

DIFERENȚA DINTRE MANAGEMENTUL STRATEGIC AL STRUCTURILOR DE ECONOMIE SOCIALĂ COMPARATIV CU AFACERILE CLASICE

Angela ACHIȚEI

Universitatea Tehnică a Moldovei

În articol autorul încearcă să prezinte diferența ce există între managementul strategic al unei afaceri de economie socială și al unei afaceri clasice. Analiza vizează în special cultura organizațională, modul de administrare și de luare a deciziilor, de distribuire a profitului, recuperarea investiției, resursele umane și resursele angajate.

Cuvinte-cheie: economie socială, economie clasică, antreprenoriat social, management strategic, întreprindere socială, profit, resurse umane, persoane vulnerabile.

DIFFERENCE BETWEEN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIAL ECONOMY STRUCTURES COMPARING WITH CLASSICAL BUSINESSES

In the given article the author tries to show the difference that exists in the strategic management of social economy business compared to a conventional business. The analysis aims in particular organizational culture, the management and decision-making, profit distribution, return on investment, human resources and resources engaged.

Keywords: social economy, classical business, social entrepreneurship, strategic management, social enterprise, profit, human resources, vulnerable people.

Crearea și dezvoltarea unei afaceri este o provocare pentru mulți dintre noi, dar provocarea este cu atât mai mare când este vorba de o afacere socială, care, pe lângă scopul de obținere a profitului, trebuie să urmărească și satisfacerea unor nevoi sociale. Dacă afacerile în general intră în aria de expertiză a sectorului business, în special IMM-urile, afacerile sociale se regăsesc în zona denumită „al treilea sector” și sunt derulate de către întreprinderile sociale. Întreprinderea Socială funcționează ca un agent economic, produce bunuri și servicii cerute pe piața economică, dar își conduce operațiunile și redirecționează surplusul pentru a îndeplini scopuri sociale, culturale sau de protecție a mediului.

Dacă o afacere clasică are la bază antreprenoriatul orientat pe o idee de afacere care să aducă maxim de profit, o afacere de economie socială folosește mecanismele antreprenoriatului social. Astfel, antreprenoriatul social este un agent al schimbării, care propune soluții creative de rezolvare a problemelor sociale. Scopul principal nu este obținerea de profit, ci construirea unor afaceri etice, durabile, care să aibă un impact social pozitiv, să rezolve probleme sociale, culturale sau de protecție a mediului.

Principalele diferențe dintre întreprinderile sociale și ceilalți agenți economici sunt prezentate în Tabelul de mai jos [2]:

Tabel

Diferențele dintre întreprinderile sociale și întreprinderile clasice

| Criteriul | Întreprinderea socială | Întreprinderea clasică |
|----------------|---|--|
| SCOP | Producerea de bunuri și/sau servicii pentru nevoile comune ale membrilor sau ale comunității. Furnizarea de bunăstare pentru comunitate. | Să facă profit pentru acționari. |
| CONDUCERE | Procesul de luare a deciziilor, în special a celor strategice, este mai lent, deoarece presupune consultarea tuturor membrilor. | Este un proces rapid, deciziile fiind luate de către manager sau acționari, dacă este cazul. |
| DREPTUL DE VOT | Votul nu este condiționat de ponderea aportului de capital. Este bazat pe principiul „un om, un vot”, indiferent de numărul de acționari. Controlul este împărțit în mod egal între membri. | Bazat pe numărul de acționari și de părțile sociale deținute de către aceștia. Acționarul care deține cele mai multe părți sociale are puterea de control al deciziilor. |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| RECUPERAREA INVESTIȚIEI | Membrii investesc nu pentru recuperarea investiției, ci pentru că sunt beneficiari ai produselor sau serviciilor. La plecarea din întreprinderea socială, membrii primesc doar cât au investit. | Investiția inițială este plătită în funcție de valoarea ei comercială la momentul retragerii. Investiția inițială este amortizată prin dividendele primite. |
| DISTRIBUȚIA PROFITULUI | Distribuit în funcție de activitatea în întreprinderea socială, nu în funcție de capitalul social deținut. Cel puțin 70% din profit este reinvestit în atingerea scopurilor sociale asumate. | Distribuit prin dividende în funcție de capitalul social deținut. |
| BENEFICIARI | Centrate pe nevoile comunității sau ale clienților. Se respectă principiile unui comerț echitabil, dezvoltare durabilă, protecție a mediului ș.a. | Centrate pe client. |
| RESURSE UMANE | Locul de muncă este adaptat nevoilor angajatului. Necesită un anumit nivel de muncă plătită, la care se poate adăuga munca voluntară sau neremunerată. Se păstrează un raport de salarizare echitabil, astfel salarizarea maximă nu poate depăși de 10 ori salariul minim asigurat în organizație. În cazul întreprinderilor sociale care angajează persoane din grupuri vulnerabile, se asigură persoane de suport pentru integrare la locul de muncă. | Angajatul se adaptează condițiilor locului de muncă. Angajatul este remunerat în funcție de competențe și sarcini, angajatorul urmărind un maxim de profit raportat la capacitatea de muncă a salariatului. |
| RESURSE IMPLICATE | Se merge mult pe manufactură și pe crearea locurilor de muncă. | Se pune accent pe automatizare (echipamente performante) și costuri cât mai mici cu resursele umane. |

Indiferent dacă vorbim de afaceri clasice sau afaceri de economie socială, planificarea strategică este un factor-cheie pentru succesul punerii în aplicare a ideii de business.

Conform opiniei lui Samuel C. Certo, „Planificarea strategică este planificarea pe termen lung și se focalizează asupra organizației privită ca un întreg. Strategia este definită ca un plan cuprinzător și general, conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung al organizației; ea este rezultatul final al planificării strategice” [1, p.23].

În planificarea strategică este esențial să fie analizate trei medii de operare a afacerii: (i) mediul general, (ii) mediul operațional și (iii) mediul intern, care ne dau o viziune de ansamblu.

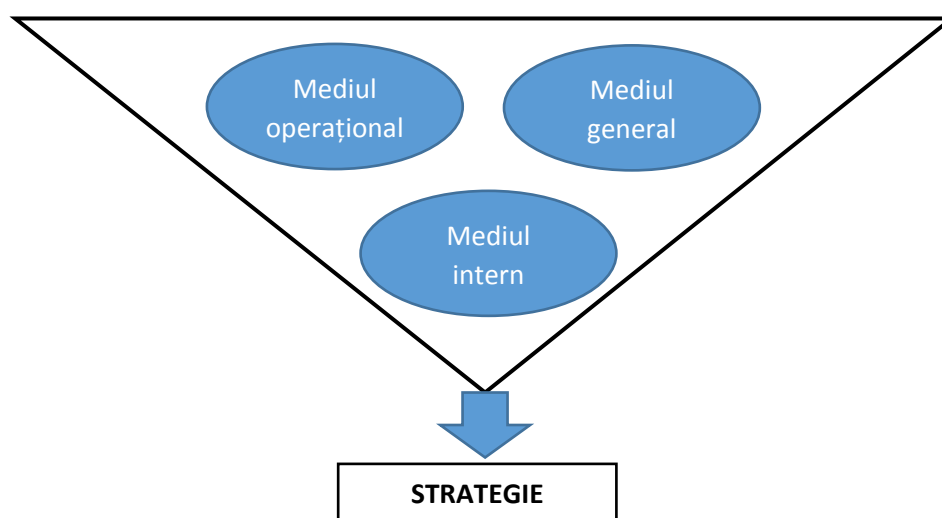


Fig.1. Mediile de operare a afacerii.

Pentru a concepe efectiv strategia, în literatura de specialitate sunt cunoscute 4 instrumente:

- ✓ Analiza întrebărilor esențiale, cum ar fi: Care sunt scopurile și obiectivele organizației? În ce direcție se îndreaptă în prezent organizația? În ce tip de mediu funcționează în prezent organizația? Ce poate fi făcut pentru a îndeplini mai bine în viitor obiectivele organizației?;
- ✓ Analiza SWOT, care pune accent pe puncte tari și slabe ale organizației, oportunități și amenințări;
- ✓ Analiza portofoliului de activități, vizează conceperea unei strategii privind unele activități din cadrul instituției și se bazează pe dezvoltarea pieței pe care funcționează acestea;
- ✓ Modelul lui Porter pentru o analiză sectorială, care scoate în evidență forțele principale care influențează concurența într-un sector de activitate și prezintă modul în care se află în interacțiune aceste forțe.

Toate aceste instrumente se aplică deopotrivă atât afacerilor sociale, cât și afacerilor clasice.

Ne vom opri, pentru analiză, la modelul lui Porter care este prezentat în figura de mai jos și care arată că într-un sector de activitate concurența este influențată de următorii factori: noii intrați sau noile firme din sectorul de activitate; produsele substituente pentru bunurile sau serviciile pe care le realizează firmele din respectivul sector de activitate; capacitatea furnizorilor de a controla problema, cum ar fi costul materiilor prime furnizate; puterea de negociere pe care o au cumpărătorii din cadrul sectorului de activitate și nivelul general al rivalității sau concurenței între firmele din respectivul sector de activitate.

Rezultatele aplicării acestui instrument, într-un studiu de caz realizat la o structură de economie socială din România, în care una din activități este producerea și vânzarea de haine de protecție, sunt prezentate în Figura 2.

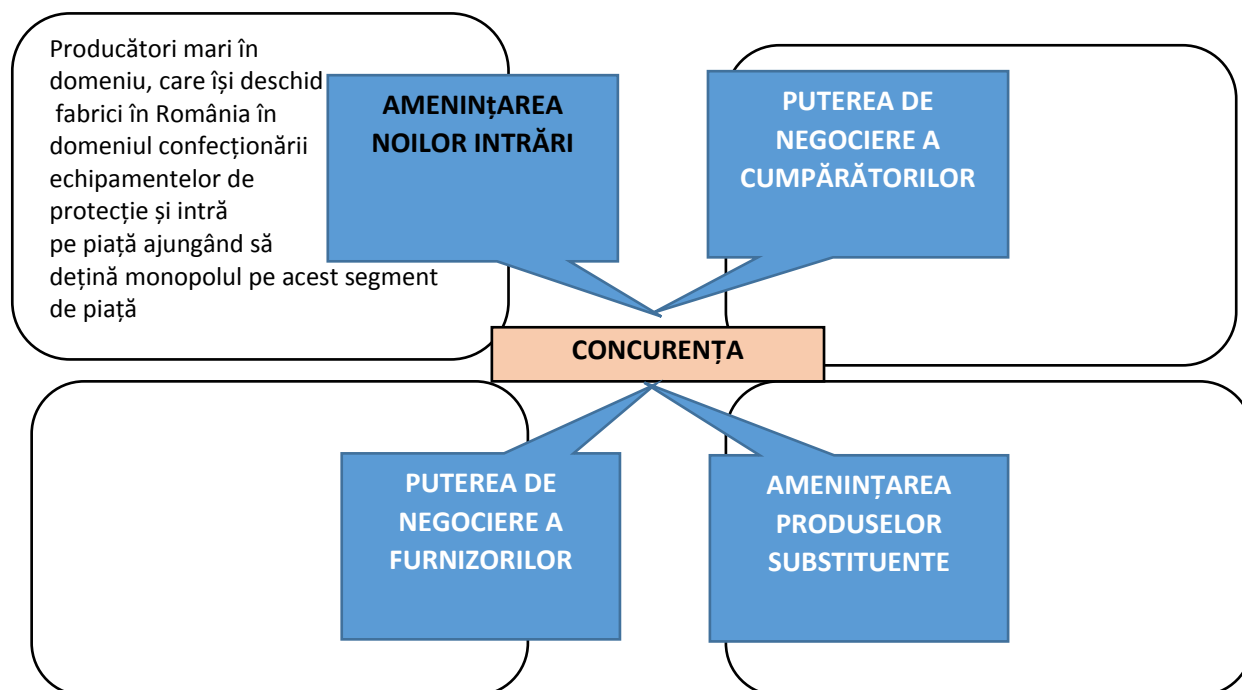


Fig.2. Aplicarea modelului Porter pentru o structură de economie socială din România.

Analizând cele patru forțe care afectează afacerea, structura de economie socială a aplicat următoarea strategie pentru a face față pieței și implicit concurenței (a se vedea Fig.3):

Pornind de la analiza mediului și cele 4 instrumente de planificare, putem vorbi în final despre trei niveluri de planificare strategică: plan operațional, plan de afaceri și plan strategic. Aceste planuri trebuie gândite de persoane cu competențe în domeniu, trebuie să fie instrumente „vii” care să fie încontinuu adaptate la cele trei medii menționate mai sus. Implementarea lor ține de managementul strategic, care „este procesul îndeplinirii obiectivelor organizației lucrând cu și prin intermediul oamenilor, precum și al altor resurse ale organizației” [1, p.23].

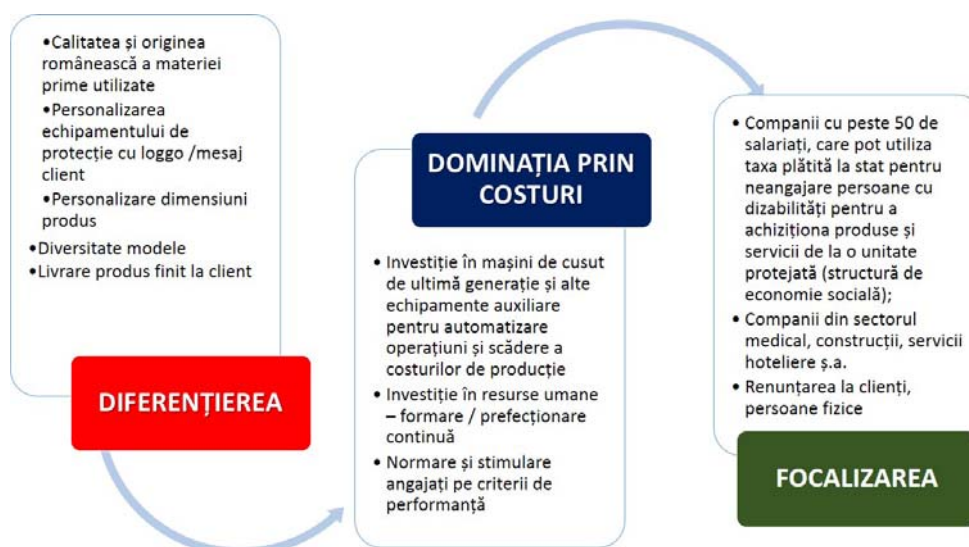


Fig.3. Strategia aplicată de întreprinderea de economie socială drept rezultat al analizei Porter.

„Peter F. Drucker, unul dintre cei mai influenți teoreticieni ai managementului din timpurile moderne, consideră că supraviețuirea sistemului de management este pusă în pericol atunci când managerii pun accentul numai pe obiectivele legate de profit, întrucât atenția acordată numai acestui obiectiv îi încurajează pe manageri să întreprindă acțiuni prin care să facă bani în prezent fără să se gândească la modul în care vor face mâine profit” [1, p.152].

Nu știm dacă la acel moment Peter F. Drucker s-a gândit la modul de operare a unei afaceri de economie socială, sau mai degrabă la una din formulele de sustenabilitate a unei structuri de business. Cert este că, în managementul strategic al unei afaceri sociale, în mijlocul ideii de afaceri se află bunăstarea oamenilor și a comunității în ansamblu. Aceasta este și misiunea la care se gândesc afacerile de economie socială, iar profitul este doar un mijloc prin care această bunăstare poate crește.

Un management strategic este vital pentru ambele tipuri de afaceri, pentru că ajută organizația să-și atingă scopurile și obiectivele asumate. Thompson consideră managementul strategic ca fiind procesul prin care o organizație: își determină scopul, obiectivele fundamentale și nivelul de realizare a lor; decide asupra acțiunilor care trebuie întreprinse pentru realizarea acestor obiective într-o anumită perioadă de timp și într-un mediu extern schimbător; decide asupra implementării acestor acțiuni și asigură condiții necesare pentru a modifica aceste acțiuni, dacă este necesar; evaluează progresul realizat și succesul obținut.

Am putea spune că managementul strategic este procesul prin care managementul se asigură că organizația dispune și beneficiază de folosirea unei strategii adecvate. În general, se consideră că procesul de management strategic constă în cinci etape succesive și continue, așa cum sunt evidențiate și în imaginea de mai jos.



Fig.4. Etapele managementului strategic.

Aceste etape ale unui management strategic sunt valabile și pentru afacerile de economie socială. Provoacă majoră este dată de faptul că organizațiile trebuie să activeze și să reacționeze la un mediu dinamic și în schimbare, câteodată destul de dificil de previzionat. În consecință, este important ca toată echipa managerială să înțeleagă în timp real factorii care influențează organizația și să fie totodată capabilă să reacționeze și să răspundă la schimbările și oportunitățile apărute în mediul în care organizația activează. Acest lucru presupune o gândire strategică și o adaptare permanentă a planului strategic în baza feedback-ului primit din piață.

În concluzie, se poate menționa că dezvoltarea unei afaceri de economie socială se bazează, la fel ca într-o afacere clasică, pe un management strategic care să definească scopurile și obiectivele spre care se îndreaptă organizația. Deși ambele folosesc aceleași instrumente și funcțiuni ale unui management, există și o diferență, care este dată de scopul final al afacerii. Dacă un business clasic urmărește maximalizarea profitului, în cadrul unei afaceri de economie socială scopul este de a asigura bunăstare oamenilor și comunității, prin crearea locurilor de muncă, protejarea mediului și dezvoltare durabilă. Generarea de venituri sau obținerea de profit este doar un mijloc prin care această bunăstare este asigurată sau este extinsă și la alte grupuri din comunitate.

Există câteva diferențe și în ceea ce privește cultura organizațională, modul de administrare și de luare a deciziilor, de distribuire a profitului, recuperarea investiției, resursele umane și resursele angajate. Astfel, în cadrul afacerilor de economie socială, cultura organizațională este centrată pe om, pe un model participativ de luare a deciziilor, distribuirea profitului nu se face în funcție de aportul de capital, ci în funcție de activitatea avută și în cele mai dese cazuri este reinvestit pentru dezvoltarea afacerii, se urmărește realizarea unui comerț echitabil, prietenos cu mediul și cu aspecte de dezvoltare durabilă, locul de muncă este adaptat la resursele umane, se merge mult pe manufactură și pe crearea locurilor de muncă.

Bibliografie:

1. CERTO, Samuel C. *Managementul modern – Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*. București: Teora, 2002. 784 p.
2. UNDP. *Ghid de bune practici în dezvoltarea întreprinderilor sociale pentru comunitățile de romi*. București, 2012, p.20.

Prezentat la 12.05.2015