

SOCIALINIO VERSLO MODELIS

Šarūnas ŠALKAUSKAS

Ignas DZEMYDA

Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas
 Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva

Elektroninis paštas: ignas@mruni.eu, salkauskas.sarunas@gmail.com

doi:10.13165/VSE-13-3-2-07

Santrauka. Socialinis verslas – tai verslo forma, kuriame socialinė organizacijos misija vykdoma kartu su ekonomine veikla. Tokia organizacija taiko privatus sektoriaus metodus siekdama viešojo sektoriaus tikslų ir sugeba visiškai save išsilaikyti vykdydama komercinę veiklą. Socialinis verslas – tai toks verslas, kurio inovatyvi veikla ar struktūra (taip pat ir nuosavybė) yra panaudojama kuriant tam tikrą socialinį tinklą vykdant ekonominę veiklą, t. y. prekių tiekimą, produktų gamybą ar paslaugų teikimą. Šis reiškinys yra gana naujas Lietuvoje, tačiau reikšmingas plėtojant smulkų ir vidutinį verslą, kaimo bendruomenes, nevyriausybinės organizacijas. Straipsniu siekiama suformuluoti socialinio verslo koncepcinį modelį: apibrėžta verslo modelio samprata, išanalizuoti teoriniai socialinio verslo modeliai, pasiūlyta nauja socialinio verslo modelio koncepcija.

Reikšminiai žodžiai: socialinis verslas, inovacijos, verslo strategija, socialinis kapitalas.

JEL klasifikacija: M13, M13, M21.

Įvadas

Nors nėra vieno socialinio verslo (angl. *social enterprise*) apibrėžimo, jo vaidmuo vis labiau pabrėžiamas socialiniame kontekste kaip pozityvi jėga, padedanti vystyti visuomenei, sudarant prielaidas verslo, suderinto su regionų augimu, socialine atsakomybe ir aplinkosauga, plėtrai. Socialinis verslas yra nauja verslo forma, kuriame socialinė organizacijos misija vykdoma kartu su ekonomine veikla, taip sukuriama organizacija, kuri taiko privatus sektoriaus metodus siekdama viešojo sektoriaus tikslų ir sugeba išsilaikyti iš vykdomos komercinės veiklos. Šiuos aspektus jau ir dabar galime aptikti įvairių formų organizacijose (kooperatyvai, asociacijos, viešosios įstaigos, labdaros fondai, valstybinės įmonės), taigi vienas iš išskirtinių socialinio verslo bruožų turėtų būti jo veiklos ar struktūros inovatyvus pobūdis, derinamas su socialine misija ir ekonomine veikla. Socialiniam verslui vis dar formuojama visapusiškam šio tipo organizacijų nagrinėjimo teorinė bazė, todėl šių organizacijų tyrimai įvairiais aspektais yra ypatingai svarbūs tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu. Socialinis verslas nėra socialinės įmonės, kurių pagrindinis siekis yra tam tikrų

socialiai pažeidžiamų grupių įdarbinimas. Dalis socialinių įmonių veikia socialinio verslo principais. Socialinis verslas – tai toks verslas, kurio inovatyvi veikla ar struktūra (taip pat ir nuosavybė) yra panaudojama kuriant tam tikrą socialinį tinklą vykdant ekonominę veiklą, t. y. prekių tiekimą, produktų gamybą ar paslaugų teikimą. Socialinio verslo reiškinys yra gana naujas Lietuvoje, tačiau reikšmingas plėtojant smulkų ir vidutinį verslą, kaimo bendruomenes, nevyriausybinės organizacijas.

Vienas iš metodų, sujungiančių teoriją ir praktiką, yra verslo modeliai, kurie yra tarpinė grandis tarp organizacijos strategijos ir operacijų lygmenų. Verslo modeliai yra plačiai išnagrinėta sritis, tačiau jų taikymas socialiniame versle yra ganėtinai aktualus ir reikalaujantis tyrimų, siekiant sudaryti prielaidas tolesnėms socialinio verslo studijoms naudojant šiuolaikinės vadybos žinias. Kadangi priklausomai nuo pasirinkto socialinio verslo apibrėžimo kinta ir socialinio verslo dimensijos, modeliuojant tokį verslą svarbu turėti visapusišką socialinio verslo koncepcinį modelį, derinantį tiek socialinį, tiek ekonominį aspektą.

Ridley Duff and Bull (2011) parengė išsamų socialinio verslo aprašymą su literatūros analizėmis, vadybine specifika ir vieta tarpsektorinėje aplinkoje. Apibrėžiant socialinį verslą daugiausia prisidėjo Alter (2007), Martin and Osberg (2007), Defourny (2001). Socialinio verslo modelį nagrinėja Gucku, Dees and Anderson (2003), Sommerrock (2010), Guclu et al. (2002) bei Perrini and Vurro (2006). Nepaisant visų esamų darbų, socialinio verslo modelis nėra pakankamai išnagrinėtas, išskiriant esminius verslo modelio komponentus.

Tyrimo tikslas – suformuluoti socialinio verslo koncepcinį modelį.

Tyrimo uždaviniai – apibrėžti verslo modelio sampratą; išanalizuoti teorinius socialinio verslo modelius; pasiūlyti naują socialinio verslo koncepcinį modelį.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, modeliavimas.

Verslo modelio samprata

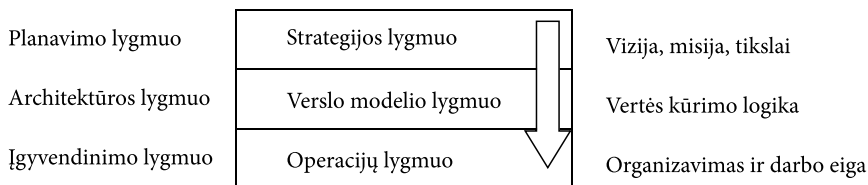
Sąvoka „verslo modelis“ vadyboje labiausiai siejama su elektroninio verslo pradžia. Tačiau nuo to laiko šios sąvokos vartojimas išsiplėtė ir dabar ji dažnai vartojama analizuojant privatus sektoriaus organizacijas, o kartais ir nevyriausybinės organizacijas, apibūdinant, kaip jose sukuriama vertė. Galima skirti du šios sąvokos elementus – verslą, kaip organizaciją, kuri siekia pelno, ir modelį, turint omenyje supaprastintą realybės vaizdą, sudarytą iš elementų ir jų tarpusavio sąveikų. Mokslinėje literatūroje verslo modelio sąvoka dažnai įvardijamos kelios jo rūšys, kurios gali būti suskirstytos į tris hierarchiškai sugrupuotus konceptualius lygmenis (Sommerrock, 2010):

1. Pirmuoju lygmeniu verslo modelis yra traktuojamas kaip abstrakti koncepcija. Šiuo lygmeniu pateikiamas verslo modelio apibrėžimas ir metamodeliai; apibrėžimais stengiamasi paaiškinti sąvokos prasmę, jos funkcijas ir svarbą, o metamodeliai išvardina įvairius elementus, kurie ir sudaro verslo modelius.
2. Antruoju lygmeniu apibrėžiami įvairių verslo modelių tipai ir metamodelių subgrupės – taksonomijos. Modelių tipais stengiamasi sugrupuoti įvairius modelius į grupes, o submetamodeliai išskiria bendras charakteristikas, pasireiškiančias visuose verslo modeliuose. Sukurtos taksonomijos naudojamos ir apskritai versle, ir specifinėse industrijose.
3. Trečiuoju lygmeniu verslo modelio sąvoka vartojama apibūdinant realius verslo modelius, ar jie būtų specifinės įmonės patirtis, ar įmonės verslo konceptualizavimas.

Verslo modelio apibrėžimas ypač abstraktus ir kyla nemažai neaiškumų dėl jo paskirties, todėl dažnai vadyboje ir ekonomikoje ši sąvoka vartojama kaip strategijos, verslo koncepcinio modelio, pajamų modelio ar ekonominio organizacijos modelio sinonimas (Morris et al., 2005). Nepaisant to, šis terminas gali būti vartojamas kalbant tiek apie komercines, tiek apie nekomercines organizacijas, kadangi jų modeliavimas mažai kuo priklauso nuo jų tikslo (Sommerrock, 2010). Toks sąvokos abstraktumas priveda prie daugybės nesutarimų ir dėl modelio sudedamųjų dalių, tikslo ir to, kaip vertinti vieną ar kitą modelį palyginus su kitais. Be to, verslo modelis gali būti naudojamas ne tik privačiame sektoriuje, bet ir ne pelno sektoriuje, todėl sunku įžvelgti verslo modelio sąvokos prasmę ir jos vartojimo tikslus. Vien verslo modelio supratimas kaip metodo, architektūros, struktūros, dizaino ar plano rodo, koks daugialypis yra šis terminas, tačiau galima skirti kelis pagrindinius lygmenis, kuriais ši sąvoka yra vartojama organizacijoje: strateginį, operacinį ir loginį.

Osterwalder et al. (2005) verslo modelį apibūdina kaip organizacijos strateginių problemų (tokių kaip pozicionavimas, vertės kūrimas, tikslai) pavertimą konceptualių modelių, kuris paprastai paaiškina, kaip verslas veikia; tokiu būdu verslo modelis veikia kaip struktūrinis verslo planas, kuriuo vadovaujantis galima kurti ir realizuoti verslo struktūras ir sistemas, kurios yra organizacijos ir jos operacijų formos. Šiuo požiūriu galima teigti, jog verslo modelis yra organizacijos strategijos perkėlimas į veiksmų planą, kuriuo vadovaujantis strategija yra paverčiama realiomis organizacinėmis struktūromis ir sistemomis (1 pav.). Šioje paradigmoje daugiausia dėmesio skiriama įmonės pozicionavimui rinkoje, plėtros galimybėms, konkurencinio pranašumo kūrimui ir išlaidų bei įmonės finansinių įplaukų stabilumui.

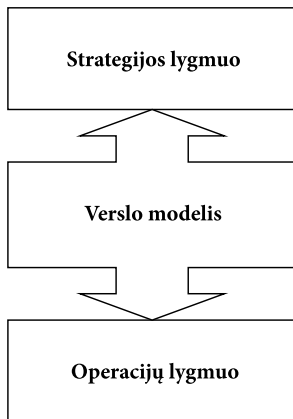
1 pav. Strateginis požiūris į verslo modelį



Šaltinis: Osterwalder, 2004

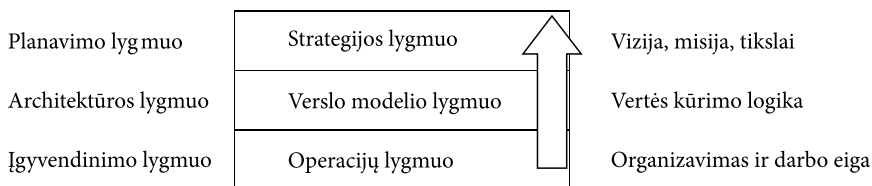
Kitas požiūris į verslo modelį akcentuoja jo architektūrinį pagrindą, suteikdamas daugiau svarbos vertės kūrimo logikai, strategines problemas atidedant į šalį. Šiuo atveju verslo modelis dažnai tampa nuoroda, kaip įmonė uždirbs pinigų ir išlaidų įplaukų šaltinius ilgalaikėje perspektyvoje (Stewart and Zhao, 2000). Daugiausia dėmesio skiriama įmonės įplaukų šaltiniams, kainų nustatymo metodologijoms, kaštų struktūroms ir veiklos mastams. Šiuo atveju verslo modelis gali tapti organizacijos pagrindu, kadangi vadovaujantis vertės kūrimo logika yra ne tik detalizuojamas operacijų lygmuo, bet ir kuriama ilgalaikė strategija (2 pav.).

2 pav. Architektūrinis požiūris į verslo modeliavimą



Žvelgiant į verslo modelį per operacijų lygmens prizmę verslo modelis tampa organizacijos struktūrinė konfigūracija. Šiuo atveju daug dėmesio teikiama infrastruktūros dizainui, kuris leistų organizacijai kurti vertę, grindžiamą vidiniais procesais. Svarbiausiais aspektais tampa paslaugų ar prekių tiekimo kanalai, administraciniai procesai, išteklių paskirstymas, žinių valdymas ir logistika. Iš esmės, šį požiūrį galima apibūdinti kaip visumą tarpusavyje susijusių esminių sistemų, kuriančių ir išlaikančių konkurencingą verslą (Mayo and Brown, 1999). Šiuo atveju verslo modelis gali būti formuluojamas turint tam tikras operacines detales, tokias kaip prekių ar paslaugų paskirstymo kanalai ir metodai, kaštų skaičiavimo ir mažinimo mechanizmai, procesų ir žinių valdymas, o jais remiantis formuluojama platesnė vertės kūrimo logika ir strategija. Taip verslo modelis tampa operacijų lygmens perkėlimu į architektūrinį ir strateginį lygmenis (3 pav.).

3 pav. Operacijų požiūris į verslo modelį



Šaltinis: Osterwalder (2004)

Verslo modeliu yra siekiama tarpininkauti tarp strategijos ir jos realaus įgyvendinimo organizacijose. Procesai, atsispindintys operaciniu ir strategijos lygmenimis, turi būti transformuoti į realią vertės kūrimo logiką verslo modelio pavidalu. Verslo modeliai iš esmės yra reduktyviai transformuojantys kompleksinę strategiją į supaprastintą loginę struktūrą. Lygiai taip pat sudėtingos struktūros ir sistemos, realiai kuriančios vertę organizacijoje, yra redukuojamos į supaprastintas jų formas verslo modelio pavidalu, kuriuo remiantis yra kuriama strategija. Tokiu būdu verslo modeliai gali pasireikšti trim būdais:

1. Iš viršaus į apačią. Šiuo atveju verslo modelis tampa suformuluotos strategijos įgyvendinimo priemone, detalizuojant, aprašant ir sukuriant vertės kūrimo logiką. Verslo modelis tampa tarpine grandimi tarp strategijos ir praktinio jos įgyvendinimo, strategijos viziją, misiją ir tikslus pagrindžiant struktūromis ir sistemomis joms pasiekti.
2. Iš apačios į viršų. Verslo modelis gali būti laikomas naujos organizacinės strategijos pagrindu, kai realios organizacinės struktūros ir vertės kūrimo sistemos yra supaprastinamos iki verslo modelio siekiant paaikškinti procesus ir struktūras, kuriančias vertę organizacijoje. Šiuo atveju verslo modelis yra strateginės analizės priemonė.
3. Pagrindu. Verslo modelio išpopuliarėjimas dažnai yra siejamas su interneto verslo pradžia, kur logiškai pagrįstas verslo modelis tapdavo organizacijos pagrindu, kuris vėliau išaugdavo į organizacijos strategiją ir organizacinę struktūrą ir sistemas. Tokiu būdu verslo modelio vertės kūrimo logika yra panaudojama rengiant struktūrinį-operacinį organizacijos pagrindą bei sprendžiant strategines problemas.

Gana neapibrėžta verslo modelio sąvoka leidžia atsirasti daugybei įvairių šio modelio interpretavimo krypčių, tačiau iš esmės verslo modelį galima laikyti tarpine grandimi tarp organizacijos strategijos ir kasdienių veiklos operacijų. Verslo modelis gali būti traktuojamas trejopai: kaip strategijos perkėlimas į veiksmų planą, kaip vertės kūrimo logikos pagrindimas tolesnei strategijai ir operacijoms arba kaip operacinių problemų transformavimas į konceptualią loginę išraišką.

Teorinių socialinio verslo modelių analizė

Verslo modeliai socialiniame versle nėra ypatingai paplitę reiškinys. Verslo modelio taikymas socialiniame versle gali prisidėti prie socialinio verslo plėtros, padedant suvokti jo strateginius ir operacinius pagrindus. To reikia tolesnei socialinio verslo plėtotei, padedant socialinio verslo organizacijoms kurti didesnę pridėtinę vertę. Šiame skyriuje apžvelgiami esami socialinio verslo modeliai bei jų dimensijos. Pristatomi modeliai analizuojami, komentuojami, siekiant apibrėžti, koku mastu juose turėtų pasireikšti trys pagrindinės socialinio verslo dimensijos – socialinė misija, ekonominė veikla bei inovacijos.

Nagrinėjant verslo koncepcinio modelio vietą socialiniame versle galima skirti dvi koncepcijas. Guclu et al. (2002) analizuodami socialinio verslumo tradicijas sukūrė verslo koncepcinį modelį, susidedantį iš operacinio modelio ir išteklių strategijos. Operacinis modelis yra skirtas apibūdinti veiklas, struktūras ir paramos sistemas, kurios tarpusavyje sąveikauja kurdamos norimą socialinę vertę. Šių elementų tarpusavio sąveika iš esmės gali būti laikoma tapačia tradicinei vertės kūrimo grandinei (4 pav.).

4 pav. Socialinės vertės kūrimo grandinė

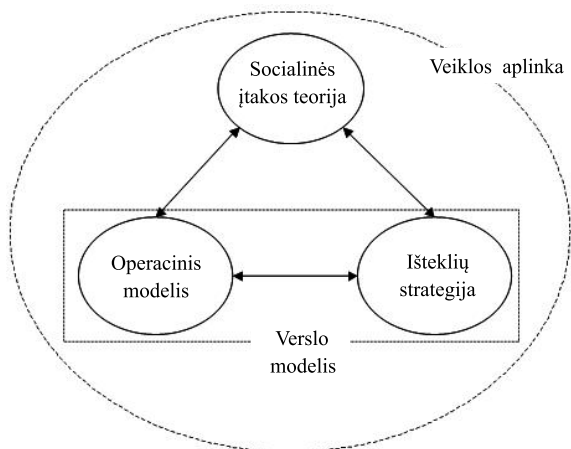


Šaltinis: Dees and Anderson (2003)

Šios socialinės vertės kūrimo grandinės žingsniai – tai stadijos, kuriose gali būti kuriam socialinė vertė sprendžiant socialines problemas. Kiekviename šių elementų galima įvesti socialius elementus, pvz., įdarbinant socialiai atskirtus darbuotojus, pasirenkant ypatingai tikslingą auditoriją ir teikiant paslaugas ar produktus išskirtinai jiems, ieškant išteklių prioritetą teikiant tam tikros grupės tiekėjams (pvz., smulkiam verslui, smulkiesiems ūkininkams) ir pan. Šiuo atžvilgiu socialinės vertės kūrimo grandinė iš dalies numato, kaip susieti ekonominę veiklą su socialine misija.

Operacinis modelis taip pat apibrėžia vidinės ir išorinės (turint omenyje partnerių veiklas) vertės kūrimo takoskyrą (Guclu et al., 2002). Išteklių strategija yra skirta tam, kad paremtų operacinį modelį mobilizuojant materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius. Abi šios koncepcijos sudedamosios dalys (operacinis modelis ir išteklių strategija) yra sukurtos remiantis prielaida, kad socialinio verslo organizacijos socialinės vertės kūrimas veikia pagal socialinės įtakos teoriją (žr. 5 pav.). Taip pat šis modelis įtraukia ir išorinės aplinkos sąlygas, tokias kaip rinkos, pramonės struktūra, politinė aplinka ir kultūra. Sėkmingas verslo modelis būtinas siekiant plėtoti socialinį verslą (Guclu et al., 2002).

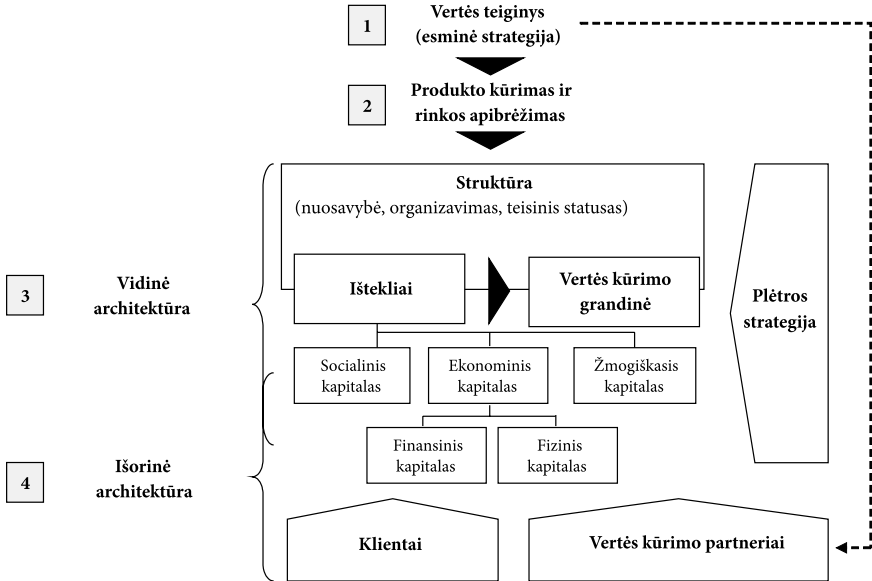
5 pav. Socialinio verslo modelis



Šaltinis: Guclu et al. (2002)

Perrini and Vurro (2006) sukūrė platesnio spektro socialinio verslo koncepcinį modelį, kurio pagrindinė mintis yra ta, jog verslo modelis yra reikalingas tam, jog įgyvendintų socialinę inovaciją. Daugiau dėmesio skiriama suinteresuotiems asmenims bei rinkoms, taip suformuojant „stiprią orientaciją į ryšius, organizacinį lankstumą, pasirinkimą tarp vietinio ir globalaus veiklos masto bei vadybos filosofiją, pagrįstą įtraukimu ir dalyvavimu“ (Perrini and Vurro, 2006, p. 69). Analogiškai jų verslo modelio apibrėžime kaip jo elementai įvardijami orientacija į rinką, ryšius, lankstumą, geografinę orientaciją ir organizacinės struktūros. K. Sommerrock (2011) apibūdindamas socialinio verslo modelį išskyrė pagrindines socialinio verslo modelio dimensijas: vertės teiginį, produkto dizainą ir rinkos apibrėžimą, vidinę architektūrą ir išorinę architektūrą (6 pav.).

6 pav. Socialinio verslo modelis



Šaltinis: Sommerrock (2010)

Esminė organizacijos strategijos ašis pagal šį modelį yra jos vertės teiginys, kuriuo siekiama sukurti naudą suinteresuotosiems šalims. Pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai yra klientai ir vertės kūrimo partneriai, ir vertė yra suprantama daugiau kaip poreikių tenkinimas, o ne kažkoks specifinis produktas. Nauda kuriama vertės kūrimo partneriams (tiekėjams, strateginiams partneriams ir kitoms suinteresuotoms šalims) motyvuoja juos įsitraukti į verslo modelį. Tai yra verslo modelio esmė, iš kurios išplaukia visos likusios dimensijos. Produkto kūrimas ir rinkos apibrėžimas yra skirtas tam, jog remiantis vertės teiginiu būtų sukuriama toks produktas, kuris patenkintų kliento poreikius arba sukurtų naudą kitoms suinteresuotoms šalims. Sukurdama tokį produktą, kuris atitinka vertės teiginį, organizacija išsiskiria iš konkurentų, o rinkos apibrėžimas leidžia nuspręsti, kokioje rinkoje bus konkuruojama pagal geografinius kriterijus ar vartotojų segmentus.

Vidinė vertės kūrimo architektūra įgyvendina produkto gamybą ir turi būti sumodeliuota taip, jog efektyviai patenkintų klientų poreikius ir kurtų naudą kitoms suinteresuotoms šalims. Takoskyra tarp išorinės ir vidinės architektūros yra apibrėžiama taip: kiekvienas elementas, valdomas pačios organizacijos, yra priskiriamas vidinei architektūrai, o elementai, nepriklausantys nuo organizacijos, priskiriami prie išorinės vertės kūrimo architektūros. Pagrindiniai vidinės vertės kūrimo architektūros komponentai yra ištekliai ir vertės kūrimo grandinė. Ištekliai yra organizacijos valdomi veiksniai, kurie įgalina produkto gamybą ar paslaugos teikimą. Tuomet vertės kūrimo grandinė atspindi veiksmų planą, kaip tuos išteklius transformuoti į galutinius produktus ar paslaugas. Ištekliai yra skirstomi į socialinį, ekonominį ir žmogiškąjį kapitalą, o ekonominį kapitalą dar galima išskaidyti į finansinį ir fizinį kapitalą. Vertės kūrimo grandinė ir išteklius vienija ir jungia struktūriniai organizacijos elementai – organizacijos struktūra, teisinis statusas, nuosavybės struktūra.

Išorinė vertės kūrimo architektūra susideda iš dviejų elementų: klientų ir vertės kūrimo partnerių. Klientų blokas suprantamas kaip organizacijos ir kliento tarpusavio santykiai bei platinimo ir komunikacijos kanalai, kuriais organizacija perkelia savo sukurtą vertę bei gauna informaciją. Vertės kūrimo partneriai turi išteklius, kurių teikia organizacijos veikloje kuriamai vertei generuoti. Išteklius, vertės kūrimo grandinės elementus bei plėtros strategijos elementus valdo išorinės suinteresuotosios šalys ir norint jais pasinaudoti būtina su jomis bendradarbiauti. Tai išorės architektūros dalis.

Šis visapusiškas modelis yra paremtas privataus sektoriaus adaptuotu verslo modelių socialinio verslo organizacijai, tačiau jame keliamas klausimas dėl organizacijos socialinės misijos vykdymo, kadangi pagal šį modelį nedaug dėmesio skiriama būtent socialinės vertės kūrimui, susitelkiant ties naudos kūrimu didelei grupei suinteresuotų šalių. Nors savaime tai neturėtų būti suprasta kaip neigiamas reiškinys, nemažai atvejų toks požiūris gali kliudyti spręsti pagrindinę socialinę problemą, ypač kai organizacijos tikslas yra labai konkretus ir turi baigtinį rezultatą, kurį pasiekus organizacija tampa nenaudinga. Taip pat tokia koncepcija yra per daug artima privačiame sektoriuje vyraujančiai organizacinei struktūrai. Dėl savo daugialypės ir tarpsektorinės prigimties socialinio verslo organizacijos derina įvairių sektorių struktūras ir metodus, todėl struktūrinis griežtumas gali sumažinti jos lankstumą.

Socialinio verslo modeliai teorinėje literatūroje yra nepakankamai nagrinėti, esama literatūra šiuo klausimu tikrai nėra pakankamai išsami, atsižvelgiant į daugialypę socialinio verslo prigimtį. Nors dėl savo ekonominės veiklos socialinis verslas ir turi pranašumų prieš privataus sektoriaus įmones, pagrindinė socialinė misija reikalauja specifinių sprendimų. Esami modeliai, nors ir derina abu šiuos aspektus, menkai atsižvelgia į inovacijų aspektą bei pernelyg formalizuoja socialinio verslo modelį. Kitu atveju šie modeliai gali būti pernelyg konceptualūs ir sunkiai pritaikomi praktiškai. Taip pat esami modeliai yra linke pernelyg struktūrizuoti socialinį verslą, kas jungiant skirtingų sektorių misijas gali riboti praktinę veiklą, todėl tolesniame skyriuje formuluojant socialinio verslo koncepcinį modelį atsižvelgiama į visas šias problemas.

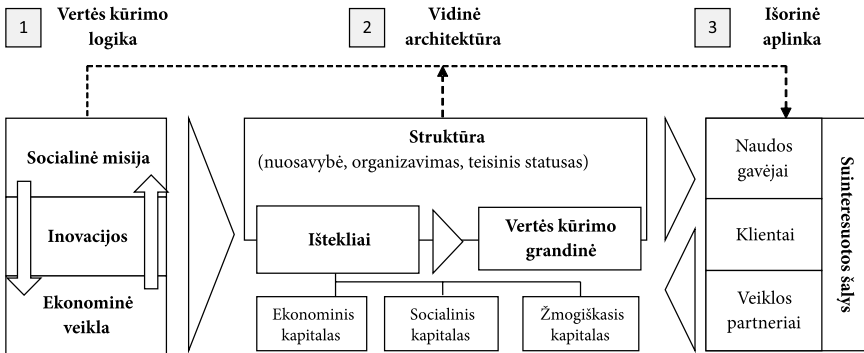
Siūlomas naujas socialinio verslo koncepcinis modelis

Šiame poskyryje formuluojamas socialinio verslo koncepcinis modelis, remiantis jau esamais socialinio verslo modeliais, anksčiau išskirtomis jo dimensijomis bei verslo modeliavimo procesais. Modelis sudaromas adaptuojant anksčiau straipsnyje išnagrinėtus modelius. Socialinė misija, inovacija ir ekonominė veikla privalo būti sujungiamos organizacinėmis struktūromis, kuriančiomis tiek socialinę, tiek ekonominę vertę. Remiantis verslo modelių teorija bei esamais socialinio verslo modeliais suformuluojamas socialinio verslo koncepcinis modelis.

Kadangi verslo modelis iš esmės yra supaprastintas realių organizacijos struktūrų, įgalinančių kurti vertę, vaizdas, svarbu jokiū būdu pernelyg jo neformalizuoti, kadangi esminis verslo modelio tikslas yra paprastai perteikti tai, kas operaciniu ir strateginiu lygmenimis gali būti labai kompleksiška, tačiau atspindėti tų procesų esmę. Todėl verslo modelis yra iš esmės vertės kūrimo logika ir ją įgyvendinanti struktūra bei vertės kūrimo logikos operacijų aplinka. Socialinio verslo vertės kūrimo logika yra laikoma organizacijos socialinė misija, inovacija (struktūrinė, veiklos ar produkto) ir ekonominė veikla. Vidinė architektūra, kuri įgalina pritaikyti organizacijos vertės kūrimo logiką, yra iš esmės supap-

rastintos organizacijos struktūros perteikimas, susidedantis iš trijų elementų: struktūros (nuosavybės, organizacinės struktūros bei teisinio statuso), išteklių (ekonominio, socialinio ir žmogiškojo kapitalo) ir vertės kūrimo grandinės, transformuojančios išteklius į galutinį produktą. Išorinėje aplinkoje organizacijos sukurtas produktas ar paslauga yra realizuojama, t. y. sukuriama nauda suinteresuotosioms šalims (naudos gavėjams, klientams, veiklos partneriams), bei iš jų gaunamas grįžtamasis ryšys, išreiškiamas lėšomis, ištekliais arba informacija (7 pav.).

7 pav. Socialinio verslo koncepcinis modelis



Šaltinis: sudaryta autorių

Vertės kūrimo logika yra esminis socialinio verslo organizacijos pagrindas, numatantis, ką organizacija darys, kokią socialinę misiją ji vykdys bei kokius produktus ar paslaugas teiks naudojantis inovacijomis. Priklausomai nuo pasirinktos socialinės misijos specifikos, taikomos inovacijos, kurios įgalina ekonominę veiklą. Vadovaujantis tvarumo ekvilibriumo idėja, inovacijos yra būtinos norint sukurti naują tvarų ekvilibriumą, kuris pakeistų esamą nepalankią padėtį, siekiant, jog būtų stengiamasi socialinę problemą išspręsti, o ne pratęsti. Ekonominė veikla socialiniame versle tampa ne tik autonomiją užtikrinančiu veiksmu, bet dažnai ir tiesiogiai siejasi su socialine misija, nors dažnai praktikoje organizacijos atsieja savo vykdomą socialinę misiją ir komercinę veiklą. Tuomet organizacijos darbuotojai pradeda nukrypti nuo pagrindinės organizacijos veiklos krypties – socialinės misijos. Todėl svarbu atrasti tokią veiklą, kuri pasižymėtų ne tik aukštu pelningumu, bet ir stipriai prisidėtų prie vykdomos socialinės misijos. Derindamos įvairius pajamų šaltinius – subsidijas, įplaukas, paskolas, narystės mokesčius ir paramą, socialinio verslo organizacijos gali ne tik tobulinti savo teikiamas paslaugas, vykdyti socialinę misiją, bet ir lanksčiai prisitaikyti prie rinkos poreikių.

Vidinė organizacijos architektūra yra jos struktūriniai elementai, įgalinantys pritaikyti vertės kūrimo logiką. Tai yra struktūriniai ir procesiniai elementai – nuosavybė, organizacinė struktūra ir teisinis statusas, ištekliai bei vertės kūrimo grandinė. Socialinio verslo organizacijų struktūra yra sudėtinga, ypatingai dėl jos teisinio statuso, kuris, priklausomai nuo teikiamų paslaugų/produktų, nuosavybės ir socialinės misijos, gali būti priskiriamas įvairiems organizacijų tipams. Lygiai tokia pati problema kyla socialiniam verslui

kuriant pelną, kaip vieną pridėtinės vertės sudedamųjų dalių. Kadangi socialinio verslo organizacija darbuotojų atžvilgiu vadovaujasi tokiu pačiu principu kaip ir nevyriausybinės organizacijos, t. y. stengiamasi laikyti tik minimalų būtiną darbuotojų skaičių, jos struktūra netampa labai kompleksiška. Daugiau kompleksškumo atrandama nuosavybės aspektu, kadangi socialinio verslo organizacijos aktyviai kuria partnerystę su kitomis organizacijomis bei pačios gali įkurti įvairias organizacijas, nuosavybė dažnai yra labai neaiški, kadangi kai kurios radikalesnės socialinio verslo organizacijos gali visiškai perkelti nuosavybę į naujos gavėjų ar kitų suinteresuotųjų šalių rankas. Išteklių yra organizacijos valdomas ekonominis, socialinis bei žmogiškasis kapitalas, kurie transformuojami į likvidžius produktus ar paslaugas vertės kūrimo grandinėje. Daroma prielaida, jog socialinis kapitalas yra esminis socialinio verslo organizacijos išteklius, kurio naudą galima susieti su inovacija, ekonomine veikla ir vykdoma socialine misija. Vertės kūrimo grandinė apibūdina, kaip organizacija sukuria produktą ir jį realizuoja, transformuodama socialinius, ekonominius ir žmogiškuosius išteklius į socialinę ir ekonominę vertę.

Išorinė organizacijos aplinka yra tos jos veiklą veikiančios jėgos, kurios nuo pačios organizacijos nepriklauso. Svarbiausias išorinės aplinkos aspektas socialinio verslo organizacijos kontekste yra suinteresuotosios šalys. Suinteresuotosios šalys yra tie visuomenės segmentai, kurie gali būti ir tiesiogiai neveikiami organizacijos, tačiau jos veikla gali juos paveikti. Todėl, skiriamos trys suinteresuotosios šalys: klientai, veiklos partneriai ir naudos gavėjai. Klientai yra tas rinkos segmentas, iš kurio organizacija uždirba pelną teikdama savo komercines paslaugas, todėl su tam tikromis išimtimis čia galioja rinkos dėsniai. Veiklos partneriai yra sudėtingesnė kategorija, kadangi socialinės verslo organizacijos vykdoma veikla gali sulaukti partnerių tiek socialinėje, tiek ekonominėje plotmėje. Organizacijos socialinė veikla gali tapti partnerystę skatinančiu veiksniu ekonominėje srityje. Naudos gavėjai yra tie asmenys, kurie gauna didžiausią socialinę naudą, tačiau iš jų tiesiogiai nėra gaunamos pajamos.

Nors siekiamybė yra, kad organizacija savo veikla tuo pačiu metu uždirbtų pinigus ir vykdytų socialinę misiją, dažnai tai nėra įmanoma ir socialinė veikla yra atskiriama nuo komercinės. Organizacija iš suinteresuotųjų šalių gauna informaciją, partnerystę ir finansinius išteklius. Informacija panaudojama tobulinti socialines ir ekonomines veiklas, partnerystė padeda tas veiklas realizuoti, o be finansinių išteklių organizacija negalėtų sklandžiai vykdyti šios veiklos, tačiau stengiamasi apsiriboti minimaliu jų kiekiu. Dažnai ekonominė veikla vykdoma tam, kad būtų realizuojamos socialinės veiklos. Svarbu paminėti, kad socialinis verslas jungia įvairių sričių specialistus, kartais savanoriškai atsisakiusius savo ankstesnės geriau mokamos veiklos, siekiančius save realizuoti socialiai naudingoje veikloje.

Išvados

1. Socialinis verslas – tai vykdoma socialinė veikla, paremta komercine veikla. Išskirtos trys pagrindinės socialinio verslo dimensijos: socialinė misija, ekonominė veikla ir inovacija. Socialinė misija – tai organizacijos pasirinktos socialinės neteisybės arba problemos identifikavimas ir sprendimas. Inovacija yra kūrybiškumo praktinis pritaikymas, adaptavimas siekiant tam tikrų organizacinių tikslų. Šiuo atveju inovacija yra socialinės misijos ir ekonominės veiklos susiejimas, kurio metu gaunamas sinergetiškai efektyvesnis derinys. Ekonominė veikla yra organizacijos vykdoma komercinė veikla, siekiant būti

autonomiškiems bei teikti socialines paslaugas ar naudą. Dėl savo daugialypės prigimties socialinio verslo organizacijos gali naudotis įvairių pajamų šaltiniais, prieinamais skirtingų sektorių organizacijoms. Dėl to socialinis verslas gali labai lanksčiai reaguoti į rinkų pokyčius ir efektyviai vykdyti socialinę misiją. Verslo modelis yra supaprastintas realybės vaizdas, kuris parodo esminę organizacijos idėją, vertės kūrimo logiką, kaip organizacija uždirba pinigus ir kuria vertę. Verslo modelis, priklausomai nuo pasirinkto analizės lygmens, gali turėti treją vaidmenį organizacijoje: jis gali būti tarpininku tarp strategijos ir operacijų lygmens, strategijos detalizavimo arba operacijų lygmens transformavimo į ilgalaikę strategiją priemonę.

2. Egzistuoja keli socialinio verslo modeliai, akcentuojantys skirtingus socialinio verslo aspektus, tačiau jie yra arba per daug conceptualūs ir labiau primena bendrąją strategiją, arba labai detalūs ir iš esmės prieštaraujantys verslo modelio pagrindiniam siekiui – supaprastinti organizacijos vertės kūrimą, struktūras, įgalinančias organizaciją sukurti vertę ir aplinką, kurioje organizacija funkcionuoja.

3. Siūlomas socialinio verslo modelis susideda iš trijų dalių: vertės kūrimo logikos, vidinės architektūros ir išorinės aplinkos. Socialinio verslo vertės kūrimo logikos dimensijos taip pat trys: socialinė misija, inovacijos ir ekonominė veikla. Vidinė architektūra susideda iš struktūros (organizacinės struktūros, teisinio statuso ir nuosavybės), išteklių (socialinio, ekonominio ir žmogiškojo kapitalo) ir vertės kūrimo grandinės. Išorinės aplinkos komponentai yra susiję su suinteresuotomis šalimis – naudos gavėjai, klientai ir veiklos partneriai.

4. Socialinis verslas yra įdomus ir sudėtingas reiškinys, kurį organizuoja kvalifikuoti specialistai, vadovaudamiesi savo vertybėmis ir įsitikinimais, kartais atsisakydami geriau mokamo darbo dėl veiklos, kuri jiems atrodo įdomi ir prasminga. Nors tokia veikla atrodo nepagrindžiama tradicinio verslo ekonomine logika, tačiau tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje atsiranda vis daugiau įvairių organizacijų, savo veiklą grindžiančių socialinio verslo samprata. Todėl socialinio verslo studijų srityje reikia tolesnių tyrimų, siekiant išskirti konkrečius sėkmės veiksnius, turinčius teigiamos įtakos tokio tipo organizacijų plėtrai.

Padėka

Šarūnas Šalkauskas dėkoja už Lietuvos mokslo tarybos projekto „Studentų mokslinės veiklos skatinimas“ (VP1-3.1-ŠMM-01-V-02-003) paramą. Projektas yra finansuojamas pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 3 prioriteta „Tyrejų gebėjimų stiprinimas“ iš Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų.

Literatūra

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Prieiga per internetą: <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>. [žiūrėta 2012-03-20].
- Dees, J. G., and Anderson, B. B. (2003). Sector-Bending: Blurring Lines Between Nonprofit and For-Profit. *Society*. 40 (4): 16–27.
- Defourny, J. (2001). Introduction: from Third Sector to Social Enterprise. C. Borzaga and J. Defourny (eds.). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, p. 1–28.
- Guclu, A., Dees, J. G., and Anderson, B. B. (2002) *The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit*. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.

- Mayo, M. C., and Brown, G. S. (1999). Building a competitive business model. *Ivey Bus.* 63(3): 18–23.
- Martin, R., and Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. Stanford Social Innovation Review, Spring. Prieiga per internetą: http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition [žiūrėta 2012-03-20].
- Morris, M., Schindeheuttem, N., and Allen, J. (2005). The entrepreneurs business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research.* 58: 726–735.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business model ontology – A proposition in a design science approach*. Dissertation 173. Switzerland: University of Lausanne.
- Perrini, F., and Vurro, C. (2006). Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory, and Practice. Mair, J., Robinson, J., and Hockerts, K. (eds.) *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave-MacMillan, p. 57–85.
- Ridley-Duff, R., and Bull, M. (2011). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Sommerrock, K. (2010). *Social entrepreneurship business models: incentive strategies to catalyze public goods provision*. Houndsmill, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.

THE MODEL OF SOCIAL ENTERPRISE

Šarūnas ŠALKAUSKAS

Ignas DZEMYDA

Mykolas Romeris University, Lithuania

Summary. Social enterprise is an organization, which is carrying out social activities in order to support commercial activities. Three main dimensions of social business are the social mission of economic activity and innovation. The social mission of the organization's choice includes social injustice, problem identification and solution. Innovation is the practical application of creativity, some adaptation to organizational goals, and in this case innovation is a social mission and the linking of economic activities, which form the synergistically effective combination. Economic activity is the organization's commercial activities undertaken in order to be autonomous and to provide social services or benefits. Because of its multiple nature of social business, organizations can use the revenue sources available to different sectors and organizations, which can very flexibly respond to market changes and effectively carry out the social mission. The business model is a simplified view of reality, which shows the basic idea of the organization, value creation logic, demonstrating how the organization makes money and creates value. The business model can take place in a three-pronged organization, depending on the chosen level of analysis. It can exist as a mediator between strategy and operational level, to be the strategy as a means of detailing or as a means to transform the operational level of a long-term strategy.

There is a number of social business models highlighting different social aspects of business. However, they are either too conceptual and more like a general strategy, or a very detailed and essentially contradictory business model, focusing on the idea of simplifying the operation level in the simplified approach, reflecting the organization as it creates value, structures, which enable it to create value, and the environment, in which the organization operates.

The proposed social business model consists of three parts: the logic of value creation, internal architecture and external environment. The social value-creating business logic consists of three dimensions of social enterprise: social mission, innovation and economic activity. The internal architecture consists of a structure (organizational structure, legal status and ownership), resources (social, economic and human capital) and the value chain. The external environment components are related to the stakeholders: beneficiaries, customers and business partners.

Keywords: social enterprise, innovation, business strategy, social capital