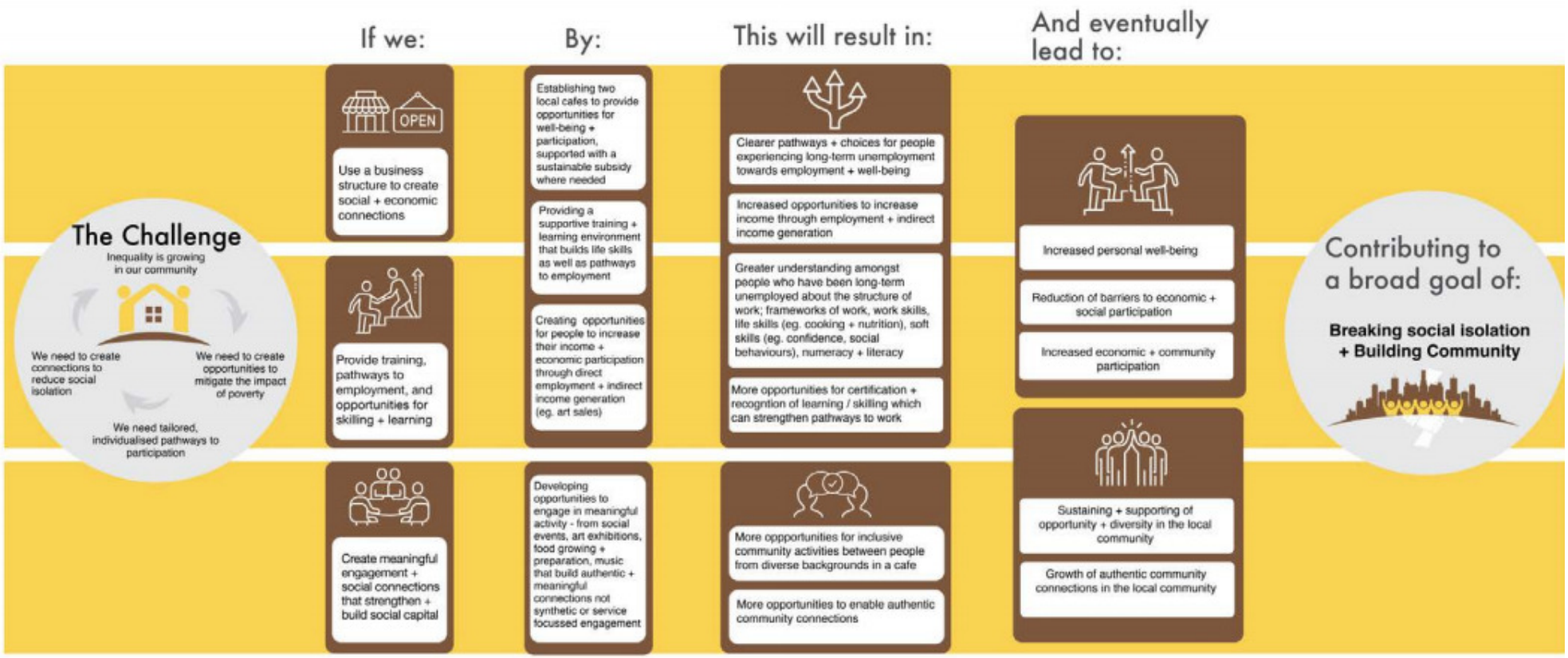
Η οικονομική αξία την οποία δημιουργήσατε λόγω αυτών των αλλαγών ή της εξοικονόμησης που έχετε δημιουργήσει μέσω αυτών των αλλαγών για χρηματοδότες (συνήθως κυβέρνηση). – Τα πολλαπλασιαστικά οφέλη που έχουν δημιουργηθεί ως προς την προσέλκυση ή την ενεργοποίηση περαιτέρω επιπτώσεων ως αποτέλεσμα της εργασίας που έχει αναλάβει η επιχείρηση. Τα κανάλια μέσω των οποίων «μεταδίδουμε» τον αντίκτυπο απαιτούν να βοηθήσουμε τους πελάτες της να δουν και να κατανοήσουν τον τύπο, το πεδίο και την κατεύθυνση στην οποία κινείται ο αντίκτυπος. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διατυπώσουμε και να επικοινωνήσουμε ποιος είναι ο αντίκτυπός σας, πώς τον δημιουργούμε και πώς γνωρίζουμε ότι συμβαίνει ο αντίκτυπος. Μπορούμε να ξοδέψουμε πολλά χρήματα σε μια επιχείρηση αξιολογώντας τον αντίκτυπο και ακόμη και τότε οι πελάτες της ενδέχεται να μην εκτιμήσουν την αξία αυτού του αντίκτυπου.

Το πρόβλημα έγκειται συχνά στο τμήμα «καναλιού» του επιχειρηματικού της μοντέλου – το μέσο και τη μορφή με την οποία παρέχουμε την αξία αυτού του αντίκτυπου. Υπάρχουν μεθοδολογίες που προκύπτουν που αποσκοπούν να βοηθήσουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις να διατυπώσουν την αξία τους για τον αντίκτυπο – από τις κοινωνικές αποδόσεις στις επενδύσεις (SROIs), την κοινωνική λογιστική και τις εξωτερικές αξιολογήσεις κατά παραγγελία. Ωστόσο, προτού αποφασίσετε για το κανάλι που ταιριάζει καλύτερα στο επιχειρηματικό σας μοντέλο, σκεφτείτε το ενδεχόμενο να αναπτύξετε και να δοκιμάσετε έναν χάρτη επιπτώσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για μια «Θεωρία της Αλλαγής» - μια δομημένη και λογική υπόθεση που διατυπώνει το πρόβλημα που αντιμετωπίζετε, πώς το αντιμετωπίζετε, ποιες είναι οι βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Αυτό μπορεί στη συνέχεια να σας βοηθήσει να διαμορφώσετε ένα βασικό πλαίσιο για τις αλλαγές που σκοπεύετε να κάνετε και πώς μπορείτε να μετρήσετε εάν πραγματοποιείτε αυτές τις αλλαγές.

Ακολουθεί μια βασική επισκόπηση των στοιχείων του χάρτη αντίκτυπου και στην επόμενη σελίδα υπάρχει ένας ολοκληρωμένος χάρτης για μια κοινωνική επιχείρηση «Hope Street Café» που εδρεύει στο Μπρίσμπεϊν. Έχοντας αυτόν τον χάρτη αντίκτυπου, η Hope Street έδωσε τη δυνατότητα να διαμορφώσει το κανάλι για την παράδοση της αξίας του αντίκτυπού της σε βασικούς χρηματοδότες, επενδυτές και στους πελάτες της.

Interreg Mediterranean + RESILIENT
Project co-financed by the European Regional Development Fund
Region of East Macedonia & Thrace
Με την υποστήριξη:
LIVINGPROSPECTS
com&com

Hope Street Cafes: Impact Map



Project partners
Lead Partner
REGIONE DEL VENETO
AURORA
Aix-Marseille université
Region of East Macedonia & Thrace
CCDI
CAMERA DI COMMERCIO PREVISO - BELLUNO TOCCOMITI
ITAINNOVA
GFOSS
Ajuntament de Barcelona
GenTIC
PRIZMA
U.C.C.I.AL

4. Σχέσεις πελατών

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις οι πελατειακές σχέσεις είναι κρίσιμες. Οι πελάτες μπορεί να προσελκύονται από την πρόταση αξίας τους μόνο από καθαρά επιχειρηματική σκοπιά και θα πρέπει να στοχεύουμε να διατηρήσουμε το συνήθειό τους σε αυτή τη βάση. Ωστόσο, ορισμένοι μπορεί να μας «ερωτευτούν» ως κοινωνικές επιχειρήσεις μόλις μάθουν για την «προστιθέμενη αξία» που τους προσφέρει η κοινωνική επίδραση στην ανταλλαγή.
Μερικές φορές είναι σημαντικό η επίδραση να είναι πολύ παρούσα στη σχέση (οι πελάτες σας μπορεί να σας αγαπήσουν για αυτό!). Σε άλλες περιπτώσεις, θα ήταν ακατάλληλο για την αποστολή σας να σχηματίσει οποιοδήποτε μέρος της σχέσης, ιδίως σε περιπτώσεις όπου οι στόχοι αντίκτυπου περιλαμβάνουν τη μείωση του στίγματος και τη βελτίωση της εκτίμησης μεταξύ μιας συγκεκριμένης ομάδας. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, εάν η «αποστολή» είναι το μόνο πράγμα που προσφέρετε στους πελάτες σας και εάν τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρετε είναι κατώτερα, υπερβάλλετε την πρόταση αξίας ή εάν δεν παραδίδονται εγκαίρως και βάσει προϋπολογισμού, τότε είναι πιθανότατα, ανεξάρτητα από το πόσο αγαπούν οι πελάτες σας την αποστολή σας, τελικά να αποφασίσουν ότι, δυστυχώς, δεν είναι σε θέση να συνεχίσουν ως πελάτες σας. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι ενδιαφέρον να προωθήσουμε τι θα θεωρούσαμε «παραδοσιακές» πελατειακές σχέσεις με μια επιχείρηση και να διερευνήσουμε πώς οι πελάτες θα μπορούσαν να γίνουν «κοινότητα» μας ή πώς θα μπορούσαν να συν-δημιουργήσουν ή να συν-παράγουν την επιχείρηση μαζί μας.

Ερωτήσεις σχετικά με τις Σχέσεις Πελατών μιας Κοινωνικής Επιχείρησης:

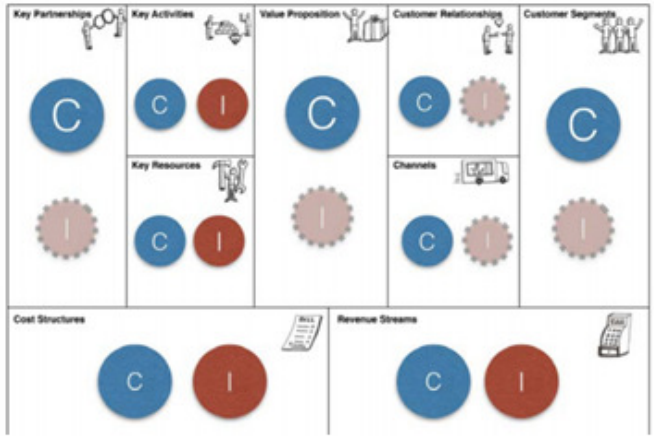
- Τι είδους σχέσεις θέλουν οι πελάτες μας; Ενδιαφέρονται ή θα μπορούσαν να ενδιαφέρονται για τον κοινωνικό μας αντίκτυπο;
- Τι θα μπορούσε να συμβεί εάν οι πελάτες ερωτεύονταν τον αντίκτυπό μας; Ποιούς άλλους ρόλους θα ήταν διατεθειμένοι να παίξουν αν το έκαναν;
- Τι πρέπει να προσέξουμε για να διασφαλίσουμε ότι θα διατηρήσουμε τους πελάτες μας?
- Είναι οι σχέσεις με τους «πελάτες αντίκτυπου» διαφορετικές; Τι περιμένουν όταν «αγοράζουν» αντίκτυπο από εμάς; Πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι θα ερωτευτούν τα προϊόντα μας / υπηρεσίες μας επίσης (εκτός του αντίκτυπου);

Για παράδειγμα, η Food Connect δημιούργησε ένα δίκτυο πελατών που αναφέρονται ως «City Cousins» που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρόλο κόμβου διανομής στις τοπικές τους κοινότητες. Πράγματι, το βάθος της κοινότητας που καθιερώθηκε εδώ και πολλά χρόνια μέσω αυτού του δικτύου διανομής ήταν ένα θεμέλιο για την πρόσφατη επιτυχημένη συγκέντρωση χρημάτων της Food Connect για την αγορά του υπόστεγου τους, το οποίο θα γίνει τοπικός κόμβος τροφίμων. Όταν οι πελάτες δραστηριοποιούνται στην κοινωνική σας επιχείρηση, μπορούν επίσης να αναλάβουν ρόλους που σχετίζονται με την εμβάθυνση ή την κλιμάκωση του κοινωνικού σας αντίκτυπου. Μπορούν να γίνουν πρωταθλητές του σκοπού σας. θα μπορούσαν να είναι εθελοντές, υποστηρικτές, μέρος του δικτύου σας ή οι συνεργάτες σας. Υπάρχουν πολύ περισσότερα για τις σχέσεις με τους πελάτες από την κατανάλωση σε μια κοινωνική επιχείρηση!

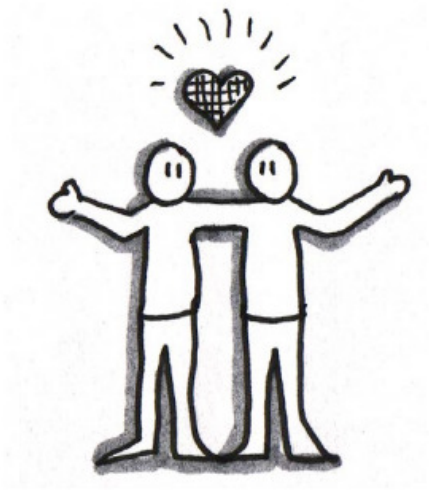
Ένας άλλος ενδιαφέρων τρόπος προσέγγισης των πελατειακών σχέσεων από την οπτική γωνία των κοινωνικών επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην ιδέα της οικοδόμησης της αφοσίωσης των πελατών και τι μπορεί να οικοδομήσει η αφοσίωση των πελατών όσον αφορά τον κοινωνικό αντίκτυπο.

Για πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις, η αύξηση της πελατειακής τους βάσης σημαίνει ότι αυξάνουν επίσης τις δυνατότητές τους για την επίτευξη της κοινωνικής τους αποστολής. Έτσι, τα «προγράμματα αφοσίωσης πελατών» μπορεί να φαίνονται διαφορετικά στις κοινωνικές επιχειρήσεις - μπορεί να επικεντρώνονται στο τι μπορούν να δημιουργηθούν από κοινού ή σε ποια διαφορά μπορούν να γίνουν μαζί παρά στις ανταμοιβές που θα μπορούσαν να λάβουν μεμονωμένοι πελάτες.

ΠΟΣΟ ΟΡΑΤΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΣΑΣ ... ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ?



Τα προγράμματα πίστης στις κοινωνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν επομένως να θεωρηθούν ως δυνητικά η βάση για ένα κίνημα επιπτώσεων. Υπάρχουν συναρπαστικές δυνατότητες σχεδιασμού για εξερεύνηση εδώ και ευκαιρίες να επανατοποθετήσετε τους πελάτες ως πράκτορες αλλαγής για το σκοπό σας! Φυσικά μπορεί να ισχύει ότι οι πελάτες σας σάς αγαπούν μόνο για την αξία που μπορείτε να παράγετε για αυτούς και σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να το αποδεχτούμε ή τουλάχιστον να το δούμε ως το θεμέλιο της επιχείρησής μας. Όπως σε οποιαδήποτε σχέση, χρειάζονται δύο στο τανγκό και δεν έχει νόημα να επιβάλουμε μια πρόταση αξίας αντίκτυπου που βασίζεται στην αγάπη σε μια σχέση που εστιάζεται στο εμπόριο! Κατά το σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων κοινωνικής επιχείρησης, όλα έχουν σχέση με το τι είναι κατάλληλο για τη συγκεκριμένη περίσταση και τι θα οδηγήσει τον επιχειρηματικό κινητήρα έτσι ώστε τελικά να είστε σε θέση να επιτύχετε την κοινωνική σας αποστολή.



5. Έσοδα (ροές εσόδων)

Οι ροές εσόδων είναι εκείνες που επιτρέπουν στις κοινωνικές επιχειρήσεις να λειτουργούν και να δημιουργούν τον αντίκτυπο - αλλά μπορούν επίσης να αποτελέσουν την πηγή πολλών συζητήσεων και εντάσεων. Ο ισχυρισμός προέρχεται κυρίως από διαφορετικές ερμηνείες του συνδυασμού εσόδων που εισρέουν στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Μερικές φορές οι διαφωνίες προέρχονται από ιδεολογία παρά πρακτική πραγματικότητα. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να αποφεύγουν τυχόν έσοδα εκτός από το εμπόριο. Σε έναν ιδανικό κόσμο αυτό θα ήταν υπέροχο! Ωστόσο, στην πραγματικότητα, αυτό προϋποθέτει ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ της λειτουργίας μιας κοινωνικής επιχείρησης και της λειτουργίας μιας εμπορικής επιχείρησης, και γνωρίζουμε ότι αυτό δεν ισχύει. Εάν κόψουμε την ιδεολογία και υιοθετήσουμε μια εντελώς ρεαλιστική προοπτική, θα δούμε ότι η πηγή εσόδων είναι μόνο μέρος της εικόνας - και για να κατανοήσουμε μια κοινωνική επιχείρηση, η πηγή εσόδων πρέπει να συνδέεται με: τον σκοπό και την εφαρμογή της εντός της επιχείρησης, τα κοινωνικά οφέλη που μπορεί να παράγει, και η συμβολή του στην οικοδόμηση βιωσιμότητας με την πάροδο του χρόνου. Εξ ορισμού, μια κοινωνική επιχείρηση αντλεί το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της από το εμπόριο.
Αυτό την καθιστά κοινωνική ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ. Ωστόσο, πρέπει επίσης να αποδώσει κοινωνικό αντίκτυπο, κάτι που την καθιστά ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ επιχείρηση.

Ερωτήσεις σχετικά με τα Έσοδα (ροές) μιας Κοινωνικής Επιχείρησης:

- Μπορούμε να διαχωρίσουμε τα έσοδα που δημιουργούνται μέσω των εμπορικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης από τα έσοδα που δημιουργούνται από τον αντίκτυπο; Αυτό σημαίνει να γνωρίζουμε από πού προέρχονται τα διάφορα έσοδα και πώς οδηγούν διαφορετικά μέρη της επιχείρησης.

- Εξετάσαμε ανάλογα εμπορικά επιχειρηματικά μοντέλα για να εξερευνήσουμε πιθανές ροές εσόδων από τον επιλεγμένο μας επιχειρηματικό τομέα, που μπορεί να μας βοηθήσει να προβλέψουμε, σε κάποιο βαθμό, έκταση, τη δυνατότητα κέρδους η οποία να μπορεί να καλύψει το κόστος αντίκτυπου?

- Ποιες συνεχιζόμενες πηγές εσόδων θα μπορούσαν να δημιουργηθούν σε σχέση με τη δημιουργία αντίκτυπου και πώς το αποτιμούμε αυτό;

Με πολλούς τρόπους, η κατανόηση των εσόδων μέσα σε μια κοινωνική επιχείρηση απαιτεί κάποια εξέταση του νομισματικού και ευκαιριακού κόστους της ανάμιξης των κοινωνικών σκοπών και της εμπορικής πραγματικότητας - συστατικών που μερικές φορές μοιάζουν με πετρέλαιο και νερό. Ας ρίξουμε μια πρώτη ματιά στα έσοδα που προέρχονται από το εμπόριο. Για να δημιουργήσετε μια κοινωνική επιχείρηση είναι σημαντικό να διερευνήσουμε τα επιχειρηματικά μοντέλα ανάλογων εμπορικών επιχειρήσεων και να κατανοήσουμε τι καθιστά αυτές τις επιχειρήσεις βιώσιμες με την πάροδο του χρόνου. Αν λοιπόν θέλουμε να δημιουργήσουμε μια καφετέρια κοινωνικής επιχείρησης, τι γνωρίζουμε για τις εμπορικές πραγματικότητες της λειτουργίας ενός καφέ; Πόσα έσοδα είναι δυνατά από τη λειτουργία ενός, ανεξάρτητου καφέ; Πόσο κέρδος μπορούμε να περιμένουμε να δημιουργήσουμε; Η κατανόηση της εμπορικής πραγματικότητας μιας επιχείρησης μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη εάν σχεδιάζουμε μια κοινωνική επιχείρηση που θέλει να αποφέρει κέρδη και ΠΡΟΣΘΕΤΑ, να έχει επιπτώσεις.

Εάν μια εμπορική επιχείρηση σε έναν συγκεκριμένο τομέα και τοποθεσία έχει λίγες δυνατότητες να αποφέρει κέρδος, τότε μια κοινωνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτόν τον τομέα και τοποθεσία θα έχει πολύ λίγες πιθανότητες να αποφέρει κέρδος επαρκές για να καλύψει το κόστος επιπτώσεων! Αποτελεί μια ατελείωτη πηγή γοητείας το γεγονός ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να εμφανίζονται σε επιχειρηματικούς τομείς ή βιομηχανίες που αγωνίζονται ή είναι «στα όρια» σε ένα καθαρά εμπορικό πλαίσιο. Αναμένοντας να λειτουργήσει μια επιτυχημένη κοινωνική επιχείρηση σε έναν τέτοιο τομέα χωρίς σημαντικές μη εμπορικές πηγές εσόδων ή ουσιαστικά καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα ζει σε φανταστικούς κόσμους. Εξίσου φανταστική, ωστόσο, είναι η υπόθεση ότι όλες οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να φτάσουν σε μια θέση όπου ο αντίκτυπός τους μπορεί είτε να είναι ανεξάρτητος από το κόστος, είτε ότι μπορούν να επιδοτηθούν μέσα από εμπορικές δραστηριότητες.

Όπως θα διερευνήσουμε στην ενότητα «διάρθρωση κόστους», ο αντίκτυπος δεν είναι ποτέ ή πολύ σπάνια, ανεξάρτητος από πλευράς κόστους. Και δεδομένου αυτού, όχι μόνο πρέπει να γνωρίζουμε τα πιθανά έσοδα που μπορούν να προκύψουν από οποιαδήποτε δεδομένη επιχείρηση (για να μάθουμε αν είναι δυνατή η επιδότηση), αλλά ακόμη πιο σημαντικό, το κόστος πρέπει να εκτιμηθεί σε σχέση με την κοινωνική αξία που δημιουργείται. Είναι ιδεολογικό ουτοπία να υποθέσουμε ότι μπορούμε να έχουμε μια σειρά από πλήρως εμπορικές κοινωνικές επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς επιπτώσεων που είναι ανεξάρτητοι από κάθε είδους χρηματοδότηση ή έσοδα από δωρεές.

Διαφορετικές ροές εσόδων μπορούν να έχουν διαφορετικές λειτουργίες σε μια κοινωνική επιχείρηση. Το κόλπο είναι να βρεθεί η καλύτερη προσαρμογή μεταξύ της μορφής και της λειτουργίας των εσόδων στο μοντέλο, και αυτό θα ποικίλλει ανάλογα με τον αντίκτυπο, το αντικείμενο, το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο μια επιχείρηση αναφέρεται και το ίδιο το επιχειρηματικό μοντέλο.

Όμως, ως μια γενική πρόταση, η χρήση επιχορήγησης ή φιλανθρωπικής χρηματοδότησης για την κάλυψη μιας εγγενώς αναποτελεσματικής ή αποτυχημένης επιχείρησης δεν αποτελεί αποτελεσματική χρήση τέτοιων εσόδων και ούτε βοηθά, μακροπρόθεσμα, στην επίτευξη βιώσιμου κοινωνικού αντίκτυπου. Κατά κάποιο τρόπο, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τον αντίκτυπο και το εμπόριο μέσα σε μια κοινωνική επιχείρηση ως δύο ξεχωριστά αλλά συμβιωτικά συστήματα. Η εμπορική επιχείρηση γύρω από την οποία είναι διαρθρωμένη μια κοινωνική επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί ως τέτοια - πρέπει να είναι σε θέση να φτάσει σε ένα στάδιο όπου είναι βιώσιμη, και ελπίζουμε ότι είναι βιώσιμη, δημιουργώντας επαρκή έσοδα από τις εμπορικές της δραστηριότητες για να καλύψει όχι μόνο το λειτουργικό κόστος, αλλά να δημιουργήσει κέρδος.

Ταυτόχρονα, το σύστημα επιπτώσεων πρέπει να γίνει κατανοητό ως προς την κοινωνική αξία που δημιουργεί. Πρέπει να είμαστε σε θέση να εκτιμήσουμε ειλικρινά και ανοιχτά εάν αυτή η κοινωνική αξία είναι πραγματικά «εμπορεύσιμη» - εάν οι εμπορικοί μας πελάτες ή οι πελάτες μας θα επηρεαστούν από αυτήν την κοινωνική αξία και έτσι θα δημιουργηθούν έσοδα. Εάν η κοινωνική αξία μπορεί να διαρθρωθεί με την έννοια ότι μπορεί να προσελκύσει έσοδα από μόνη της, τότε μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να φτάσει σε ένα σημείο όπου θα μπορούσαν να υπάρχουν ανεξάρτητες ροές εσόδων που ρέουν στην επιχείρηση γύρω από την πρόταση αξίας αντίκτυπου. Ωστόσο, ενδέχεται να μην είναι «εμπορεύσιμο» - σε αυτήν την περίπτωση, το κόστος δημιουργίας αυτού του αντίκτυπου πρέπει είτε να καλυφθεί εσωτερικά στο επιχειρηματικό μοντέλο, είτε μπορείτε να δείτε το μέρος «Βασικοί συνεργάτες» του επιχειρηματικού μοντέλου και ανάπτυξη συνεργασιών γύρω από την κοινωνική αξία, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ακόμη και αν δεν υπάρχουν άμεσες ροές εσόδων, το κόστος που προκύπτει κατά τη διαδικασία δημιουργίας του αντίκτυπου θα χρηματοδοτηθεί μέσω εξωτερικών καναλιών.

Προβλήματα προκύπτουν όταν η συμβιωτική σχέση μεταξύ των δύο συστημάτων δεν διατηρείται σε ισορροπία. Όταν, για παράδειγμα, ένα μη βιώσιμο εμπορικό μοντέλο υποστηρίζεται από ένα προσωρινά χρηματοδοτούμενο σύστημα επιπτώσεων. Ή, όταν έχει σχεδιαστεί ένα μοντέλο αντίκτυπου που δεν παρέχει πραγματικές ή απαιτούμενες επιπτώσεις, ακόμα και όταν το εμπορικό μοντέλο λειτουργεί! Αυτό που είναι σημαντικό σε μια κοινωνική επιχείρηση είναι ότι υπάρχει έμφαση στα ΣΩΣΤΑ ΕΣΟΔΑ – δηλαδή, ένα μείγμα εσόδων που είναι κατάλληλο για τον συγκεκριμένο αντίκτυπο που αποσκοπεί και όπου υπάρχει πραγματική πιθανότητα να δημιουργηθεί μια επιχείρηση εμπορικά βιώσιμη. Πρέπει της να αρχίσουμε να διακρίνουμε τη βιωσιμότητα και τη βιωσιμότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Πολύ συχνά οι χρηματοδότες ή οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα ρωτήσουν «πότε θα είναι βιώσιμη αυτή η κοινωνική επιχείρηση;» - με την οποία εννοούν πραγματικά, «πότε αυτή η κοινωνική επιχείρηση δεν θα απαιτεί πλέον επιχορήγηση;» Αυτό σχεδόν αναπόφευκτα επικεντρώνεται σε υποθέσεις που την καθιστούν ανεξάρτητη από επιχορηγήσεις και ότι η βιωσιμότητα εστιάζεται μόνο σε χρηματοοικονομικά μέτρα. Η αειφορία αφορά την ικανότητα αντοχής με την πάροδο του χρόνου. Στο πλαίσιο της κοινωνικής επιχείρησης, η βιωσιμότητα έχει δύο πλευρές. Η μία πλευρά σχετίζεται με το γεγονός ότι μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να επιβιώσει και να αντέξει οικονομικά με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, φαίνεται ουτοπικό να μιλάμε για την οικονομική αντοχή χωρίς να ρωτάμε αν ο κοινωνικός σκοπός μιας επιχείρησης μπορεί να αντέξει και αν είναι σε θέση να διατηρήσει ή να εξελίξει τον αντίκτυπό του με την πάροδο του χρόνου. Της κοινωνικές επιχειρήσεις, ο αντίκτυπος και η οικονομική βιωσιμότητα δεν μπορούν να διαχωριστούν. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αρχίσουμε να καταλαβαίνουμε τη βιωσιμότητα ως κάτι που μπορεί να εξελιχθεί μόνο αφού της επιχειρηματικός φορέας αποδείξει ότι είναι βιώσιμος. Με άλλα λόγια, δεν μπορούμε καν να αρχίσουμε να περιμένουμε μια επιχείρηση να γίνει βιώσιμη έως ότου αποδειχθεί ότι μπορεί να επιτύχει τόσο αντίκτυπο όσο και λειτουργικά αποτελέσματα για μια χρονική περίοδο. Τέλος, είναι σημαντικό να αναπτύξουμε μια πιο περίπλοκη κατανόηση της οικονομικής βιωσιμότητας. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν δύο επίπεδα οικονομικής βιωσιμότητας:

Λειτουργική βιωσιμότητα - τα έσοδα είναι σταθερά επαρκή για την κάλυψη όλων των δαπανών και την κάλυψη όλων των λειτουργικών υποχρεώσεων στο μέλλον, συμπεριλαμβανομένων όλων των σχετικών εξόδων εργαζομένων και λοιπών (όπως μισθοί, επιδόματα άδειας κ.λπ.).

Χρηματοοικονομική βιωσιμότητα - τα έσοδα είναι σταθερά επαρκή και τα κόστη διαχειρίζονται με συνέπεια, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να δημιουργήσει ένα πλεόνασμα ή κέρδος που μπορεί να βοηθήσει στην περαιτέρω ανάπτυξή της και ανάπτυξη του αντίκτυπου της και την Αειφορία της. Δηλαδή η επιχείρηση να αυξάνει τον ισολογισμό της, να δημιουργεί κεφάλαια, αποταμιεύσεις και περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν στην εμβάθυνση των επιπτώσεων και να αυξήσουν την ανθεκτικότητά της με την πάροδο του χρόνου. Και πάλι είναι σημαντικό να τονίσουμε εκ νέου ότι η οικονομική βιωσιμότητα δεν μπορεί να διαχωριστεί από τη βιωσιμότητα των επιπτώσεων όταν πρόκειται για την κατανόηση της κοινωνικής επιχείρησης. Η βιωσιμότητα του αντίκτυπου και η διατηρησιμότητα του αντίκτυπου θα πρέπει να είναι το σημείο έναρξης και λήξης για οποιαδήποτε ανάλυση της βιωσιμότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων.
Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τη συνέχεια της βιωσιμότητας και αειφορίας.

Βιωσιμότητα αντίκτυπου	Λειτουργική βιωσιμότητα	Επιχειρησιακή βιωσιμότητα	Οικονομική βιωσιμότητα	Βιωσιμότητα Ισολογισμού	Βιωσιμότητα αντίκτυπου
Διασφάλιση της βέλτιστης εφαρμογής του αντίκτυπου	Διασφάλιση βιώσιμης επιχείρησης	Κάλυψη κόστους + «νεκρού σημείου»	Δημιουργία πλεονάσματος	Δημιουργία ιδίων κεφαλαίων	Μεγιστοποίηση διαρκούς αντίκτυπου
- Είναι μια κοινωνική επιχείρηση Ο καλύτερος τρόπος να επιτύχετε τον μέγιστο αντίκτυπο σε σχέση με την πρόκληση και τον σκοπό? - Μπορούμε να δείξουμε οποιαδήποτε βιωσιμότητα αυτής της κοινωνικής επιχείρησης με την επίτευξη του επιδιωκόμενου αντίκτυπου μέσω του χάρτη αντικτύπου μας ?	- Είναι η επιχείρηση βιώσιμη - Μπορούμε να καλύψουμε τα Λειτουργικά μας έξοδα? - Κοστολογούμε τα αγαθά και υπηρεσίες μας κατάλληλα για να καλύψουμε όλα μας τα έξοδα και δραστηριότητες?	- Μπορούμε να καλύψουμε με συνέπεια το κόστος της λειτουργίας μας, όλα τα σχετικά γενικά έξοδα, συμπεριλαμβανομένων των εξόδων αντικτύπου; - Είναι επαρκής η ταμειακή ροή μας και έχουμε επαρκή ρευστότητα; - Καταφέραμε να υπολογίσουμε και να σχεδιάσουμε τα μελλοντικά μας λειτουργικά έξοδα?	- Δημιουργούμε ένα κέρδος / πλεόνασμα; - Είναι το πλεόνασμά μας επαρκές για ανάπτυξη? - Έχουμε επαρκή σχέδια και έργα για ανάπτυξη; - Είμαστε σίγουροι ότι κάνουμε χρήση των τρεχόντων εσόδων αποτελεσματικά;	- Χτίζουμε ίδια κεφάλαια και αποταμιεύσεις επαρκώς; - Θα μπορούσαμε να ξεπεράσουμε μία οικονομική καταιγίδα ή αλλαγή; - Χτίζουμε μία πραγματική βάση περιουσιακών στοιχείων με την πάροδο του χρόνου? - Χρησιμοποιούμε τα ίδια κεφάλαιά μας και το ενεργητικό μας αποτελεσματικά δεδομένης της επιχείρησής μας και του προτεινόμενου αντίκτυπου;	- Παραδίδουμε το είδος κοινωνικού αντίκτυπου που προβλέψαμε; - Κάνουμε αποτελεσματικές μετρήσεις, αξιολογήσεις για (και μαθαίνουμε από) τον αντίκτυπό μας; - Υπάρχουν τρόποι να αυξήσουμε τον αντίκτυπό μας για μεγαλύτερη ανάπτυξη?

6. Βασικοί πόροι

Βασικοί πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία, υλικά και άυλα, που κάνουν το επιχειρηματικό σας μοντέλο να λειτουργεί - και στην περίπτωση της κοινωνικής επιχείρησης, αυτό αναφέρεται στους πόρους που οδηγούν το εμπορικό σας μοντέλο ΚΑΙ τους πόρους που επηρεάζουν τις επιπτώσεις σας. Πρέπει να ληφθούν αποφάσεις εντός των κοινωνικών επιχειρήσεων σχετικά με το εάν αυτοί οι πόροι πρέπει να δημιουργηθούν μέσω των εμπορικών δραστηριοτήτων ή εάν μπορούν να αναπτυχθούν βασικές συνεργασίες για να διασφαλιστεί ότι αυτοί οι πόροι είναι προσβάσιμοι στην κοινωνική σας επιχείρηση. Φυσικά, όταν ξεκινούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως και πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις, μπορεί να μην διαθέτουν όλους τους πόρους για να κλιμακώσουν τις επιχειρήσεις τους ή τον αντίκτυπό τους. Αυτό μπορεί να είναι ένα έργο σε εξέλιξη. Ωστόσο, για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοήσουμε πόσο κρίσιμο είναι να διασφαλιστεί η πρόσβαση στους βασικούς πόρους που απαιτούνται για την προώθηση τόσο της εμπορικής επιχείρησης όσο και του αντίκτυπου, και να σχεδιάσουμε μπροστά για το πώς μπορούν να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν αυτοί οι πόροι. Επιπλέον, είναι σημαντικό να σκεφτείτε τους καλύτερους τρόπους πρόσβασης στους απαραίτητους πόρους και τα είδη κεφαλαίων και δικτύων που μπορεί να χρειαστούν στη διαδικασία. Για παράδειγμα, πολλές νέες κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια προσέγγιση «κατασκευή ή δημιουργία από ένα ευρύ φάσμα διαθέσιμων πραγμάτων», όπου όταν ξεκινούν, βασίζονται σε ό, τι πόρους είναι άμεσα διαθέσιμοι εκείνη τη στιγμή. Μερικές φορές αυτά τα πράγματα δανείζονται ή εναλλακτικά χρησιμοποιούνται οι προσωπικοί πόροι του ιδρυτή. Εάν, για παράδειγμα, «λειτουργείτε» μια κοινωνική επιχείρηση κηπουρικής και τοπίου χρησιμοποιώντας το φορτηγό και το χλοοκοπτικό του ιδρυτή, θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα η απόκτηση εμπορικού εξοπλισμού το συντομότερο δυνατό. Οι πόροι είναι τα εργαλεία για την καθοδήγηση της επιχείρησής σας και για την επίτευξη των επιπτώσεών σας. Εάν οι πόροι λείπουν, τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μειωθεί τόσο η ουσία της επιχείρησής σας όσο και ο αντίκτυπός σας.

Ερωτήσεις σχετικά με τους Πόρους μιας Κοινωνικής Επιχείρησης:

- Ποιοί φυσικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι απαιτούνται για τις εμπορικές μας δραστηριότητες;
- Ποιούς φυσικούς, πνευματικούς, ανθρώπινους, οικονομικούς πόρους και πόρους αντίκτυπου χρειαζόμαστε για να διασφαλίσουμε ότι μπορούμε να επιτύχουμε τους στόχους αντίκτυπου;
- Πώς θα μπορούσε η έλλειψη εμπορικών πόρων να επηρεάσει στην επίτευξη του στόχου για τον αντίκτυπο; Και αντίστροφα?
- Πρέπει όλοι οι πόροι να βρίσκονται εντός της κοινωνικής επιχείρησης ή μπορεί κάποιοι από αυτούς να εντοπιστούν και να είναι προσβάσιμοι μέσω συνεργασιών;

Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τόσο τους εμπορικούς πόρους που μπορεί να χρειαστούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις (βάσει των Osterwalder και Pigneur, 2009) όσο και τους πόρους επιπτώσεων.

		Εμπόριο	⊕	Αντίκτυπος
	Φυσικοί Πόροι	Εγκαταστάσεις, υποδομές, κτίρια, οχήματα, συστήματα, δίκτυα διανομής	⊕	Ειδικός εξοπλισμός και υποδομή, συστήματα, προσβάσιμα κτίρια
	Πνευματικοί Πόροι	Μάρκες, γνώσεις, συστήματα διαχείρισης επικοινωνίας, συνεργάτες, επιχειρηματικές γνώσεις και δεξιότητες	⊕	Γνώσεις και δεξιότητες αντίκτυπου, εθελοντές συνεργάτες
	Ανθρώπινοι Πόροι	Άνθρωποι, προσωπικό, μέλη, συνεργάτες	⊕	Προσωπικό υποστήριξης, ενδιάμεσοι, ισχυροί σύμμαχοι, δίκτυα υποστήριξης, τοπικές κοινότητες
	Χρηματοοικονομικοί Πόροι	Μετρητά, πιστωτικά όρια, πρόσβαση σε χρηματοδότηση	⊕	Πρόσβαση σε κεφάλαια για την κάλυψη των εξόδων του αντίκτυπου
	Πόροι Αντίκτυπου		⊕	Μέθοδοι και δίκτυα για την αξιολόγηση και αποτίμηση του αντίκτυπου, όλα τα άλλα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για την εξασφάλιση του αντίκτυπου

7. Βασικές δραστηριότητες

Οι βασικές δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησής σας περιλαμβάνουν τα πράγματα που πρέπει να κάνετε για να αποδώσετε κάποια αξία στους πελάτες σας - για να διασφαλίσετε τόσο την εμπορική όσο και την κοινωνική αξία. Οι βασικές δραστηριότητες στο εμπόριο και ο αντίκτυπος της κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να είναι:

- συμπληρωματικές - δηλαδή, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες συμπληρώνονται από ή / και συμπληρώνουν τις δραστηριότητες επιπτώσεων. Έτσι, για παράδειγμα, στο καφενείο, έχοντας μια σειρά δραστηριοτήτων στην προετοιμασία φαγητού, την εξυπηρέτηση πελατών και τον καθαρισμό, μπορεί να προσφερθεί μια σειρά πιθανών θέσεων εργασίας κατάλληλων για το προσωπικό που χρειάζεται υποστήριξη και έχει διαφορετικά ενδιαφέροντα. Οι συμπληρωματικές δραστηριότητες μπορούν να αξιοποιηθούν για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα κατά την παράδοση της εμπορικής αξίας και του αντίκτυπου.
- αντιθετικές - μπορεί να υπάρχουν δραστηριότητες όπου είναι δύσκολο να εξισορροπηθεί το εμπόριο και να επηρεαστεί η παροχή αξίας. Για παράδειγμα, εάν το καφενείο έχει τακτικά στιγμές που υπάρχουν μεγάλες ουρές και η πίεση για γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών είναι πολύ υψηλή, τότε αυτές οι εμπορικές επιταγές και οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπισή τους μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με δραστηριότητες που σχετίζονται με την υποστήριξη εργαζομένων που μπορεί να μην έχουν εμπειρία ή ικανότητα να αντιμετωπίζουν εύκολα την υψηλή εξυπηρέτηση πελατών. Σε αυτήν την περίπτωση, ίσως χρειαστεί να προβείτε σε κάποια επίλυση προβλημάτων έτσι ώστε οι επιτακτικές απαιτήσεις για εμπορικούς σκοπούς και επιπτώσεις να είναι ισορροπημένες ή τουλάχιστον να συνυπάρχουν!

Ερωτήσεις σχετικά με τις Βασικές Δραστηριότητες μιας Κοινωνικής Επιχείρησης:

- Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που αναλαμβάνουμε για να παρέχουμε εμπορικές προτάσεις αξίας στους πελάτες;

- Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που απαιτούνται για να παρέχουμε πρόταση αξίας αντίκτυπου;

- Ποιες είναι οι αλληλεπικαλύψεις μεταξύ των δύο ομάδων δραστηριοτήτων;

- Ποιες είναι οι συμπληρωματικές δραστηριότητες; Υπάρχουν τρόποι να δημιουργήσουμε αποτελεσματικότητα σε αυτές τις συμπληρωματικές δραστηριότητες;

- Τι «αντιθετικές» δραστηριότητες υπάρχουν; Πώς μπορούμε να τις αντιμετωπίσουμε ώστε επιτύχουμε μεγαλύτερη ισορροπία;

Το να είστε συγκεκριμένοι σχετικά με τις δραστηριότητες που είναι κρίσιμες για να υποστηρίξετε και να επιτύχετε τις επιπτώσεις σας, είναι χρήσιμο όχι μόνο για την κατανόηση του τι πρέπει να κάνετε σε καθημερινή βάση για να διατηρήσετε την εστίασή σας, αλλά και για να κοστίσετε τον αντίκτυπό σας. Η αποκωδικοποίηση των επιπτώσεων σας είναι ένα σημαντικό μέρος της κατανόησης του επιχειρηματικού σας μοντέλου ως κοινωνικής επιχείρησης. Οι σχέσεις σας με τους πελάτες και τους συνεργάτες σας θα ωφεληθούν επίσης από την κατανόηση του τι χρειάζεται για να επιτύχετε τον αντίκτυπό σας. Αυτό είναι επίσης κλειδί για τη μετατροπή τους σε βαθύτερες και συνεχιζόμενες σχέσεις με την πάροδο του χρόνου (όπως συζητήθηκε προηγουμένως).

8. Βασικές συνεργασίες

Οι εταιρικές σχέσεις αναφέρονται στο δίκτυο προμηθευτών, συμμάχων, υποστηρικτών και συν-δημιουργών που απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τόσο τον αντίκτυπο όσο και τους εμπορικούς της στόχους. Οι εταιρικές σχέσεις μπορούν να υποστηρίξουν και να ενισχύσουν τόσο τους εμπορικούς όσο και τους αντικειμενικούς στόχους μιας κοινωνικής επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να έχει ένα ενεργό δίκτυο υποστηρικτών που προωθούν προϊόντα και υπηρεσίες ή που είναι ζωτικής σημασίας ως δίκτυο διανομής. Ομοίως, η επιχείρηση μπορεί να έχει ένα δίκτυο συνεργατών που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον αντίκτυπό σας - μπορεί να υποστηρίξουν τη συμμετοχή υπαλλήλων που είναι άνεργοι ή μπορεί να βοηθήσουν μια κοινωνική επιχείρηση να κλιμακώσει τον αντίκτυπό της μέσω μηχανισμών όπως το κοινωνικό franchising, χρησιμοποιώντας franchising όχι μόνο για τη διάδοση των εμπορικών στοιχείων αλλά και του αντίκτυπου. Μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά κίνητρα για συμμετοχή σε συνεργασίες ανάλογα με το αν η συνεργασία επικεντρώνεται στο εμπόριο, τον αντίκτυπο ή και τα δύο.

Ερωτήσεις σχετικά με τις Συνεργασίες μιας Κοινωνικής Επιχείρησης:

- Ποιες συνεργασίες είναι κρίσιμες για να μας βοηθήσουν να επιτύχουμε τους εμπορικούς μας στόχους; Πόσο ευάλωτοι είμαστε σε περίπτωση που αυτές αλλάξουν?

- Ποιες συνεργασίες μπορούν να μας βοηθήσουν να παρέχουμε, να ενισχύσουμε ή να κλιμακώσουμε τους στόχους αντίκτυπου;

- Ποια κίνητρα στηρίζουν τις συνεργασίες μας;

- Πώς διαμορφώνουμε τις συνεργασίες μας; Πώς επιδεικνύουμε την αξία των συνεργασιών μας μεταξύ μας και εξωτερικά;

9. Διάρθρωση του κόστους (κύριες δαπάνες)

Όπως και άλλα μέρη ενός επιχειρηματικού μοντέλου κοινωνικής επιχείρησης, η διάρθρωση του κόστους πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο το εμπορικό κόστος όσο και το κόστος παραγωγής καθώς **ΚΑΙ** το κόστος που συνεπάγεται η επίτευξη του επιλεγμένου αντίκτυπου. Για τις περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις αυτό σημαίνει κατανόηση του κόστους που συνεπάγεται η συνέχιση της «επιχείρησης» και αποσυμπίεση του επιπλέον κόστους που απαιτείται για την πραγματική επίπτωση στον αντίκτυπο της επιχείρησης. Ο αντίκτυπος είναι σπάνια, αν ποτέ, ανεξάρτητος από το κόστος - εάν ήταν, τότε κάθε επιχείρηση θα μπορούσε να είναι μια κοινωνική επιχείρηση! Εάν απασχολούν άτομα που έχουν βιώσει μακροχρόνια ανεργία, αυτό μπορεί να σας κοστίσει από την άποψη της επιπλέον εκπαίδευσης, της υποστήριξης, της μειωμένης παραγωγικότητας, της κακής απόδοσης. Αυτά είναι κόστη που προκύπτουν πάνω και πέρα από τα εμπορικά κόστη λειτουργίας της επιχείρησής σας και το ονομάζουμε ως κόστος επιπτώσεων Και φυσικά, είναι το κόστος που είστε διατεθειμένοι να επιβαρύνετε για να επιτύχετε τους στόχους του αντικτύπου σας! Ομοίως, εάν λειτουργείτε μια κοινωνική επιχείρηση που στοχεύει στη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιβίωσης των τοπικών αγροκτημάτων και των αγροτών, εφαρμόζοντας ένα γεωργικό μοντέλο που υποστηρίζεται από την κοινότητα, τότε πρέπει να σκεφτείτε το κόστος που συνεπάγεται η επίτευξη αυτού του αντίκτυπου ρωτώντας ποιο κόστος αναλαμβάνετε και το οποίο δεν υφίστανται οι περισσότεροι εμπορικοί φορείς; Με άλλα λόγια, ποιο κόστος εμποδίζει τους εμπορικούς φορείς να αγοράζουν από τις τοπικές αγροτικές εκμεταλλεύσεις και τους αγρότες που γύρω από τους οποίους χτίζετε την επιχείρησή σας;

Τρεις κρίσιμες ερωτήσεις σχετικά με το Κόστος (διάρθρωση) σε μια Κοινωνική Επιχείρηση:

- Ποιος είναι ο αντίκτυπος που επιδιώκουμε να επιτύχουμε στην κοινωνική επιχείρηση (και ποιά είναι διαφορά μεταξύ του ιδανικού και του πραγματικού μας αντίκτυπου!);

- Ποιες δραστηριότητες πρέπει να αναλάβουμε για να επιτύχουμε αυτόν τον αντίκτυπο;
  Ποιες από αυτές τις δραστηριότητες δεν θα είχαν αναληφθεί εάν επρόκειτο για εμπορική επιχείρηση;
  Με τι κόστος επιβαρύνονται αυτές οι δραστηριότητες;

- Ποιοι πόροι χρειάζονται για να επιτευχθεί αυτός ο αντίκτυπος;
  Ποιος από αυτούς τους πόρους δεν θα χρειαζόταν αν επρόκειτο απλώς για μια εμπορική επιχείρηση;
  Με τι κόστος επιβαρύνονται αυτοί οι πόροι;

Η κατανόηση και η διατύπωση του αντίκτυπού σας είναι ζωτικής σημασίας για να μπορέσετε να αποδεσμεύσετε τη δομή του κόστους. Εάν ο αντίκτυπός σας είναι ασαφής ή μη σαφώς ορισμένος, το κόστος θα είναι εξίσου ασαφές. Στη συνέχεια, είναι σημαντικό να διατυπώσετε ποιες δραστηριότητες αναλαμβάνονται και ποιοι πόροι χρειάζονται για να παραδώσετε τον κοινωνικό σας αντίκτυπο. Αυτό μπορεί να γίνει οπτικά χαρτογραφώντας την επιχειρηματική διαδικασία, όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια της παροχής αξίας στους πελάτες σας και, στη συνέχεια, εξερευνώντας το «κόστος αντίκτυπου» που σχετίζεται με καθεμία από αυτές τις δραστηριότητες. Οι πόροι που απαιτούνται για την πραγματοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων μπορούν στη συνέχεια να προστεθούν στον χάρτη, μαζί με επιπλέον πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη του αντίκτυπου.

Εμπορικά έξοδα

- Εμπορεύματα
- Χώροι λειτουργίας
- Μισθοί / ημερομίσθια, ασφαλιστικές εισφορές
- Εξοπλισμός, μηχανήματα και εργαλεία
- Παροχές τρίτων
- Δαπάνες επικοινωνίας
- Ασφάλειες
- Αναλώσιμα
- Διαφήμιση / μάρκετινγκ
- Τραπεζικές χρεώσεις και τόκοι
- Οχήματα / μεταφορικά
- Λογιστικές και άλλες επαγγελματικές αμοιβές
- Φόροι
- Αποσβέσεις
- Κόστη αδειών και τελών συμμόρφωσης
- Εκπαίδευση

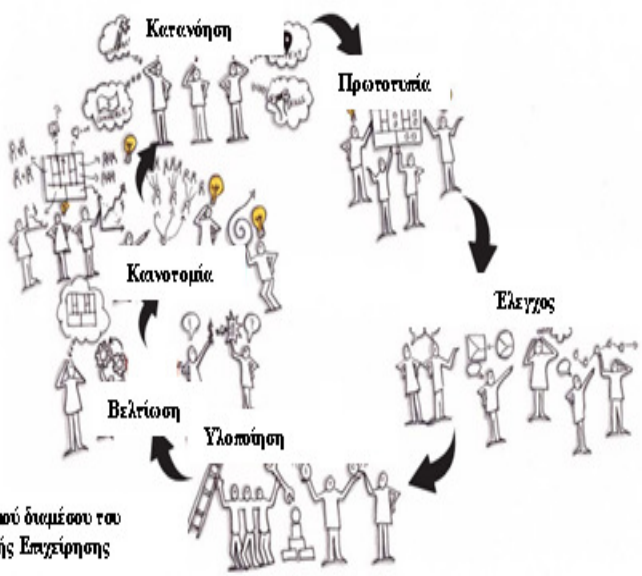
Ποιό είναι το πραγματικός κόστος λειτουργίας ?

Κόστος αντίκτυπου

- Κόστος υποστήριξης και συμμετοχής (επιπλέον κόστος προσωπικού για υποστήριξη εργαζόμενων)
- Κόστος ετοιμότητας εργασίας (άδειες λειτουργίας, στολές κ.λπ.)
- Προνοιακές παροχές (για απουσίες, έξτρα αναρρωτική άδεια κ.λπ.)
- Εκπαίδευση για την παροχή του αντίκτυπου (π.χ. εκπαίδευση για προσωπικό υποστήριξης)
- Κόστος ευκαιρίας (π.χ. μειωμένη παραγωγικότητα, κόστος πρόσληψης και συνεχούς εκπαίδευσης νέου προσωπικού εάν αφορά σε κοινωνική επιχείρηση «ενδιάμεση αγορά εργασίας»)
- Κόστος συγκέντρωσης χρημάτων
- Κόστος εκτίμησης αντίκτυπου

Συμπέρασμα

Η γοητεία του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου είναι ότι είναι ένα εργαλείο σχεδίασης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης: πριν ή κατά την έναρξη λειτουργίας, για τη δοκιμή ενός μοντέλου «ελάχιστα βιώσιμου προϊόντος», για την ανάπτυξη και για τη δημιουργία αξόνων βιωσιμότητας και αειφορίας. Η ολοκλήρωση ενός επιχειρηματικού μοντέλου δεν είναι μια δραστηριότητα γραφείου, είναι μια συναρπαστική, πρακτική, συλλογική και δεσμευτική άσκηση που πρέπει να επαναλαμβάνεται με την πάροδο του χρόνου. Το BMC θα πρέπει να «δουλεύετε» ομαδικά, έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας να μπορούν να εμπλέκονται, να κατανοούν και να συνεχίζουν να συν-σχεδιάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων, καθώς ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων για τον αντίκτυπο απαιτεί τη συμμετοχή όλων εκείνων που θα συνεισφέρουν και θα επωφεληθούν από την επιχείρηση. Επιπλέον, η ιστορία των εμπορικών πτυχών και των επιπτώσεων της επιχείρησης θα εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Είναι σημαντικό όλοι όσοι έχουν μερίδιο σε μια κοινωνική επιχείρηση να είναι σε θέση να διηγηθούν την εξελισσόμενη ιστορία για το πώς το εμπόριο και ο αντίκτυπος σχετίζονται με το επιχειρηματικό μοντέλο και ποιες προκλήσεις, ευκαιρίες και προσαρμογές προκύπτουν από αυτήν τη σχέση. Δεν είναι απαραίτητα μια σχέση που να είναι απλή ή εύκολη.



Το BMC ως εργαλείο σχεδιασμού διαμέσου του Κύκλου Ζωής μιας Κοινωνικής Επιχείρησης

Ακριβώς όπως το λάδι και το ξύδι, η ανάμειξη του εμπορίου και των επιπτώσεων απαιτεί να ανατρέψουμε το status quo τόσο του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιούμαστε όσο και του τι πιστεύουμε ότι θα δημιουργήσει αλλαγή. Αλλά αν μπορούμε να συνδυάσουμε αυτά τα στοιχεία καλά, ενώ εκτιμούμε ότι μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ξεχωριστά (και κάποια στιγμή χρειάζεται!), τότε το αποτέλεσμα μπορεί να είναι εξαιρετικό, δημιουργικό και μεταμορφωτικό. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικές οντότητες. Εάν μπορούμε να σχεδιάσουμε τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να αντανακλούν τα καλύτερα μείγματα εμπορίου και αντίκτυπου, έχουμε την ευκαιρία να μετασχηματίσουμε πραγματικά ανθρώπους, μέρη και πολλά άλλα. Τι καλύτερος τρόπος υπάρχει για να κάνετε Business!