



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ
“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”

7^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΥΒΡΙΔΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Παναγιώτης Λιαργκόβας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

**Δρ. Νικόλαος Αποστολόπουλος, Μεταδιδακτορικός ερευνητής Πανεπιστημίου
Πελοποννήσου**



Πίνακας περιεχομένων

Περιγραφή.....	3
Στόχοι.....	3
Λέξεις κλειδιά.....	3
7.1 Εννοιολογική προσέγγιση	4
7.2 Χαρακτηριστικά υβριδικών προσεγγίσεων.....	5
Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων	9
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	11

Περιγραφή

Τα τελευταία χρόνια οι υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδυάσουν την κοινωνική αποστολή και τις οικονομικές επιδόσεις. Τα κίνητρα δημιουργίας αυτής της μορφής κοινωνικών επιχειρήσεων είναι κυρίως ατομικά αλλά ταυτόχρονα επιτυγχάνεται η παραγωγή κοινωνικής αξίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα κίνητρα, η λογοδοσία και η χρήση των εσόδων/κερδών καθορίζουν τη φύση των επιχειρήσεων υβριδικής μορφής. Τα όρια δεν είναι πάντα ευκρινή μεταξύ παραδοσιακών μορφών επιχειρηματικότητας και υβριδικών μορφών κοινωνικής επιχειρηματικότητας καθώς υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ενεργειών/παραμέτρων μέσα από το οποίο θα μπορούσε να αποδίδεται ο χαρακτηρισμός της υβριδικής κοινωνικής επιχείρησης.

Στόχοι

Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου θα πρέπει να μπορείτε:

Να αναλύετε εννοιολογικά τις υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις

Να περιγράφετε τα χαρακτηριστικά των υβριδικών κοινωνικών επιχειρήσεων

Να καταγράφετε την παραγωγή ταυτόχρονα κοινωνικής και οικονομικής αξίας μέσα από τις υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις

Να αναπτύσσετε τις προκλήσεις των υβριδικών κοινωνικών επιχειρήσεων

Να αναλύετε τις τάσεις των υβριδικών κοινωνικών επιχειρήσεων

Λέξεις κλειδιά

Υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις, κίνητρα, χρηματοδοτήσεις, προκλήσεις, επιχειρησιακές διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, λογοδοσία, κέρδη

7.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Οι υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελούν μία σύγχρονη μορφή κοινωνικών επιχειρήσεων οι οποίες προσπαθούν να ενσωματώνουν στον ίδιο βαθμό την κοινωνική διάστασή του αλλά και την οικονομική διάσταση. Ενσωματώνοντας χαρακτηριστικά κοινωνικού συνεταιρισμού ή μη κυβερνητικής οργάνωσης λειτουργούν ως κανονική επιχείρηση. Τα υβριδικά μοντέλα κοινωνικών επιχειρήσεων παρουσιάζουν μεγάλη αριθμητική αύξηση σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς ακόμα και μεγάλες επιχειρήσεις προτιμούν να μεταβάλουν το καθεστώς λειτουργίας τους και να λειτουργήσουν ως υβριδική κοινωνική επιχείρηση.

Ο Eldar (2014) αναφέρει ότι οι υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις αναζητούν ταυτόχρονα το κέρδος και την κοινωνική αποστολή. Επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να είναι ιδρύματα μικροχρηματοδότησης, επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα στο εμπόριο, επιχειρήσεις ένταξης στην εργασία και επιχειρήσεις πώλησης χαμηλού κόστους των βασικών αγαθών και υπηρεσιών. Το μόνο κοινό είναι η αμοιβαία σχέση τους με τους πελάτες τους ή τους ωφελούμενους. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι πολλές υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν ξεχωριστά τμήματα για παροχή υπηρεσιών ή προϊόντων χωρίς αμοιβή και άλλα τμήματα για διαφορετική ομάδα στόχου όπου οι υπηρεσίες είναι επ' αμοιβή.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία δεν έχει καταφέρει να αποδώσει έναν ενιαίο και κοινά αποδεκτό ορισμό για τις υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις. Ο Tracey et al. (2011) αναφέρει ότι οι υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις συνδέουν δημόσιο, ιδιωτικό και μη κυβερνητικό τομέα.

Οι Doherty et al (2014) αναφέρουν σε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις κοινωνικές επιχειρήσεις ότι «ο υβριδισμός δημιουργεί προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες, οι οποίες, με τη σειρά τους, επηρεάζουν την αποστολή και την κινητικότητα των συντελεστών, ιδίως σε σχέση με τις τάσεις, τους συμβιβασμούς (trade-offs) και τη δημιουργία νέων επιχειρησιακών διαδικασιών για τη διαχείριση των αντικρουόμενων απαιτήσεων».

7.2 Χαρακτηριστικά υβριδικών προσεγγίσεων

Ο Alter (2004) καταγράφει με βάση¹ τον Dees (2001) και τους Davis & Ethart (1999) ότι οι υβριδικές μορφές κοινωνικής επιχειρηματικότητας έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Τα κίνητρα είναι μικτά (κοινωνικό όφελος και ατομικό συμφέρον)
- Οι μέθοδοι περιλαμβάνουν ισορροπία αποστολής και αγοράς
- Οι στόχοι εμπεριέχουν τη δημιουργία οικονομικής και κοινωνικής αξίας
- Η χρήση των εισοδημάτων και των κερδών επανεπενδύονται στις βασικές δραστηριότητες και/ή στα λειτουργικά έξοδα και/ή στην ανάπτυξη

Οι Doherty et al (2014) λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες εξελίξεις στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και την επιστημονική βιβλιογραφία δημιούργησαν μία καταγραφή για τις υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις σε τέσσερις διαστάσεις και σε τρεις υποκατηγορίες για κάθε διάσταση. Οι τέσσερις διαστάσεις είναι οι προκλήσεις, οι τάσεις, οι συμβιβασμοί και τα παραδείγματα επιχειρησιακών διαδικασιών όπως φαίνονται στον πίνακα 7.1.

¹ Gregory Dees, "Why Social Entrepreneurship is Important to You," from *Enterprising Nonprofits: A ToolKit for Social Entrepreneurs*, John Wiley and Sons, 2001; and Lee Davis and Nicole Etchart, *Profits for Nonprofits*, NESsT, 1999.

Πίνακας 7.1: Επιπτώσεις υβριδικών κοινωνικών επιχειρήσεων²

	Προκλήσεις (challenges)	Τάσεις (tensions)	Συμφωνίες(trade-offs)	(Παραδείγματα επιχειρησιακών διαδικασιών) Examples of management processes
Αποστολή	• Να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς και κοινωνικούς στόχους • Να διαχειριστούν τις απαιτήσεις της πολλαπλής ενδιαφερόμενων φορείς και να διατηρήσουν τη νομιμότητά τους • Να αναπτύξουν σχέσεις με τους εταίρους με διαφορετικές λογικές	• Αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ των αναγκών των τους πελατών και των αναγκών των άλλων ενδιαφερόμενων μερών • Διαφωνίες σχετικά με τις προτεραιότητες που διακατέχονται από διαφορετικές ομάδες • Η διασφάλιση της αποστολής μην απομακρυνθεί από την επίτευξη του στόχου	• Θυσιάζεται η δημιουργία κοινωνικής αξίας για τη σύλληψη οικονομικής αξίας • Επίτηδες δεν επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους	• Χρησιμοποίηση της κοινωνική αποστολή ως δύναμη για στρατηγική κατεύθυνση • Εύρεση συνθηκών που συνδυάζουν τη δημιουργία κοινωνικής αξίας, την κερδοφορία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Κινητικότητα χρηματοδοτικών πόρων	• Μπορεί να μην θεωρηθούν ως κανονικοί πελάτες από χρηματοπιστωτικών ιδρύματα • Η έλλειψη κατανόησης κοινωνικής αξίας από αυτούς που ελέγχουν την πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους	• Η σχετική σημασία μεταξύ των κερδών έναντι άλλων εσόδων • Ηθικά ζητήματα που εμπλέκονται στην πρόσβαση σε διάφορες πηγές εισοδήματος • Αντικρουόμενες προσδοκίες και απαιτήσεις μεταξύ των διαφόρων φορέων	• Διπλές στρατηγικές τιμολόγησης για τις διάφορες ομάδες πελατών • Αποδοχή επενδυτών για χαμηλότερες και πιο αργό ρυθμό της επιστροφής με αντάλλαγμα για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας	• Διασταυρούμενες επιδοτήσεις με στόχευση τις πηγές εσόδων που παράγουν πλεόνασμα για επανεπένδυση στην κοινωνική αποστολή • Αξιοποίηση ενός μείγματος χρηματοπιστωτικού κεφαλαίου τόσο από εμπορικές όσο και

² <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12028/epdf>

		Χρηματοδοτικοί περιορισμοί		φιλανθρωπικές πηγές - Πρόσβαση σε χαμηλότερο από το επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων από κοινωνικούς επενδυτές - Νέες νομικές μορφές που ενθαρρύνουν τις επενδύσεις
Κινητικότητα ανθρωπίνων πόρων	- Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι περιορίζουν τους μισθούς - Οι ελλείψεις δεξιοτήτων και η έλλειψη δεξιοτήτων που συνδυάζουν κοινωνική και εμπορική στόχευση - Προσέλκυση και διατήρηση εθελοντών με κατάλληλες δεξιότητες	- Διαχείριση κινήτρων και ανταμοιβών για τους εργαζόμενους και τους εθελοντές - Έλλειψη δεξιοτήτων από τους εθελοντές - Διαδικασία επιλογής των μελών του διοικητικού συμβουλίου ώστε να παρέχουν μια ισορροπία των κοινωνικών και εμπορική στόχων	- Εξισορρόπηση μεταξύ καταβολής υψηλότερων μισθών και στην επένδυση στην κοινωνική αποστολή - Στρατολόγηση εθελοντών έναντι υψηλά οφέλη από εθελοντές - Οι υψηλότεροι μισθοί και ημερομίσθια μειώνουν την ελκυστικότητα σε δωρητές, εθελοντές και άλλα τα ενδιαφερόμενα μέρη	- Ισορροπία εργαζομένων και στελεχών με κοινωνικές και εμπορικές δεξιότητες - Η χρήση μη χρηματικών μέτρων για παροχή κινήτρων και ανταμοιβών σε εργαζόμενους και εθελοντές - Κοινωνική και εμπορική κατάρτιση

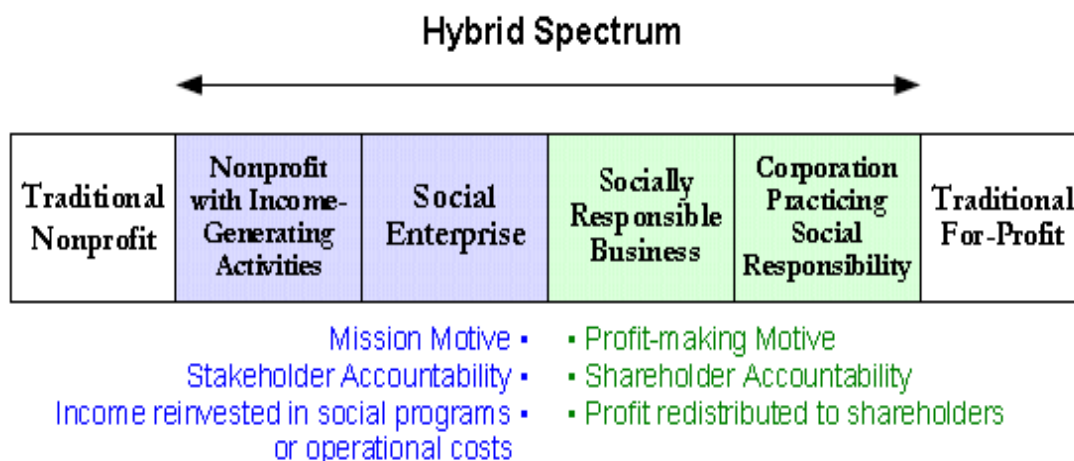
Πηγή: Doherty et al (2014)

Οι Davis & Ethart (1999) αποτύπωσαν τις υβριδικές κοινωνικές επιχειρήσεις μέσω του «υβριδικού φάσματος» (Σχήμα 5.1). Ανεξαρτήτως του βαθμού συνεισφοράς των υβριδικών κοινωνικών επιχειρήσεων ή οργανισμών σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο οργανώνονται μέσα από τον βαθμό που διαμορφώνονται τα παρακάτω:

- Το κίνητρο της αποστολής
- Η λογοδοσία
- Η χρήση των εσόδων

Το φάσμα έχει δύο πλευρές. Στη μία πλευρά (πράσινο χρώμα) βρίσκονται οργανισμοί που παράγουν κοινωνική αξία και κοινωνικό έργο, αλλά απώτερος στόχος είναι η παραγωγή κέρδους και διανομή κερδών στους μετόχους. Στην άλλη πλευρά (μοβ χρώμα) είναι οργανώσεις που παράγουν οικονομική αξία και κέρδη αλλά απώτερος στόχος είναι η χρηματοδότηση της κοινωνικής αποστολής. Μέσα σε αυτό το φάσμα ισορροπεί το υβριδικό μοντέλο κοινωνικής επιχειρηματικότητας χωρίς να είναι πάντα ξεκάθαρα τα όρια ανάμεσα σε μία συμβατική μορφή επιχειρηματικότητας και μίας πραγματικά υβριδικής μορφής κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Σχήμα 7.1: Υβριδικό φάσμα³



³ Etchart, Nicole and Lee Davis, Profits for Nonprofits, NESsT, 1999.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων

3^η Ερώτηση-Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Συμπληρώστε το περιεχόμενο των κενών κουκίδων του πίνακα.

Πίνακας 7.1: Επιπτώσεις υβριδικών κοινωνικών επιχειρήσεων ⁴				
	Προκλήσεις (challenges)	Τάσεις (tensions)	Συμφωνίες(trade-offs)	(Παραδείγματα επιχειρησιακών διαδικασιών) Examples of management processes
Αποστολή	• • Να διαχειριστούν τις απαιτήσεις της πολλαπλής ενδιαφερόμενων φορείς και να διατηρήσουν τη νομιμότητά τους • Να αναπτύξουν σχέσεις με τους εταίρους με διαφορετικές λογικές	• Αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ των αναγκών των τους πελατών και των αναγκών των άλλων ενδιαφερόμενων μερών • Διαφωνίες σχετικά με τις προτεραιότητες που διακατέχονται από διαφορετικές ομάδες •	• • Επίτηδες δεν επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους	• Χρησιμοποίηση της κοινωνική αποστολή ως δύναμη για στρατηγική κατεύθυνση •
Κινητικότητα χρηματοδοτικών πόρων	• Μπορεί να μην θεωρηθούν ως κανονικοί πελάτες από χρηματοπιστωτικών ιδρύματα •	• Η σχετική σημασία μεταξύ των κερδών έναντι άλλων εσόδων • • Αντικρουόμενες προσδοκίες και απαιτήσεις μεταξύ των	• Διπλές στρατηγικές τιμολόγησης για τις διάφορες ομάδες πελατών • Αποδοχή επενδυτών για χαμηλότερες και πιο αργό ρυθμό της	• • Αξιοποίηση ενός μείγματος χρηματοπιστωτικού κεφαλαίου τόσο από εμπορικές όσο και φιланθρωπικές πηγές

⁴ <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12028/epdf>

		διαφόρων φορέων •	επιστροφής με αντάλλαγμα για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας	• • Νέες νομικές μορφές που ενθαρρύνουν τις επενδύσεις
Κινητικότητα ανθρωπίνων πόρων	• • Οι ελλείψεις δεξιοτήτων και η έλλειψη δεξιοτήτων που συνδυάζουν κοινωνική και εμπορική στόχευση • Προσέλκυση και διατήρηση εθελοντών με κατάλληλες δεξιότητες	• Διαχείριση κίνητρων και ανταμοιβών για τους εργαζόμενους και τους εθελοντές • • Διαδικασία επιλογής των μελών του διοικητικού συμβουλίου ώστε να παρέχουν μια ισορροπία των κοινωνικών και εμπορική στόχων	• • Στρατολόγηση εθελοντών έναντι υψηλά οφέλη από εθελοντές • Οι υψηλότεροι μισθοί και ημερομίσθια μειώνουν την ελκυστικότητα σε δωρητές, εθελοντές και άλλα τα ενδιαφερόμενα μέρη	• Ισορροπία εργαζομένων και στελεχών με κοινωνικές και εμπορικές δεξιότητες • • Κοινωνική και εμπορική κατάρτιση

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014) Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436

Eldar, O., 2014, The Role of Social Enterprise and Hybrid Organizations *Yale Law & Economics Research Paper* No. 485

Tracey, P., Phillips, N. and Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model. *Organization Science*, 22, pp. 60–80.