
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Modele de inovare socială

ghid de organizare a muncii în cadrul întreprinderilor/IMM sprijinite



Craiova, 2019



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Autori:

Cătălin Barbu
Monica Zdrancotă

Cuprins

Cuvânt înainte	5
CAPITOLUL 1 ADMINISTRAREA PROCESULUI INOVAȚIONAL	6
1.1 Inovarea – determinant al dezvoltării	6
1.2. Factori de succes în procesul inovațional	11
1.3. Strategii de management inovațional	12
Capitolul 2 Definierea inovării sociale	15
2.1 Ce este inovarea socială?	15
2.2 Caracterizarea inovării sociale.....	19
2.3 Etapele inovării sociale	21
Capitolul 3 Inovarea socială în contextul noilor tehnologii	25
3.1 Inovarea socială în era digitală	25
3.1.1 Aplicabilitatea tehnologiilor emergente	28
3.1.2 Inovarea socială mediată de tehnologiile informaționale	30
3.2 Tipologia inovațiilor sprijinite de tehnologia informației și comunicațiilor	32
Capitolul 4 Managementul resurselor în cadrul inovării sociale	36
4.1 Competențe pentru inovarea socială	36
4.2 Constrângeri în cadrul inovării sociale	39
4.3 Infrastructura care să susțină inovarea socială	40
4.4 Calitatea resursei umane în inovare socială.....	41
4.4.1 Implicarea angajaților	44
4.4.2 Valorizarea muncii în echipă.....	45
Capitolul 5 Inovarea socială și schimbarea socială	49
5.1 Inovarea socială și teoria schimbării sociale	49
5.2 Inovarea socială și dinamica practicilor sociale	50
5.3 Inovarea socială și schimbarea socială - o relație complexă.....	51
5.4 Guvernanța proceselor inovării sociale	52



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

5.5 Instituții care să susțină inovarea socială	52
Capitolul 6 Inovarea socială și dezvoltarea durabilă	56
6.1 Conceptul de dezvoltare durabilă	56
6.2 Contribuția inovării sociale la dezvoltarea durabilă	57
6.3 Inovațiile sociale și tehnice se susțin reciproc	59
Capitolul 7 Economia socială și antreprenoriatul social	62
7.1 Economia socială în tradiția europeană	62
7.2 Întreprinderea socială	63
7.3 Inovarea socială în cadrul antreprenoriatului social	66
Capitolul 8 Comunicarea organizațională în sprijinul inovării sociale	70
8.1 Comunicarea organizațională integrată	70
8.2 Comunicarea internă – factor de susținere a inovării sociale	75
8.3 Factori care influențează comunicarea organizațională internă	78
Capitolul 9 Promovarea inovării sociale prin marketing și comunicare	82
9.1 Identificarea beneficiarilor și nevoilor acestora	82
9.2 Comunicarea în cadrul activităților de inovare socială	84
9.3 Dezvoltarea brandului și a notorietății	88
9.4 Identitatea organizațională. Identificarea cu beneficiarii interni și externi	91
Capitolul 10 MODELE DE AFACERI ÎN INOVAREA SOCIALĂ	95
10.1 Modelul de afaceri-concept și componente	95
10.2 Structura modelului de afaceri sociale	98
10.3 Inovarea socială în guvernare și ecosistem	110
10.4 Proiectarea unui produs social pentru piețele cu venituri mici	111
10.4.1 Tipologia produselor din perspectiva socială și etică	111
10.4.2 Procesul de dezvoltare a noului produs social	113
10.4.3 Factorii cheie ai succesului în inovarea produselor sociale	117
Bibliografie	119



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Cuvânt înainte

Acest Ghid este realizat în cadrul proiectului ”Resurse umane competitive în domenii de specializare inteligentă din regiunile Sud Vest Oltenia și Sud Muntenia”, MYSMISS: 116943.

Acest ghid poate fi adaptat de către managerii întreprinderilor la situațiile lor contextuale. Nu avem pretenția de a fi încercat o tratare exhaustivă și, ca orice lucrare, ghidul este perfectibil, autorii fiind deschiși la sugestii, propuneri de îmbunătățire, exemple de bune practici provenind din mediul economic. Doar prin implicarea tuturor părților interesate poate fi atins dezideratul unui mediu mai curat, pentru generațiile prezente și viitoare.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Autorii

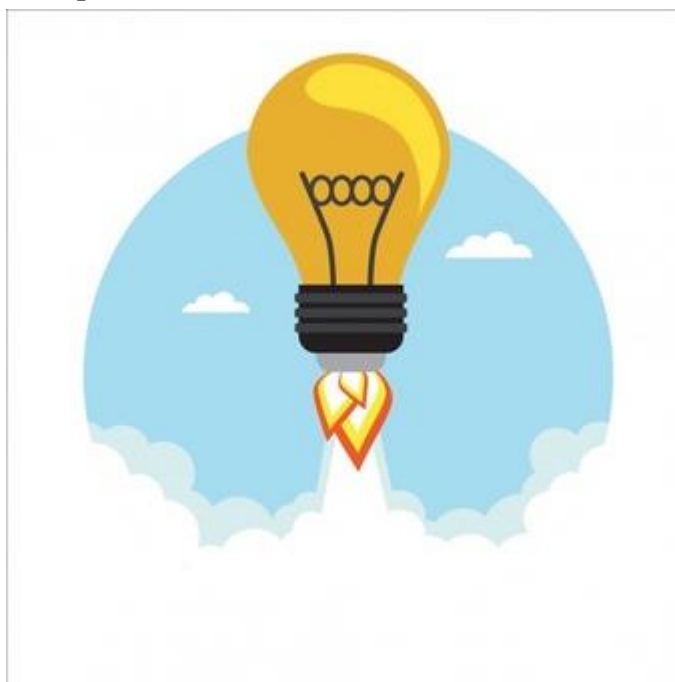
CAPITOLUL 1 ADMINISTRAREA PROCESULUI INOVAȚIONAL

1.1 Inovarea – determinant al dezvoltării

Obiectivele majore ale societății bazate pe cunoaștere sunt producerea cunoașterii, în principal, prin cercetare științifică, transmiterea prin educație și formare profesională, diseminarea prin tehnologiile informaționale și utilizarea inovării.

Inovarea este utilizată pentru a găsi soluții noi la probleme existente sau situații nou apărute. Inovarea se regăsește la nivelul societății, al companiilor, al organismelor publice, al societăților non-profit, al persoanelor fizice.

Activitățile inovative sunt toate acelea care comportă caracter științific, tehnologic, organizațional, financiar și comercial și care actualizează, sau sunt orientate să conducă la implementarea inovațiilor. Unele activități inovative conțin în ele noutate, în timp ce altele sunt doar activități auxiliare care sunt necesare pentru implementarea inovațiilor. Activitățile de inovare cuprind și cercetarea-dezvoltarea, care nu sunt direct legate de dezvoltarea unei inovări specifice.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

O trăsătură obișnuită a unei inovații este ca aceasta să poată fi implementată, valorificată. Tipologia inovațiilor include o gamă largă de inovații:

➤ *Inovații cu caracter tehnic*

În această categorie se include noi materii prime sau noi produse de bază; componente noi de produse sau subsisteme; produse finite noi bazate pe una sau două principii simple; noi sisteme tehnice complexe; noi ambalaje; procedee noi care utilizează echipamente noi.

➤ *Inovații în domeniul comercial*

Exemplele pot include o nouă prezentare a produsului, un nou mod de distribuire a produsului, o nouă utilizare a unui produs deja cunoscut, noi mijloace de promovare a vânzărilor, un nou sistem comercial. În ultimii ani, extinderea Internetului a antrenat crearea de numeroase noi întreprinderi de tip start-up cu noi modele de vânzare care exclud folosirea magazinelor tradiționale dar care economisesc timp pentru clienți scutindu-i de deplasare. Adesea, aceste modele adaugă avantaje noi, în principal furnizarea de informații suplimentare, posibilitatea de dialog cu clienții și emiterea de opinii și sugestii despre produsele și serviciile întreprinderii.



➤ *Inovații în domeniul organizării*

Metoda PERT, structuri matriceale de organizare a firmelor, prelevarea automată din centul bancar sunt câteva exemple care susțin acest tip de inovații. Inovațiile în domeniul organizării constau în a utiliza noi procese pentru a furniza produse de bază deja existente, într-un fel nou și cu beneficii suplimentare. De exemplu, cursuri oferite de către universități on-line.

➤ *Inovații în domeniul socioinstituțional*

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

În acest caz pot fi aduse următoarele exemple: sistemul metric, noul plan contabil, instaurarea taxei pe valoarea adăugată, introducerea noii monede euro, etc.

Inovarea reprezintă un proces prin care se poate produce altceva sau se poate produce altfel, respectiv să avem o îmbunătățire a tehnologiei.

Sub aspect secvențial inovarea reprezintă procesul global de creativitate tehnologică și comercială, transferul unei noi idei sau a unui nou concept până la stadiul final al unui nou produs, proces sau activitate de service acceptate de piață.



Inovarea (științifică și tehnologică) poate fi considerată ca fiind transformarea unei idei într-un produs vandabil, nou sau ameliorat, sau într-un proces operațional în industrie sau în comerț, sau într-o nouă metodă socială.

Invenția este legată de un progres al cunoștințelor, care se concretizează în elemente de tehnică sau tehnologie. Condiția de succes constă în buna funcționare. Inovația vizează introducerea invenției în practica socială.

Factorii ce impun inovarea

Necesitatea inovării este determinată de mai mulți factori:

- *nevoia de a dezvolta poziția ocupată de organizație*: Competiția inovează în permanență și, pentru a rămâne competitivă, organizațiile au nevoie să inoveze continuu;
- *solicitările din partea beneficiarilor*: nevoile beneficiarilor se află într-o continuă dinamică datorită mobilității acestora sau avansurilor din mediul ambiant. În acest sens,

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

organizațiile trebuie să fie capabile să inoveze pentru a se alinia la solicitările beneficiarilor și în plus să îi implice pe beneficiari în procesul de inovare;

➤ *obligativitatea de a se alinia la normativele impuse de guvern, legislație, cerințe sociale*: standardele cu privire la mediu, de exemplu, devin tot mai restrictive, având rolul de a asigura dezvoltarea durabilă. Întreprinderile trebuie să ia în considerare reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră până la dezideratul optim – zero emisii;

➤ *nevoia de a face față noilor tehnologii și de îngloba cele mai noi soluții tehnice*. Pe măsură ce noi soluții tehnice devin posibile datorită avansurilor din sectorul tehnologiei informației și comunicațiilor, acestea trebuie înglobate în procesul inovațional.



Există mai multe clasificări ale inovațiilor în funcție de impactul inovării:

1. Inovarea de produs

Se întâlnește în cazul în care rezultatul inovării se materializează într-un produs sau serviciu nou. Inovațiile produselor sunt produse noi, dar nu toate produsele noi sunt inovații de produs. Este bine cunoscut faptul că introducerea unui produs nou implică un risc semnificativ de eșec pe piață.

2. Inovarea de proces

În acest caz rezultatul este o nouă tehnologie de fabricație sau o îmbunătățire a procesului de livrare a serviciilor.

3. Crearea unei piețe noi

De fapt, nu există niciodată o relație perfectă între ceea ce oferă o întreprindere și ceea ce așteaptă piața. De aceea, întreprinderea trebuie permanent să caute nevoi ale pieței pe care ea nu le satisface încă și să își pună în valoare produsele și pe alte piețe.

4. O nouă formă de organizare a întreprinderii

Adesea întreprinderile se reorganizează, fie pentru a face față unei schimbări sau diversificări a cererii de produse, fie pentru a rezista mai bine în lupta concurențială. Reorganizarea poate avea diverse grade de complexitate.

Sursele potențiale ale inovării

Acestea pot fi evidențiate prin urmărirea analizei PEST (*engl. Political, Economic, Social and Technological factors*).

Mediul politic. Mediul politic poate influența inovarea prin reglementările în diferite domenii.

Mediul economic. Mediul economic reprezintă elementul definitiv al puterii de cumpărare al piețelor pe care o întreprindere dorește să le abordeze. Piețele sunt caracterizate printr-o serie de indicatori macroeconomici care influențează rezultatele agenților economici. Caracteristicile mediului economic sunt variabile puternice care afectează atât clienții, consumatorii, cât și întreprinderile.

Mediul social. Nevoile societății sunt luate în calcul la lansarea de noi produse și servicii.

Mediul tehnologic. Într-o societate informațională ca cea prezentă, întreprinderile trebuie, în mod evident, să încorporeze în planificarea lor strategică și în operațiunile curente, procesul accelerat al macromediului de tehnoglobalism – în care dezvoltările rapide al tehnologiilor informaționale și de comunicații propulsează globalizarea și invers. Dezvoltările tehnologice facilitează structura rețelei de firme care permite flexibilitate și răspuns rapid la nevoile locale. În mod clar, efectele tehnologiei asupra inovării nu pot fi ignorate; în plus, Internetul propulsează comerțul electronic în întreaga lume. Ușurința de utilizare și omniprezența Internetului ridică probleme dificile legate de proprietatea intelectuală, protecția consumatorului, localizarea reședinței, impozitare, și alte probleme.

1.2. Factori de succes în procesul inovațional

Factorii de succes în dezvoltarea unui produs inovator sunt:

- cultura organizațională orientată către succes;
- strategia de cooperare în dezvoltarea tehnologică;
- proiectul bine definit și orientat către un grup țintă precis;
- echipa multidisciplinară și eficientă;
- analiza aprofundată a etapei de definire a produsului;
- procesul de inovare bine structurat și transparent;
- managementul de proiect eficient;
- utilizarea de metode de dezvoltare integrate;
- stimularea și sprijinul creativității;
- dezvoltarea simultană a produsului, implementării și marketingului;
- managementul calității.



Condițiile pentru a asigura succesul inovării includ, dar nu sunt limitate la:

Sinergia cu piața. Produsul nou este coerent cu imaginea existentă a întreprinderii, îi aduce un avantaj asupra concurenței în termeni de împlinire a nevoilor avute de clienți, și primește un suport eficient din partea întreprinderii și filialelor înainte și după lansare;

mai mult, organizația are o bună cunoștință a comportamentului de cumpărare al clienților săi și asupra nevoilor reale ale acestora.

Factorii organizaționali. Cooperarea și coordonarea trebuie să existe între diferitele sectoare ale întreprinderii; personalul responsabil de dezvoltare este implicat total în activitatea globală a acesteia și convins de importanța noului produs.

Factorii de cercetare marketing. Studii de piață detaliate și dezvoltate științific sunt realizate devreme în procesul de dezvoltare cu o idee clară a tipului de informații pe care trebuie să-l obțină; o bună definiție a conceptului de produs trebuie să fie dezvoltată înainte de lansarea studiului.

1.3. Strategii de management inovațional

Managementul inovațional reprezintă un domeniu al științei, care se dezvoltă destul de rapid. El urmărește și asigură dezvoltarea economiei prin antrenarea organizațiilor la un amplu și vast proces de investiții, lucru posibil numai în condițiile efectuării a numeroase inovații.

Managementul inovațional reprezintă un sistem de conducere modern, care se bazează pe atitudinea receptivă a managerilor la inovare, axată pe stabilirea și aplicarea consecventă a unor strategii inovaționale.

Esența managementului inovațional rezidă în următoarele:

- cunoașterea, pentru orice organizație, devine cea mai importantă resursă;
- învățarea se manifestă drept cea mai importantă capacitate a organizației;
- organizația își finalizează activitățile în produse și/sau servicii bazate pe cunoaștere;
- realizarea inovării devine critică pentru organizație, condiționându-i nu numai performanțele, dar, în anumite situații, chiar și existența.

În managementul inovațional viziunea strategică ocupă un loc aparte. Prin ea se urmărește și se asigură competitivitatea organizațiilor și instituțiilor, indiferent de mărimea și natura lor. Viziunea strategică inovațională definește scopurile și obiectivele pe termen lung ale organizației și mijloacele de pus în aplicare în vederea atingerii lor, precum și alocațiile de resurse necesare.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020



Există mai multe considerente, care stau la baza necesității elaborării unor strategii inovaționale, dintre care se pot enumera:

- înlocuirea sistemului de acțiuni întâmplătoare, ocazionale, cu acțiuni inovaționale programate și coerente;
- eliminarea unor contradicții interne, care indicau necesitatea luării unor măsuri de protejare a inovațiilor sau reducerea eficiență a acestor măsuri;
- elaborarea, implementarea și evaluarea politicilor inovaționale pe etape, astfel, încât să fie posibilă reevaluarea acestora;
- adaptarea planurilor de acțiune și de implementare la scara de timp (termene scurte, medii și lungi);
- alegerea și formarea unui personal adecvat, în funcție de etapă și acțiune;
- controlul aplicării riguroase a măsurilor stabilite conform acordurilor, autorizațiilor, normelor sau altor cerințe legale.
- alegerea și formarea unui personal adecvat, în funcție de etapă și acțiune;
- controlul aplicării riguroase a măsurilor stabilite conform acordurilor, autorizațiilor, normelor sau altor cerințe legale.

Când vorbim despre inovație, există tendința de a ne gândi la schimbări mari, salturi mari care transformă o piață întreagă. În fapt, organizațiile au nevoie atât de o inovație radicală, cât și de o inovare incrementală. Mai mult, în anumite situații, inovația



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

incrementală poate fi la fel de disruptivă, uneori chiar mai mult, decât inovația radicală. De fapt, pentru întreprinderi, diferența dintre inovațiile radicale și incrementale se bazează mai mult pe modul în care privesc problemele decât pe mărimea transformării generate. Dacă inovația se bazează pe un proces existent, ea se bazează pe lucruri pe care întreprinderile le cunosc deja, și în acest caz este inovație incrementală. Pe de altă parte, dacă inovația presupune să abordăm lucrurile dintr-un punct de vedere complet diferit, atunci vorbim de inovație radicală.

Capitolul 2 Definirea inovării sociale

2.1 Ce este inovarea socială?

Din punct de vedere istoric, termenul inovare socială a fost folosit în mai multe moduri. Unele dintre primele referiri la inovarea socială, datează din anii 1960, folosesc termenul pentru a se referi la cercetarea experimentală în cadrul științelor sociale și umaniste. De atunci, termenul a continuat să fie folosit în ceea ce privește întreprinderile sociale și antreprenoriatul social, inovațiile tehnologice care oferă beneficii sociale, responsabilitatea socială a întreprinderilor și inovarea deschisă. Inovarea socială s-a dezvoltat ca un răspuns la faptul că, de prea multe ori, accentul s-a pus pe inovarea tehnologică și inovarea economică. Cu toate acestea, relațiile sociale se transformă și este necesar să se dezvolte inovații și în acest domeniu. În plus, inovarea tehnologică și cea economică susțin inovarea socială.

Inovarea este adesea definită într-un mod complex. O definiție simplă este idei noi care funcționează. Aceasta diferențiază inovația de îmbunătățire, ceea ce implică doar schimbări treptate și de creativitate și invenție, care sunt vitale pentru inovare, dar lipsesc munca grea de implementare și difuzare care face ideile promițătoare utile. Inovarea socială se referă la idei noi care lucrează pentru atingerea obiectivelor sociale.

Astfel definit, termenul are, potențial, limite foarte largi - de la noile modalități de utilizare a textului telefonului mobil și de la un stil de viață nou la produse și servicii noi. Mulgan et al. (2007), definesc inovarea socială ca fiind "activități și servicii inovatoare care sunt motivate de obiectivul de a satisface nevoia socială și care sunt dezvoltate și difuzate predominant prin organizații ale căror scopuri primare sunt sociale".

Inovarea socială a apărut, de asemenea, ca răspuns la provocările sociale, de mediu și demografice tot mai numeroase, complexe, multidimensionale, care implică o multitudine de părți interesate. Aceste provocări sunt numeroase, dar includ eșecul implicării sociale a statului, eșecul capitalismului de piață convențional, deficitul de resurse și schimbările climatice, îmbătrânirea populației și costurile legate de îngrijire și sănătate, impactul globalizării, urbanizarea cu problemele inerente ei.

Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD, 2011) definește inovația socială ca fiind distinctă de inovația economică. Acest lucru se datorează faptului

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

că inovarea socială „nu vizează introducerea de noi tipuri de producție sau exploatarea de noi piețe în scopul exploatării acestora, ci este vorba de satisfacerea noilor nevoi care nu sunt tentante pentru piață (chiar dacă intervin mai târziu piețele) sau crearea unor noi modalități mai satisfăcătoare de inserție în ceea ce privește oferirea unui loc și a unui rol în producție”.



În general, termenul inovație socială a fost folosit pentru a descrie transformarea societății, un model de management organizațional, antreprenoriatul social, dezvoltarea de noi produse, servicii și programe, un model de guvernare, de abilitare și de consolidare a capacităților (The Young Foundation, 2012). Transformarea societății se reflectă în modul inovativ în care se restructurează relațiile între indivizi și între aceștia și organizații. Managementul organizațional impus de inovarea socială presupune nu doar urmărirea profitului, ca singurul scop al unei organizații, ci și luarea în considerare a unor cauze sociale. Rezolvarea problemelor sociale din perspectivă antreprenorială a condus la dezvoltarea antreprenoriatului social. Sunt necesare noi servicii de ordin social pentru a aborda și rezolva o diversitate și complexitate în creștere a nevoilor beneficiarilor. O cooperare între toate părțile interesate este necesară pentru a asigura efecte sinergice inovării sociale și pentru a replica exemplele de bună practică.

Westley (2008) definește inovația socială drept “o inițiativă, un produs, un proces sau un program care schimbă profund rutinele de bază, fluxurile de resurse și credințele oricărui sistem social. Inovațiile sociale de succes au durabilitate și impact amplu. În timp ce inovarea socială are etape și faze recunoscute, atingerea sustenabilității și a implementării pe scară largă este un proces dinamic care necesită atât apariția oportunității, cât și organizații care să multiplice procesele. Capacitatea oricărei societăți de a crea un flux constant de inovații sociale, în special cele care vizează populațiile vulnerabile, contribuie în mod semnificativ la dezvoltarea durabilă, socială și ecologică”. În această optică, este subliniată necesitatea ca inovare socială să nu rămână un efort singular, ci ca inițiativele de succes să poată să fie replicate. Dezvoltarea durabilă nu poate fi atinsă dacă anumite grupuri vor fi excluse de la beneficiile bunăstării și, în același timp, dacă aspectele negative ale impactului asupra mediului vor fi neglijate.



Nicholls și Murdock (2012) definesc inovația socială drept „producerea de noi idei și structuri și un proces de recontextualizare în cadrul normelor sociale reconstruite ale binelui public, justiției și echității. O astfel de inovație demonstrează producerea unei schimbări sociale care dă prioritate cunoștințelor și bunurilor culturale ale comunităților și care pune în prim plan reconfigurarea creativă a relațiilor sociale”. Inovarea socială conduce la schimbare socială prin regândirea normelor sociale într-un mod cât mai creativ. Finalitățile inovării sociale sunt binele public, dreptatea și echitatea socială.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Neumeier (2012) definește inovația socială drept „schimbări de atitudini, comportamente sau percepții ale unui grup de persoane care s-au alăturat unei rețele de interese aliniate care, în raport cu orizontul de experiențe al grupului, conduc la noi și îmbunătățite modalități de acțiune colaborativă în cadrul grupului și dincolo de acesta”. Prin urmare, o inovație socială are loc atunci când un grup de actori își schimbă modul de a face lucrurile și acest lucru duce la o îmbunătățire tangibilă pentru acest grup sau mai larg, chiar la nivelul societății.



Harris și Albury (2009) definesc inovația socială ca „ca servind în mod explicit pentru binele social și public. Este o inovație inspirată de dorința de a răspunde nevoilor sociale care pot fi neglijate de formele tradiționale de furnizare a pieței private și care, deseori, au fost slab servite sau nerezolvate de serviciile organizate de stat. Inovarea socială poate avea loc în interiorul sau în afara serviciilor publice. Aceasta poate fi dezvoltată de sectoarele publice, private sau non-profit sau de utilizatori și comunități - dar, de asemenea, unele inovații dezvoltate de aceste sectoare nu se califică drept inovare socială, deoarece nu abordează în mod direct provocările sociale majore”.

Din analiza definițiilor inovării sociale putem să constatăm că acestea vizează rezolvarea unor nevoi societale, la care statul sau organismele private și non-profit nu au reușit încă să găsească o soluție. Acest lucru se datorează dinamicii sociale foarte intense și a transformărilor prin care trece societățile moderne. Inovarea socială se produce prin agregarea intereselor comune ale actorilor implicați în rezolvarea problemelor beneficiarilor, astfel încât să se identifice și pună în aplicare soluții inovative și cu impact pe termen lung.

2.2 Caracterizarea inovării sociale

O inovație socială poate fi caracterizată în următorii termeni (TEPSIE, 2014):

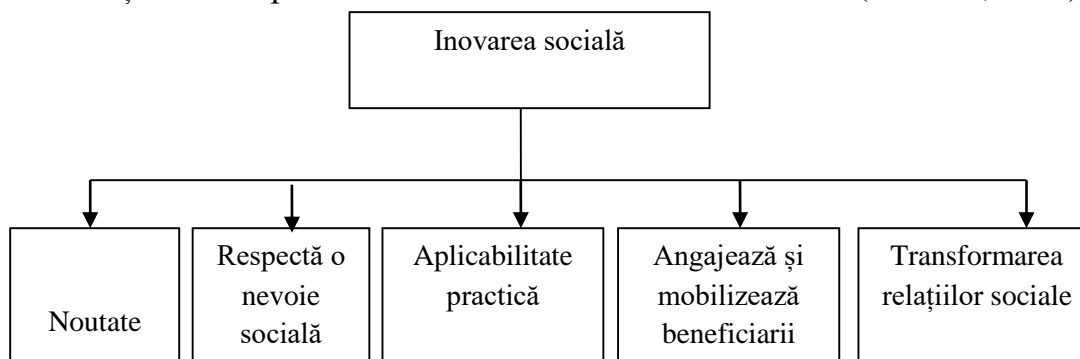


Figura 3.1. Caracterizarea inovării sociale

➤ *Noutate*

O inovație socială este nouă în contextul în care apare. Este posibil să nu fie complet nouă, dar trebuie să fie nouă pentru cei implicați în implementarea sa. Noutatea se referă atât la probleme noi, cât și la modalități inovatoare de rezolvare a unor probleme vechi.

➤ *Respectă o nevoie socială*

Inovațiile sociale sunt create cu intenția de a aborda o nevoie socială într-un mod pozitiv sau benefic. Inovațiile sociale pot juca, de asemenea, un rol în articularea sau modelarea nevoilor sociale; ele pot contribui la legitimizarea noilor nevoi sociale și a celor emergente sau a celor care până acum au fost nerecunoscute. Deoarece inovațiile sociale sunt preocupate de satisfacerea nevoilor sociale specifice, inovațiile sociale sunt distincte de inovațiile care au un impact social.

➤ *Aplicabilitatea practică*

Ca și inovații, în general, inovațiile sociale sunt idei care au fost puse în practică. În acest fel, inovațiile sociale sunt distincte de invențiile sociale (idei noi care nu au fost implementate). Este important ca inovarea să conducă la rezultate tangibile și care să poată să fie replicate în alte contexte organizaționale sau pentru beneficiari cu probleme similare.

➤ *Angajează și mobilizează beneficiarii*

Beneficiarii sunt implicați în dezvoltarea inovației sociale sau în guvernarea acesteia. Acest lucru este realizat fie direct, fie prin intermediari sau alți actori care au contact direct cu beneficiarii. Ar putea avea loc și prin actori care sprijină direct beneficiarii sau au cunoștințe legitime cu privire la nevoile lor. Acest angajament contribuie adesea la asigurarea faptului că inovarea socială servește unor scopuri legitime și implică membrii grupului țintă în a-și aborda și rezolva propriile probleme. Acest lucru poate, la rândul său, să conducă la soluții mai bune și mai inovatoare, precum și să sporească gradul de conștientizare, competențe și chiar demnitatea și stima de sine. Beneficiarii sunt chemați să co-creeze servicii și soluții inovatoare, întrucât ei cunosc cel mai bine specificul și modalitățile concrete de rezolvare a acestor probleme.



➤ *Transformarea relațiilor sociale*

Inovațiile sociale urmăresc să transforme relațiile sociale prin îmbunătățirea accesului la putere și resurse ale grupurilor țintă specifice. Astfel, inovațiile sociale pot împuternici grupurile țintă specifice și pot atenua distribuția inegală sau nedreaptă a puterii și resurselor în întreaga societate. În acest fel, inovațiile sociale contribuie la discursuri despre binele public și despre societatea justă.

2.3 Etapele inovării sociale

Inovarea socială este un proces gradual care se desfășoară într-un timp mai lung sau mai scurt. Etapele inovării sociale sunt (Mulgan et al., 2007):

- înțelegerea nevoilor beneficiarilor și identificarea soluțiilor potențiale;
- implementarea contextuală a unei idei;
- evaluarea, multiplicarea și difuzarea proiectului;
- învățarea și evoluția.

Înțelegerea nevoilor beneficiarilor și identificarea soluțiilor potențiale.

Punctul de plecare al inovării este conștientizarea unei necesități care nu este satisfăcută și formularea unei idei despre cum ar putea fi îndeplinită. Uneori, nevoile sunt evidente: foamea, lipsa de adăpost sau boala. Dar, uneori, nevoile sunt mai puțin evidente sau nerecunoscute, cum ar fi nevoia de protecție împotriva violenței domestice sau rasismului, și este nevoie de campanii și mișcări pentru a le numi și a le defini. Unele dintre cele mai bune nevoi sunt identificate de inovatori la fața locului, nevoi care nu sunt satisfăcute în mod adecvat de către piață sau de stat. Inovatorii sociali au capacitatea de a descoperi nevoile ascunse, dificil de identificat, prin imersiunea în mediul beneficiarilor. Empatia este punctul de plecare, iar etnografia este de obicei un instrument formal mai relevant decât analiza statistică. Motivațiile personale joacă, de asemenea, un rol critic: oamenii pot dori să-și rezolve propriile probleme și pot fi motivați de suferința prietenilor sau familiei lor. Apoi, nevoile trebuie să fie rezolvate prin apelul la noile perspective oferite de revoluția tehnologică. Noile posibilități pot fi tehnologice - de exemplu, prin utilizarea telefonului mobil pentru a susține lucrătorii frontalieri, prin utilizarea televiziunii digitale pentru consolidarea comunităților locale sau prin folosirea inteligenței artificiale pentru a ghida dreptul familiei. Toate societățile emit în mod constant posibile inovații sociale. Multe idei se concretizează într-o formă organizațională, dar apoi se estompează când entuziasmul se atenuează sau devine evident că ideea nu are aplicabilitate și susținere în practică. Dar cheia succesului este să se asigure că există o gamă cât mai largă de opțiuni pe care să te poți baza.

Implementarea contextuală a unei idei

A doua fază a oricărui proces de inovare presupune adoptarea unei idei promițătoare și testarea acesteia în practică. Puține idei supraviețuiesc intacte în urma întâlnirii cu

realitatea, dar prin acțiune și dezvoltare ele se rafinează și se îmbunătățesc. Inovațiile sociale pot fi ajutate de o cercetare formală a pieței sau de o analiză de birou, însă progresul este adesea realizat mai rapid prin transformarea ideii într-un prototip sau proiect-pilot. Inovațiile sociale sunt adesea implementate într-un stadiu incipient, deoarece cei implicați sunt, de obicei, foarte motivați și prea nerăbdători să acționeze și să observe rezultatele muncii lor. Experiența încercării de a-și face propriile idei să funcționeze conduce apoi la accelerarea evoluției lor, iar puterea exemplului se dovedește a fi la fel de persuasivă ca și argumentul scris.

Evaluarea, multiplicarea și difuzarea proiectului

A treia etapă a procesului de inovare socială vine atunci când o idee se dovedește a avea aplicabilitate practică și apoi poate fi replicată în alte contexte, adaptată sau chiar francizată. De obicei, inovațiile se răspândesc într-o „curbă S”, cu o fază timpurie de creștere lentă între un mic grup de susținători comuni, apoi o fază de decolare rapidă și apoi o încetinire în etapa de maturitate. O idee bună necesită o strategie și o viziune coerentă, combinată cu capacitatea de a mobiliza resursele și de a sprijini și identifica punctele-cheie ale efectului depârghie. Aceasta, la rândul său, poate cere metode formale pentru a convinge potențialii susținători, inclusiv evaluările investițiilor, evaluările de impact și instrumentele mai noi pentru a evalua succesul, cum ar fi „randamentul social al investițiilor”.



O problemă importantă o reprezintă extinderea unor inițiative locale aparent excelente. Întreprinzătorii sociali carismatici au creat proiecte strălucitoare și apoi au petrecut decenii încercând să multiplieze modelul în alte locuri, chiar și atunci când au avut o susținere puternică din partea finanțatorilor și a liderilor politici. Multe idei bune au eșuat și nu au găsit o susținere suficientă pentru a se dezvolta la scară mare. Pentru a înțelege procesele de creștere este important să se facă distincția între ceea ce este scalat și modul în care acesta este mărit.

Scalarea depinde de existența mai multor factori: un mediu care oferă o cerere efectivă pentru model: agenții publice care doresc să furnizeze sprijin pentru proiectele inovatoare; membrii publicului dispuși să plătească pentru servicii; finanțatori caritabili care doresc să acorde subvenții. Pentru ideile inovatoare, această cerere efectivă nu este, în general, prezentă sau este într-un stadiu incipient. De exemplu, organismele publice oferă adesea finanțare și contracte pentru funcții specifice, dar nu într-un mod unitar.

Pentru a putea fi implementată pe scară largă, un proiect de inovare socială are nevoie de o serie de factori specifici: managementul, resursele financiare și guvernanta. Există multe aspecte legate de această capacitate, inclusiv competențe manageriale, financiare și de personal. O capacitate deosebit de importantă este capacitatea de a implica diferite părți. Alta este abilitatea de a comunica. Inovatorii sociali trebuie să surprindă imaginația unei comunități prin combinarea unui curaj contagios cu o perseverență

pragmatică. Reputația, împreună cu mărcile, identitățile și povestirile joacă un rol critic. Cu toate acestea, adesea creșterea este inhibată, atât prin absența unei cereri efective, cât și printr-o capacitate sub-dimensionată. În organizațiile de caritate și întreprinderi sociale, fondatorii care au susținut organizația în cursul primilor ani ai săi sunt puțin probabil să aibă mixul corect de abilități și atitudini pentru o perioadă de creștere și consolidare. Deseori, fondatorii se agață de prea mult timp, iar managerii, finanțatorii și părțile interesate nu impun modificările necesare. Prin comparație, în afaceri, în fazele timpurii ale întreprinderilor cu creștere rapidă, se realizează o rotire nemiloasă a managerilor și a directorilor. Creșterea în toate sectoarele implică aproape întotdeauna înlăturarea sau trecerea în planul secund a fondatorilor.

Învățarea și evoluția

Inovațiile continuă să se schimbe într-o a patra etapă: învățarea și adaptarea transformă ideile în forme care pot fi foarte diferite de așteptările inovatorilor. Experiența poate avea consecințe nedorite sau aplicații neașteptate, dar să contribuie mai bine la nevoile beneficiarilor. Pe piețele competitive și în sectorul public, există o înțelegere din ce în ce mai sofisticată a modului în care are loc procesul de învățare. Noi modele cum ar fi colaborările în domeniul sănătății și grupurile de cercetare închise (utilizate de mai multe orașe mari pentru a analiza strategiile locale de transport) au contribuit la încorporarea inovației și îmbunătățirea în domeniul de conservatoare. Acestea evidențiază gradul în care toate procesele de inovare pot fi înțelese ca tipuri de învățare, nu ca momente de „eureka” ale geniilor singure. Ideile originale sunt supuse unui proces de transformare și rafinare care poate să fie foarte diferit de planurile inițiale ale fondatorilor. Acestea evoluează devenind mai explicite și mai formalizate, pe măsură ce sunt elaborate ghiduri de bune practici și pe măsură ce organizațiile dezvoltă experiență cu privire la modul de funcționare.

Capitolul 3 Inovarea socială în contextul noilor tehnologii

3.1 Inovarea socială în era digitală

Ultimele decenii au cunoscut o creștere continuă a globalizării și o conturare a unor noi modele de inovare, impulsionate în special de progresul tehnic și noile tehnologii. Capacitățile organizatorice sunt din ce în ce mai dezvoltate prin procese intens sociale și de comunicare, care nu mai sunt obligatoriu legate de resurse sau locații fizice. Dezvoltarea proiectelor de inovare socială a fost pusă la încercare de dezvoltările în tehnologia informațiilor și tehnologia de comunicare.

Procesele de inovare socială nu pot face abstracție de transferul de competențe prin implementarea tehnologiilor care modifică considerabil procesele tradiționale oferind posibilități multiple de transfer al experienței via formare la distanță informatizată (e-learning) sub diferitele sale forme, folosirea instrumentelor de gestiune a cunoștințelor (knowledge management) a metodelor de e-colaborare, a forumurilor tematice, etc. Întreprinderile pun în practică asemenea metode de formare pentru asigurarea cu prioritate a necesarului lor de competențe. E-soluțiile propuse se disting de cele tradiționale prin rapiditatea difuzării și aplicării, dar mai ales prin capacitatea de a ajunge la beneficiar, indiferent de locația sa geografică.

Progresul tehnic a condus la structuri organizatorice noi. Mecanica organizațională se adaptează noilor modalități de comunicare și colaborare. Noile tehnologii oferă mijloacele pentru muncă, care sunt atât dispersate cât și asincrone, ceea ce conduce la noi forme de organizare, cum ar fi echipele virtuale globale și companiile creatoare de cunoaștere.

Dezvoltarea noilor structuri economice a influențat și inovarea socială, în sensul flexibilizării acesteia. Provocarea este de a dezvolta teorii și modele care să armonizeze inovarea socială cu progresele în sectorul tehnologiei informației și comunicațiilor și să articuleze o teorie cuprinzătoare care să integreze aceste aspecte.



Procesele de inovare socială trebuie să beneficieze, într-o pondere tot mai mare, de noile tehnologii, care ușurează comunicarea între membrii echipei și comunicarea cu beneficiarii.

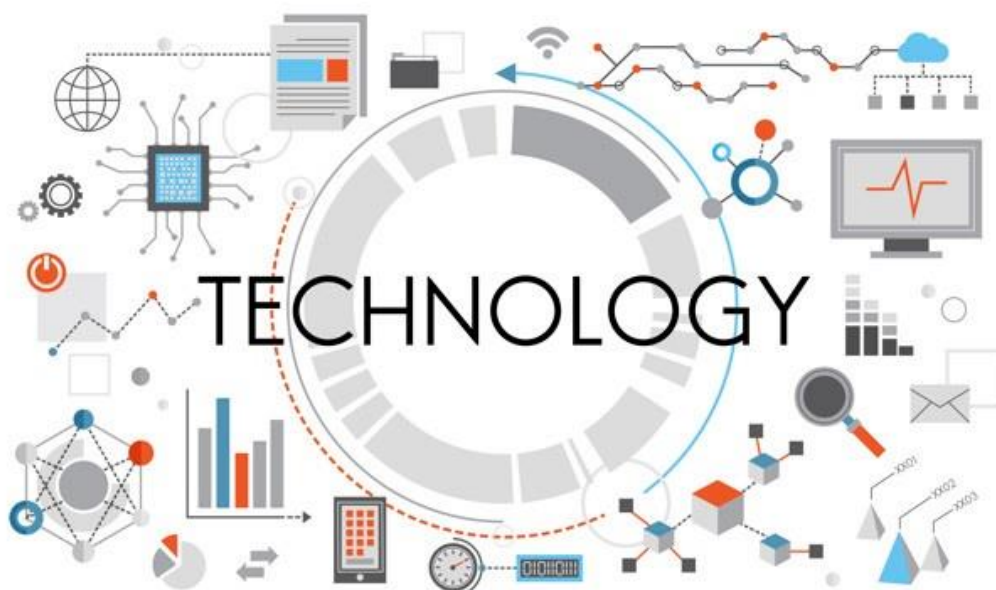
Cercetările privind utilizarea și implicațiile tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC) au înflorit în ultimii 20 de ani, în paralel cu dezvoltarea TIC în sine. Progresele în domeniul tehnologiei informațiilor și comunicațiilor au avut în vedere furnizarea informațiilor detaliate și în timp util organizațiilor, care intersectează niveluri ierarhice și limitele departamentale. Acest punct de vedere optimist a dus la o creștere a interesului privind managementul cunoștințelor.



În societatea informațională, managementul bazat pe cunoștințe este un panaceu universal. Un nou concept a fost elaborat pentru a cuprinde aceste transformări: *cunoștințe organizaționale*. Canary și McPhee (2011) definesc cunoștințele organizaționale ca fiind procesul prin care o organizație administrează, dezvoltă și se bazează pe cunoștințe pentru a-și atinge obiectivele. Cunoștințele organizaționale se regăsesc la fiecare membru al organizației dar ele sunt potențate de comunicarea și interacțiunea dintre membrii. Legat de comunicabilitatea cunoștințelor acest lucru rezultă din caracterul transferabil al

cunoștințelor. Interesul pentru cunoștințe este cel care asigură transferabilitatea și comunicabilitatea acestora. Folosirea cunoștințelor organizaționale este instrumentală în operaționalizarea inovării sociale, prin diseminarea promptă către toate părțile interesate.

Internetul, prin faptul că oferă posibilitatea indivizilor să acționeze în calitate atât de consumatori de informații cât și de distribuitori de informații, permite interacțiunea între utilizatori prin intermediul unui sistem dinamic. O consecință a acestui proces este o colaborare susținută, pe scară largă între indivizi, care conduce la rezolvarea promptă a unor probleme și contribuie la reconfigurarea relațiilor sociale existente. Această capacitate a tehnologiei informației și comunicațiilor de a promova și susține eforturi colective între angajați dispersați este o caracteristică centrală a noilor tehnologii și este gata să contribuie la crearea și diseminarea cunoștințelor organizaționale.



Un avantaj al tehnologiei informațiilor și comunicațiilor este faptul că acesta permite noi forme de lucru în organizații virtuale sau parțial virtuale, cum ar fi munca la distanță, împreună cu noi forme de muncă mai relaxate. Comunicarea instant prin aplicații de date mobile permite diseminarea rapidă a informațiilor în proiectele de inovare socială. Munca angajaților poate să fie flexibilizată, iar angajați din locații geografice diferite pot lucra împreună, simultan, la același proiect. Aceste schimbări implică în mod fundamental, raporturile dintre angajați și organizațiile individuale. Acest lucru nu înseamnă că avantajele TIC înlătură complet orice neajuns în procesul de inovare socială. Există provocări în a crea coeziunea grupului în organizațiile dispersate geografic folosind doar

avantajele TIC. Oamenii au încă nevoie să se cunoască și să își împărtășească experiența de lucru.

Comunicarea mediată de calculator și Internet permite o mai rapidă diseminare atât în cazul unor procese pozitive dar și negative. Astfel reputația organizațională este puternic afectată de proliferarea unui scandal on-line. Prin intermediul rețelelor sociale, a blogurilor sau altor forme de comunicare on-line angajați sau beneficiari nemulțumiți își pot spune părerea, alterând cel mai probabil imaginea organizației.

Pentru a contribui la dezvoltarea cunoștințelor organizaționale, TIC este chemată să potențeze procesul prin care este stimulată înțelegerea partajată, judecățile contextuale și practica aplicată. Rolul TIC în acest context este de a oferi mijloace adecvate de comunicare, de a ajuta la partajarea informațiilor și de a facilita contribuția individuală a persoanelor acolo unde este cazul unui efort colaborativ. Mediul organizațional are nevoie de tehnologia informațiilor și comunicațiilor pentru a fortifica aspectul social al organizării și pentru a susține practicile de inovare socială.

3.1.1 Aplicabilitatea tehnologiilor emergente

Aplicarea noilor tehnologii a rămas multă vreme apanajul organizațiilor mai bogate, ținând seama de faptul că prețul noilor tehnologii era prohibitiv. Odată cu scăderea prețurilor și democratizarea accesului la tehnologii mediate de computer, tehnologiile informatice au început să fie folosite pe scară mare în procesul inovării sociale. Această schimbare fundamentală în capacitatea conectivă reprezintă un uriaș beneficiu pentru organizații, ținând seama de volumul mare de cunoștințe cantonat în colectivități și care, până în prezent, a rămas nexplorat datorită costurilor de comunicare și coordonare. În contextul actual, în care costul cu informarea și participarea a fost semnificativ diminuat, cunoștințele pot fi mult mai ușor dezvoltate și partajate.

Un exemplu în acest sens poate fi reprezentat de producția de programe informatice distribuite gratuit (*engl. software open-source*). Programele informatice se produc de regulă în mari organizații de IT de către angajați bine pregătiți și bine plătiți. În același timp aceștia lucrează în timpul liber pentru organizații non-profit, colaborând cu alte persoane, urmărind să găsească noi soluții inovative și să creeze aplicații utile și de calitate. Iată cum acest efort colaborativ generează efecte pozitive pentru întreaga societate, prin scăderea costurilor aplicațiilor informatice. Exemplul aplicațiilor informatice distribuite

gratuit arată modul în care inovarea socială se adaptează noilor tehnologii. Membrii platformelor open-source aderă la reguli și proceduri, adoptă o comunicare specifică, orchestrată.

Dezvoltarea economiei partajate este un alt domeniu în care inovarea socială este sprijinită puternic de noile tehnologii. Preocuparea persoanelor pentru un mediu mai curat și o descongestionare a traficului a favorizat apariția unor aplicații de consum în colaborare (Precum Uber sau Lyft) care se sprijină pe tehnologii mobile și de geolocalizare.



Instrumentele de social media pot oferi utilizatorilor posibilitatea de a gestiona informații, de a construi relații, și de a oferi oportunități pentru feedback, fiind procese cheie de creare a cunoștințelor și de partajare. Aceste instrumente promit să ofere cele mai noi instrumente ale TIC, sprijinind managementul cunoașterii. Utilizarea social-media pentru inovarea socială se extinde chiar și dincolo de granițele unei organizații. Multe companii și-au dat seama că utilizatorii individuali de tehnologie externă ai unei organizații pot crea cunoștințe publice despre o organizație prin schimbul de informații și comentarii cu privire la produse și servicii, prin evaluări și recenzii ale produselor.

Astfel de instrumente furnizează interfața proceselor de cunoaștere și inovare, oferind în același timp un mijloc pentru ca celelalte persoane să se bazeze pe astfel de experiențe prin intermediul unor mecanisme de feedback. Atunci când aceste instrumente sunt combinate, se extinde aria de aplicabilitate a inovării sociale. De exemplu, instrumentele wiki pot facilita procesele de partajare a cunoștințelor comunităților de

practică prin realizarea unui spațiu disponibil în cazul în care membrii își pot împărtăși cunoștințele cu colegii lor. Blogurile oferă angajaților un spațiu mai personal pentru conectarea la activitatea din domeniul lor de expertiză și interacționare. Rețelele sociale existente permit formarea și menținerea relațiilor organizaționale, recunoscând faptul că astfel de relații se poate extinde dincolo de limitele unei companii.

3.1.2 Inovarea socială mediată de tehnologiile informaționale

Noțiunea de limite organizaționale mai fluide și mai flexibile sugerează, de asemenea, o reconsiderare a caracteristicilor inovării sociale, în special cu privire la definirea organizației și angajamentul salariaților.

O caracteristică a mediului web contemporan constă în abundența dar și anonimatul relativ al informațiilor, fapt ce poate să cauzeze probleme privind sursa și credibilitatea informațiilor, potențialele conflicte de interese, precum și dinamica complexă a asigurării și menținerii unui avantaj competitiv. Schimbul de informații și comunicarea de cunoștințe poate avea loc întâmplător sau în necunoștință de cauză, de exemplu, atunci când informațiile și cunoștințele sunt stocate și ulterior accesate în forumuri publice disponibile: forumuri de discuții, site-uri web și alte arhive care pot, la rândul lor, să securizeze informația în loc să o împărtășească.

Perspectiva relațională asupra cunoștințelor organizaționale evocă o definiție mai abstractă a organizației, care poate cuprinde procesele, activele și resursele nu doar din interiorul dar și din afara granițelor tradiționale ale unei organizații. Angajamentul salariaților poate fi chestionat din perspectiva clasică a motivării sau dintr-o perspectivă modernă, care să țină seama de interacțiunile de colaborare mediate de Internet. Mulți angajați dintr-o organizație rezolvă sarcinile de zi cu zi prin apelarea la tutoriale on-line sau cerând ajutorul unor specialiști din alte organizații, generând astfel o cerere de cunoștințe externe organizației. Privăți de aceste colaborări, angajamentul salariaților se poate diminua. Efectele acestor interdependențe asupra angajamentului organizațional nu ar trebui să fie trecute cu vederea.

Procesele de inovare socială sunt de multe ori nelineare și nici nu pot fi ușor sau reprezentate. Din această

perspectivă, în inovarea socială, organizațiile nu ar trebui să își concentreze eforturile asupra gestionării cunoștințelor, ci mai degrabă asupra gestionării proceselor de cunoaștere.

TIC-ul este esențial în acest demers, și nu ar trebui văzut ca instrument static pentru capturarea, stocarea sau informarea, ci ca instrument dinamic, capabil să susțină practica pentru generarea cunoștințelor și gestionarea lor în cadrul și între organizații. Colaborarea între oameni, mediată de tehnologiile TIC, se extinde dincolo de granițele organizaționale. Inovarea socială trebuie să încurajeze această colaborare precum și inițiativele intraprenoriale ale salariaților. În felul acesta, organizația va fi prima care va beneficia de cunoștințele nou create și le va putea implementa în proiecte de inovare socială. Astfel, aplicațiile actuale TIC bazate pe web evidențiază capacitatea noilor tehnologii pentru sprijinirea proceselor de inovare socială.

Cu toate acestea, instrumentele social-media au nevoie de un alt tip de management decât de eforturile anterioare de gestionare a cunoștințelor. Organizațiile care nu au spirit de colaborare sau îngădesc colaborarea, probabil că nu vor fi capabile să beneficieze de întregul potențial al acestor instrumente. De exemplu, practicile organizaționale, cum ar fi protejarea și ascunderea cunoștințelor, pot diminua în mod considerabil eforturile de inovare socială ce recompensează realizările individuale. Practicile organizaționale de comunicare, deschisă sau închisă, asigură succesul sau eșecul unei inițiative de inovare socială. Problemele culturale cum ar fi stilul de comunicare al unui anumit grup, joacă un rol cheie în acceptarea tehnologiei informațiilor și comunicațiilor ca instrument adecvat pentru procesul inovării sociale. Prin urmare, instrumentele introduse trebuie să fie luate în considerare din această perspectivă cât și ținând seama constrângerile organizaționale.

Inovarea socială mediată de TIC se poate împărți în patru categorii:

➤ *producție orientată spre necesitate / orientată spre rezultate*: rezultatele sunt destinate să răspundă nevoilor societății sau grupurilor specifice din societate într-un mod de lungă durată. Cu ajutorul TIC pot fi create proiecte specifice, targetate de inovare socială care să răspundă unor nevoi bine definite ale beneficiarilor. Pe Internet este posibil să se obțină un efect imediat și orice informație trimisă prin rețea (o postare nouă pe un blog, un buletin informativ, o postare nouă pe social media) ajunge direct la public. De asemenea, TIC poate să ajute la personalizarea soluțiilor pentru nevoile beneficiarilor;

➤ *proces deschis de co-creare/inovare în rețele de colaborare*: utilizatorii finali și alte părți interesate relevante participă la dezvoltarea, implementarea și adoptarea acestor inovații. Cele mai bune proiecte de inovare socială pleacă de la necesitățile beneficiarilor. Beneficiarii se implică activ în inițierea și implementarea proiectelor, fără a mai prelua ad-literam prescripțiile organismelor specializate;

➤ *schimbarea fundamentală a relațiilor dintre părțile interesate*: modalitățile de abordare a părților interesate, de interacționare și colaborare sunt radical schimbate. Inovarea socială trebuie încadrată într-un cadru mai larg, care să cuprindă și să acopere interesele unor game largi de deținători de mize. Utilizarea TIC permite creșterea complexității proiectelor de inovare socială, respectând în același timp constrângerile de timp și pe cele bugetare;

➤ *alocarea și redistribuirea fondurilor publice*: în realizarea acestui obiectiv este important să se privească dincolo eficiența presupusă a inovării sociale. Valorile publice urmărite de inovarea socială trebuie luate în calcul deoarece adaugă plus-valoare într-o societate sau se adresează cu adevărat nevoilor cetățenilor.

3.2 Tipologia inovațiilor sprijinite de tehnologia informației și comunicațiilor

Tehnologia informației și comunicațiilor sprijină incluziunea socio-economică a actorilor în multe contexte și permit dezvoltarea proceselor de inovare socială prin numeroase canale.

Într-adevăr, TIC în sine nu reprezintă un instrument de politică la același nivel ca cel al serviciilor publice directe, al reglementării, al impozitării sau al acordării de granturi. TIC oferă canale și instrumente pentru a îmbunătăți eficiența și eficacitatea sistemelor de servicii sociale. Prin intermediul TIC este sporită audiența, viteza, îmbunătățirea prelucrării informației și a calității procesului de luare a deciziilor, în același timp cu automatizarea sarcinilor de rutină.

Oportunitatea pentru inovarea socială bazată pe TIC constă în proiectarea politicilor sociale inovatoare și furnizarea de servicii pentru punerea în aplicare efectivă a acestora.

Tipologia inovațiilor sprijinite de TIC este detaliată în cele ce urmează (Howaldt et al., 2018):

➤ *inovația tehnică*: utilizarea TIC pentru a facilita automatizarea sarcinilor repetitive și pentru a crește eficiența, îmbunătățind astfel calitatea și eficiența proceselor de afaceri interne și externe. TIC implică implică încorporarea în continuare a tehnologiilor mai avansate, cum ar fi inteligența artificială, învățarea-mașină și învățarea profundă. În timp ce unele aplicații încep să se dezvolte discret, încă lipsește asimilarea pe scară largă, datorită complexității și investițiilor mari necesare pentru dezvoltarea acestor aplicații;

➤ *inovația organizațională*: utilizarea TIC pentru a sprijini, facilita sau completa eforturile și procesele existente, pentru a îmbunătăți mecanismele organizaționale de furnizare a serviciilor. Aceasta implică schimbări la nivel organizațional, managerial sau instituțional, cum ar fi crearea de noi forme organizaționale, introducerea de noi metode și tehnici de gestionare și noi metode de lucru, precum și noi parteneriate sau modele financiare. În plus se poate realiza dezvoltarea în colaborare a serviciilor între diferite firme, flexibilizarea și eficiență sporită în gestionarea resurselor, optimizare lanțurilor logistice și de comunicare;

➤ *inovația parțială*: utilizarea TIC pentru a iniția sau a îmbunătăți noi servicii sau pentru a crea noi mecanisme de furnizare a serviciilor (de exemplu, utilizarea TIC în scopuri de învățare dincolo de orele de la școală, facilitarea accesului la servicii financiare on-line, dezvoltarea de soluții de mobilitate partajată - carsharing).

➤ *inovația radicală*: utilizarea substanțială a TIC care are loc pentru transformarea cadrului instituțional recunoscut și are drept scop modificarea radicală a mecanismelor existente de furnizare a serviciilor.

3.3 Integrarea inovării sociale

Se impune cu necesitate integrarea tuturor activităților de inovare socială pentru a spori coordonarea operațiunilor din cadrul sistemului de servicii sociale, pentru a îmbunătăți eficiența și pentru a obține rezultate mai bune pentru beneficiari. Integrarea a evoluat semnificativ în ultimul deceniu, în timp ce guvernele și organizațiile implicate în proiecte de inovare socială caută modalități de abordare a nevoilor beneficiarilor și gestionează sarcini sporite cu resurse reduse. TIC poate să contribuie în mod decisiv la acest deziderat prin integrarea proceselor, accelerarea operațiunilor și un mai bun control. Încrederea este însă esențială pentru digitalizarea procesul și adoptarea TIC. Încrederea,

care este strâns legată de securitate, este un factor foarte important în interacțiunea online. În mediul online, riscul este asociat în mare măsură cu confidențialitatea datelor și cu securitatea tranzacțiilor.

În această perioadă, integrarea a progresat prin implementarea schemelor bazate pe tehnologiile TIC tradiționale și emergente, modele noi de finanțare și o relație mai dinamică între guverne, cetățeni și furnizorii de servicii din sectoarele private și non-profit. Cu toate acestea, deși pot fi găsite mai multe clasificări diferite ale integrării, nu a apărut o structurare clară și precisă a conceptului de „integrare a inovării sociale”.



Integrarea inovării sociale vizează la modalitățile prin care inovațiile sociale mediate de TIC contribuie la îmbunătățirea furnizării serviciilor sociale prin abordări integrate și coordonare la nivel de guvernare sau funcțional. Prin urmare, putem considera următoarele nivele de integrare a serviciilor prestate ca urmare a inovării sociale (Howaldt et al., 2018):

- *servicii izolate*: nu se realizează nici o integrare a serviciilor la nivel administrativ, ceea ce determină costuri ridicate și o comunicare deficitară;
- *integrarea intra-organizațională*: include managementul integrat al problemelor, servicii de proiectare livrate în funcție de nevoile persoanelor, integrarea serviciilor front-line pentru a oferi clienților facilități de tipul „ghișeu unic”, integrarea serviciilor din back-office pentru a oferi structurile de sprijin necesare;

➤ *integrarea inter-organizațională*: colaborare între mai multe niveluri de guvernare. Include integrarea bazelor de date, gestionarea comună a situațiilor și a achizițiilor.

➤ *integrarea inter-sectorială*: colaborarea între guvern și prestatorii de servicii private sau non-profit. Include strategii comune de investiții, co-locția personalul și rețelele formale ale organizațiilor de furnizare a serviciilor.

➤ *Integrarea universală*: serviciul de integrare dincolo de limitele tradiționale ale integrării administrative/operaționale, încorporat într-un nou modus-operandi unde furnizorii de servicii și beneficiarii co-produc mecanisme de livrare inovatoare de servicii și realocare a resurselor.

Din perspectivă operațională, integrarea serviciilor sporește eficiența în ceea ce privește rezultatele și contribuie la reducerea costurilor. Aceasta se reflectă în îmbunătățirea capacității organizaționale și plusvaloare, îmbunătățește planificarea strategică și integritatea sistemului. Astfel se poate realiza o gestiune centralizată a proiectelor de inovare socială, lucrul în echipă multidisciplinară, formare comună, programe sau servicii gestionate în comun.

Capitolul 4 Managementul resurselor în cadrul inovării sociale

4.1 Competențe pentru inovarea socială

Inițiativele sociale de succes reprezintă acțiuni ale oamenilor puternic motivați, care reușesc să obțină sprijinul altor persoane importante, cum ar fi societatea civilă, voluntarii, profesioniștii și persoanele implicate din diferite sectoare, inclusiv agenții politici.

Fondurile financiare reprezintă o altă resursă crucială interconectată, care determină, în mare măsură, supraviețuirea și creșterea inițiativelor sociale. Inovațiile sociale nu au finanțare proprie, publică sau de piață. Diferența față de inovațiile tehnologice și de afaceri este că inovațiile sociale se concentrează adesea asupra creării de valoare socială și rareori conduc la afaceri economice prospere care le pot face viabile.

Fără suficientă asistență financiară, inițiativele sociale dispar adesea după un timp. Cadrele de reglementare pot iniția și sprijini inovarea socială, dar de multe ori pot fi considerate o constrângere. Acestea variază între diferitele sisteme politice și regiuni ale lumii. Inovatorii sociali trebuie să depășească aceste bariere și nu sunt întotdeauna foarte bine echipați pentru a face asta. Nu există agenții naționale sau internaționale care să supravegheze concurența neloială în domeniul inovării sociale.

Competența poate fi definită la nivel individual, dar și la nivel organizațional. Persoanele fizice pot avea competențe pentru a atinge obiective noi. Când vorbim despre competențe pentru inovațiile sociale, ne concentrăm în principal pe nivelul organizațional, capacitatea unei afaceri de a accesa procese și resurse relevante și realizarea obiectivelor de inovare dorite.

Unele competențe-cheie ale inovării sunt cele tehnice, cum ar fi capacitatea de a produce idei și de a le transforma în produse sau servicii inovatoare. Alte competențe sunt abilitățile de marketing și de lucru cu beneficiarii, abilitățile juridice de a proteja proprietatea intelectuală, abilitatea de a se conecta, de a forma alianțe și de a extinde granițele inter-firme.

Pe lângă viziunea și strategia fundamentală a unei inovații, competențele, cultura și noile tehnologii reprezintă surse de capacități de inovare.

Inovarea socială are nevoie de resurse umane competente, persoane cu motivație intrinsecă, stil de leadership și abilități de învățare. Astfel de indivizi nu numai că trebuie să inventeze, ci și să conducă inovația. Nu trebuie să fie la fel de informați ca experții științifici pentru inovațiile tehnologice. Aceste resurse umane pot veni de pretutindeni și pot avea orice fel de competență. Cu toate acestea, scalarea inovațiilor sociale necesită competențe specifice și diverse (manageriale) pentru inovatorii sociali. Cele mai multe inovații sociale eșuate se referă la lipsa de competențe a promotorilor inițiali.



Stilul de conducere al inovatorilor sociali trebuie să fie potrivit. Start-up-uri și inovații sociale mai mici se bazează în mare măsură pe conducerea carismatică și pe acești inițiatori care sunt suficient de preocupați de provocarea inițială și probabil că au o legătură strânsă cu mediul în cauză. Inovațiile sociale mai mari se bazează mai mult pe „leadership colectiv” în cazul în care structura de management nu depinde atât de mult de persoanele singure.

Învățarea reciprocă, capacitatea de absorbție și împuternicirea sunt foarte relevante pentru a dezvolta inițiative și pentru a atinge durabilitatea. Învățarea continuă are loc la nivelul individual al persoanelor implicate și se poate referi, de asemenea, la persoanele vizate de o soluție.

Învățarea socială a actorilor implicați și a jucătorilor din sistem are loc prin recunoașterea, asimilarea și punerea în aplicare a noilor tehnologii, informații și cunoștințe.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Cu toate acestea, dezvoltarea capacităților este adesea legată de însăși inițiativa de inovare socială și resursele pentru a continua dezvoltarea sa.

Inovațiile sociale depind de diverse surse de finanțare. Inovatorii sociali se confruntă în mod evident cu o situație complicată de finanțare. Adesea vorbim despre cetățeni privați sau despre reprezentanți individuali ai organizațiilor care inițiază o inițiativă locală, eventual limitată. Acest lucru înseamnă că acestea se bazează în principal pe finanțarea proprie. Dar necesarul de finanțare este mult mai mare pentru inovatorii sociali.



Principalele surse de finanțare sunt contribuțiile interne ale inițiativelor (contribuții proprii și partenerere), completate de finanțare publică (europeană, națională, regională). Societatea civilă (fundații, capital de filantropie, donatori internaționali și individuali) reprezintă o sursă de finanțare extrem de relevantă. Inovatorii sociali se bazează uneori pe profiturile obținute din vânzări din produse sau servicii proprii, taxe de participare sau crowd-funding.

Inovatorii sociali depind de o gamă largă și de o combinație foarte diversă de surse de finanțare. Ei nu fac asta doar pentru a-și diversifica riscul strategic, mai degrabă nu au de ales și trebuie să combine sursele pentru a-și ajuta inițiativa să supraviețuiască.

Această situație financiară diversă conduce, de asemenea, la modele de afaceri specifice utilizate de inovatorii sociali. Cum concurență comercială cu alte inovații sociale nu este o dominantă a inițiativelor, există încercări diferite și evidente pentru a supraviețui, de ex. cu ajutorul unor concepte cum ar fi întreprinderile sociale, programe de responsabilitate socială corporativă sau modele de venituri hibride (sponsorizări, donații, taxe, etc), modele de licențiere, asociații finanțate prin taxe, mici afaceri.

Inițiatiile sociale sunt în principal determinate de provocările societale și cerințele sociale locale. Acest lucru este evident atunci când ne gândim la provocări societale generale precum climatul și schimbările demografice, frustrarea societății cu sisteme ineficiente, măsuri și reglementări, lacune sistemice și politice și eșecuri. Inovațiile sociale vor să rezolve aceste provocări.

Aspecte cheie privind competențele organizaționale:

➤ inovațiile sociale trebuie integrate în medii în care se pot conecta la părțile interesate importante. Noi sisteme de inovare au nevoie de sprijin public care să ofere libertate de acțiune și susținere;

➤ inovatorii sociali trebuie să fie capabili să folosească și să adopte noile tehnologii;

➤ inovatorii sociali trebuie să înțeleagă rolul inovației complementare. Inovația, în anumite domenii de practică, se bazează mai mult pe tehnologie, în alte domenii pe noi modele de afaceri care fac inovarea socială mai durabilă.

➤ inovarea socială trebuie să se adapteze la contextul cultural local. Inițierea, adoptarea, difuzarea și imitarea și schimbarea socială sunt în legătura formală cu sistemul cultural în care sunt încorporate inițiatiile.

4.2 Constrângeri în cadrul inovării sociale

Există o varietate de constrângeri pentru dezvoltarea inovării sociale: lipsa de finanțare, lipsa personalului, lipsuri de cunoștințe. Deși există o combinație de surse de finanțare iar finanțarea nu este principalul determinant al inovării, este de departe principala provocare pentru inovațiile sociale.

Lipsa de personal și de cunoștințe reprezintă, de asemenea, bariere relevante. Deși restricțiile legale și lipsa suportului politic nu sunt atât de evidente, ele sunt foarte relevante pentru dezvoltare și instituționalizare.

Inovațiile sociale au, în comparație cu inovațiile tehnologice și economice, proprietăți similare, dar diferite și mai provocatoare. Inovațiile sociale necesită resurse umane substanțiale, deblocarea potențialului societății în ansamblul ei pentru obținere anumite soluții. Inovațiile sociale se bazează pe diferite surse de finanțare. Finanțarea este acordată adesea pentru persoane individuale, care nu au cunoștințe și competențele manageriale potrivite pentru a susține dezvoltarea inovațiilor sociale.

Inovatorii sociali trebuie să dezvolte un spectru larg de strategii pentru a obține resursele necesare și a dezvolta competențe relevante. Integrarea partenerilor din toate sectoarele societății, prin construirea unor ecosisteme de inovație, prin care să se asigure surse de finanțare, accesul la know-how-ul partenerilor, implicarea unui număr mare de voluntari ar putea reprezenta o bază excelentă pentru a continua dezvoltarea și instituționalizarea inițiativelor de inovare socială, difuzarea și adoptarea acestora. Inițiativele existente pot deveni o sursă de inspirație și pot fi adoptate practici de succes cu soluții adaptate pentru alte societăți, cu diverse provocări și cerințe sociale.

Resursele necesare și competențele, precum și constrângerile care apar, variază în funcție de etapele procesului de inovare sociale - idee, implementare, instituționalizare și difuzie.

4.3 Infrastructura care să susțină inovarea socială

Este nevoie de un mediu prietenos cu inovația socială și noile structuri de guvernare să se activeze în sprijinul inovatorilor. Cu atât mai mult cu cât, comparativ cu dezvoltarea tehnologică și structuri de sprijin, devine evident că instrumentele pentru inovațiile sociale trebuie să fie îmbunătățite. Este important să se profite de noile tehnologii pentru a crea afaceri durabile. Inovatorii sociali au nevoie, în mod ideal, de un procent din finanțare încă din faza de lansare.

În faza de lansare, inovarea locală are nevoie de laboratoarele de inovare socială pentru a susține lansarea de startup-uri. În creșterea și instituționalizare, inovațiile sociale necesită surse suplimentare de cofinanțare alături de subvenții publice și contribuțiile proprii. Desigur, inovațiile sociale ar putea beneficia de un sistem de management împrumutat din sectorul de afaceri și mai multă expertiză managerială.

Este necesar un mediu specific pentru inovarea socială prin promovarea ecosistemelor de inovare socială cu partenerii preocupați de societatea civilă, economie, politică și știință. Cu toate acestea, infrastructura trebuie să fie diferită de infrastructura tehnologică sau economică din cauza nevoii de deblocare și valorificare a potențialului întregii societăți.

Un mediu inovator, susținut de noi structuri de guvernare și politici publice, are nevoie de aport din partea mediului legislativ, care să ofere spațiu pentru a experimenta inovațiile, în special în ceea ce privește sprijinul politic la nivelu local. În domenii cu un nivel ridicat de reglementare prin sisteme formale cum ar fi educația, ocuparea forței de muncă, sănătate sunt necesare noi structuri de guvernare, care să ofere libertate pentru experimentare.

Acest lucru ar putea fi făcut de o guvernare deschisă, care să încorporeze sisteme deschise și care să cuprindă întregul spectrul de actori ai societății. În acest context, sectorul public trebuie să-și adapteze sistemul de relațiile cu acești actori.

4.4 Calitatea resursei umane în inovare socială

Cele mai bune organizații valorizează formarea personalului cu cuvinte, bani, acțiuni. Ele atrag candidați diferiți și competenți, utilizează tehnici eficiente pentru a-i angaja pe cei mai buni și de a le oferi cea mai bună formare posibilă, pentru a obține o echipă competentă.

Atunci când vorbim de competența organizațională, automat trebuie să considerăm competențele individuale și profesionale care o compun. Majoritatea autorilor în strategie nu abordează problematica competențelor individuale deși cele două concepte sunt foarte apropiate. Conceptul de competență profesională redă conținutul resurselor pe care le posedă un individ pentru a-și exercita munca, pe când conceptul de competență individuală reprezintă capacitatea unei persoane de a realiza o sarcină plecând de la calificarea sa.

În mod tradițional, competențele în întreprinderi sunt gestionate având la bază noțiunea de competențe profesionale, adică în funcție de competențele necesare realizării operaționale a sarcinilor cotidiene în toate domeniile întreprinderii: producție, administrație, comercial, contabilitate, resurse umane. Este definită fiecare sarcină de realizat de întreprindere și sunt identificate competențele necesare îndeplinirii lor.

Recrutările, formarea, transferurile, remunerațiile sunt organizate în funcție de aceste competențe profesionale.

Unele dintre aceste caracteristici sunt ușor de identificat: abilitatea de a face (știința de a face), respectiv capacitatea unei persoane de a realiza corespunzător un anumit număr de activități; cunoștințele, adică ceea ce o persoană știe despre un subiect dat. Pe de altă parte, alte caracteristici ale oamenilor sunt strict intrinseci: rolul social, imaginea afișată în public, ce consideră oamenii a fi important; imaginea despre propria persoană; caracterul, motivațiile și preferințele.



Abordările strategice acordă mai puțină importanță competențelor profesionale sau tehnice orientându-se spre competențele largite care iau în considerare caracteristicile comportamentale sau manageriale. Astfel de abordări pleacă de la principiul că aceste competențe profesionale sau tehnice devin perimate după puțin timp și nevoia înlocuirii lor este cvasipermanentă. Competențele tehnice corespund unei condiții necesare dar insuficiente în reușita profesională întrucât apar permanent probleme legate de evoluția pieței, de modul de funcționare a întreprinderii, de schimbarea clienților, creșterea vitezei de decizie, globalizarea schimburilor, volatilitatea piețelor, modificările normelor contabile etc.



Organizațiile care implementează proiecte de inovare socială au nevoie să identifice competențele care să permită învățarea permanentă și aptitudinea de a gestiona incertitudinea.

Apare astfel nevoia angajaților unei organizații de a munci altfel și de a întreține legături cu mediul ambiant extrem de schimbător: multe întreprinderi tind azi să se organizeze în rețele renunțând la structurile ierarhice piramidale devenite inadapabile; trebuie așadar realizate relații externe și interne care să permită funcționarea într-un cadru în care autoritatea nu depinde de statut ci de competență.

În aceste condiții se schimbă și obiectivul gestiunii competențelor: nu mai este vorba de a defini o funcție care să se integreze în organizație permițând gestionarea salariilor, ci este vorba de a defini competențele largite care să țină cont de strategia întreprinderii, de dinamica profesiilor, de nevoia de mobilitate, de necesitatea de a munci într-o rețea.

Competențele largite sunt însă mult mai dificil de definit; ele țin de fapt cont de caracteristici comportamentale precum „știința de a învăța” și „știința de a fi” care sunt total diferite de competențele tradiționale respectiv competențele profesionale și cele tehnice. Ele sunt greu de însușit într-un cadru de formare tradițională. În plus, în cea mai mare parte a întreprinderilor, prin supraevaluarea diplomelor nu se ține seama și de identificarea caracteristicilor manageriale ale candidatului unui post.

În schimb, competențele largite, nu mai devin așa rapide depășite; ele sunt remanente, persistă și tind să se întărească cu timpul; totodată pot fi cultivate printr-un parcurs profesional bine organizat în cadrul întreprinderii. Gestionarea competențelor largite permite o adaptare superioară la strategia întreprinderii și menținerea competențelor printr-o mai bună gestionare a carierelor. Gestiunea strategică a competențelor nu poate face abstracție de transferul de competențe prin implementarea tehnologiilor care modifică considerabil procesele tradiționale oferind posibilități multiple de transfer al experienței via formare la distanță informatizată (e-learning) sub diferitele sale forme, folosirea instrumentelor de gestiune a cunoștințelor (knowledge management) a metodelor de e-colaborare, a forumurilor tematice, etc. Întreprinderile pun în practică asemenea metode de formare pentru asigurarea cu prioritate a necesarului lor de competențe. E-soluțiile propuse se disting de cele tradiționale prin rapiditatea difuzării și aplicării dar mai ales prin capacitatea de a ajunge în orice zonă geografică unde s-ar afla salariatul.

4.4.1 Implicarea angajaților

Există două posibilități pentru a obține angajamentul angajaților: a) standardizarea sarcinilor și b) creșterea responsabilităților concomitent cu o mai mare autonomie a muncii. Ambele abordări au avantajele lor și fiecare dintre ele corespunde unui tip de situație. Cheia este de a alege abordarea care răspunde cel mai bine la așteptările angajaților și ale beneficiarilor. Nu toți angajații doresc creșterea responsabilității, unii preferă să lucreze după reguli bine precizate. Responsabilizarea angajaților funcționează mai bine atunci când:

- strategia organizației este bazată pe diferențiere și pe livrarea unui serviciu personalizat;
- abordarea relației cu beneficiarii se sprijină pe relații pe termen lung mai degrabă decât cele pe termen scurt;
- întreprinderea utilizează tehnologii complexe.
- mediul este imprevizibil și pot apărea surprize.
- managerii își lasă angajații să lucreze independent, în serviciul organizației și al beneficiarilor săi.
- angajații simt nevoia de a-și îmbunătăți competențele. Ei dau dovadă de un interes pentru lucrul în echipă și au calitățile interpersonale necesare.

Control vs. Implicare

În cazul unei abordări standardizate a sarcinilor abordarea în managementul resurselor umane este bazată pe bine-cunoscutul model de „control”. Există roluri foarte bine definite pentru fiecare, sisteme de control „top-down”, structuri piramidale ierarhice, și predomină convingerea că managementul știe ce este cel mai bine. Din contră, mărirea câmpului de decizie se bazează pe modelul „implicării sau angajamentului” care presupune că majoritatea angajaților știu să ia decizii bune și pot avea idei bune pentru gestionarea afacerilor, dacă sunt corect formați și informați. Acest model presupune, de asemenea, că angajații sunt motivați de propria lor performanță, că sunt capabili să aibă o conduită personală clară și definită. Tehnologiile informaționale le permit angajaților să lucreze de acasă, legați de rețeaua întreprinderii și cuprind noile abordări ale managementului bazate pe unitatea echipelor și responsabilitatea personală. Creșterea responsabilității nu este numai un act de eliberare a personalului de contact sau un mod de a te debarasa de

manualele de procedură. Aceasta necesită și o redistribuire sistematică a patru ingrediente cheie de-a lungul întreprinderii, de sus în jos:

- abilitatea a lua decizii care influențează procedurile de lucru și organizarea;
- informația ce privește performanța organizațională (rezultate operaționale și raportarea la alte puncte de referință).
- recompensele în funcție de performanța organizațională (bonusuri, împărțirea beneficiilor, etc..
- cunoștințele ce permit angajaților să înțeleagă și să contribuie la performanța organizației.

În modelul de control, aceste patru caracteristici sunt concentrate în vârful ierarhiei, în timp ce în modelul participativ ele sunt dispersate la toate nivelurile ierarhice.

Nivelul de participare ale angajaților

Abordările puterii participative și centralizarea controlului sunt extremități ale unui spectru ce reflectă nivele crescătoare ale implicării angajaților. Creșterea implicării personalului poate avea loc la diferite niveluri:

- încurajarea sugestiilor oferă autoritate angajaților și îi face să fie conștienți de rolul lor;
- Participarea în definirea sarcinilor de lucru reprezintă o deschidere asupra ansamblului de sarcini ce trebuie efectuate. Locurile de muncă sunt redefinite astfel încât să permită angajaților să utilizeze un număr mai mare de cunoștințe. Pentru a putea să se adapteze la această nouă situație, angajații au nevoie de formare și managementul trebuie să fie reorientat spre acțiunile de susținere a grupului;
- O implicare puternică oferă chiar și angajatului mediu un sentiment de responsabilitate în performanța întreprinderii. Informația este împărțită și angajații dezvoltă aptitudini pentru munca în echipă și în cele din urmă pentru a participa colectiv la decizii manageriale.

4.4.2 Valorizarea muncii în echipă

Majoritatea serviciilor sociale necesită lucrul în echipe polivalente dacă organizația dorește să ofere un serviciu ireproșabil. În mod tradițional, numeroase organizații sunt organizate sub forma structurilor funcționale, în care fiecare departament se ocupă de o activitate separată (consiliere, formare, dezvoltare). În acest caz lucrul în echipă este mai

puțin prezent, serviciile sunt prestate cu lentoare, apar mai multe erori iar echipele pot să nu simtă legate de beneficiarii finali. Când aceștia au probleme ei nu știu cui să i se adreseze într-o asemenea organizare.

Personalul de contact consideră că lipsa de susținere și solidaritate între departamente este un factor ce limitează satisfacția beneficiarilor, fapt ce confirmă interesul pentru echipele multifuncționale.

O echipă de lucru poate fi definită ca „un număr mic de persoane ce au calificări complementare și care sunt concentrate pe aceleași obiective de performanță, și o abordare pentru care se simt toți responsabili.” Echipele, formarea și lărgirea câmpului de decizie merg împreună. Echipele facilitează comunicarea și partajarea cunoștințelor. Operând ca mici unități independente, ele își asumă mai multe responsabilități. Mai mult, ele au tendința de a-și fixa obiective mai ridicate decât managerii lor. Într-o echipă bună, pretenția de a fi performant este mare.



Modul în care indivizii lucrează în echipă este adesea la fel de importantă ca abilitățile individuale, iar performanțele individuale pot fi surclasate datorită unei mai bune munci de echipă.

Caracteristici ale echipelor eficiente:

- Fiecare are locul lui clar stabilit, toată lumea știe ce se întâmplă;
- toată lumea acceptă responsabilitățile și participă pentru a ajuta;

- când apare o situație presantă sau urgentă, toată lumea muncește împreună pentru a rezolva problema;
- nu există leneși, toată lumea muncește în aceeași măsură.

Nu este ușor să se creeze echipe care să funcționeze corect. Dacă indivizii sunt slab pregătiți și structura echipei slab organizată, întreprinderea riscă să aibă voluntari entuziaști cărora le lipsesc competențele. Cunoștințele nu includ numai cooperarea, ascultarea, coaching și încurajarea reciprocă, ci și acceptarea diferențelor, capacitatea de a le explica celorlalți anumite adevăruri dificil de spus și a pune întrebări pertinente. Toate aceste aspecte necesită o anumită formare. Managementul are de asemenea nevoie de a elabora o structură care va duce echipa la succes.

Odată ce organizația a angajat candidați buni, i-a format, i-a împuternicit și i-a plasat în echipe eficiente, cum poate fi sigură că ei vor asigura un serviciu de o calitate excelentă? Performanța personalului depinde de capacități și motivație. Angajarea, formarea, creșterea împuternicirii și lucrul în echipă au ca rezultat angajați capabili, iar sistemele de recompense sunt cheia motivării. Motivarea, recompensarea angajaților buni sunt printre mijloacele cele mai eficiente de a-i reține.

Unul dintre motivele pentru care organizațiile eșuează este acela că ele nu utilizează 100% și eficient gama de recompense disponibile (nu numai financiar). A primi un salariu este o obligație nu o motivare. A plăti mai mult are efecte numai pe termen scurt asupra motivării. Bonusurile pentru performanță trebuie câștigate de fiecare dată și sunt eficiente mai mult timp. Conținutul locului de muncă, recunoașterea, feed-backul și îndeplinirea obiectivelor sunt de asemenea elemente de motivare pe termen lung.

Obiective specifice, dificile dar realizabile și acceptate de personal sunt elemente puternice de motivare și generează mai multă performanță decât dacă ar lipsi sau dacă ar fi vagi (“faceți cât puteți”) sau imposibil de realizat. Pe scurt, obiectivele sunt stimulente eficiente. Obiectivele eficiente trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- atingerea unui obiectiv este o recompensă în sine;
- atingerea obiectivelor poate fi baza pentru recompense (salariu, feed-back, recunoaștere). Feed-backul și recunoașterea de către colegi sunt acordate mai rapid, cu cost minim și mai eficient decât salariul. Ele au de asemenea avantajul de a dezvolta respectul de sine;
- obiectivele, specifice ale angajaților trebuie să fie publice pentru a fi acceptate. Ele pot fi de asemenea intangibile;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

- îndeplinirea obiectivelor (feed-back) trebuie să fie evenimente publice (recunoașterea), ca să fie mulțumitoare pentru angajați;
- în general nu este necesară specificarea mijloacelor de atingere ale obiectivelor. Feed-backul trebuie să aibă funcția corectivă și să ajute la progres, chiar în absența altor recompense.

Organizațiile care prosperă recunosc că problemele indivizilor sunt complexe. Organizațiile de succes reușesc, nu prin câștigarea războiului talentelor (chiar dacă au angajat selectiv) ci exploatând total talentul angajaților și prin motivarea lor.

Capitolul 5 Inovarea socială și schimbarea socială

5.1 Inovarea socială și teoria schimbării sociale

Deși există o recunoaștere pe scară largă a nevoii de inovare socială și o lungă istorie a dezbaterilor academice, nu există o înțelegere clară a modului în care inovația socială duce la schimbarea socială. Deși inovațiile sociale apar în multe domenii și politici sub diverse forme, iar inovarea socială este studiată dintr-o serie de unghiuri teoretice și metodologice, condițiile în care inovațiile sociale se dezvoltă, înfloresc și susțin și în cele din urmă schimbările sociale nu sunt încă pe deplin înțelese atât în cercurile politice și academice.

Termenii „inovare socială” și „inovator social” au apărut pentru prima dată mai frecvent la începutul secolului al XIX-lea - și, deci, cu mult înainte de semnificațiile tehnologice și economice ale termenului „inovare”. Semantic, de la început, ele au fost strâns legate de procesele de schimbare socială și de transformare socială ca forme specifice de schimbare socială.

Fără a fi definit cu precizie conținutul, aceste concepte au fost utilizate pe scară largă, în special în Marea Britanie și Franța, cu o conotație pozitivă, dar și negativă, în discursurile despre o transformare socială. Principalul obiectiv a fost transformarea fundamentală a sistemului social și a structurilor care îl susțin: cu alte cuvinte, transformarea ordinii și a structurii instituționale a societății în ansamblu.

Odată cu apariția conceptului de reformă socială la mijlocul secolului al XIX-lea, inovația socială a dobândit o conotație care o asocia mai strâns cu procesele de tranziție sau transformare intenționate care afectează o parte a societății, cu o intenție orientată spre rezolvarea problemelor, în domenii precum educația, condițiile de muncă și oportunitățile egale.

Schimbările sociale sunt înțelese ca un proces de inovare emergent, în care noi inovații, fie tehnologice sau sociale, pot fi declanșatorul. Dezvoltarea și schimbarea provin din invenții și inițiative, care sunt imitate și devin astfel inovații sociale. Imitarea socială este, prin urmare, menținută în mișcare prin inovație, iar schimbarea socială este explicată prin inițiative și dezvoltări ulterioare care sunt, mai apoi, imitate.

Puterea unui astfel de concept de inovare socială bazată pe teoria socială este că ne permite să descoperim cum apar fenomenele, condițiile și construcțiile sociale și cum acestea se transformă. Inovații mici și frecvente schimbă societatea și practicile sale prin intermediul unor practici de imitare și, prin urmare, devin un adevărat fenomen social.

5.2 Inovarea socială și dinamica practicilor sociale

Combinată cu perspectiva teoriei practicii asupra dinamicii sociale și a schimbărilor sociale, această abordare deschide o nouă perspectivă asupra rolului inovării sociale în procesele de schimbare socială. Definirea inovării sociale ca o nouă combinație sau figurație a practicilor sociale permite integrarea diferitelor semnificații ale inovației sociale și oferă o nouă perspectivă asupra relației dintre inovația socială și schimbarea socială.

Sistemele sociale și de guvernare, în care sunt încorporate inovațiile sociale, sunt complexe, iar problemele abordate sunt profund înrădăcinate în practici și instituții bine stabilite.

În domeniul inovării sociale s-a dezvoltat conceptul de domeniu de practică definit ca un tip general de diferite inițiative într-o zonă tematică la nivel macro pentru analiza interacțiunilor complexe ale diferitelor activități de inovare. Deși o inițiativă reprezintă o implementare unică și concretă a unei soluții pentru a răspunde cerințelor sociale, provocărilor societale sau schimbărilor sistemice (de exemplu, Grameen Bank al lui Muhammed Yunus, care acordă microcredite agricultorilor săraci pentru îmbunătățirea condiției economice), un domeniu de practică descrie caracteristicile generale comune diferitelor proiecte (de exemplu, sistemele de microcredite).

Abordarea în practică permite analiza proceselor de difuzare dincolo de micro-nivelul inițiativelor unice de inovare socială la scară mică și colectarea datelor la un nivel mai extins, în care beneficiarii sunt grupuri mai largi de utilizatori și s-a documentat un anumit impact societal și unde momentele de schimbare a societății sunt observabile. În același timp, abordarea ne permite să studiem interacțiunea dintre evoluțiile la scară mică sau la scară mică și fuziunea lor la nivel macro.

5.3 Inovarea socială și schimbarea socială - o relație complexă

Există, fără îndoială, capacitatea inovațiilor sociale de a modifica sau chiar redirecționa schimbările sociale și de a împuternici oamenii - să abordeze o gamă largă de grupuri de părți interesate, precum și publicul larg, pentru a îmbunătăți coeziunea socială și pentru a permite o creștere inteligentă, durabilă și inclusivă. Există numeroase inovații sociale, care nu au un impact singular deosebit, dar totuși importante, care răspund cerințelor sociale specifice sau de zi cu zi sau inovațiilor progresive.

Cu toate acestea, aceste inițiative și proiecte sunt diverse și complexe, în ceea ce privește obiectivele și efectele lor. Ca orice inovație, inovațiile sociale, indiferent de intențiile protagoniștilor lor, sunt, în principiu, ambivalente în efectele lor, iar noile practici sociale nu sunt în mod automat răspunsul corect la provocările sociale majore și la punctele normative de referință, asociate cu procesele de transformare socială. Prin orientarea lor către soluționarea problemelor sociale și ecologice, care nu pot fi tratate suficient prin formele tradiționale de activitate economică și guvernamentală, multe inovații sociale realizează într-o oarecare măsură funcții reparatorii fără a schimba fundamental practicile și structura instituțională asociată. Mai mult, multe proiecte și inițiative nu dezvoltă impactul sperat asupra societății și, în schimb, rămân adesea limitate la nivelul local, experimental.

Alte inițiative adoptă o perspectivă mai largă și își orientează acțiunile către provocările sociale majore și stabilirea de noi forme de cooperare între diferiți actori și între sectoare, combinat cu redefinirea relației dintre valoarea socială și cea economică. În general, acestea vizează modernizarea structurilor existente. Numai câteva inițiative au un scop explicit de transformare, în sensul că doresc să contribuie la o schimbare fundamentală a aspectelor practice și a structurii instituționale a societății. Având în vedere acest lucru și faptul că impactul pe termen lung asupra practicilor și instituțiilor existente a fost insuficient examinat, până în prezent, problema relației dintre inovațiile sociale și schimbările transformative a devenit acum o chestiune esențială pentru cercetarea inovării sociale.

5.4 Guvernanța proceselor inovării sociale

O astfel de înțelegere a rolului inovării sociale în procesele de schimbare socială determină implicații pentru guvernarea proceselor de schimbare socială. Prin urmare, o politicile publice trebuie să se concentreze pe practicile sociale și pe inovațiile sociale în loc de studia tehnologiile și influența externă a atitudinilor, comportamentelor și deciziilor. Inovarea socială care conduce la schimbarea socială începe cu contradicțiile între formele de practică existente și problemele sociale și deficiențele constatate și se bazează pe sporirea capacității societății de modelare activă a proceselor de transformare.

Practicile sociale, și deci și inovațiile sociale, sunt întotdeauna rezultatul unor procese complexe emergente, asupra cărora nici un singur actor nu are control. Politica nu intervine în acest proces din afară, ci face parte din aranjamentele sociale care configurează practicile sociale. Se axează pe împuternicirea actorilor să suspende rutinele și modelele stabilite și formatele adecvate de guvernanță în învățare. În loc de o perspectivă liniară, secvențială a relației dintre invenție, inovație și difuzie, schimbarea transformatorie este văzută ca reconfigurarea socială, colaborativă a practicilor sociale, care este alimentată din interacțiunea dintre mai multe invenții și imitații.

Schimbarea perspectivei asupra inovării sociale îndreaptă atenția către modelarea experimentală a proceselor de învățare socială, asupra mecanismelor de imitare și, prin urmare, asupra formelor non-lineare, non-secvențiale de răspândire, instituționalizare și rutinizare. Problema modului în care procesele de transformare socială pot fi puse în mișcare atrage atenția asupra „utopiilor reale”, înțelese ca instituții, relații și practici care pot fi dezvoltate în lume așa cum este în prezent, dar care anticipează lumea așa cum ar putea fi și ajută la transformarea în această direcție (Howaldt et al., 2018).

5.5 Instituții care să susțină inovarea socială

Instituțiile reprezintă un concept care a cunoscut numeroase definiții. Cea mai cunoscută definiție este cea oferită de Douglass North (1990), laureat la Premiului Nobel: „Instituțiile reprezintă regulile predominante ale jocului într-o societate, sau, mai formal, ele reprezintă constrângeri stabilite de oameni care afectează interacțiunea umană”. Instituțiile

joacă un rol important în cadrul unei societăți întrucât ele determină structura fundamentală a interacțiunii umane, indiferent dacă această interacțiune este de natură politică, economică, socială. Este necesar să facem distincția între instituții politice, economice și sociale.

Un exemplu de *instituție politică* bine definită este reprezentată de constituția unei țări. Constituția definește constrângerile fundamentale pe care factorii de decizie politică trebuie să le respecte. Structura generală a sistemului politic este, de asemenea, definită în cadrul constituției. Constituția precizează modul în care factorii de decizie politică sunt aleși și puterea cu care sunt investiți. Astfel, în cadrul instituțiilor politice se includ tipul de guvern, limitele puterii politice, constrângerile asupra politicianilor. Instituțiile politice influențează inovarea socială prin nivelul de reglementare.

Instituțiile economice sunt cele care creează cadrul de manifestare al indivizilor și agenților economici. În cadrul instituțiilor economice se includ drepturile de proprietate, existența și calitatea piețelor, structurile de reglementare. În particular, există adesea conflicte de interese asupra distribuției resurselor și deci, și asupra existenței și funcționării instituțiilor economice. Un factor important în determinarea rezultatului unui asemenea conflict îl reprezintă modul de alocare a puterii politice, care este influențat de structura instituțiilor politice. Instituțiile economice nu influențează doar potențialul economic al unei economii ci au un vector de alte influențe inclusiv distribuția resurselor în viitor (distribuția bogăției, a capitalului fizic și uman). Instituțiile economice influențează inovarea socială prin abundența resurselor financiare și modul în care este susținută inițiativa privată.

Instituțiile sociale se referă la un set mai larg de instituții formale și informale. În categoria instituțiilor sociale formale pot fi incluse instituțiile care au drept obiectiv creșterea calității vieții, precum spitalele sau centrele de bătrâni. În categoria instituțiilor sociale informale sunt cuprinse normele sociale care se manifestă într-o economie, nivelul încrederii, gradul de individualism sau de colectivitate, credințele dominante.

Fiecare economie de piață funcțională este alcătuită dintr-o interacțiune în ceea ce privește activitatea publică și cea privată, o îmbinare între intervenționism și politici de tip *laissez-fair*. Diversitatea instituțională este o realitate, chiar și în rândul țărilor care se bucură același nivel al standardului de viață. Diferențele instituționale constituie cauza primară a ratelor diferite de creștere a inițiativelor sociale. Instituțiile sunt cele care determină modul de influență al mediului asupra activității inovatorilor sociali.

Ipoteza conform căreia diferențele între instituții reprezintă cauza fundamentală a succesului inițiativelor de inovare socială se bazează pe observația că instituțiile reprezintă alegeri ale indivizilor cu privire la felul în care decid să-și organizeze societățile. Anumite moduri de organizare a societăților încurajează oamenii să inoveze, să-și asume riscuri, să economisească pentru viitor, să crească productivitatea activităților desfășurate, să investească mai mult în educație, să ofere bunuri publice la nivelul societății. Societățile omenesti înregistrează succes din punct de vedere social atunci când ele se dotează cu instituții adecvate. Trebuie să existe recunoașterea drepturilor de proprietate astfel încât indivizii să fie motivați să investească, să inoveze și să participe la activitatea de inovare socială. De asemenea, trebuie să existe o anumită egalitate în societate, respectiv egalitate în fața legii, astfel încât să nu fie favorizați anumiți indivizi sau grupuri sociale. Atunci când indivizii au drepturi de proprietate garantate și există egalitatea oportunităților vor exista motivații pentru a crea și îmbunătăți piețele. Diferențele între piețe vor fi deci rezultatul diferitelor sisteme de drepturi de proprietate și instituții politice.

Funcția instituțiilor este de a ordona lucrurile și de a reduce incertitudinea asociată cu activitatea de schimb, astfel că ele influențează direct costurile de tranzacționare și deci profitabilitatea și fezabilitatea angajării în proiecte de inovare socială.

Instituțiile influențează procesul proiectele de inovare socială deoarece ele condiționează motivațiile agenților, în particular influențând investițiile în capital fizic și uman. Cu toate că și factorii culturali și geografici influențează inovarea socială, diferențele instituționale reprezintă principala cauză a disparităților între țări în ceea ce privește inovarea.

Instituțiile sunt endogene. Ele sunt determinate ca alegeri colective ale unei societăți, în bună măsură datorită consecințelor lor. Cu toate acestea, nu există o garanție a faptului că toți indivizii și toate grupurile sociale vor prefera același set de instituții întrucât, instituții diferite conduc la diferite distribuții ale produsului social.

Țările s-au dotat cu instituții fie prin importarea lor, fie prin dezvoltarea lor locală. Importarea unui set impus de instituții a cunoscut o largă tradiție în dezvoltarea istorică a omenirii, datând de la primele colonizări. Această abordare de sus în jos a fost utilizată, mai recent, în țările în tranziție, în aprovizionarea cu ingredientele sistemului instituțional vestic. Această procedură este mai ușor de aplicat și puțin riscantă, de vreme ce rezultatele anterioare pot fi observate cu ușurință. Se pune însă întrebarea, este această metodă cea mai indicată, în vederea obținerii unor rezultate maxime? Dezvoltarea de instituții locale



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

este un proces de durată, care necesită adesea experimente costisitoare, dar, de asemenea, implică o mai mare participare și acceptare din partea grupurilor din cadrul societății.

Capitolul 6 Inovarea socială și dezvoltarea durabilă

6.1 Conceptul de dezvoltare durabilă

Conceptul de dezvoltare durabilă desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică, al căror fundament îl reprezintă în primul rând asigurarea unui echilibru între sistemele socio-economice și elementele capitalului natural. Dezvoltarea durabilă urmărește și încearcă să găsească un cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se regăsește un raport de tipul om/mediu, fie că e vorba de mediul înconjurător, economic sau social.

Deși inițial dezvoltarea durabilă s-a vrut a fi o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului și caută în primul rând prezervarea calității mediului înconjurător, în prezent conceptul s-a extins asupra calității vieții în complexitatea sa și sub aspect economic și social.

În prezent, dezvoltarea durabilă se referă la trei aspecte esențiale concretizate în următoarele sintagme: echilibru ecologic, securitate economică și echitate socială.

Dezvoltarea durabilă vizează eliminarea disparităților în accesul la resurse, atât pentru comunitățile sărace ori marginalizate, cât și pentru generațiile viitoare, încercând să asigure fiecărei națiuni oportunitatea de a se dezvolta conform propriilor valori sociale și culturale, fără a nega altor națiuni ori generațiilor viitoare acest drept.

Așadar, dezvoltarea durabilă nu se referă doar la schimbarea comportamentului oamenilor cu privire la mediul înconjurător, ci și la schimbarea concepției cu privire la economie și societate. Din punct de vedere economic, punctele cheie ale dezvoltării durabile sunt reprezentate de reducerea poluării mediului și productivitatea resurselor naturale, adică mai multe bunuri și servicii pe unitatea de natură consumată. Obiectivul central al dimensiunii sociale a dezvoltării durabile este distribuția justă a oportunităților între generații. Un nivel ridicat al ocupării și locuri de muncă de calitate, reprezintă legătura dintre dimensiunea economică și cea socială a dezvoltării durabile.

6.2 Contribuția inovării sociale la dezvoltarea durabilă

Pentru o bună parte dintre proiectele inovatoare inițiate în țările europene, activitățile desfășurate sunt văzute ca parte a realizării conceptului de dezvoltare durabilă.

Ideea implementării dezvoltării durabile (sau a ameliorării unei componente a acesteia) reprezintă un motiv esențial pentru începerea unui proiect de inovare socială. Motivul minimizării riscurilor de mediu are o aprobare înaltă, prin urmare, se poate presupune că este important nu numai conceptul de implementare a dezvoltării durabile, ci și percepția riscurilor globale în general.

Ideile privind realizarea unei economii durabile și a modului de viață sunt foarte importante, nu numai în faza de pionierat. Partea ecologică a conceptului de dezvoltare durabilă nu numai că domină definițiile prezentate, dar domină munca zilnică și concentrarea majorității proiectelor.



Proiectele care încercă să realizeze toate cele trei părți ale conceptului (implicații ecologice, economice și sociale) și să le integreze într-un singur proiect sunt o minoritate în cadrul proiectelor de inovare socială, astfel că, doar în 10% dintre proiecte se constată existența acestei abordări integrate.

Inovațiile sociale se îndreaptă uneori către noi frontiere, uneori pe un teren destul de nesigur. Metodele comune de acțiune și de gândire sunt eliminate atunci când se

urmărește o nouă soluție. Pentru a reuși în aceste situații incerte, existența unui grup de bază sau a unei persoane centrale pare să fie foarte utilă. Această persoană nu este neapărat inițiatorul proiectului, dar cineva cu competențe sociale înalte, cum ar fi abilitățile de comunicare și dezvoltare. Cerințele pe care aceste persoane trebuie să le îndeplinească sunt superioare celor ale coordonatorilor de proiect "obișnuiți". Pe lângă activitatea coordonatorului proiectului, această persoană centrală sau grup de bază trebuie să acționeze ca o sursă constantă de noi idei și informații, ca un comunicator între lumea interioară și cea exterioară a proiectului. El trebuie să gestioneze diferite nevoi și cereri. În cele mai multe cazuri, nivelul de identificare al acestei persoane cu obiectivele proiectului este extrem de ridicat. Acest lucru duce adesea la o activitate voluntară, deoarece plata nu este forța motrice pentru luarea de măsuri. Pe de altă parte, numeroase proiecte nu ar putea să supraviețuiască deloc fără această muncă voluntară, cel puțin în faza de pionierat. Deoarece este destul de dificil să se măsoare succesul într-o inovație socială (cel puțin în comparație cu inovațiile tehnice), această persoană centrală sau grup de bază trebuie, de asemenea, să verbalizeze schimbarea comportamentului și succesul acestuia.

Tabelul nr. 6.1 Exemple de inovare socială sustenabilă

Clasificarea inovării sociale	Exemple
Un nou stil de viață	- a trăi sustenabil timp de un an; - renunțarea la autoturism; - satele eco.
Rețele de cooperare	- rețele de energie locale; - soluții integrate de transport.
Servicii noi	- partajarea de autoturisme (car-sharing); - centre de întreținere și reparații; - partajarea și utilizarea în comun a diferite bunuri.
Organizații noi sau noi forme organizaționale	- noi forme de organizații non-profit (cu organizare și dinamică on-line); - organizații non-profit în domeniul protecției mediului.

Pentru foarte multe proiecte, dezvoltarea durabilă este un factor cheie pentru succesul proiectului. Componentele dezvoltării durabile formează de fapt nucleul activităților. Fără dezvoltarea unor noi forme de organizare socială sau schimbări de

comportament, majoritatea proiectelor nu ar putea să realizeze implementarea conceptului de dezvoltare durabilă.

Soluțiile care vizează un nou stil de viață, dezvoltarea rețelelor sociale sau furnizarea de noi tipuri de servicii sunt extrem de eficiente în reducerea consumului de resurse naturale, în răspândirea tehnologiilor mai sigure din punct de vedere ecologic, în protejarea locurilor de muncă pentru grupurile marginalizate social. Inovațiile sociale pot fi văzute ca un fenomen global. Ele sunt importante chiar și atunci când nu se intenționează o soluție socială explicită. În cadrul proiectelor de inovare socială pot să apară modele promițătoare, care pot fi utile și în cadrul altor contexte.

6.3 Inovațiile sociale și tehnice se susțin reciproc

Majoritatea proiectelor cuprind, pe lângă inovații sociale, și inovații tehnice. De exemplu, difuzarea tehnologiilor ecologice este un obiectiv important, acest lucru vizând un accent pe obiectivele ecologice în cadrul proiectelor. Dar pentru punerea în aplicare a proiectelor în sine, aspectele tehnologice nu sunt atât de importante. Tehnologiile sunt folosite ca mijloc de realizare a proiectului. Este mult mai probabil ca soluțiile sociale și tehnologice se sprijină reciproc. În special, tehnologiile introduse pe o nouă piață sunt mai ușor de implementat cu un domeniu social prezent.

Proiectele care încearcă să răspândească tehnologii utilizează noi forme de servicii, consultanți și rețele de actori locali care se considerau mai degrabă concurenți decât parteneri. Dar tehnologiile nu sunt doar o bază pentru proiectele inovatoare din punct de vedere social, tehnologiile sunt, de asemenea, inventate în cursul proiectelor.

Multe proiecte depind de contextul în care s-au dezvoltat și de prezența unei persoane active sau a unui grup de bază. Acest fapt a făcut dificilă difuzarea modelelor de succes. Cadrul social local influențează în mare măsură dezvoltarea și succesul soluțiilor inovatoare. Pentru a obține aceleași rezultate într-un cadru diferit, modelele trebuie adaptate în consecință. Câteva exemple arată că nu este necesar ca conceptul ajustat să fie pregătit de la bun început. Prin reflecție permanentă și readaptare, este posibilă dezvoltarea de-a lungul etapelor proiectului. Un al doilea aspect destul de important, care face dificilă diseminarea, este prezența unei persoane centrale sau a unui grup de bază. Know-how-ul acestei persoane sau al grupului este capitalul uman al proiectului.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Această persoană centrală decide, de asemenea, când să împărtășească cunoștințele sale cu ceilalți. Deși aceste cunoștințe despre procesele sociale au cea mai mare valoare practică, este imposibil să se estimeze valoarea lor financiară. Astfel, un proiect nu poate fi „vândut”, nu există nicio piață pentru valorificarea inovațiilor sociale. Aceasta întârzie dispersia inovațiilor sociale și a modelelor de succes. În plus, este adevărat că aceste cunoștințe nu sunt, de obicei, scrise și disponibile altor persoane. Proiectele bine documentate care descriu și reflectă „secretele succesului” sunt o minoritate clară.



Această explorare a proceselor de inovare și, în special, a conceptului de inovare socială, reprezintă o încercare de a aduce câteva picături de cunoaștere în reflecția asupra inovării, organizării și managementului social. Această discuție oferă oportunități de dezvoltare ulterioară și oferă un punct de plecare util pentru a reflecta asupra acestui concept de inovare socială. Inovația este un proces esențial social care implică consensul, reflecția și interpretarea modului în care este afectată activitatea umană, precum și flexibilitatea și considerația socială cu privire la exploatarea a ideilor noi, cu adevărat de succes. Deși știința și tehnologia pot oferi materialitatea schimbării, există întotdeauna o modelare continuă, dinamică și reciprocă între social și tehnic.

Ca atare, o mare parte din dezbateră conceptuală este prinsă de promovarea unei anumite despărțiri între tehnică și socială, cu accent pe dualism, mai degrabă decât pe sinergie. Încercăm să evităm această deviere în privința conceptului de inovare socială - o

inovație care aduce beneficii sociale în legătură cu realizarea unor progrese tehnologice, organizaționale sau științifice particulare - și condițiile care promovează inovația socială în organizație, comunitate sau societate.

O abordare mai critică și mai reflectivă ar putea merge într-un fel să ne deschidă mințile la posibilități de interpretare în generarea de noi idei și aplicarea lor la inovațiile care îndeplinesc obiectivele sociale. O astfel de tehnică ar putea fi utilă pentru a facilita schimbarea socială în zona înfloritoare a antreprenoriatului social.

Noțiunea de antreprenor social nu este nimic nou în sine, deoarece au existat întotdeauna antreprenori de succes care și-au îndreptat o parte din averea și averea lor către nevoile sociale ale altora. În esență, un antreprenor social poate fi definit ca un individ care își folosește abilitățile comerciale pentru gestionarea unor afaceri care conduc la bunăstarea celorlalți prin urmărirea schimbărilor sociale.

Conceptul inovării sociale va evolua, la fel ca toate ideile noi, și vor exista diferite interpretări, moduri diferite de înțelegere și aplicabilitate practică diversă. Cu toate acestea, există destulă substanță pentru reflecție critică și dezbateri constructive asupra conceptului de inovare socială și gestionarea inovației sociale în cadrul organizațiilor.

Capitolul 7 Economia socială și antreprenoriatul social

7.1 Economia socială în tradiția europeană

Economia socială a fost recunoscută ca un set distinct de actori economici abia recent. Cu toate acestea, organizațiile care aparțin economiei sociale au fost de mult o parte importantă a istoriei sociale, economice și politice europene. Termenul economie socială a apărut pentru prima dată în Franța în prima treime a secolului al XIX-lea, iar relevanța sa a depășit granițele franceze de-a lungul secolelor, găsim o mare rezonanță în întreaga Europă. Într-adevăr, de aproape două secole, instituțiile din economia socială au fost actori cheie în procesul de dezvoltare socială și economică mai largă, atât la nivel național, cât și la nivel local.

Ceea ce împărtășesc organizațiile economiei sociale și ceea ce le diferențiază de întreprinderile convenționale este scopul general al activităților lor, care nu subliniază urmărirea profitului și distribuirea acestuia către proprietari ca scop final. De fapt, principalele obiective urmărite de organizațiile economiei sociale includ atât furnizarea de bunuri și servicii (inclusiv oportunități de angajare) membrilor sau comunității acestora, cât și îndeplinirea obiectivelor de interes general (adică activități care beneficiază societatea în general, precum furnizarea de servicii de interes general).

O altă caracteristică împărtășită de multe organizații ale economiei sociale este structura proprietății, deoarece drepturile de proprietate sunt atribuite altor părți interesate decât investitorii, iar un accent deosebit se pune pe implicarea și participarea părților interesate. Acești actori pot include lucrători, clienți sau chiar voluntari, deoarece multe organizații ale economiei sociale se caracterizează printr-o participare semnificativă a voluntarilor, care joacă adesea un rol cheie, în special în faza de început a organizației.

Având în vedere aceste caracteristici, organizațiile economiei sociale au tendința de a acorda prioritate oamenilor și muncii asupra capitalului în distribuția veniturilor. Aceasta înseamnă, de exemplu, că aceste organizații vor avea tendința de a păstra ocuparea forței de muncă și calitatea serviciilor pentru membrii și clienții lor chiar și cu costul reducerii marjei lor de profit. Organizațiile economiei sociale sunt, de asemenea, caracterizate, în general, prin procese democratice de luare a deciziilor, prin care deciziile cheie privind organizarea sunt votate de toți membrii săi.

Criza financiară și economică dintre anii 2008-2012 din Europa a reamintit factorilor de decizie naționali rolul crucial al economiei sociale în general și al întreprinderilor cooperante, în special ca garanți ai stabilității și durabilității economiilor locale și naționale. Există peste 160 000 de întreprinderi cooperative în Europa, care oferă cetățenilor europeni 5,4 milioane de locuri de muncă (și un milion de cooperative cu peste 100 de milioane de locuri de muncă în întreaga lume - cu 20% mai mult decât întreprinderile multinaționale), ceea ce face cooperativele cea mai mare entitate socială economie în Europa, cu aproximativ 50% din totalul ocupării forței de muncă.

7.2 Întreprinderea socială

Comisia Europeană conferă termenului întreprindere socială următoarea semnificație: „un operator din economia socială al cărui obiectiv principal este de a avea un impact social mai degrabă decât de a aduce un profit proprietarilor sau acționarilor săi. Ea funcționează prin furnizarea de bunuri și servicii pentru piață într-un mod antreprenorial și inovator și își folosește profiturile în primul rând pentru a atinge obiectivele sociale. Este gestionată într-o manieră deschisă și responsabilă și, în special, implică angajații, consumatorii și părțile interesate afectate de activitățile sale comerciale”.

Conceptul de întreprindere socială se suprapune cu organizațiile tradiționale ale economiei sociale și, referitor formelor juridice, o entitate care operează ca întreprindere socială poate alege să fie înregistrată ca asociație, cooperativă, caritate etc., ca întreprindere privată sau ca una dintre formele specifice stabilite în ultimii ani în temeiul legislației naționale. Ceea ce distinge întreprinderile sociale de asociațiile sau organizațiile de caritate tradiționale este faptul că întreprinderile sociale câștigă o parte substanțială din venitul lor prin tranzacționare, în loc să fie dependente de granturi sau donații. Un punct de referință folosit uneori pentru o întreprindere socială este acela că cel puțin 50% din cifra sa de afaceri este venituri obținute, deși opiniile variază în funcție de cel mai bun prag.

În orice caz, ceea ce distinge întreprinderile sociale de întreprinderile convenționale este că acestea au un scop social primar. Un indicator al acestui scop social este că majoritatea profiturilor sunt reinvestite sau utilizate în alt mod pentru a realiza misiunea socială a întreprinderii.



O întreprindere socială este în mod obișnuit creată atunci când un antreprenor social sau un grup fondator de cetățeni care au un scop social specific și bine definit reușesc să îl traducă într-o nouă organizație care prezintă anumite caracteristici cheie: activitatea pe care o desfășoară este de interes general și este gestionată într-antreprenorial, încercând să mențină un echilibru constant între dimensiunea socială și cea economică. Noutatea introdusă de întreprinderile sociale este capacitatea acestora de a aduce o dimensiune antreprenorială și comercială furnizării serviciilor de interes general și soluționării problemelor sociale. Această capacitate le permite acestor organizații să opereze într-un spațiu care, în multe țări, a fost considerat anterior ca fiind exclusiv în domeniul public. Întreprinderile sociale au făcut posibilă furnizarea de servicii sociale și de interes general într-un mod care să fie durabil din punct de vedere economic și, în multe privințe, mai eficient și mai eficient decât ceea ce ar putea face numai sectorul public.

În comparație cu organizațiile tradiționale ale economiei sociale, întreprinderile sociale pot fi văzute ca fiind mai orientate spre abordarea nu numai a nevoilor proprietarilor sau membrilor lor, ci și a întregii comunități, inclusiv nevoile celor mai fragile segmente ale societății, așa cum au pus un accent mai mare pe dimensiunea de interes general, mai degrabă decât pe obiective pur reciproce.

Acest lucru nu înseamnă totuși că întreprinderile sociale lucrează doar cu grupurile sociale sărace sau cele mai vulnerabile - mai degrabă, oferă o varietate de servicii de interes

general, cum ar fi, de exemplu, serviciile de sănătate, îngrijirea copiilor și serviciile educaționale.

Vocația socială puternică a acestor întreprinderi înseamnă că profiturile obținute de o întreprindere socială (independentă de forma sa juridică, profit sau nonprofit) sunt reinvestite în principal în organizație și utilizate pentru a-și susține misiunea. Constrângerea privind profitul și distribuția activelor care caracterizează întreprinderile sociale în multe țări europene este, de asemenea, menită să asigure consolidarea activelor organizației și urmărirea în continuare a obiectivului său de interes general. Într-adevăr, în caz de dizolvare a întreprinderii, activele sale sunt în mod normal transferate unei alte întreprinderi sociale, garantând astfel că obiectivele de bunăstare și dezvoltare vor continua să fie abordate.

O trăsătură specifică a tradiției întreprinderilor sociale europene este crearea, în timp, a unor aranjamente instituționale specifice menite să urmărească un obiectiv social într-un mod stabil și continuu. Aceste aranjamente instituționale, în concordanță cu tradiția puternică a economiei sociale europene, se caracterizează printr-o dimensiune colectivă și participativă puternică și prin legături strânse cu organizațiile și inițiativele societății civile chiar și atunci când adoptă forme organizaționale care nu aparțin în mod tradițional economiei sociale.

Întreprinderile sociale adoptă structuri organizatorice care promovează participarea unei serii de părți interesate, inclusiv a celor implicate direct în activitățile întreprinderii ca lucrători, utilizatori sau voluntari. În timp ce organizațiile tradiționale ale economiei sociale (de exemplu, cooperativele și asociațiile) au fost în general constituite ca organizații cu participare unică, multe întreprinderi sociale includ o combinație de diferite tipuri de părți interesate în structurile lor de membru sau de decizie.

Această caracteristică, menită să favorizeze participarea tuturor cetățenilor interesați, nu exclude posibilitatea ca liderii carismatici să joace un rol-cheie în înființarea întreprinderii și dezvoltarea ei. În același timp, însă, existența unui grup diversificat ai cărui membri sunt responsabili de obiectivul general de interese stabilit de întreprinderea socială asigură supraviețuirea inițiativei dincolo de implicarea liderilor.

Întreprinderile sociale vin în nuanțe și culori diferite, în funcție de dezvoltarea sistemului de asistență socială, a societății civile, a pieței de finanțare socială și a politicilor publice dedicate fiecărei țări. Ca rezultat, există diferențe semnificative între țări în ceea ce privește sectorul social și domeniile de activitate în care sunt active întreprinderile sociale. De exemplu, în România și Ungaria există o predominanță însemnată a activității

întreprinderilor sociale în sectoarele sănătății, muncă și educație, în timp ce țări precum Suedia sau Regatul Unit prezintă o imagine mai diversă, cu o prezență comună și semnificativă a întreprinderilor sociale care oferă servicii comunitare, sociale și conexe.

În alte țări (cum ar fi Italia, de exemplu) cele două domenii principale de activitate sunt integrarea muncii și furnizarea de servicii sociale. În timp ce furnizarea serviciilor sociale este sprijinită în mare măsură de finanțarea publică, integrarea muncii se realizează adesea datorită producției de bunuri și servicii care sunt tranzacționate pe piață. Serviciile întreprinderilor sociale de integrare în muncă includ, de exemplu, servicii de curățenie, grădinarit, servicii de gestionare a instalațiilor, producție de mobilier, renovare, reutilizare.

7.3 Inovarea socială în cadrul antreprenoriatului social

Un prim rezultat important al activităților organizațiilor de economie socială și a întreprinderilor sociale este contribuția lor la creșterea și diversificarea furnizării de servicii familiilor și persoanelor fizice. Datorită naturii lor de jos în sus, aceste organizații au reușit să identifice nevoile emergente și să dezvolte răspunsuri adecvate, adesea fără sprijinul sectorului public. De-a lungul timpului, activitățile desfășurate de aceste organizații au fost adesea recunoscute și sprijinite de stat și, în unele cazuri, chiar au devenit parte a sistemului public de protecție socială. Acesta este cazul, de exemplu, al cooperativelor sociale italiene, care au început ca organizații de voluntariat și sunt acum pe deplin integrate în sistemul social. Și în Suedia, serviciile de îngrijire la domiciliu, create inițial de Crucea Roșie acum peste de peste 100 de ani, sunt acum o instituție recunoscută.

Organizațiile de economie socială promovează în mod eficient antreprenoriatul și crearea de afaceri, în mai multe moduri. În primul rând, contribuie la aducerea activității economice în zone neglijate din cauza rentabilității reduse. Acesta este cazul, de exemplu, al cooperativelor agricole care mențin viabilitatea agriculturii chiar și în zonele în care costurile de producție sunt ridicate, cum ar fi regiunile montane.

Este, de asemenea, cazul cooperativelor de consum și al băncilor cooperatiste, adesea singurele tipuri de organizații care furnizează bunuri de consum și produse financiare chiar și în locații îndepărtate. Al doilea mod în care organizațiile din economia socială contribuie la antreprenoriat este aducerea unei culturi antreprenoriale în sectoare care au fost considerate în mod tradițional în afara sferei comportamentului antreprenorial.

Acest lucru este valabil în special pentru întreprinderile sociale, care au adus o abordare antreprenorială în furnizarea serviciilor sociale, de sănătate și educaționale.



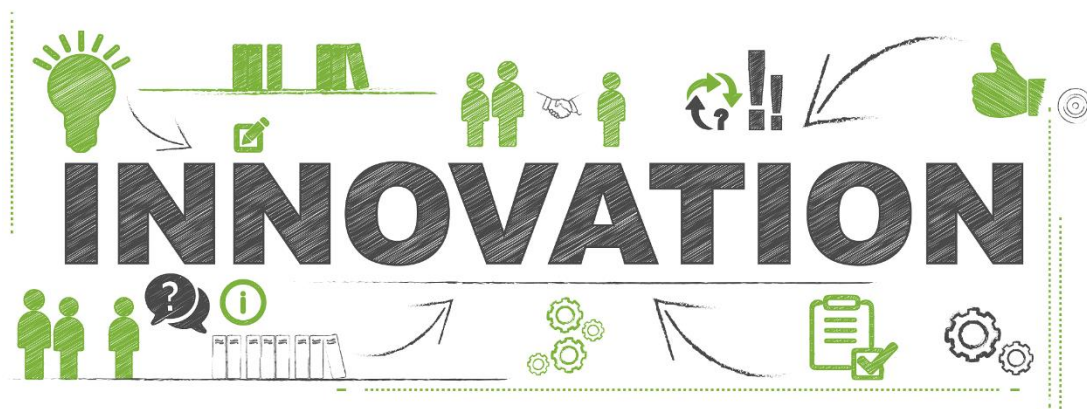
O mare parte a reacției întreprinderilor sociale la nevoile emergente poate fi rezumată în conceptul de inovare socială, care a devenit din ce în ce mai popular în ultimii ani. Datorită apropierii lor de utilizatori și de contextul local, întreprinderile sociale sunt poziționate în mod ideal pentru a intercepta nevoile emergente din societate și pentru a dezvolta răspunsuri inovatoare la aceste nevoi. Misiunea socială a acestor organizații, combinată cu natura lor antreprenorială, asigură că inovațiile care se realizează au ca scop abordarea problemelor sociale. Din punct de vedere istoric, serviciile de sociale standard de acum din Europa de Vest, sunt exemple de inițiative de inovare socială care au început în domeniul economiei sociale și același lucru se întâmplă acum în ceea ce privește alte sectoare de activitate, cum ar fi educația, energia regenerabilă sau integrarea migranților.

În ciuda impactului pozitiv pe care organizațiile economiei sociale îl au asupra comunităților lor și a economiei europene și a societății în general, acestea se confruntă încă cu obstacole semnificative în calea dezvoltării lor.

Prima este lipsa de vizibilitate care încă afectează segmentul economiei sociale (inclusiv în mass-media), ceea ce duce, la rândul său, la o lipsă de conștientizare și recunoaștere a valorii sociale pe care o generează. Ca rezultat, cultura noastră este încă una care se concentrează pe interesul propriu și pe inițiativa individuală, mai degrabă decât pe comportamentele colective și altruiste.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Lipsa de conștientizare nu se datorează doar lipsei de acoperire a mass-mediei, ea începe cu o lipsă de educație în aceste probleme. În timp ce cursurile de antreprenoriat încep să apară în programele de învățământ la școli și universități, educația formală și formarea privind antreprenoriatul social și economia socială sunt încă în mare parte absente din sălile de clasă. Acest lucru înseamnă, de asemenea, că pentru întreprinderile din economia socială este mult mai dificil să găsească personal și manageri cu abilitățile și competențele, decât pentru întreprinderile convenționale.



Lipsa instruirii și educației specializate este doar una dintre modalitățile în care organizațiile economiei sociale se află într-un dezavantaj competitiv față de întreprinderile convenționale. O altă dimensiune importantă, care este subdezvoltată pentru organizațiile economiei sociale și întreprinderile sociale în raport cu corporațiile, este zona de rețele și infrastructuri de sprijin care oferă servicii adecvate de dezvoltare a afacerilor. Acestea pot varia de la planificarea strategică și serviciile de consultanță, la incubatoarele de afaceri adaptate în mod specific nevoilor organizațiilor economiei sociale și ale întreprinderilor sociale. În unele cazuri, aceste organizații au încercat să depășească această provocare prin faptul că au propriile rețele, consorții și organizații reprezentative care îndeplinesc unele dintre aceste funcții, dar furnizarea acestor servicii încă este destul de redusă în raport cu cererea.

Accesul la finanțare este o altă chestiune esențială care afectează organizațiile economiei sociale, care de multe ori întâmpină dificultăți în accesarea acelorasi tipuri de



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

opțiuni de finanțare disponibile întreprinderilor convenționale datorită caracteristicilor lor. La nivelul Uniunii Europene se acordă o atenție deosebită acestei probleme și se dezvoltă noi opțiuni, de la investiții cu impact social la instrumente financiare speciale cum ar fi Fondul european pentru antreprenoriat social.

Capitolul 8 Comunicarea organizațională în sprijinul inovării sociale

Organizațiile trebuie să asigure un climat de comunicare corespunzător, care să asigure sprijinul pentru generarea de idei noi de inovare socială și să favorizeze implementarea proiectelor de inovare socială. În lipsa încurajării unei comunicări deschise și oneste, proiectele de inovare socială au puține șanse să fie implementate cu succes de către organizație.

8.1 Comunicarea organizațională integrată

Comunicarea integrată se referă la practica de a alinia simbolurile, mesajele, procedurile și comportamentele pentru a comunica clar, coerent și continuu în interiorul și dincolo de granițele organizaționale formale. Astăzi, organizațiile devin din ce în ce mai explicite în ceea ce privește comunicarea lor integrată. Acest concept poate fi definit ca totalitatea eforturilor de a coordona și de a alinia toate comunicațiile, astfel încât organizația să vorbească în mod coerent pe diferite segmente de public și mass-media.

Comunicarea organizațională este foarte importantă întrucât susține toate procesele organizației nu doar inovarea socială. Inovarea socială are nevoie de un climat organizațional de susținere, care să adopte comunicarea empatică.

Conceptul de comunicare integrată are o geneză dublă. Pe de o parte este vorba de un concept tehnic, cu privire la integrarea diferitelor tehnologii pentru a ajunge la o soluție sinergică. O a doua linie de evoluție provine din domeniul marketingului și al comunicării de marketing în special și vizează integrarea diferitelor părți și aspecte ale procesului comunicării de marketing.

Comunicarea integrată prezintă o serie de avantaje imediate pentru o organizație: mesajele organizației devin aliniate, ceea ce face mai ușoară operaționalizarea lor pentru diferitele segmente de public. Se obține astfel un grad mai mare de precizie în campanii, și în consecință, se realizează utilizarea resurselor în mod optim. Pe de altă parte, comunicarea non-integrată sau dezintegrată trimite mesaje incoerente care slabesc impactul și creează confuzie, frustrând sau iritând consistent audiența. Deoarece coerența

sensului este capitală în prezent, orchestrarea mesajelor organizaționale este considerată necesară pentru ca organizațiile să poată supraviețui și prospera.

Programele contemporane de comunicare integrată cer organizațiilor să conceapă comunicarea într-un anumit context. În prezent, constatăm că un număr tot mai mare de organizații caută să integreze comunicarea cu alte organizații, inclusiv furnizorii, distribuitorii și agenții de publicitate. Acești colaboratori se găsesc atât în amonte cât și în avalul lanțului valoric. Anumite organizații, prin urmare, stabilesc standarde explicite pentru partenerii lor în ceea ce privește comportamentul lor social, politic și față de mediu.

Comunicarea organizațională integrată ideală face referire la două aspecte cheie. Primul este acela că, prin stabilirea unui departament central, condus de un șef de comunicare, comunicarea agendei organizației s-ar raporta direct managerului general. Mișcarea reprezintă o tactică pentru agenda strategică. Al doilea motiv vizează generarea de costuri mai mici, o eficiență sporită și o mai mare claritate, în principal pe plan intern, dar și extern, revendicată de către părțile interesate.

În cadrul activităților formalizate, organizațiile își structurează activitatea pe departamente și ierarhii bine stabilite. În aceste ierarhii, comunicarea formalizată se desfășoară cu precădere pe verticală. În fiecare dintre aceste structuri verticale sunt diferite sarcini secundare, sau subactivități, în cadrul cărora sunt efectuate activitățile specializate. Comunicarea interfuncțională este necesară pentru conectarea acestor activități specializate, subactivități și departamente.



Într-o organizație regăsim comunicații verticale, orizontale și informale.

În practică, organizațiile utilizează o varietate de mecanisme de coordonare pentru comunicarea pe orizontală. Printre acestea se numără echipele de proiect, procesele de lucru standardizate, structurile matriceale. În plus față de comunicarea formală care are loc atât prin procesele de comunicare verticale și orizontale, există diferite procese de comunicare informale, care oferă bogăție, viteză și înclinație politică comunicării organizaționale.

O abordare integrată ar trebui să ofere publicului seturi uniforme sau consistente de mesaje. În felul acesta, este mai ușor pentru beneficiari să le interpreteze și să le atribuie un sens. Pentru publicul țintă, o astfel de integrare ar putea promova o mai bună înțelegere,

permițându-le să perceapă organizațiile într-un context mai pozitiv, mai deschis și mai onest și în acest sens să încurajeze comportamentele dorite. Pentru organizații, acest lucru determină reducerea costurilor, oferă o îmbunătățire a transparenței, a imaginii brandului și a reputației. Îndeplinirea acestor deziderate poate să conducă la creșterea performanțelor organizaționale și la implementarea cu succes a proiectelor de inovare socială.

Comunicarea organizațională integrată este un concept complex aflat în plină evoluție. Comunicarea integrată, pentru a asigura sprijinul proceselor de inovare socială, trebuie să ia în considerare beneficiarii, deținătorii de mize (engl.: stakeholderi) și angajații.

a) Comunicarea cu beneficiarii

Pentru publicul țintă, instituția marketingului trebuie să identifice și să satisfacă nevoi specifice, unele dintre acestea fiind nevoi în stare latentă. În prezent se constată că furnizorii și audiența devin parteneri în ceea ce se numește producția de masă personalizată. Astfel, putem să asemănăm comunicarea integrată cu producția de masă personalizată: comunicarea modernă are nevoie să ofere o perspectivă de personalizare. În lipsa acestei personalizări, eforturile de a integra conținutul și forma comunicării vor eșua și vor fi contra-productive. Pe de altă parte, comunicarea va fi mai de succes dacă ea va contribui la o cultură de parteneriat prin conceperea și articularea atât a nevoilor cât și a produselor care să satisfacă aceste nevoi (Christensen et al., 2009).

În crearea unor sisteme care să înregistreze dorințele și nevoile individuale și să permită clientului să își realizeze propriul său produs sau serviciu, organizațiile au pus în practică sisteme de comunicare integrate de un nivel extrem de sofisticat. Comunicarea integrată se referă la practica de integrare a nevoilor beneficiarilor în elaborarea proiectelor de inovare socială, în practicile și procedurile interne ale departamentelor funcționale pentru o reacție rapidă la cerințele beneficiarilor.

Apreciem astfel că se înregistrează un pronunțat salt calitativ de la abordările inițiale ale comunicării integrate, în care se realizează doar o simplă coordonare a comunicării de marketing, pentru a oferi mesajului claritate și coerență, la această integrare a beneficiarilor, implicând o organizare mai substanțială, punând beneficiarii în centrul tuturor activităților organizației.

b) Comunicarea cu deținătorii de mize

Comunicarea integrată evidențiază eforturile organizațiilor pentru construirea unor baze de date ale deținătorilor de mize și pentru organizarea dialogurilor strategice cu părțile interesate selectate. Prin invitarea unor părți interesate, cum ar fi grupurile de mediu, organizațiile pentru îngrijirea sănătății, companiile pentru asigurări să participe la

rezolvarea problemelor semnalate, organizația se asigură de implicarea lor în rezolvarea acestor situații într-un mod convenabil pentru toate părțile. În acest mod, comunicarea integrată se transformă, de la un drum cu sens unic, într-o rețea multidirecțională prin implicarea deținătorilor de interese. Prin organizarea unor astfel de dialoguri, organizațiile integrează vocile unor actori puternici în speranța aprobării planurilor și deciziilor necesare societății.



Comunicarea integrată cu deținătorii de mize, pentru a fi eficientă, trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- acuratețea se referă la oferirea de informații corecte, fie în mod voluntar sau ca răspuns la solicitările stakeholderilor. Informațiile corecte nu trebuie să conducă la scăderea prestigiului organizației prin oferirea unor informații trunchiate;
- promptitudinea are în vedere oferirea de informații valabile, relevante pentru stakeholderii organizației. Informațiile prompte trebuie oferite cu diferite ocazii precum inițierea unor proiecte, solicitări ale mass-media, diferite crize în care organizația este angrenată. În anumite situații promptitudinea este impusă prin reglementări legale;
- transparența vizează cerința ca informațiile să fie complete, relevante, să nu conțină elemente care să inducă în eroare pe deținătorii de mize. Transparența arată stakeholderilor că organizația este gata să comunice aspecte relevante pentru activitatea acestora;

➤ credibilitatea este un fundament important în clădirea relației de încredere cu stakeholderii. Credibilitatea se clădește în timp, printr-o comunicare sinceră și prin crearea de parteneriate pe termen lung cu părțile interesate.

c) Comunicarea cu angajați

În primul rând organizațiile trebuie să vândă brandul salariaților întrucât aceștia sunt cei care implementează viziunea organizației. Organizațiile au nevoie de angajați care să se identifice cu viziunea și valorile organizației, mai înainte de a interacționa cu beneficiarii și alte categorii de clienți ai organizației. Angajații care vorbesc pozitiv despre proiectele organizației lor, au o influență mai puternică asupra posibililor beneficiari decât publicitatea sau distribuția. Beneficiarii au o mai mare încredere în salariații care se identifică cu organizația lor și sunt puternic implicați față de aceasta.

Managerii și conducerea de vârf a organizației au înțeles importanța direcționării comunicării către angajați. Pe lângă asigurarea unui climat organizațional corespunzător salariații au nevoie să fie motivați și antrenați în înțelegerea și aplicarea filozofiei organizației. O multitudine de tehnici pot fi folosite în acest sens: newslettere în format fizic sau electronic, team-buildinguri motivaționale, rapoartele anuale sau semestriale ale organizației.



O abordare integrată a comunicării implică plasarea comunicării cu angajații din organizație la același nivel cu relațiile publice, cu relațiile cu investitorii și relațiile guvernamentale.

Logica comunicării orientate spre interior nu exclude posibilitatea ca mesajele organizației să comunice simultan cu publicul extern. În fapt, aceste două dimensiuni sunt strâns legate. Mesajele adresate publicului intern sunt esențiale pentru brandingul corporativ, deoarece acestea integrează preocupările atât ale publicului intern cât și extern. Cu toate acestea, într-un mediu de comunicare aglomerat de simboluri, sloganuri și pretenții de identitate, mesajele organizației sunt mai susceptibile să stimuleze interesul în rândul membrilor organizației decât în afara granițelor formale ale organizației.

8.2 Comunicarea internă – factor de susținere a inovării sociale

Comunicarea internă integrată reprezintă toate formele de comunicare formală și informală care se desfășoară în cadrul organizației la toate nivelurile de organizare. Comunicarea internă este alcătuită din toate metodele utilizate de o organizație pentru a comunica cu angajații, incluzând aici comunicarea directă dar și mediată (reviste interne ale organizației, mesaje de email, etc.).

Comunicarea internă poate fi definită ca fiind schimbul de informații și idei dintr-o organizație. Prin comunicarea internă se poate crea o atmosferă de respect pentru toți salariații, fapt care poate să conducă la un mediu de lucru plăcut. Este nevoie de un management al comunicării interne întrucât organizațiile sunt tot mai complexe și respectarea unității de comandă este problematică.

Comunicarea internă este importantă pentru organizații pentru că astfel se creează un climat organizațional propice pentru performanță. Pe de altă parte, o comunicare internă inefficientă determină scăderea productivității și poate conduce chiar și la tensiuni în organizație. Cu toate acestea, comunicarea internă în organizații nu primește atenția cuvenită în managementul organizațiilor și nici resursele necesare pentru o implementare eficientă.

Comunicarea internă include atât activitățile formale cât și cele informale. În societatea bazată pe cunoaștere, principalele active ale unei organizații sunt oamenii, informațiile și cunoștințele create în interacțiunea dintre oameni. Comunicarea organizațională internă este un proces central prin care organizațiile pot să creeze valoare.



În societatea bazată pe cunoaștere, principalele active ale unei organizații sunt: oamenii, informațiile și cunoștințele create în interacțiunea dintre oameni. Comunicarea organizațională internă este un proces central prin care organizațiile pot să creeze valoare.

Profesioniștii domeniului fac și distincția între comunicarea internă și comunicațiile interne. Comunicarea se referă la procesul interacțiunii sociale dintre angajații unei organizații pe când comunicațiile desemnează mijloacele tehnice folosite și canalele

utilizate pentru a realiza comunicarea, precum și rezultatele comunicării: rapoarte, procese verbale, etc.

În comunicarea internă accentul se pune pe crearea unui climat organizațional favorabil, pozitiv și competitiv care să susțină performanța organizațională. Managementul organizației, prins cu alte probleme presante nu consideră comunicarea internă o prioritate. Orientarea către comunicarea internă poate să contribuie la revirimentul multor organizații. Comunicarea internă are capacitatea a descătușa energiile și poate să contribuie la eliberarea potențialului creator al membrilor organizației.



Comunicarea organizațională internă, dacă este orchestrată și manageriată în scopul creșterii performanțelor organizaționale, poate să ajute la îndeplinirea mai multor obiective, dintre care enumerăm:

- să contribuie la dezvoltarea relațiilor interne din organizație care să determine angajamentul salariaților;
- să promoveze un sentiment de apartenență în rândul angajaților;
- să îi conștientizeze pe angajați de schimbările din mediul extern;
- să îi conștientizeze pe angajați de necesitatea ca organizația să evolueze și să le ceară să fie pregătiți pentru aceste schimbări.

Pentru o organizație este important să aibă angajați implicați total. Angajamentul afectiv vizează emoțiile pozitive ale angajaților care se formează în legătură cu locul de muncă. Angajamentul normativ are legătură cu obligațiile angajaților față de organizație și

rezultatele acesteia, generat până la urmă de îndeplinirea sarcinilor de lucru. Angajamentul de continuitate vizează costurile părăsirii organizației de către salariat. Angajamentul reflectă loialitatea angajaților față de organizație. În aceste condiții, comunicarea organizațională internă trebuie să identifice acele mesaje care să contribuie la angajamentul salariaților. Aceste mesaje pot fi atât în legătură cu sarcinile de serviciu sau alte mesaje despre rolul organizației în societate sau despre activități și cauze recreativ-sociale.

Legat de conștientizarea angajaților în legătură cu schimbările din mediul extern, optica dominantă a fost că aceasta este sarcina managerului de vârf. Dar, pentru atingerea obiectivelor comunicării organizaționale interne, angajații au nevoie să înțeleagă ce se întâmplă în mediul extern și cum se adaptează organizația la aceste schimbări. Organizațiile responsabile pentru angajații lor îi informează permanent pe aceștia în legătură cu schimbările cu care se confruntă organizația. Scopul acestor informări este de a-i pregăti pe salariați să accepte schimbarea.

Angajații organizației trebuie să fie în permanență pregătiți pentru schimbare, singura constantă a lumii contemporane. În acest sens organizația oferă angajaților posibilitatea să perceapă schimbările din mediul ambiant și să se adapteze la ele. Progresul organizației nu este posibil dacă nu se adaptează schimbărilor din mediul ambiant sau chiar organizația să fie cea care conduce aceste schimbări. Prin urmare, logica comunicării interne trebuie să abordeze aceste subiecte delicate, oferind practic angajaților perspectiva viitorului. Prin pregătirea oamenilor, organizația se pregătește pe ea înseși.

Comunicarea organizațională internă prezintă o serie de caracteristici care îi subliniază importanța și necesitatea ca aceasta să fie administrată corespunzător de către managementul organizației. O caracteristică a comunicării organizaționale interne se referă la funcția sa de partajare a informațiilor și cunoștințelor. Comunicarea organizațională are rolul de a mobiliza cunoștințele care sunt dispersate în cadrul organizației. Partajarea cunoștințelor se realizează prin schimburi de informații realizate în mod formal sau informal în cadrul interacțiunilor sociale.

Pentru ca organizațiile să comunice eficient este necesar ca ele să considere comunicarea internă ca o activitate strategică mai degrabă decât o activitate care implică perfecționarea anumitor abilități. Toți angajații și managerii trebuie implicați în comunicarea organizațională. Schimbarea aceasta de perspectivă a comunicării organizaționale trebuie realizată cu sprijinul tuturor salariaților.

Abilitatea de a partaja cunoștințele în interiorul organizației este un element fundamental pentru ca organizația să își păstreze avantajul competitiv. Diseminarea și

partajarea internă a cunoștințelor se bazează pe rețele formale și informale de comunicare, care permit accesul angajaților la experți și interacțiunea dintre angajați. Confruntate cu explozia informațională din prezent, organizațiile au nevoie de rețele formale și informale de comunicare care să filtreze excesul de informație precum și informațiile care nu sunt relevante.

8.3 Factori care influențează comunicarea organizațională internă

Comunicarea organizațională internă este influențată de mai mulți factori, între care cultura organizațională și lupta pentru putere în organizație. Cunoașterea acestor factori este importantă pentru inovarea socială întrucât organizațiile au nevoie să asigure o comunicare internă asertivă și în sprijinul inovării sociale.

Cultura organizațională

Cultura organizațională reprezintă setul central de valori, precum și modul în care se rezolvă problemele într-o organizație. Dintr-o perspectivă de comunicare, oamenii din organizații creează cultura prin interacțiunile lor. Cultura se dezvoltă în mod direct prin limbaj, povești, mesaje non-verbale, și a schimburilor de comunicare.

Climatul organizațional și cultura organizațională sunt două concepte alternative pentru a exprima modul în care oamenii experimentează și descriu cadrul de lucru din diferitele organizații. Climatul organizațional poate fi definit ca percepțiile comune și înțelesul atașat politicilor, practicilor și procedurilor organizaționale. Climatul organizațional reflectă atmosfera generală de la locul de muncă sau starea de spirit a membrilor organizației. Dintr-o altă perspectivă climatul organizațional reprezintă o reacție subiectivă a percepției membrilor organizației față de evenimentele de comunicare.

Există arii de suprapunere între climatul organizațional și cultura organizațională. Astfel, atât climatul cât și cultura urmăresc să identifice mijloacele care să asigure un mediu de lucru plăcut și să susțină performanțele organizației. Atât conducerea cât și subordonații sunt responsabili pentru a asigura un climat organizațional propice. Între temele abordate de cercetările cu privire la climatul organizațional amintim: satisfacția angajaților față de locul de muncă, percepția angajaților cu privire la recompensarea pentru munca prestată, percepția angajaților cu privire la atmosfera generală din cadrul organizației. Climatul are un efect direct asupra relațiilor organizaționale și asupra

satisfacției și moralului membrilor. Comunicarea interpersonală în relațiile organizaționale, în special între superiori și subordonați, contribuie la climatul general al organizației. Organizațiile nu au un climat singular, ci mai degrabă climate multiple rezultate din procesul evolutiv al organizațiilor și sub amprenta conducerilor succesive.



Multitudinea studiilor cu privire la cultura organizațională a condus la identificarea, în cadrul organizațiilor, a mai multor tipuri de culturi organizaționale, caracterizate de diferențe între elementele componente ale culturii. De asemenea, o altă modalitate de a grupa culturile este relația dintre cultură și performanța organizațională. Cea mai cunoscută modalitate de a clasifica cultura organizațională este modelul propus de Cameron și Quinn (2006). Astfel, cultura organizațională poate fi analizată în funcție de două criterii: flexibilitate versus stabilitate în adaptarea la mediu și orientare internă versus orientare externă în implementarea strategiei.

Cele patru celule sunt denumite astfel: Clan (orientare internă și flexibilitate, cu accent pe oameni), Inovativă (orientare externă și flexibilitate, cu accent pe creștere), Competitivă (orientare externă și stabilitate, cu accent pe competiție) și Birocrațică (orientare internă și stabilitate, cu accent pe structura organizatorică).

Cultura de tip clan sau orientată spre oameni pornește de la asumția de bază că cel mai puternic element motivațional este afilierea umană. Valorile promovate de o astfel de cultură includ colaborarea, afilierea, atașamentul, încrederea. Comunicarea este o comunicare deschisă, onestă.

Cultura inovativă pornește de la ipoteza că singura certitudine este schimbarea. În acest sens valorile promovate sunt dezvoltarea personală, stimularea creativității, asumarea riscului. Comunicarea încurajează proiectele noi și nu penalizează eșecurile.

Cultura competitivă este cea care premiază reușitele oamenilor și organizației. Fiind o cultură orientată extern, către piață, comunicarea se concentrează pe schimbul de informații, analiza și interpretarea informațiilor.

Cultura birocratică apreciază stabilitatea. Credințele sunt că oamenii se comportă în mod corespunzător atunci când au roluri clare, iar procedurile sunt în mod formal definite de norme și reguli. Comunicarea este formalizată și orientată spre îndeplinirea unor sarcini de rutină.

Cultura se transmite în cadrul organizației prin socializarea dintre actorii organizației. Socializarea în organizații reprezintă procesul sistematic prin care noii intrați într-o organizație deprind valorile culturale definitorii ale organizației. Socializarea oferă posibilitatea indivizilor să comunice într-un cadru formal și informal astfel încât să deprindă valorile organizației mai degrabă prin experimentare decât prin învățarea clasică.

Lupta pentru putere și comunicarea în organizații

Puterea în organizații și lupta pentru putere determină un anumit model de comunicare. Oricât de democratică ar fi o organizație, cei care controlează puterea vor fi interesați să impună un anumit model de comunicare.

Puterea reprezintă abilitatea unui individ de a influența alte persoane și de a modifica astfel comportamentul lor. Termenul de putere poate fi folosit în raport cu grupuri, organizații sau țări. În felul acesta, un grup sau departament din organizație poate fi etichetat drept puternic, fapt ce sugerează că acesta are capacitatea de a influența comportamentele indivizilor din alte departamente. Această influență poate să afecteze deciziile bugetare, stabilirea obiectivelor, realizarea angajărilor, etc.

Sursele puterii într-o organizație pot fi grupate în surse interpersonale și surse structurale sau situaționale ale puterii. Există cinci surse interpersonale ale puterii: puterea de recompensare, puterea coercitivă, puterea legitimă, puterea expert, puterea referent.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Sursele structurale ale puterii se definesc în raport cu designul organizațional care oferă un acces inegal la informații, resurse și luarea deciziilor. Sursele structurale ale puterii includ: cunoștințele, resursele, abilitatea de a lua decizii și legăturile conective.



Comunicarea este importantă în procesul de exercitare a puterii prin legăturile pe care ea le stabilește:

- legături informaționale: managerii trebuie să aibă acces la informații;
- legăturile cu disponibilitatea resurselor: managerii pot să controleze fluxul de resurse către organizație;
- legăturile suport: managerii au nevoie de aprobarea altor persoane pentru a pune în discuție anumite decizii.

Inovarea socială abordează nevoile sociale prin mijloace sociale. „Social” în contextul inovării organizaționale se referă la inovații non-tehnice și subliniază locurile de muncă de bună calitate și participarea angajaților. Inovarea socială presupune că persoanele care au nevoie să ia inițiativa de a aborda problemele sociale. Dar oamenii încep doar să facă acest lucru atunci când sunt împuterniciți și o condiție care asigură astfel de inițiative este atunci când oamenii li se permite să comunice liber și să își asume idei noi. Participarea prin comunicare permite participarea în societate. O astfel de participare este concepută prin inovarea organizațională – ca implicare și angajare a angajaților – prin procesul de inovare de jos în sus.

Capitolul 9 Promovarea inovării sociale prin marketing și comunicare

Organizația care implementează proiecte de inovare socială are nevoie de o gamă largă de instrumente de comunicare pentru a-și promova ideile și proiectele în rândul comunității. Proiectele de succes sunt cele care beneficiază de implicarea atât a personalului cât și a beneficiarilor. Beneficiarii sunt implicați în dezvoltarea inovației sociale sau în guvernanta acestora. Acest lucru este realizat fie direct, fie prin intermediari sau alți actori care au contact direct cu beneficiarii. Acest angajament contribuie adesea la asigurarea faptului că inovarea socială servește unor scopuri legitime și implică membrii grupului țintă în a-și rezolva propriile probleme.

9.1 Identificarea beneficiarilor și nevoilor acestora

Beneficiarii proiectelor de inovare socială au nevoi diverse. Aceste nevoi pot fi identificate printr-o gamă largă de tehnici de cercetare: observarea, ancheta prin sondaj, cercetările etnografice.

Observarea este o metodă de cercetare exploratorie sau descriptivă, utilizată pentru culegerea de date primare referitoare la persoane, obiecte sau fenomene, în cadrul căreia cercetătorul nu comunică direct cu subiecții, obiectele sau situațiile supuse investigației. Tehnicile calitative includ clasa metodelor de observație – tehnici în cadrul cărora cercetătorul se bazează mai degrabă pe abilitatea sa de observare decât pe comunicarea cu o persoană cu scopul de a obține informații. Observarea necesită ceva de observat, și deoarece memoriile noastre sunt imperfecte, cercetătorii depind de dispozitive de înregistrat audio-video. La o primă privire, s-ar părea că cercetările prin observare se pot derula fără nici o structură la bază; totuși, este important să se adere la un plan pentru ca observațiile să fie consistente. Există în general patru moduri de a organiza observarea: a) directă versus indirectă; b) disimulată versus nedisimulată, c) structurată versus nestructurată, și d) umană versus mecanică.

Ancheta prin sondaj reprezintă cea mai utilizată metodă de obținere a datelor primare. Prin date primare sau informații primare înțelegem orice relații verbale, scrise, cifrice sau sub forma unor simboluri, ce reflectă comportamente, opinii, evaluări, atitudini,

motive, intenții, preferințe etc., obținute pentru prima oară, printr-o metodă sau alta, de la cei care le posedă (persoane fizice, organizații etc.).

Ancheta, în cazul unei cercetări descriptive sau explicative, presupune existența unui chestionar și a unui eșantion reprezentativ pentru populația avută în vedere. Componentii eșantionului pot fi contactați direct, prin telefon, prin intermediul poștei, prin Internet etc. În condițiile în care realizarea cercetării impune desfășurarea unei anchete, atunci problematica eșantionării devine o fază distinctă a cercetării. Aceasta va presupune, în primul rând, stabilirea populației care va face obiectul cercetării și identificarea cadrului sau a bazei de eșantionare din care urmează să se aleagă unitățile eșantionului în cazul metodelor probabilistice de eșantionare. De asemenea, se pune și problema stabilirii unității de eșantionare: persoană fizică, familie, gospodărie, firmă etc. O problemă deosebită a eșantionării o reprezintă determinarea mărimii eșantionului astfel încât acesta să fie reprezentativ pentru populația avută în vedere.



În această etapă o atenție deosebită se acordă elaborării chestionarelor și a bazelor de date care vor ajuta la culegerea și păstrarea datelor. Chestionarele reprezintă o colecție de întrebări adresate cu scopul de a culege date referitoare la respondenți. Trebuie acordată o atenție sporită pentru a concepe chestionare clare și folositoare. De asemenea, la proiectarea bazelor de date care vor găzdui datele se va acorda o atenție deosebită, astfel

încât să fie prevăzute toate posibilitățile de interpretare iar codificarea datelor să fie cât mai exactă.

Etnografia folosește diferite tipuri de cercetare, incluzând imersiunea, observarea participanților și interviuarea în adâncime informală. Etnografii acordă atenție cuvintelor, metaforelor, simbolurilor și istorisirilor pe care oamenii le folosesc pentru a-și explica viețile și pentru a comunica unul cu altul. Sociologii au folosit din ce în ce mai mult cercetarea etnografică pentru a studia nevoile sociale. Cu toate acestea, spre deosebire de antropologi, cercetătorii de marketing nu imersează luni de zile într-un singur sens. Mai degrabă, cercetarea etnografică presupune observația directă, interviuri și înregistrări audio-video ale consumatorilor. Cercetarea etnografică nu este făcută într-un anumit moment în timp, la fel ca majoritatea celorlalte cercetări.

9.2 Comunicarea în cadrul activităților de inovare socială

Comunicarea organizațională se bazează într-o măsură foarte mare pe sprijinul mass-media pentru a genera audiență și pentru a transmite mesaje către publicul țintă. Evoluțiile tehnologice au amplificat câmpul de cuprindere și diversitatea mediilor folosite pentru a transmite mesaje.

Comunicarea de marketing este o activitate centrată pe audiență al cărei rol este acela de a oferi clienților unei organizații produsele, serviciile și mărcile dorite. Pentru a realiza acest lucru, organizațiile utilizează uneltele diverse, mass-media și mesaje care constituie mixul comunicării de marketing: publicitatea, promovarea vânzărilor, marketingul direct, vânzarea personală și marketingul relațiilor publice. Gama media se extinde, datorită mass-mediei digitale și on-line. Mesajele folosite pentru a influența publicul reprezintă un echilibru între necesitatea de a furniza informații și necesitatea de a dezvolta valori de brand prin apelarea la elemente emoționale. Felul în care este configurat mixul variază în funcție de natura relației cu clientul, sarcina de realizat și alte probleme contextuale.

Legat de mass-media tradițională, offline, este de remarcat longevitatea acesteia care a fost folosită pentru a sprijini inițiativele de comunicare organizațională. Televiziunea oferă o perspectivă de divertisment vizual, deși este o oportunitate relativ costisitoare de a ajunge la părțile interesate. Modul liber de exprimare și imprimare este des folosit, dar

mesajul este predominant unidirecțional și oferă un feedback slab sau nicio oportunitate de interacțiune cu părțile interesate.

Televiziunea oferă o serie de avantaje pentru emițător: creativitate și un impact susținut, o bună acoperire și cel mai scăzut cost pe vizionare, captarea atenției publicului în special în cadrul emisiunilor sau transmisiilor cu priză la public, selectivitate și flexibilitate. Însă aceste avantaje sunt contrabalansate de dezavantajele televiziunii: costul ridicat de producție și de transmitere al mesajelor, lipsa de selectivitate a publicului, efemeritatea mesajului și lipsa unei organizări în cadrul spoturilor comerciale.

Radioul scade ca importanță în peisajul mass-media. În prezent este necesară o creativitate sporită pentru a beneficia de avantajele radioului: costul scăzut și eficiența, selectivitatea, flexibilitatea. Dezavantajele radioului sunt legate de limitările de natură creativă, audiența fragmentată datorită numărului mare de posturi de radio, atenția scăzută a ascultătorilor și lipsa informațiilor relevante cu privire la eficiența mesajelor radio.

Media tradițională este puternic concurată de media digitală care este mai ieftină și permite o mai bună interacțiune. Acest lucru nu sugerează faptul că rolul mass-media tradițională s-a încheiat sau este pe cale să se încheie în domeniul comunicațiilor contemporane. Premisa că munca offline și online împreună oferă organizațiilor un avantaj, mai mare decât lucrând în mod independent, este încă valabilă. Cu toate acestea, mass-media digitală, în special în epoca Web 2.0, permite interacțiunea prin cunoașterea și schimbul de informații.

Comunicațiile bazate pe Internet au modificat radical modul de considerare a proceselor de comunicare operate anterior. Acum, oricine are acces la Internet poate posta și compara informații, rămânând anonim dacă dorește. În timp ce Internetul a oferit o nouă și valoroasă formă de comunicare externă, utilizatorii sunt, de asemenea, mai deschiși, mai expuși și mai vulnerabili la o serie de influențe negative. Varietatea de informații disponibile on-line, fie adevărate sau false, pot erupe în orice moment și se pot răspândi rapid în întreaga lume, fapt ce poate să determine anumite crize organizaționale.

Media digitală a transformat modul în care organizațiile comunică cu părțile interesate. De asemenea, media digitală a contestat modul în care se organizează și se structurează trimiterea mesajelor. Cu toate că unele dintre principiile asociate modului în care mass-media tradițională lucrează încă se aplică, media digitală necesită o abordare diferită și oferă noi oportunități pentru organizații.

Site-ul web este cartea de vizită on-line a unei afaceri. Un site trebuie să aibă un nume și să fie găzduit de către un server. Un site trebuie să ofere un design agreabil și să ofere

informații despre produsele și serviciile oferite de companie. Datele de contact sunt, de asemenea, esențiale. Un site nu trebuie să fie foarte încărcat, în schimb trebuie armonizat cu obiectivele comerciale ale întreprinderii. Prezentarea produselor și serviciilor oferite poate să fie completată de mici istorioare care au rolul de a atrage consumatorul.

Rețelele sociale reprezintă o modalitate excelentă de a comunica cu grupul țintă de clienți. O pagină de companie este adesea gratis. Întreprinderea poate distribui imagini cu produse și servicii sau poate crea evenimente, care să atragă consumatorii. Prin distribuiri și redistribuiri sau prin aprecierile consumatorilor mesajele pot să fie popularizate în rândul unui număr mare de clienți potențiali. Întrucât rețelele sociale sunt un mediu interactiv, întreprinderea trebuie să răspundă prompt solicitărilor clienților. Problemele clienților trebuie abordate direct pentru a nu afecta negativ imaginea companiei. Rețelele sociale sunt excelente pentru a realiza publicitate personalizată și targetată cu mare precizie.



Publicitatea on-line poate fi plasată prin intermediul bannerelor, a filmulețelor sau căutărilor sponsorizate. Astfel publicitatea on-line poate fi foarte eficientă și poate veni în ajutorul satisfacerii nevoilor clienților. De regulă, pentru o campanie on-line se aplează la o firmă specializată în comunicarea digitală.

E-mail marketingul este o formă de comunicare on-line ce presupune trimiterea de scrisori de informare (engl. newsletters) către clienți cuprinși într-o bază de date. Newsletterul este o metodă eficientă pentru a-ți dezvolta relațiile cu clienții actuali și potențiali.

Relațiile publice reprezintă o funcție a managementului care evaluează atitudinile publicului, identifică politicile și procedurile organizației care sunt de interes public și implementează programul de acțiuni și comunicare pentru a câștiga simpatia și acceptarea publicului. Programele de relații publice pot fi direcționate către un public larg, reprezentat de audiența internă și externă, angajații firmei, investitorii și deținătorii de interese, clienții și furnizorii, media, organizațiile non-guvernamentale și guvernamentale, diferitele grupuri financiare.

Afacerile publice (*engl. public affairs*) este un concept care desemnează relațiile organizației cu diverși deținători de interese. Pe de o parte, afacerile publice reprezintă interfața dintre o organizație și părțile externe interesate. Pe de altă parte, putem considera afacerile publice ca reprezentând comunicarea concentrată cu cei care reglementează piețele și industriile, legislatorii, oficialii aleși și reprezentanții desemnați. Prin afacerile publice organizațiile încearcă să influențeze reglementările și legislația asociate cu piețele pe care ele operează.

În abordarea relației cu stakeholderii organizațiile pot să adopte o strategie ofensivă sau o strategie defensivă. Strategia ofensivă vizează un flux constant de mesaje și o presiune a comunicării orientată către stakeholderi pentru a-i menține pe aceștia conectați la problemele organizației. Strategia defensivă urmărește intensificarea relațiilor de comunicare cu stakeholderii atunci când apare o problemă sau atunci când interesele organizației solicită acest lucru.

Comunicatul de presă este o formă comună a activității relațiilor cu media. Un raport scris cu privire la anumite schimbări sau evoluții în organizație este pus la dispoziția presei, invitând presa să-l menționeze ca un element de știri. În mod tradițional acest lucru era trimis jurnaliștilor, dar în prezent, astfel de informații sunt transmise pe email sau este trimis un mail în care sunt informații jurnaliștii despre comunicatul de presă postat pe site-ul web. Mesajul este în mod deliberat concis, sintetic și prezentat în scris, astfel încât să atragă atenția editorului. Informațiile suplimentare pot fi obținute dacă articolul prezentat urmează să fie detaliat sau este doar difuzat la știri. Relațiile media sunt o formă de povestiri. Pentru ca o poveste să fie utilizată și publicată, aceasta trebuie să prezinte interes, adică să aducă valoare publicului. Printre alte caracteristici, articolul trebuie să conțină elemente de imprevizibilitate și de surpriză. Mai presus de orice altceva povestea trebuie încadrată. Acest lucru permite publicului să înțeleagă contextul în care povestitorului dorește să fie interpretată povestea, asigurând astfel coerența, integrarea și consolidarea poziționării dorite.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Organizarea de evenimente este o activitate importantă de relații publice dar impactul evenimentelor de relații publice nu este la fel de puternic ca în cazul relațiilor cu presa. Evenimentele pot fi folosite pentru a promova produsele și sunt axate în mod natural pe creșterea vânzărilor.

Evenimentele targetate către comunitate contribuie la viața comunității locale, de exemplu sponsorizând zonele de joacă pentru copii, aduc contribuții la centrele comunitare locale și la centrele de caritate. Organizația încearcă să se implice mai mult în comunitatea locală ca un bun angajator și un bun membru al comunității. Acest lucru ajută la dezvoltarea imaginii organizației și la conștientizarea prezenței ei în comunitate.

9.3 Dezvoltarea brandului și a notorietății

Brandurile încorporează identități lingvistice și vizuale, dar ele sunt mai mult decât atât: ele sunt relația emoțională și rațională dintre cumpărător și o organizație, relație bazată, în special, pe setul de valori pe care brandul îl proclamă (Bogdan 2010).



Putem să ne imaginăm brandul ca un aisberg. O mică parte, reprezentată de elementele tangibile și perceptibile, se află la suprafață. Este vorba de produs, nume, simbol, paleta de culori asociată cu brandul. Partea invizibilă este cea care contează mai mult, este mai consistentă, asigură capitalul brandului și este reprezentată de semnificațiile brandului.

Marca este mecanismul care protejează legal brandul și asigură proprietatea acestei averi intangibile. Construcția de branduri fără protecție prin marcă se poate solda cu rezultate nefavorabile întrucât poate apărea ușor mecanismul de copiere sau, mai mult, marca poate fi înregistrată de către altcineva.

Brandurile sunt active intangibile care au valoare doar atunci când sunt privite într-un sistem împreună cu alte elemente ale întreprinderii precum produsele oferite, resursele umane, tehnologia folosită, experiența de achiziționare și consum pe care o propune beneficiarului. Fără suportul produsului sau serviciului pe care îl desemnează atracția unui brand este destul de limitată. În felul acesta înțâietatea brandului capătă o rezonanță pentru consumatori.



Pentru inovarea socială construcția unui brand este importantă întrucât subliniază necesitatea ca personalul și beneficiarii să adere la o cauză.

Kapferer (2008) admite existența a trei poli ai brandului: numele și simbolul, ideea de brand și proiectul de inovare socială. Cele trei elemente se conjugă pentru a forma sistemul brandului. Pentru a câștiga aderenți o marcă trebuie să transforme o idee într-un proiect de succes, să fie apreciată, discutată de oameni, să fie livrată pe piață sub o formă tangibilă (figura 9.1).

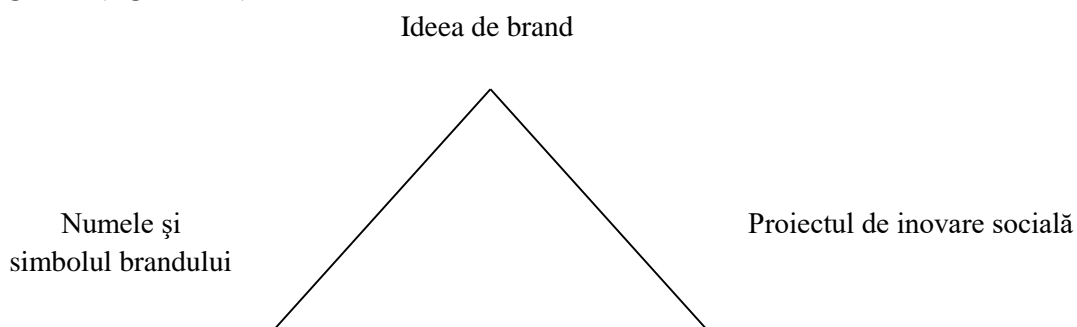


Figura 9.1 Sistemul brandului

Sursa: Adaptare după Jean Noel Kapferer, *The New Strategic Brand management*, Kogan Page, 2008, p. 12.

Procesul de construcție al unui brand se numește branding. Brandingul este un proces complex, polyvalent și multidisciplinar, și, de asemenea, o resursă pentru marketing, design, comunicare și comportament. Brandingul poate fi explicat prin câteva specificații fundamentale (Olins 2009):

- este un instrument de marketing, design, comunicare și resurse umane; brandul de angajator este un instrument prin care companiile atrag și păstrează cei mai buni salariați;
- brandingul trebuie să fie prezent în fiecare componentă a organizației și în cadrul strategiei de comunicare cu publicul organizației;
- sub coordonarea brandului activitățile întreprinderii devin mai coerente;
- brandul comunică pe înțelesul consumatorilor strategia întreprinderii.

Brandingul devine canalul prin care organizația se prezintă intern și în fața diferitelor medii externe. Brandingul influențează fiecare parte a organizației și fiecare public.

Un brand se evidențiază prin setul de evocării și semnificații cu care publicul relaționează în plan emoțional și rațional; un brand are o valoare mai mare cu cât are mai multe semnificații relevante pentru publicul său.

Un brand este cu atât mai valoros cu cât există o comunitate mai mare de persoane care îi împărtășește valorile. Valoarea brandului se află în mintea oamenilor dar organizația care manageriază brandul este cea care culege roadele. Brandul oferă recunoaștere unei organizații, ajută la diferențiere și poziționare. Brandul permite unei organizații să ofere o gamă largă de semnificații, de asocieri cu care consumatorii se regăsesc fapt care sporește atașamentul.



Brandurile de succes ajută organizațiile să se focalizeze pe relația cu piața, pe managementul experienței publicului. Pe termen lung, un proiect singular de inovare socială se poate transforma într-o activitate sustenabilă, poate să devină un brand.

9.4 Identitatea organizațională. Identificarea cu beneficiarii interni și externi

În prezent organizațiile sunt tot mai atașate de conceptul de identitate și de nevoia de a comunica identitatea într-un mod care să satisfacă publicul intern și extern. Legătura dintre imaginea organizației și identitatea organizației este următoarea: identitatea organizației este ceea ce transmite organizația iar imaginea este ceea ce se reflectă din partea publicului țintă. Organizațiile care implementează proiecte de inovare socială au nevoie să obțină sprijinul unui grup cât mai mare de persoane, atât personal al organizației cât și beneficiari ai proiectelor de inovare socială. Publicul intern și extern, pentru a contribui din plin la succesul proiectelor de inovare socială, este necesar să manifeste o identificare puternică cu organizația.

Referitor la definiția identității organizaționale aceasta are legătură cu granițele organizației și specificarea a „cine suntem” și „ce facem” (Cheney et al., 2011). Identitatea organizațională se referă la modul în care putem recunoaște o organizație prin prisma elementelor sale fundamentale și specifice.

În contextul actual, caracterizat de accentuarea interdependențelor, creșterea interacțiunii dintre organizații și intensificarea vitezei transformărilor, granițele organizațiilor sunt tot mai dificil de stabilit. Există nivele de suprapunere ale identității organizaționale, în sensul că sunt dificil de stabilit elemente de identificare distincte și persistente pentru fiecare organizație.

Vorbim așadar de o criză a identității organizaționale determinată de clătinarea elementelor de stabilitate, sedimentate în timp și care permiteau unei organizații să se afirme în planul raportării la alte organizații. Cât de stabile mai pot fi identitățile organizaționale în prezent? Există conflicte și răsturnări de paradigmă care pot transforma o organizație de succes într-o organizație percepută ca fiind depășită moral.

Se pune întrebarea dacă identitatea organizațională rezultă spontan ca o însumare-dezvoltare a identității elementelor individuale care alcătuiesc organizația sau este rezultatul unui proces conștient de management al identității organizaționale. Răspunsul este undeva la mijloc între cele două extreme. Procesul de crearea și menținere a identității organizaționale poate fi implementat dar rezultatul său este și efectul unor factori imprevizibili.

Managementul unui program de comunicare a identității organizaționale poate cuprinde următoarea succesiune de etape: a) stabilirea rațiunii de a fi a unei organizații; b) definirea misiunii organizației și c) stabilirea identității organizaționale dorite (figura 9.2).

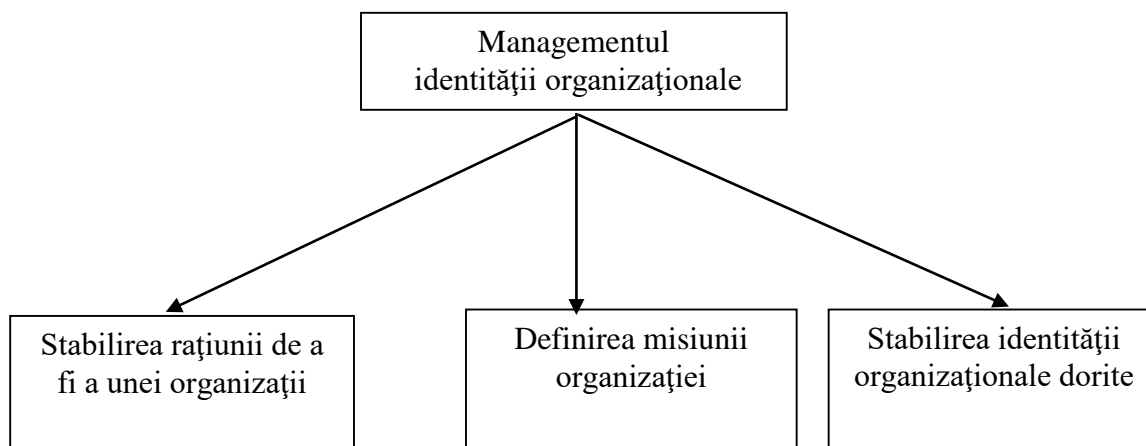


Figura 9.2 Managementul identității organizaționale

Managementul strategic al comunicării identității organizaționale este procesul de management orientat spre cunoașterea identității de către un public larg și de obținere a sinergiilor de imagine, pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Strategia de comunicare a identității organizaționale cuprinde: viziune, obiective, implementarea și evaluarea strategiei.

Viziunea organizației asigură direcția spre care va merge organizația în viitor. Cele trei elemente ale viziunii organizației, respectiv valorile, misiunea și mediul în care activează, trebuie armonizate pentru a oferi consistență și forță organizației.

Viziunea se referă la modul în care identitatea organizațională poate să contribuie la satisfacția stakeholderilor pe termen lung. *Valorile* constituie elemente centrale ale identității organizaționale. Valorile determină un anumit comportament atât din partea staffului cât și a publicului fapt ce conduce la creșterea atașamentului față de organizații. Exemple de valori organizaționale includ: autenticitate, curaj, inovare, responsabilitate socială, protecția mediului, etc. Indiferent de forma lor, valorile organizaționale sunt importante întrucât angajații cunosc pentru ceea ce luptă organizația și deci aderă mai ușor la misiunea organizației. În plus, angajații sunt mai motivați, iar persoanele care cred în valorile unei organizații reprezintă o bună bază de selecție pentru întreprinderea respectivă.

Managementul identității organizaționale presupune stabilirea cu claritate a mesajelor care vor fi transmise și a interpretării de către public a acestor mesaje. Organizațiile diplomatice trebuie să se asigure că publicul-țintă a decodificat mesajul în modul dorit de organizație.

Balmer și Greysen (2003) consideră că managementul identității vizează conceperea, dezvoltarea și comunicarea misiunii unei organizații, filozofie și etosului acesteia. Identitatea provine din interiorul organizației și acest lucru va fi legat de cultura dominantă a organizației.

Organizațiile, la fel ca indivizii, caută să obțină recunoașterea socială. Pentru un individ, setul său de abilități și competențe, reușitele sale, reprezintă identitatea sa reflectată prin prisma celorlalți. O altă măsură a identității este dată de afilierea individului la diverse grupuri sociale sau variatele sale posesiuni materiale. Pentru o organizație identitatea se măsoară prin asocierea cu trăsăturile sale definitorii: o organizație inovatoare, o organizație bazată pe cunoaștere, o organizație bazată pe excelență.

O puternică forță de identificare pentru un individ este cu organizația pentru care acesta lucrează. De multe ori, organizația la care individul este afiliat îi conferă acestuia prestigiu și recunoaștere. Organizațiile însele și-au dat seama de acest lucru și sprijină interesul și loialitatea angajaților prin oferirea unor programe de recompense puternic validate social: mașină de serviciu, asigurare medicală privată, acces gratuit la diferite servicii recreative. În plus organizațiile oferă și un sentiment de apartenență și împărtășire a unor valori comune cu angajații. Astfel organizația este privită ca familia mai mare sau familia extinsă a individului.

Identificarea organizațională la nivel personal intervine atunci când credințele unei persoane despre organizația sa devin de referință sau definitorii. Când membrii unei organizații se identifică cu organizația înseși, înseamnă că ei și-au internalizat misiunea, viziunea, obiectivele acestei organizații. Identificarea organizațională poate sugera un sentiment de proprietate asupra acelei organizații, un mesaj de genul „*eu sunt organizația!*”.

Individul care se identifică cu organizația este dispus să ajute organizația în diferite moduri: creșterea angajamentului și eficienței în muncă, un comportament mai cooperant față de colegi, mai asertiv față de clienți, se implică în diseminarea valorilor organizației (Taehee et al., 2010).

Relația dintre identificarea angajaților și imaginea organizației este atât simbiotică dar și auto-perpetuă: a lucra pentru o organizație cu o reputație pozitivă crește imaginea de

sine a membrilor și invers, identificarea puternică a angajaților cu organizația permite menținerea unei bune imagini, deoarece angajații împărtășesc experiențele lor pozitive cu alte persoane. În același registru, dacă angajați sunt demotivați de asocierea cu o slabă imagine organizațională ei sunt predispuși să transmită imagini negative. O organizație care reușește să transmită cu succes obiectivele și valorile sale este de asemenea o organizație care reușește să îi determine pe angajați să se identifice cu ea.

Identificarea organizațională nu este în totalitate un element pozitiv. Există situații în care se poate manifesta *supraidentificarea organizațională*, caracterizată ca un fenomen negativ. Supraidentificarea cu o organizație la nivel individual poate să determine și o serie de efecte negative nedorite precum: scăderea gradului de vigilență, scăderea creativității, o lipsă a voinței de perfecționare. De asemenea se manifestă mai frecvent fenomenul „gândirii de grup”, sunt posibile manifestări tiranice din partea conducătorilor, angajații sunt mai puțin predispuși să își asume riscuri.

Literatura de specialitate a arătat că există o corelație între identificarea organizațională și satisfacția în muncă, starea de bine a angajaților și comportamentul civic al salariaților (Cheney et al., 2011). Astfel managementul organizației dorește să controleze identificarea organizațională pentru a beneficia de beneficiile identificate anterior.

Identificarea organizațională în puține cazuri este un sentiment spontan. Mai degrabă managementul de vârf se preocupă să transmită personalului mesaje simbolice care să contribuie la creșterea identificării, precum și un întreg arsenal de tehnici specifice culturii organizaționale: uniforme, ritualuri, ceremonii și alte simboluri ale comunității. Coeziunea grupului este frecvent considerată o puternică sursă de identificare organizațională. Coeziunea grupului se realizează frecvent prin apelarea la prenumele „noi” în discursurile managerilor de vârf și managerilor de mijloc.

Capitolul 10 MODELE DE AFACERI ÎN INOVAREA SOCIALĂ

10.1 Modelul de afaceri-concept și componente

Nu există o singură definiție a modelului de afaceri. Studiul literaturii privind definirea modelului de afaceri arată că există diferențe între autori. Pe de altă parte, modelul de afaceri este o noțiune transversală care prezintă interferențe cu diferitele discipline ale științelor manageriale, în special antreprenariat, marketing, management strategic și finanțe. Instrumentul - modelul de afaceri - a fost creat pentru a înțelege dinamica schimbărilor tehnologice și a fost folosit pentru a reprezenta procesele de gestionare a sistemelor IT. Din cauza apariției noii economii, utilizarea modelului de afaceri a crescut considerabil. Cercetătorii și managerii au avut nevoie să definească „formule noi de afaceri” și să identifice modele care ar putea exprima conceptul de creare de valoare. Astfel, scopul conceptului de model de afaceri a fost definit din punct de vedere istoric prin accentuarea creării de valoare ca parte a gestionării dezvoltării tehnologiei. Acesta a fost considerat un cadru coerent care are caracteristici și potențiale tehnologice ca inputuri și le transformă prin clienți și piețe în rezultate economice. Modelul de afaceri este conceput ca un dispozitiv de focalizare care mediază între dezvoltarea tehnologică și crearea unei valori economice (Chesbrough și Rosenbloom 2002, p. 532).

Hamel (2000) identifică patru elemente principale ale modelului de afaceri care oferă o imagine globală a companiei: interfața clientului (modul în care compania va avea acces la piață și va ajunge la clienții săi), strategia de bază (care definește misiunea companiei, domeniul produselor și pieței-indică segmentele în care este prezentă compania), resursele strategice (competențele-cheie ale unei companii) și rețeaua valorică (furnizori, parteneri și coaliții).

Chesbrough și Rosenbloom (2002) enumeră cele șase funcții principale ale unui model de afaceri: articularea propunerii de valoare, identificarea segmentului de piață, definirea structurii lanțului de valoare în cadrul modelului de afaceri, definirea structurii costurilor și a profitului potențial, descrierea poziției companiei în rețeaua de valori, inclusiv identificarea partenerilor și a concurenților și, în final, formularea strategiei competitive.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Zott și Amit (2010) definesc un model de afaceri ca „conținutul, structura și guvernarea tranzacțiilor concepute astfel încât să creeze valoare prin exploatarea oportunităților de afaceri” (2010, p. 219).

Osterwalder și colab. (2005) sugerează o definiție care integrează două perspective: modul în care o companie își desfășoară activitatea și conceptualizarea strategiei. Pentru autori, un model de afaceri este „un instrument conceptual care conține un set de obiecte, concepte și relațiile lor cu obiectivul de a exprima logica de afaceri a unei firme specifice. Prin urmare, trebuie să analizăm ce concepte și relații permit o descriere și reprezentare simplificată a valorii pe care o oferă clienților, cum se face acest lucru și cu care consecințe financiare” (2005, p. 5).

Recent, Osterwalder și Pigneur (2010, p. 14) sugerează că „un model de afaceri descrie rațiunea modului în care o organizație creează, oferă și captează valoare” (figura 10.1)

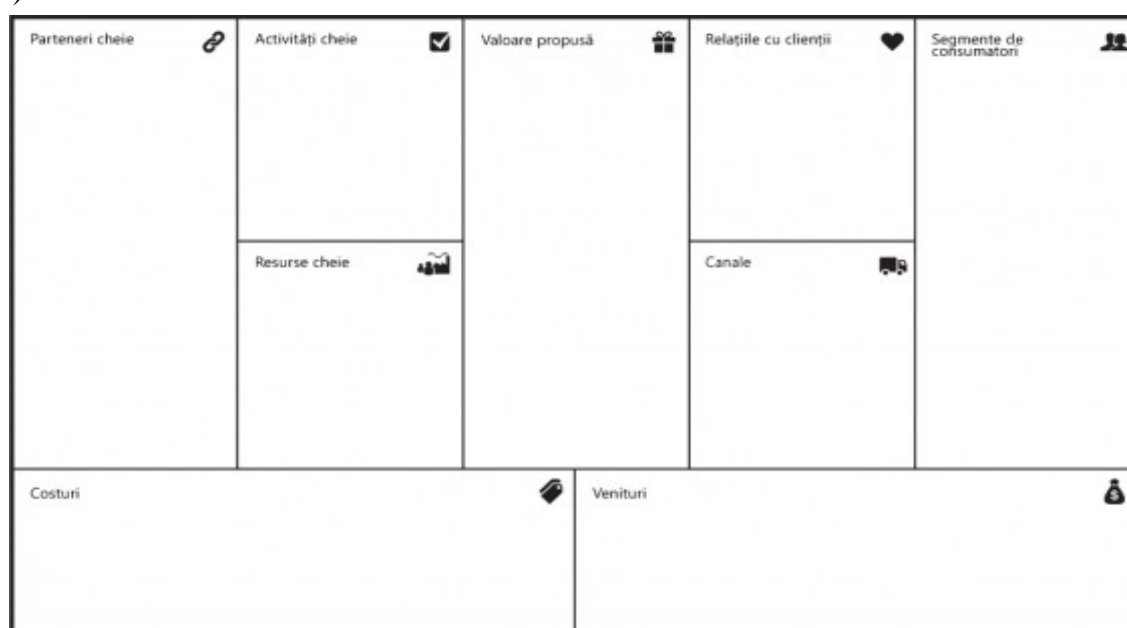


Figura 10.1 Arhitectura modelelor de afaceri pe baza modelului CANVAS

Sursa: Osterwalder și Pigneur, (2010)

Autorii propun următoarele 9 blocuri pentru proiectarea modelelor de afaceri:

- propunere de valoare, care prezintă o imagine generală a produselor și serviciilor unei companii;
- clienții vizați, care includ segmentele clienților cărora o companie dorește să le ofere valoare;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

- canalele de distribuție, care descrie diferitele mijloace prin care compania se angajează cu clienții săi;
- relația, care explică tipul de legături pe care o stabilește o companie între ea însăși și diferitele sale segmente de clienți;
- configurarea valorii, care descrie aranjarea activităților și a resurselor disponibile pentru companie;
- competența de bază, care descrie competențele necesare pentru a executa modelul de afaceri al companiei;
- rețeaua de parteneri, care descrie rețeaua de acorduri de cooperare cu alte organizații care sunt necesare pentru a oferi și a distribui în mod eficient valoare;
- structura costurilor, care rezumă consecințele monetare ale mijloacelor întreprinderii utilizate în modelul de afaceri;
- modelul veniturilor, care descrie modul în care o companie câștigă bani printr-o diversitate de fluxuri de venituri.

O altă reprezentare a unui model de afaceri este cea redată în figura 10.2.

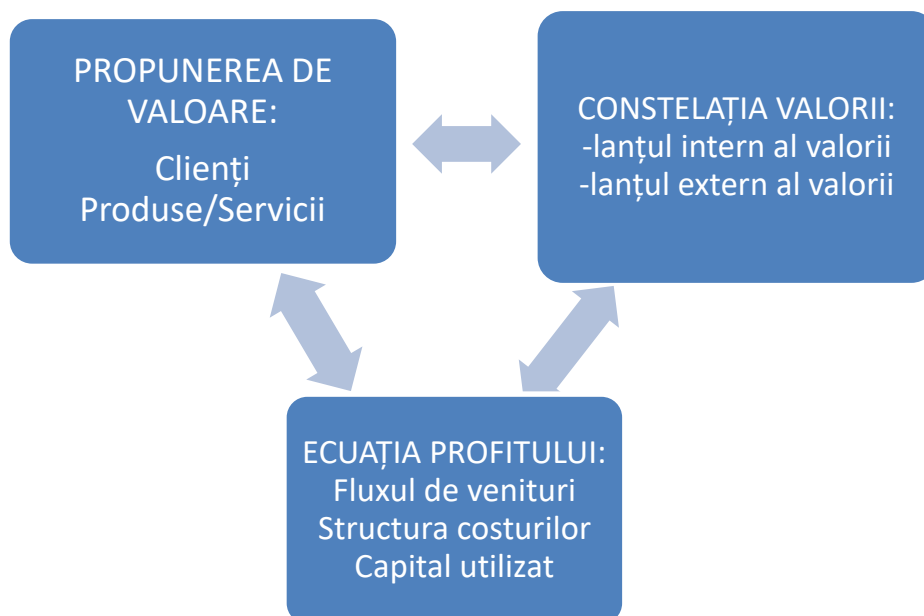


Figura 10.2 Structura modelului de afaceri în accepția lui Yunnus, M ș.a.

Sursa: Yunus, M.; Moingeon, B.; Lehmann-Ortega, L. (2009)

Prin „propunere de valoare”, autorii se referă la răspunsul la întrebarea: cine sunt clienții și ce le oferă compania ceea ce este de valoare pentru ei?

Termenul „constelația valorii” caracterizează răspunsul la următoarea întrebare: cum este produsul livrat clienților? Această întrebare implică luarea în considerare nu numai a lanțului valoric intern al companiei (proces de producție, distribuție, marketing, resurse umane etc.), ci și rețeaua externă a valorii constituită de furnizori și parteneri.

Aceste două componente ale modelului de afaceri trebuie să fie aranjate astfel încât să genereze o ecuație pozitivă a profitului. Această ecuație tradusă financiar presupune diferența dintre „vânzările generate prin propunerea de valoare și structura costurilor și capitalul angajat rezultat din constelația de valori”. Este succesul confruntării dintre propunerea de valoare și constelația valorii care trebuie să facă posibilă generarea unui profit economic.

Din multitudinea de definiții și în ciuda diferențelor pe diferite componente ale unui model de afaceri, putem spune că, în general, un model de afaceri își propune să definească modul în care o organizație creează valoare. De asemenea, remarcăm că, în ciuda varietății de formulări, trei elemente sunt abordate sistematic în definițiile autorilor: produsul sau serviciul oferit clientului, modul în care se articulează organizația de afaceri pentru a livra produsul sau serviciu, precum și modelul veniturilor.

Recent, unii autori au folosit conceptul de model de afaceri pentru a analiza noile forme de afaceri (de exemplu, afaceri sociale și inclusive). Mair și Schoen (2005) au făcut referire la componentele modelului de afaceri al lui Gary Hamel - strategia de bază, resursele strategice, interfața cu clienții și rețeaua de valori - pentru a identifica caracteristicile și modelele comune ale modelelor de afaceri ale antreprenoriatului social de succes.

Yunus și colab. (2010) au identificat patru componente ale unui model de afaceri social: propunerea de valoare (părțile interesate și produsul / serviciul), echitatea profitului social (profitul social și profitul de mediu), constelația valorii (lanțul valoric intern și lanțul valoric extern) și echilibrul profitului economic (veniturile din vânzări, structura costurilor și capitalul utilizat).

10.2 Structura modelului de afaceri sociale

Spiritul antreprenoriatului, în esența sa, constă în ideea că adeseori produsele, serviciile sau modelele de afaceri existente trebuie să fie depășite. Dar antreprenoriatul social merge mai departe: modelul de afaceri al unei întreprinderi sociale este deja, în sine,

un nou tip de model de afaceri. Analiza diferitelor definiții ale antreprenoriatului social, permite identificarea a două diferențe fundamentale între întreprinderile sociale și de afaceri tradiționale, care a pus bazele unui model de afaceri al unui nou tip:

- întreprinderea socială urmărește să creeze cu prioritate valoare socială: crearea unei valori economice este un instrument în serviciul misiunii sociale;

- toate profiturile companiei sunt reinvestite în societate: nu există distribuție de dividende în beneficiul acționarilor.

Modelele economice ale unei companii și ale unei întreprinderi sociale pot fi reprezentate într-un mod foarte simplificat (figura 10.3 și 10.4).

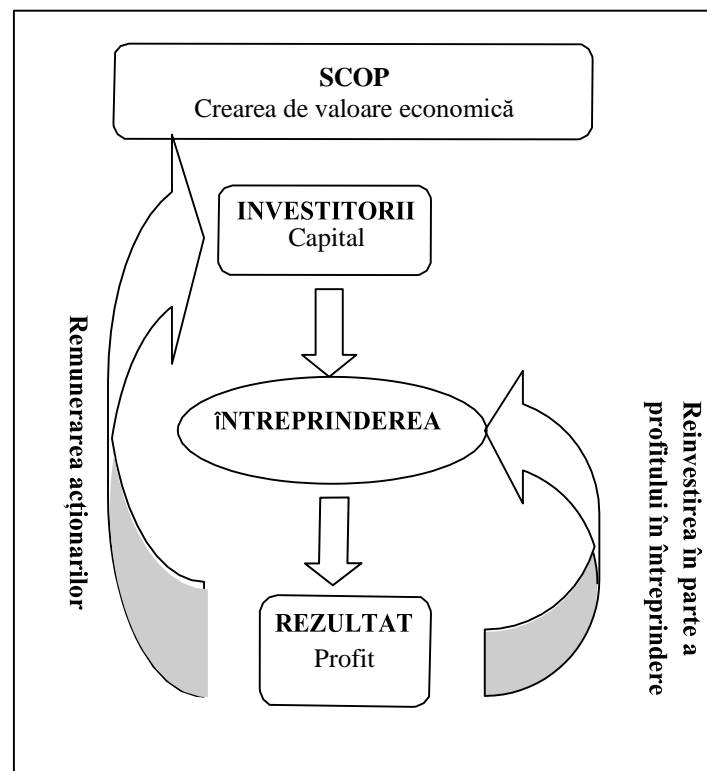


Figura 10.3 Business Model simplificat al întreprinderii tradiționale

Sursa: Prelucrare după PACHE, A. (2008)

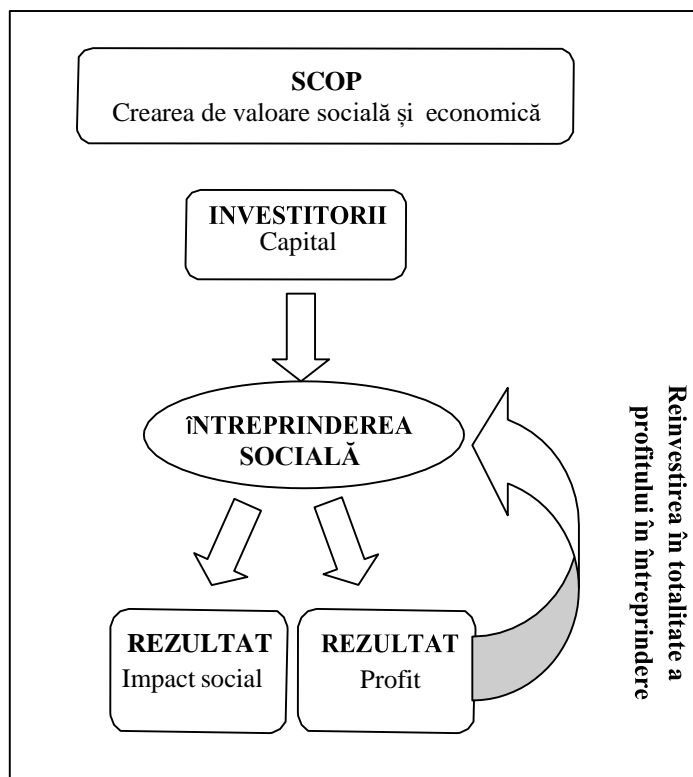


Figura 10.4 Business Model simplificat al întreprinderii sociale
Sursa: Prelucrare după PACHE, A. (2008)

Într-o întreprindere tradițională, o combinație adecvată a „propunerii de valoare“ cu „constelația valorii“ ar trebui să asigure un echilibru economic favorabil, și anume de a genera profit economic și financiar. Pentru întreprinderea socială, pe de altă parte, este suficient ca ecuația profitului economic să fie echilibrată (și nu pozitivă), astfel încât organizația să poată funcționa într-un mod viabil. Cu toate acestea, dacă această ecuație economică este pozitivă (ceea ce este cu atât mai bine), profiturile vor fi reinvestite în dezvoltarea activității. Pe de altă parte, o altă variabilă ține seama de "ecuația profitului social", ceea ce complică modelul de afaceri și reflectă crearea unei valori sociale.

Provocarea este de a construi modele de afaceri ținând cont de dimensiunea socială și economică, pentru a găsi o combinație capabilă să genereze venituri (pentru a asigura viabilitatea și durabilitatea activității) și să aibă un impact social. Aranjamentul „propoziției valorii” și „constelația valorii” ar trebui să genereze atât o „ecuație economică profitabilă” echilibrată, cât și o „ecuație a profitului social” pozitivă (figura 10.5).

Echilibrul este cu atât mai dificil de găsit în modelul de afaceri social, în contextul intrării în joc a unei noi ecuații.

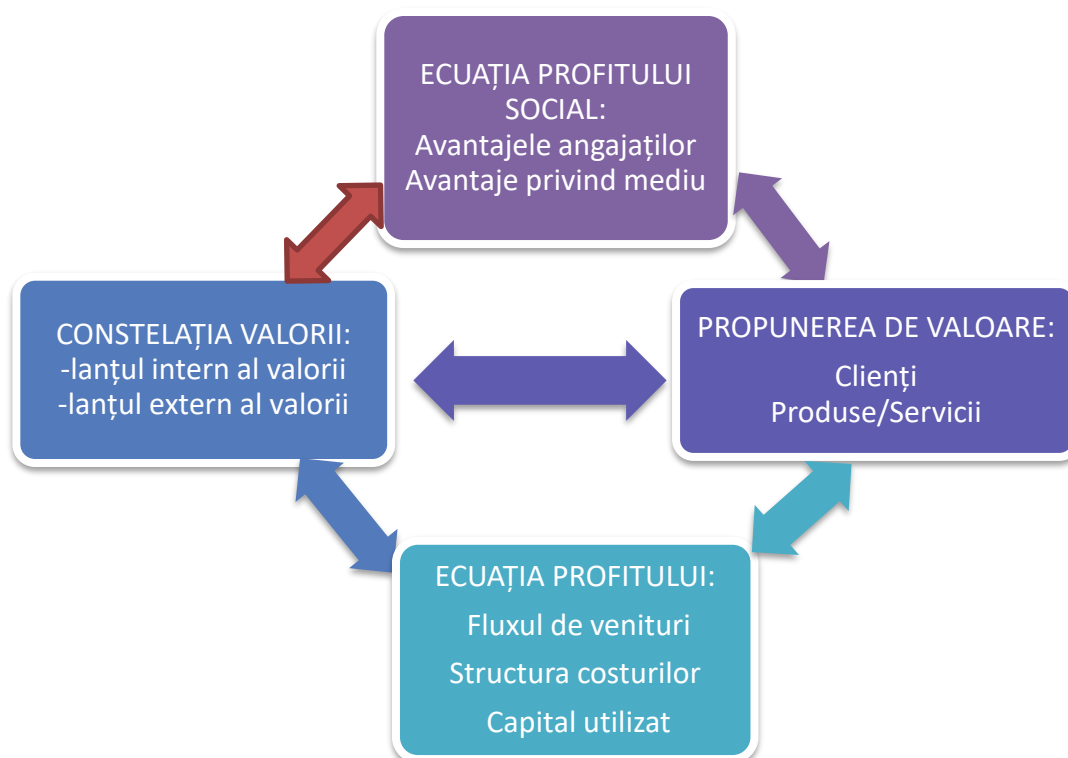


Figura 10.5 Structura modelului de afaceri social standard

Din analiza literaturii de specialitate, apar două aspecte critice. Primul se referă la adevăratul sens al atributului "social" și la modul în care o misiune socială ar putea distinge întreprinderea socială de alte forme organizaționale. Al doilea punct se referă la modelul de venituri și la managementul excedentar ca fiind scalate într-un continuum de la „profitul nu este necesar” la „afacerea socială” și se încheie cu „profitul necesar”.

Pentru a analiza componentele cadrului modelului de afaceri în vederea dezvoltării matricei, au fost selectate două variabile:

➤ ecuația profitului social și economic. Prin compararea valorii economice și sociale generate de întreprindere, este posibil să se identifice impactul social. Comparația identifică dacă o companie are o orientare socială sau orientată spre profit (o misiune bazată pe piață vs. o misiune socială);

➤ surplusul. Managementul excedentului poate varia de la "surplus zero", în cazul în care profiturile nu sunt necesare, profiturile sunt necesare și reinvestite în societate (fără dividende pentru acționari), iar profiturile sunt redistribuite între acționari.

Prin utilizarea acestor două variabile, se poate dezvolta o matrice în care pot fi plasate diferite forme de modele de afaceri care vizează piețele cu venituri mici (*engl.: base of pyramid BOP*) (figura 10.6).

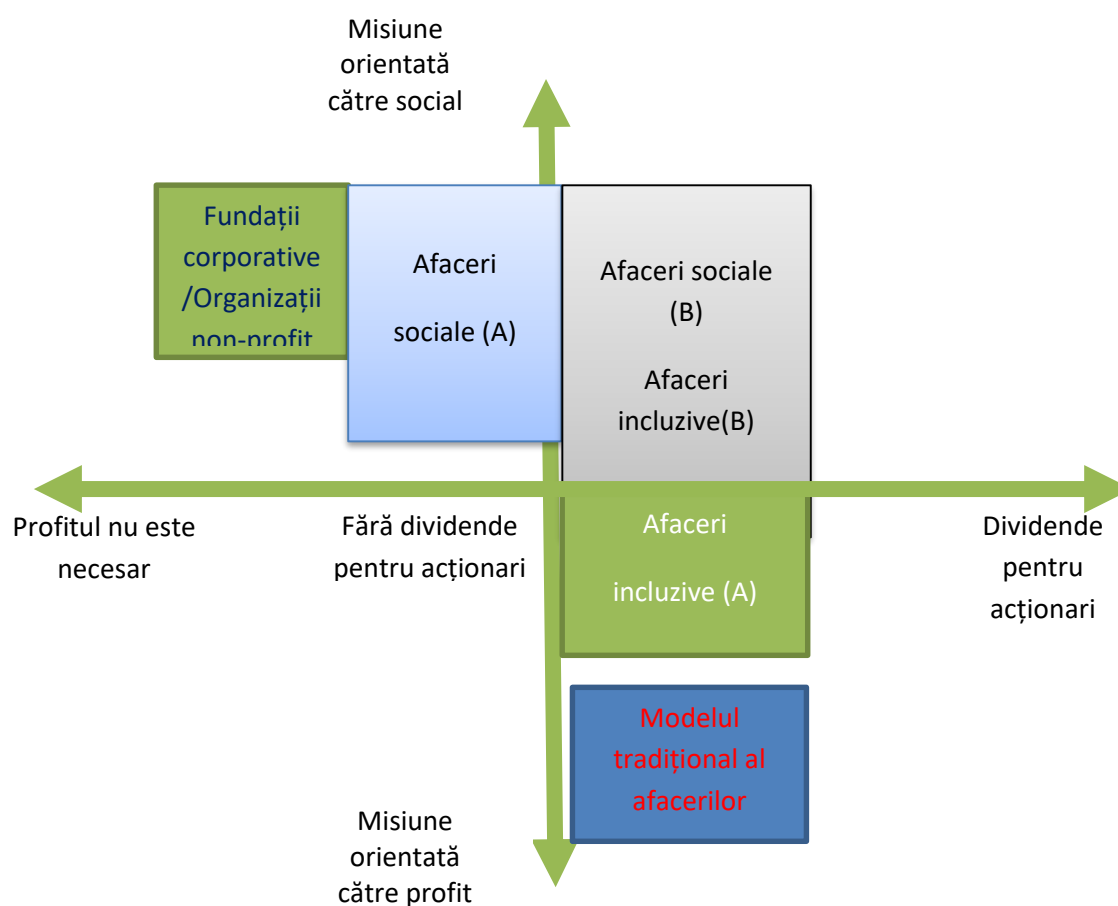


Figura 10.6 Modele de afaceri specifice piețelor cu venituri mici (BOP)

Matricea identifică strategii alternative de antreprenoriat social (*engl.: corporate social entrepreneurship - CSE*) pe care o firmă tradițională, existentă, le poate implementa pentru a viza piețele cu venituri reduse.

Modelul de afaceri tradițional este situat în cadranul din partea dreaptă a matricei. Acest model este exclusiv orientat spre profit, fără a lua în considerare efectele sociale.

Săgețile arată strategiile alternative de antreprenoriat social corporativ pe care o companie poate decide să le urmărească pentru a viza piețele cu venituri mici.

Modelul de filantropie corporativă, inclus în zona din partea stângă sus a matricei, este un model orientat către cauze sociale, dar nu pe profit. În realitate, modelul filantropic în sine nu reprezintă o formă convențională a modelului de afaceri care vizează sectorul cu venituri mici, deoarece nu se bazează nici pe vânzarea unui produs sau serviciu direct către săraci, nici pe auto-sustenabilitatea economică.

Cu toate acestea, modelul filantropic poate fi considerat o posibilă strategie CSE pe care compania poate decide să o implementeze împreună cu operațiunea tradițională de afaceri pentru a crește nivelul de responsabilitate socială (CSR). Modelul poate fi realizat prin înființarea unei fundații corporative sau a unei organizații non-profit responsabile cu gestionarea donațiilor corporative.

Cadrantul din partea dreaptă sus include modelele de afaceri sociale și de incluziune. Ambele modele sunt orientate spre auto-sustenabilitate economică și sunt angajate în îmbunătățirea bunăstării comunității prin generarea de profituri.

Modelul de afaceri social este caracterizat de două tipuri de principii:

- afacerea socială (A) care include companiile care nu distribuie dividende; această abordare este în conformitate cu modelul de afaceri social propus de Yunus (2008) și;
- afacerea socială (B) care include toate companiile a căror misiune este socială orientate independent de managementul financiar; această abordare este în conformitate cu definiția Comisiei Europene (2011).

Modelul de afaceri incluziv este un model tradițional de activități de afaceri care se deplasează de-a lungul axei de coordonate și depinde de nivelul social al misiunii (de la A la B). Modelul de afaceri incluziv reprezintă un model intermediar care apare între un accent tradițional al afacerilor asupra abordării RSC și a antreprenoriatului social cu o orientare socială ridicată. Poziția din matrice depinde de puterea și importanța misiunii sociale în echilibrul ecuației sociale și de profit.

Mai mult, această matrice ilustrează relațiile care există între cele trei domenii menționate mai sus. În esență, o companie tradițională ar putea alege să se apropie de piața cu venituri mici prin implementarea de modele de afaceri incluzive sau sociale.

În ceea ce privește modelul de afaceri social, acesta poate reprezenta o evoluție a modelelor filantropice, deoarece prioritatea lor nu este numai de a atinge durabilitatea socială, ci și de a-și atinge obiectivele economice. În cele din urmă, în funcție de prioritățile

firmei (adică beneficiul economic față de beneficiul social), nu pot fi excluse conversiile între modelele de afaceri sociale și de incluziune.

În cartea lor *The power of unreasonable people : How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World* (2008), John Elkington și Pamela Hartigan disting și descriu trei tipuri de modele de afaceri folosite de către antreprenorii sociali: modelul de „asociații non-profit cu efect de levier“ societăți nonprofit hibride și întreprinderi sociale. Distincția dintre aceste trei modele se datorează în parte naturii modelului de venit al întreprinderii sociale, deși este influențată și de alte aspecte ale modelului de afaceri.

În primul model, intitulat „asociații non-profit cu efect de levier“ se livrează produse sau servicii pentru cei săraci, care altfel nu ar avea acces. Ele răspund nevoilor pe care economia de piață le ignoră. Ele își primesc cea mai mare parte a finanțării din partea instituțiilor publice, a fundațiilor sau a donațiilor private și nu au perspective reale de profit. Urmărind producerea de schimbări de durată la beneficiarii serviciilor furnizate, acestea sunt de obicei în contact cu mai mulți parteneri externi care le susțin financiar sau politic.

Cel de-al doilea model este acela al „societăților non-profit hibride” care se adresează, la fel ca în modelul anterior, categoriilor de populație care sunt luate în considerare de către firmele de pe piață doar într-o mică măsură sau chiar ignorate, dar obținerea unui profit poate fi posibilă, care va fi, eventual, și reinvestit. Acestea sunt în măsură să acopere o parte din costurile de operare prin vânzarea produselor sau serviciilor lor. Obținerea unor finanțări publice, private și filantropice le oferă o suplimentare a resurselor financiare.

În cele din urmă, cel de-al treilea model, cel al „afacerii sociale” este foarte apropiat de conceptul de „întreprindere socială” dezvoltat de Muhammad Yunus. Se referă la societăți a căror misiune principală este de a produce schimbări sociale, generând profituri. Cu toate acestea, acest profit nu are ca scop remunerarea acționarilor (ca și în cazul companiilor convenționale), ci dezvoltarea și susținerea societății și impactului social pe care îl provoacă. Perspectivele sale de acces la finanțări sunt mai mari și mai extinse decât cele ale modelelor anterioare (posibilitatea de împrumut, etc.), deoarece acestea trebuie să găsească investitori care doresc să combine rezultatele financiare și sociale.

Dacă, după cum am văzut, modelele de afaceri ale antreprenoriatului social se caracterizează prin marea lor diversitate, este totuși posibil să se identifice anumite caracteristici care nu sunt comune tuturor întreprinderilor sociale (realitatea este prea plurală) dar se întâlnesc destul de frecvent.

1. La nivelul "Propunerii de Valoare" (care sunt clienții și ce le oferă compania ceea ce este de valoare pentru ei?) avem două aspecte de luat în calcul.

a) Operarea pe două piețe

Întreprinderea socială combină crearea de valoare socială și economică. În acest context, întreprinderea socială trebuie adesea să ia în considerare două piețe diferite, două segmente distincte, beneficiarii și clienții. Aceasta răspunde la două nevoi: cea a clienților, profitabilă și cea a beneficiarilor, care nu este acoperită de piață sau de sectorul public.

Întreprinderea socială funcționează adesea pe două piețe diferite: piața economică constituită de clienți și piața socială constituită de beneficiarii proiectului social. De exemplu, o companie de integrare care angajează persoane aflate în dificultate (șomeri pe termen lung, persoane dependente etc.) într-o activitate economică tradițională trebuie să îndeplinească cerințele pieței sale economice (clienții firmele cu activitate economică) și beneficiarii săi (angajații săi, pe care încearcă să-i reintegreze în lumea muncii). Dificultatea constă în corelarea acestor două piețe care nu funcționează deloc potrivit aceluiași cerințe (stakeholders distincți, modele de venituri diferite, gestionarea diferențiată a timpului etc.).

Există situații când beneficiarii sociali și clienții pot fi confundați (exemple ale organizației care oferă contracte de asigurare la prețuri foarte rezonabile pentru persoanele aflate în dificultate, micro-finanțări etc.).

b) integrarea clienților / beneficiarilor în modelul de afaceri

Pe de altă parte, Mair și Shoen (2005) identifică, prin studierea a trei cazuri de inițiative de succes în domeniul antreprenoriatului social (Sekem, Grameen Bank și Mondragón Cooperación Cooperativa (MCC)), trei particularități în modelele lor de afaceri. Una dintre aceste trei particularități este integrarea foarte puternică a clienților / beneficiarilor în lanțul valoric al companiei, ce au un rol activ în acest proces, spre deosebire de clienții tradiționali.

2. La nivelul „Constelației valorii” (lanțul valoric intern și extern: cum este produsul sau serviciul livrat clientului?)

a) Diversitatea părților interesate

Diversitatea și multitudinea părților interesate sunt, de asemenea, caracteristice modelului de afaceri al întreprinderii sociale.

b) Crearea unei rețele de valori unite printr-o viziune

Mair și Schoen (2005) consideră definitivă, ca o altă specificitate a modelelor de afaceri de succes ale întreprinderilor sociale, o abordare pro-activă a creării unei rețele de valoare specifică a organizațiilor care împărtășesc viziunea lor, pentru a facilita crearea de valoare și proprietate de către beneficiari.

Partajarea viziunii, adică rezultatul pe termen lung, idealul, urmărit de întreprinderea socială, este, de asemenea, esențială. Este important ca viziunea companiei să fie împărtășită, deoarece este edificată de toți actorii companiei. A implica cât mai multe părți interesate în misiunea companiei este o altă finalitate a succesului demersului. Întreprinderea socială are, în general, o mai mare capacitate de a reuni în jurul proiectului său un număr maxim de părți interesate, având la bază o viziune clară și altruistă a societății.

c) Logica complementarității și a parteneriatelor nu exclude și o competiție

Implicarea multor parteneri este, prin urmare, o caracteristică majoră a întreprinderilor sociale. Acestea sunt poziționate mai degrabă în logica complementarităților, a parteneriatelor, decât a competiției. Concurența între întreprinderile sociale este mai dăunătoare. Valoarea cooperării prevalează în economia socială, dar există într-adevăr o concurență de facto, chiar dacă ar fi doar două organizații care solicită sprijin financiar.

d) Diversitatea resurselor umane și complexitatea guvernării

În cadrul întreprinderilor sociale se observă o mai mare diversitate a resurselor umane: angajații, voluntarii, sponsorii. Pe de altă parte, dimensiunea participativă a guvernantei care poate fi prezentă într-o întreprindere socială (principiul egalității în procesul de luare a deciziilor, un om = o singură voce) face de asemenea modelul de afaceri mult mai complex.

e) Maximizarea impactului social de-a lungul lanțului valoric, în conformitate cu principiile organizației

Trebuie reținut că abordarea și procesul tipic al antreprenoriatului social este maximizarea impactului social la toate nivelurile lanțului valoric. Astfel, o întreprindere socială va acționa în mod ideal în coerență cu principiile sale de acțiune la toate nivelurile.

3. La nivelul Ecuației profitului economic

a) Un model al veniturilor în majoritate mixt, care rezultă dintr-o abordare de independență financiară prin diversificarea surselor de venituri

Căutarea independenței financiare este o problemă majoră pentru antreprenorii sociali, care se confruntă adesea cu problema resurselor limitate. Antreprenorul social are

mai multe modalități de a se finanța pe sine. Strategia clasică a oricărei organizații non-profit este de a obține granturi, de a utiliza sponsorizări (fundații) sau donații. Dar, este nevoie de o mulțime de timp (de multe ori există persoane dedicate căutării fondurilor), iar acest lucru este în detrimentul timpului petrecut pentru a răspunde provocării, misiunii sociale. Pe de altă parte, subvențiile de stat sunt adesea supuse condițiilor: trebuie respectate o serie de criterii stricte, asociațiile nu mai au libertatea de acțiune în cadrul proiectului lor. Statul sau guvernele locale au deseori obiective cantitative (doresc proiecte care înglobează o mulțime de oameni) și este mai dificil de făcut calitate. În cele din urmă, riscul de dependență de subvenții sau donații este permanent: atunci când se oprește finanțarea, se oprește și proiectul. Insecuritatea financiară este constantă pentru organizațiile care se află sub presiune.

Pe de altă parte, avantajul de a avea capacitatea de a genera venituri proprii sau cel puțin de a diversifica sursele de finanțare este de natură a asigura perpetuarea proiectului. În cazul în care generează venituri prin livrarea de produse sau servicii (care răspund la problemele sociale), creează un cerc virtuos: cu cât vinde mai multe produse sau servicii, cu atât mai mult soluționează problema socială și asigură independența financiară pentru că generează profituri, care nu sunt distribuite, ci reinvestite în proiect pentru a-l dezvolta. Pentru a putea genera venituri, trebuie să creeze un cerc virtuos care are ca scop dezvoltarea, schimbarea scării, răspunsul complet la problemele sociale și generarea autofinanțării .

În realitate, puține întreprinderi sociale ajung la un nivel de autofinanțare satisfăcător. Modelul de venituri al întreprinderii sociale este adesea mixt, adică include în proporții variate numerar, donații private, granturi, sponsorizări corporative.. Prin urmare, trebuie să acordăm atenție noțiunii de autonomie financiară, care este ambiguă.

În consecință, întreprinderile sociale operează cu resurse mai limitate decât întreprinderile convenționale și trebuie să identifice strategii inovatoare pentru atragerea fondurilor. Acest lucru determină întreprinderile sociale să integreze activ strategiile inovatoare de mobilizare a resurselor în modelul lor de afaceri (a treia specificitate a modelelor de afaceri ale antreprenoriatului social, enunțată de Mair și Schoen, 2005).

b) Creșterea dificultății în convingerea finanțatorilor tradiționali

Finanțarea la începutul activității de către băncile tradiționale sau angels investors este mai dificil de obținut, deoarece investitorul nu se poate aștepta să primească dividende și poate spera doar că, în cea mai favorabilă situație, dacă afacerea este vândută se obține

un câștig sau cel puțin își recuperează suma investită. Existența unor "filantropi renumiți" poate totuși ajuta la finanțarea întreprinderilor sociale.

4. La nivelul "Ecuatiei profitului social"

a) O performanță mai dificil de măsurat

În timp ce o companie tradițională va măsura performanța cu ajutorul indicatorilor economico-financiari (într-un mod simplist, nivelul profiturilor), performanța unei întreprinderi sociale urmează să fie judecată pe două fronturi: impactul social și eficiența economică. Această caracteristică este conceptualizată ca „valoare blended“, care combină impactul social cu rezultatele financiare folosind mai mulți indicatori convenționali pentru a judeca rezultatele unei întreprinderi sociale. Deși misiunea socială este primul țel al organizației, este esențial ca aceasta să măsoare rezultatele sale, performanța în atingerea obiectivelor sale sociale. Dar, cu toate acestea, trebuie subliniată dificultatea, complexitatea de măsurare a valorii sociale, parțial subiectivă, în raport cu cea a valorii economice. Chiar și dacă există indicatori, riscul este să se concentreze asupra dimensiunii cantitative sau calitative. Luând exemplul construcției de locuințe sociale, „Cine va fi cel mai bine apreciat: o companie care construiește 10.000 locuințe sociale de calitate medie sau o alta care realizează 3000 de o calitate mai bună? “.

Având în vedere aceste aspecte, a fost elaborat un nou cadru pentru definirea unui model care ar putea fi folosit ca instrument de analiză a noilor forme de afaceri și ca instrument de analiză a inovării sociale (figura 10.7). Modelul a fost dezvoltat pe baza modelelor de afaceri dezvoltate de către Osterwalder și colab. (2005) și de Yunus și colab. (2010) și având în vedere specificitatea noilor forme de afaceri descrise mai sus.

Cadrul modelului de afaceri sociale este alcătuit din următoarele 7 domenii, care includ 13 componente:

- oferta, care se caracterizează prin propunerea de valoare care este beneficiul oferit de companie prin produse și servicii;
- piața care include segmentul de piață, segmentele clienților pe care o companie dorește să le atingă; relația, care descrie strategia de comunicare și tipul de conexiune pe care compania o stabilește cu clienții săi; și distribuția, care descrie diferitele canale pe care o companie le utilizează pentru a-și atinge clienții;
- guvernare, care se referă la modelul de guvernare al companiei și include setul de procese sau legi care gestionează relația dintre părțile interesate, precum și obiectivele pentru care este guvernată corporația;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

➤ ecosistemul, care include lanțul valoric, care se referă la lanțul de activități pentru o firmă care operează într-o anumită industrie și competențele care descriu gama specifică de competență (abilități, cunoștințe sau abilități) a unei companii și rețea de parteneri, care se referă la rețeaua de acorduri de cooperare cu alte organizații care sunt necesare pentru a oferi și a distribui în mod eficient valoare;

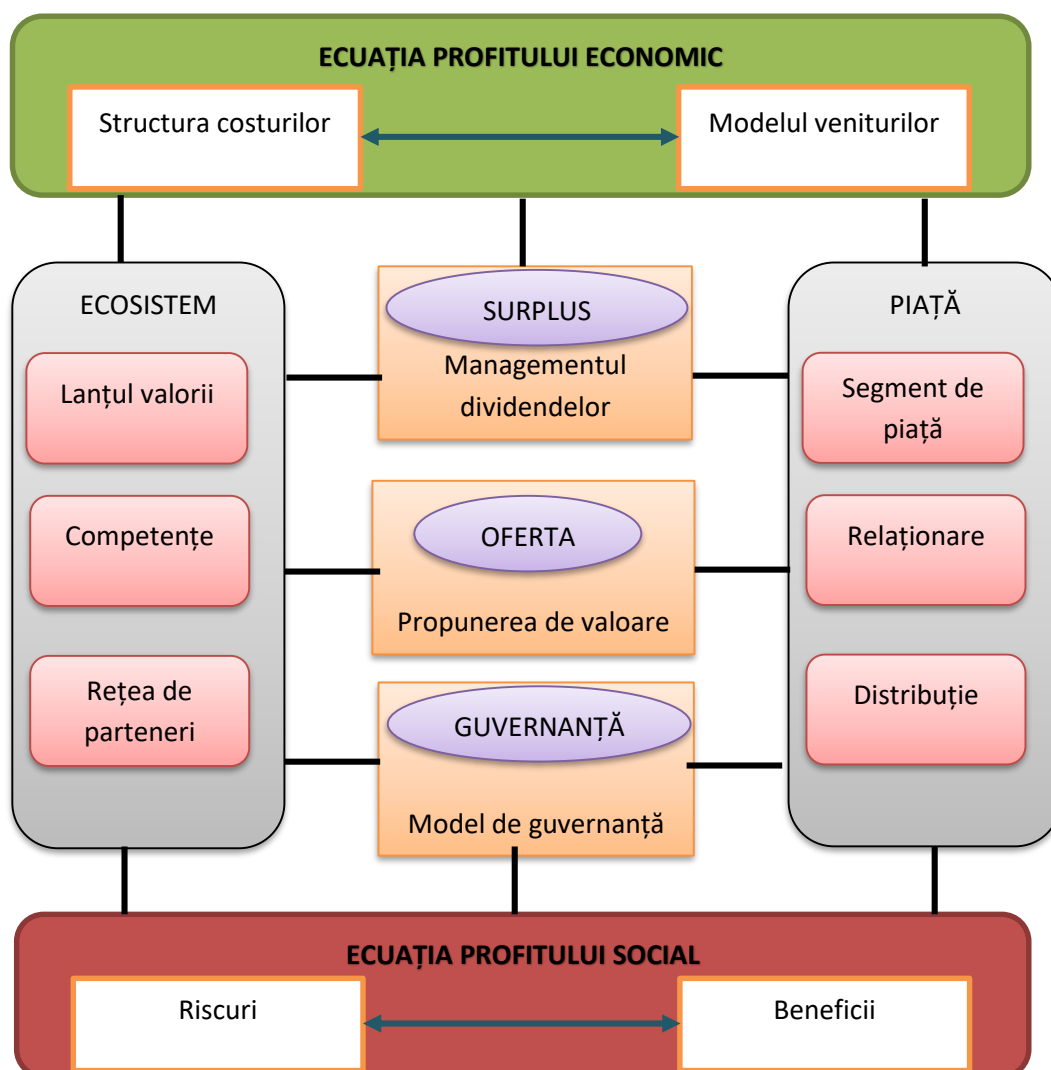


Figura 10.7 Structura pentru modelele de afaceri sociale

➤ surplus, care descrie modul în care compania gestionează excedentul de venituri. (Include dividende pentru acționari?);

- ecuația profitului economic, care include structura costurilor și modelul veniturilor;
- ecuația valorii sociale, care descrie modul în care o companie generează beneficii sociale (în termeni de riscuri și beneficii).

10.3 Inovarea socială în guvernare și ecosistem

Prin utilizarea componentelor rămase din cadrul modelului de afaceri sociale, este posibil să se identifice și alte tipuri de inovații care se referă la următoarele componente: oferta, piața, guvernanta și ecosistemul. Procesul și tipologiile de inovare privind oferta și piața vor fi analizate în subcapitolul următor.

Inovarea socială se poate referi și la guvernare și la zonele ecosistemice. Aceste sfere de inovații se referă la:

- noi forme de guvernanta (inovație în materie de guvernanta) și
- noi forme de relații ecosistemice (inovație de relații).

Inovarea în sistemul de guvernare se referă la abilitatea de a identifica noi forme de control care să permită un echilibru între interesele opuse sau diferite.

Noi forme de guvernanta se pot referi la dezvoltarea unui joint-venture profit-non-profit (Yunus 2008). În acest caz, partenerii stabilesc o nouă entitate juridică denumită întreprindere socială (SBE). Modelul de guvernare este alcătuit din consiliul de administrație, format din manageri și profesioniști din cele două organizații fondatoare. Participarea la noua entitate în mod egalitar ajută la asigurarea faptului că interesele specifice ale unuia dintre cei doi subiecți nu pot fi neglijate.

A doua formă de inovare se referă la ecosistem. În ceea ce privește ecosistemul, Marquez și colab. (2010) consideră că cea mai radicală inovație pe care au observat-o a fost relațională, ceea ce este un fel de inovație care, de obicei, nu se găsește pe piețele tradiționale. Această inovație a cuprins „modalități de a reuni oamenii săraci și compania care a dorit să-i includă în calitate de clienți sau furnizori și a inclus participarea activă a personalului companiei în spațiile comunitare cu venituri mici”.

10.4 Proiectarea unui produs social pentru piețele cu venituri mici

Inovarea socială se poate referi, de asemenea, la componenta „ofertă” a modelului de afaceri în ceea ce privește propunerea de valoare care este beneficiul oferit de companie prin intermediul produselor.

Un produs social este o formă de inovare socială și, ca o consecință, ar trebui să aibă aceleași caracteristici. Prin urmare, inovarea produselor sociale direcționate spre sectorul cu venituri mici ar trebui să aibă următoarele caracteristici:

1. trebuie să genereze un impact social pozitiv;
2. este determinată atât de motivațiile sociale, cât și de cele economice;
3. trebuie să fie nou;
4. pot fi promovate de diverși actori (întreprinderi, ONG-uri, instituții publice);
5. trebuie să fie scalabil;
6. trebuie să fie durabil;
7. pot lua diferite forme și;
8. trebuie să îmbunătățească și să schimbe viața celor săraci.

Literatura folosește uneori termenii social și etic în mod interschimbabil. Pentru a defini caracteristicile produsului social și pentru a evidenția principalele diferențe față de tipologiile altora (de exemplu, produsele tradiționale și etice), este important să înțelegem mai bine care sunt caracteristicile care îl determină să fie "social" sau "etic" în cazul piețelor cu venituri mici.

În acest scop, pornind de la studierea literaturii academice și managerială, va fi prezentată o clasificare a produselor pe baza dimensiunilor sociale și etice. Apoi se va analiza literatura de specialitate privind dezvoltarea de noi produse și prin captarea fazelor comune ale procesului se propune un nou cadru care descrie procesul de dezvoltare a produselor sociale. Vor fi identificați și factorii critici care sunt necesari pentru a dezvolta inovații sociale de succes cu care să se vizeze piața cu venituri mici.

10.4.1 Tipologia produselor din perspectiva socială și etică

Pe piețele tradiționale, utilizarea atributelor etice și sociale a fost considerată o sursă de diferențiere. Categoriile de attribute sunt considerate a fi un element care adaugă valoare

produselor sau serviciilor existente și, pentru a crește interesul, formează o nișă specifică pe piață și sporește percepția responsabilității sociale a companiei.

Conștiința socială și ecologică a consumatorului obligă producătorii să caute diferențierea culturală a produselor lor și este un proces care poate include în mod specific comportamentul etic sau cel puțin respectarea drepturilor primare ale consumatorului. Aceste drepturi includ informația, sănătatea și siguranța, calitatea promisă, libertatea de alegere și dorința cumpărătorului de a fi ascultat și tratată pe baza parității.

În figura 10.8 este prezentată o taxonomie a produselor care ia în considerare două variabile: nivelul etic (de la etic intrinsec la cel social, excluzând produsul non-etic) și principalul beneficiar al produsului (consumatori pe piețele tradiționale, consumatori cu venituri reduse și comunitatea).

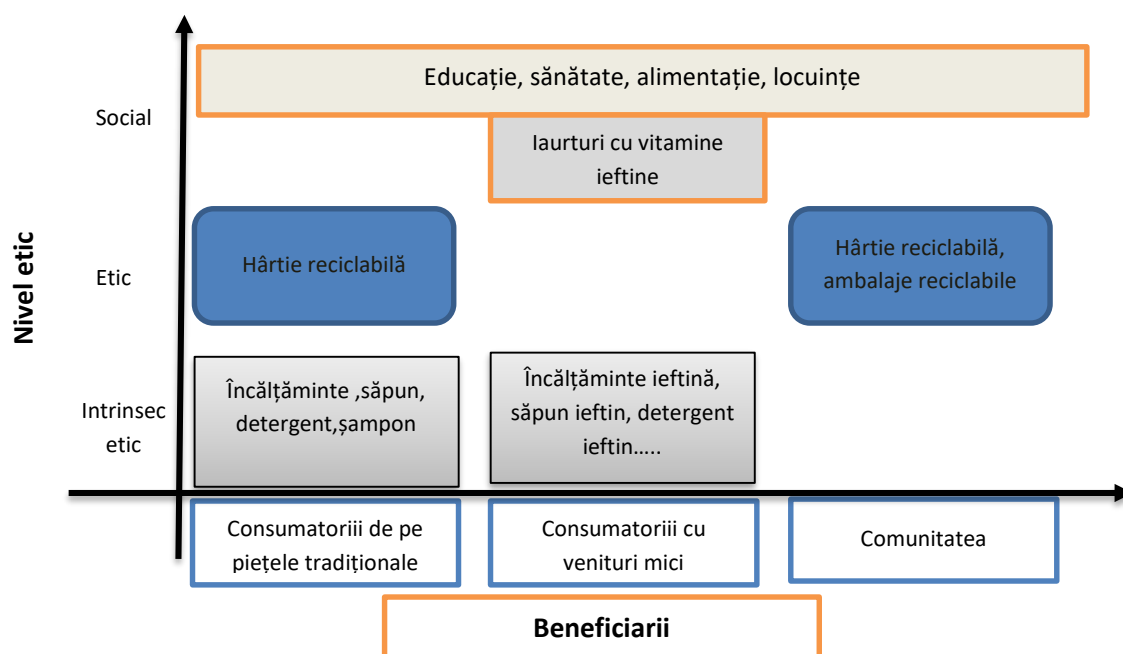


Figura 10.8 Categoriile de produse sociale

Levitt (1980) susține că produsul poate fi conceptualizat la următoarele trei nivele diferite: produsul principal, care este beneficiul fundamental sau soluția la o problemă, căutată de consumatori; produsul așteptat (sau real), care este produsul fizic de bază care oferă aceste beneficii; produsul augmentat, care este adăugarea de servicii suplimentare sau nesolicitate consumatorului pentru a solicita achiziția. Plecând de la conceptul lui

Levitt privind conceptul de produs augmentat, augmentarea etică poate, prin urmare, să se materializeze la următoarele nivele:

- produse: augmentarea etică poate fi văzută în termenii acelor aspecte care sunt direct legate de produsul sau serviciul propriu;
- marketing: chiar și la nivel de marketing, augmentarea poate fi direcționată pozitiv (de exemplu, o campanie de marketing legată de cauză) și direcționată în mod negativ (campaniile pot prezenta în eroare produsul);
- corporații: nivelul nu se referă la produsul specific, nici la comercializarea acestuia, ci la comportamentul general al celui care furnizează produsul și;
- țări: nivelul cel mai indirect de creștere a produsului care poate fi identificat este în termenii țării cu care produsul sau producătorul acestuia ar putea fi asociate. Pentru unii consumatori, țara de origine a achizițiilor este o considerație etică semnificativă.

10.4.2 Procesul de dezvoltare a noului produs social

Procesul de dezvoltare a unui produs nou (NPD) implică activități și decizii care încep cu generarea unei idei (din diverse surse) și continuă până la comercializarea produsului, de exemplu, este lansată pe piață. Pentru a dezvolta un cadru pentru dezvoltarea produselor sociale pentru segmentul cu venituri mici, este util să rezumăm literatura academică principală pe această temă.

În mod specific, aceste studii pot fi clasificate în trei domenii principale :

- studii privind procesul de dezvoltare a noului produs (NPD);
- studii privind dezvoltarea de noi produse (NPD) pentru piața BOP;
- studii privind noul proces de dezvoltare a produselor sociale.

Există o literatură extinsă privind proces de dezvoltare a noilor produse. Studiile arată două modele principale ale activităților procesului NPD: activitatea liniară (sau secvențială) și activitatea paralelă (sau interactivă).

Modelul linear în procesul NPD este propus de mai mulți autori. Modelul linear are două configurații posibile care sunt determinate prin identificarea influenței principale pentru inovare. Astfel, inovația poate fi caracterizată ca fiind influențată de: un impuls tehnologic, dacă inovarea este determinată de oportunitățile oferite de dezvoltarea tehnologică sau; o cerere a pieței, dacă inovarea este determinată de nevoile pieței.

Un model specific al procesului de inovare a produselor se structurează pe o abordare bazată pe etica consumatorului. Acest cadru teoretic descrie procesul de inovare care permite companiilor să îmbunătățească caracteristicile etice ale produsului. Prima fază (o analiză a produselor și a problemelor sociale) include o evaluare a implicațiilor etice legate de produsele companiei actuale și o analiză a principalelor probleme sociale care trebuie rezolvate. În cea de-a doua etapă (generarea ideii), ideile ar trebui dezvoltate și noile produse ar trebui să iasă din oportunitățile tehnologice sau din analiza nevoilor pieței. Următoarea sarcină a companiei este de a selecta conceptele, de a dezvolta acele idei care sunt considerate mai interesante (prin evaluarea financiară și economică). Următoarea sarcină a companiei este de a selecta conceptele, de a dezvolta acele idei care sunt considerate mai interesante (prin evaluarea financiară și economică). Procesul se încheie cu definirea unei strategii de mix de marketing și lansarea produsului (produselor).

În ceea ce privește oportunitățile de dezvoltare a produselor sociale, literatura sugerează câțiva factori importanți (Pralhad 2004):

- oamenii cer nu numai produse accesibile, ci și produse de înaltă calitate și produse cu valoare adăugată;
- există noi oportunități pentru proiectarea produselor multifuncționale și;
- succesul pe piețele BOP depinde de capacitatea de a fi în concordanță cu condițiile locale și de a dezvolta produse orientate spre utilizatori care implică abilități locale.

Potrivit lui Prahalad (2004), inovarea produselor ar trebui să se concentreze pe cei 4 A:

- conștientizarea (Awareness), astfel încât consumatorii și producătorii din partea de jos a piramidei să știe ce produse și servicii sunt disponibile;
- permiterea accesului (Access), astfel încât chiar și acei consumatori din zone îndepărtate să poată avea accesul la produse și servicii;
- dezvoltarea accesibilității (Affordability), astfel încât produsele și serviciile să fie accesibile;
- concentrarea asupra disponibilității (Availability), astfel încât să existe o ofertă neîntreruptă de produse și servicii furnizate de companie.

Mai mult decât atât, Prahalad sugerează două importante criterii care trebuie adoptate în dezvoltarea produselor sociale:

➤ inovarea trebuie să înceapă cu o imersiune profundă în viața clienților pentru a obține o perspectivă unică, care permite companiei să identifice constrângerile în care compania poate inova și;

➤ inovarea vizează dezvoltarea unui ecosistem, care este o parte integrantă a inovării.

Unul dintre articolele asupra procesului de dezvoltare a produsului pentru BOP a fost scris de Viswanathan și Sridharan (2011). În articol, autorii identifică 11 factori-cheie care sunt necesari pentru o dezvoltare reușită a produselor pentru piețele BOP (în comparație cu piețele non-BOP). Acești factori se referă la următoarele:

- identificarea nevoilor de bază critice ale consumatorilor;
- identificarea speranțelor și scopurilor consumatorilor;
- accentul pe imaginarea situațiilor de utilizare a produsului;
- accent pe servirea mai multor scopuri;
- accentul pus pe personalizarea în momentul achiziționării;
- accentul pe personalizare pentru utilizatorii cu abilități reduse;
- accentul pus pe durabilitatea locală;
- accentul pe depășirea lipsei de infrastructură;
- accentul pus pe utilizarea infrastructurii existente acolo unde este disponibilă;
- accentul pus pe încorporarea infrastructurii de produse și;
- accentul pus pe adăugarea pe produsele existente.

Datorită creșterii ponderii noilor produse care au ca scop crearea de valoare socială, în ultimii ani, unii autori au început, de asemenea, să analizeze subiectul procesului de dezvoltare a produselor în domeniul inovării sociale. Deși tema inovării sociale este foarte bine dezvoltată și extrem de actuală, literatura academică pe această temă rămâne rară până acum.

O interpretare a procesului în conformitate cu abordarea liniară tradițională - caracterizată printr-o abordare a pieței sau printr-o abordare prin stimulare tehnologică (Fig.10.9 (1)) - evidențiază un nou model liniar de inovație socială pentru sectorul cu venituri mici care începe cu constrângerile ce influențează cercetarea, dezvoltarea și, în final, producția de noi produse (Fig.10.9 (2)). Dar dacă analizăm evoluția acestei abordări de marketing pentru sectorul cu venituri mici, este clar că ea este specifică modelului BOP 1.0, în care noile produse au fost adaptate în primul rând pe piața locală (în general în ceea ce privește costurile reduse). Inovația a fost determinată de constrângeri și a indicat în primul rând că există inovație bazată pe costuri reduse.

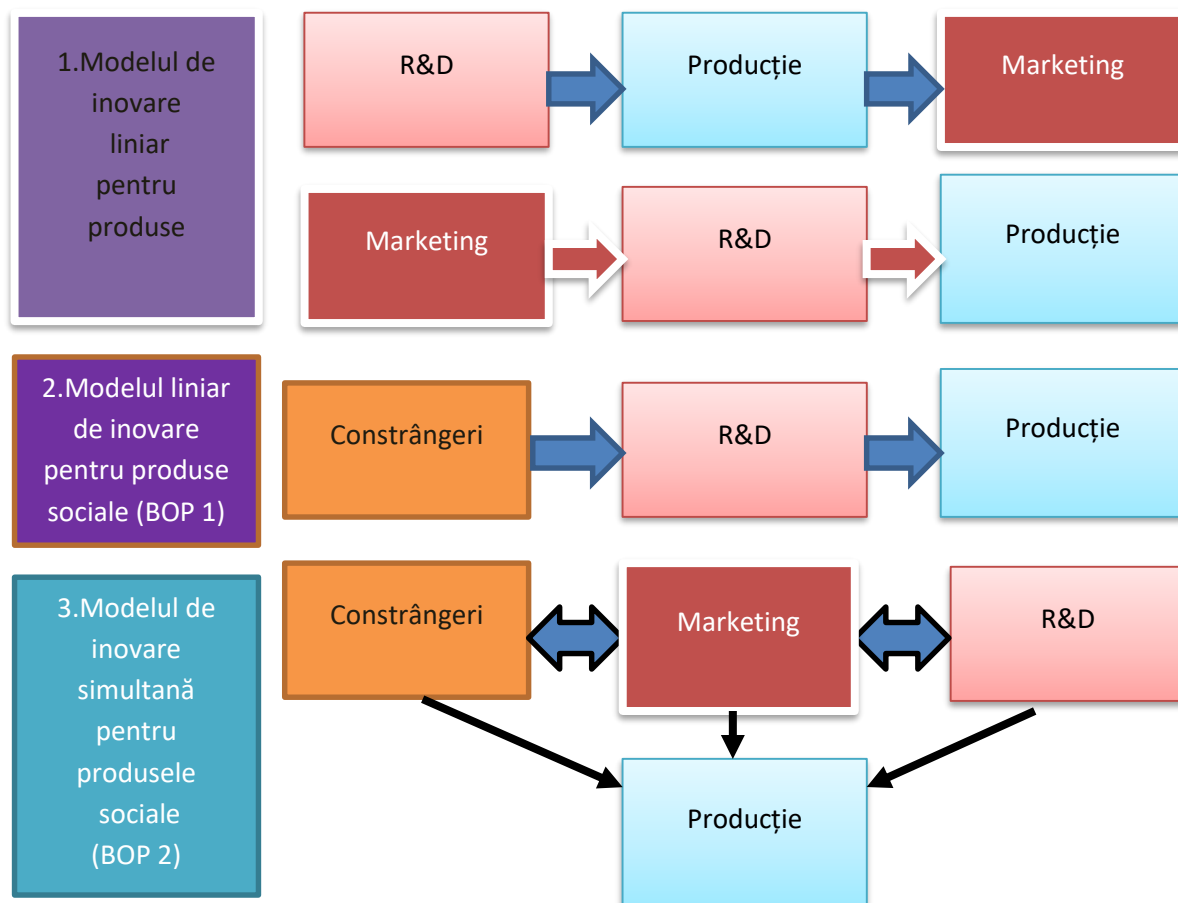


Figura 10.9 Modele de inovare aplicabile produselor sociale

Evoluția de la modelul BOP 1.0 la BOP 2.0 are, de asemenea, un efect asupra procesului de dezvoltare a noului produs. Companiile care decid să vizeze piața cu venituri mici cu produse sociale ar trebui să ia în considerare simultan importanța identificării constrângerilor; analizând nevoile consumatorilor și profitând de tehnologii (figura 10.9 (3)).

10.4.3 Factorii cheie ai succesului în inovarea produselor sociale

În primul rând, există trei factori-cheie care trebuie luați în considerare pe parcursul întregului proces (generarea de idei, testarea, analiza socială și economică, planul de marketing, monitorizarea și evaluarea și creșterea nivelului de creștere).

Spre deosebire de un model tradițional de dezvoltare a produselor noi (NPD), cadrul de dezvoltare a produselor sociale noi (NSPD) include analiza ecuațiilor sociale și economice. Această etapă se referă la analiza economică și financiară a investiției și ia în considerare atât beneficiile economice pentru companie, cât și efectele sociale ale proiectului asupra societății și asupra comunității locale. Această fază este simultană cu faza planului de marketing. Acest demers este în centrul cadrului, deoarece poate fi aplicat în fiecare fază a procesului începând cu generarea de idei până la fazele finale de evaluare și scalare. Faza de monitorizare și evaluare se referă la auditul rezultatelor economice și sociale ale proiectului. În cele din urmă, faza de scalare poate fi considerată o etapă opțională și suplimentară. În această fază, compania ar putea lua în considerare posibilitatea unei abordări cantitative, de exemplu extinderea zonei geografice a distribuției sau a uneia axată pe funcționalitate de exemplu, diferențierea produselor.

Al treilea factor este importanța parteneriatului cu părțile interesate externe pentru a reuși în inovația noilor produse sociale. Parteneriatul dintre institutele de cercetare, universitățile, organizațiile umanitare și actorii din domeniul sănătății publice reprezintă un aspect fundamental al procesului de inovare socială.

Pe parcursul fazei de generare a ideilor, este extrem de util ca firmele să coopereze cu institutele de cercetare, cu actorii din domeniul sănătății publice și cu organizațiile umanitare. Această cooperare permite companiilor să înțeleagă mai bine nevoile nesatisfăcute ale segmentului cu venituri mici și să înțeleagă cerințele pentru soluții sociale eficiente.

Tabelul 10.1 rezumă care părți interesate pot fi implicate în fiecare etapă a procesului de inovare socială a produsului.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

Tabelul 10.1 Partenerii companiei de-a lungul procesului de inovare socială

Faza	Parteneri
Generarea de idei	Institutele de cercetare, actorii din domeniul sănătății publice și organizațiile umanitare
Testarea	Institute de cercetare, a consumatorilor, actorilor din domeniul sănătății publice și a organizațiilor umanitare
Analiza socială și economică	Actorii publici și organizațiile umanitare
Planul de marketing	Jucători publici, comunitatea locală și organizațiile umanitare
Monitorizarea și evaluarea	Organizațiile umanitare, comunități locale, întreprinderilor locale, actorilor publici
Scalarea	Comunități locale, întreprinderi locale, jucători publici

O afacere va obține beneficii mai mari prin angajarea într-un model de afaceri durabil, dacă poate transfera lecțiile pe care le-a învățat și succesele sale în alte domenii de activitate sau în eforturile de a intra pe noi piețe. Parteneriatul cu un IMM local sau cu organizații (de exemplu, un guvern sau o organizație non-profit) a cărui misiune este de a consolida întreprinderile mici și mijlocii poate contribui la atingerea acestui obiectiv. Chiar dacă este redusă cooperarea cu organizațiile externe pentru cercetarea și dezvoltarea de noi produse, există unele dovezi ale acestei noi tendințe.

Bibliografie

- Amit R., Zott C. (2001), *Value creation in e-business*, *Strateg Manag J*, 6–7:493–520.
- Balmer, M.T. J., Greyser, A. S. (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, Routledge, New York.
- Bogdan, A. (2010), *Branding pe frontul de est: despre reputație împotriva curentului*, Brandient Consult, București.
- Brudtland G. H. (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- Buchegger, B., Ornetzeder, M. (2000), *Social Innovations on the Way to Sustainable Development*, ESEE Conference in Vienna, May.
- Canary, H., McPhee, R. (2011), *Communication and Organizational Knowledge*, Routledge, New York and London.
- Casadesus-Masanell R., Ricart JE, (2011), *How to design a winning business model*, *Harvard Business Review*, 89(1):2–9.
- Cândea, R., Cândea, D. (1998), *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, București.
- Cheney, G., Christensen, L., Thøger, Z., Theodore, G. S. (2011), *Organizational communication in an age of globalization*, 2nd edition, Waveland Press Inc, Illinois.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S, (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies*, *Indust Corp Change* 3:529–555.
- Christensen, L. T., Firat, A. F., Cornelissen, J. (2009), „New tensions and challenges in integrated communications”, *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 14, nr. 2, pp. 207 – 219.
- Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP) (2011), *Fostering Innovation to Address Social Challenges*, OECD, Paris.
- Cornelissen, J. (2008), *Corporate Communication: Theory and Practice*, 2nd edn. London: Sage.

- Covin J.G., Miles M.P. (1999), *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, *Entrepreneurship Theory Practice*, 3:47–63.
- Crudu R. (2017), *Politici inovatoare ale Uniunii Europene*, Academia de Studii Economice a Moldovei.
- Dacin P., Dacin M., Matear M. (2010), *Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here*, *Acad Manag Perspect*, 3:37–57.
- Dawson, P., Daniel, L. (2008), *Social Innovation, Sustainable Futures and Commercial Concerns: People, Profits and Social Well-being*.
- Elkington, J., Hartingan P. (2008), *The power of unreasonable people, How social entrepreneurs create markets that change the world*, Harvard Business Press.
- European Commission (2011), *Social business initiative creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation SEC(2011)*.
- European Commission (2013a), *Guide to Social Innovation*.
- European Commission (2013b), *Social economy and social entrepreneurship*.
- European Commission (2013c), *This is European Social Innovation*.
- European Commission (2014), *Social Innovation A Decade of Changes*.
- European Commission (2017), *Social Innovation as a Trigger for Transformations - The Role of Research*.
- European Parliament, Directorate general for internal policies, (2016), *Social Economy*.
- European Union (2016), *Digital Social Innovation Toolkit*.
- Gănescu, C. (2011), *Cultura organizațională și competitivitatea*, Editura Universitară, București.
- Haferkamp, H., Smelser, N. (eds.) (1992), *Social Change and Modernity*, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, Oxford.
- Hamel G. (2000), *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Healy, K. (1998), *Social Change: Mechanisms and Metaphors*, Research paper, Princeton University.

- Horgan, D., Dimitrijevi B. (2018), Social Innovation Systems for Building Resilient Communities, *Urban Science*, (2)13.
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018), *Atlas of Social Innovation – New Practices for a Better Future*, Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.
- Kapferer, J. N. (2008), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London.
- Levit T. (1980), *Marketing success through differentiation - of anything*, Harvard Business Review, January.
- Mair J., Schoen O. (2005), *Social entrepreneurial business models: an exploratory study*, Working paper n. 610, IESE Business School, Madrid.
- Moulaert F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., (ed). (2013), *The International Handbook on Social Innovation*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara A., Sanders, B. (2007), *Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010), *The open book of social innovation*, The Young Foundation.
- Neumeier, S. (2012), *Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research*, Sociologia Ruralis, vol. 52(1).
- Nicholls A, Murdock A. (2012), *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan.
- North, D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York.
- Olins W. (2009), *Manual de branding*, Editura Vellant, București.
- Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci CL (2005), *Clarifying Business models: origins, present, and future of the concept*, Commun Am Indian Stud, 1:1–25.

- Osterwalder A, Pigneur Y. (2010), *Business model generation*, Wiley, Hoboken.
- Pache, A. (2008), *Business Plan social, guide méthodologique*, ESSE, Chaire Entrepreneuriat social.
- Parlamentul României (2015), *Legea privind economia socială*.
- Peredo A.M., McLean M. (2006), *Social entrepreneurship: a critical review of the concept*, J World Bus, 1:56–65.
- Perrini F. (2007), *Social entrepreneurship*, Egea, Milano.
- Prahalad C.K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty with profits*, Wharton Business Publishing, Philadelphia.
- Reeler, D., *A Theory of Social Change and Implications for Practice, Planning, Monitoring and Evaluation*, Centre for Development Practice.
- Rockefeller Foundation (2016), *Developments Impacts and You, Practical tools to trigger & support social innovation*.
- Taehee K., Kyungro C., Yong J. K. (2010), „Determinants of organisational identification and supportive intentions”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 , issue 5-6, pp. 413-427.
- TEPSIE (2014), ‘Social Innovation Theory and Research: A Summary of the Findings from TEPSIE.’ A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- The Young Foundation (2012), *Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2013), *Sustainable Development Challenges*, New York.
- Viswanathan M., Sridharan S. (2011), *Product Development for the BoP: Insights on Concept and Prototype Development from University-Based Student Projects in India*, Journal of Product Innovation Management 29(1):52 – 69.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020

- Weichold, K., Barber, B. (2009), *Introduction to Social Change and Human Development*.
- Westley, F. (2008), *The Social Innovation Dynamic*, Social Innovation Generation, University of Waterloo.
- World Bank (2015), *World Development Report 2015 - Mind, Society, and Behavior*, Washington, DC.
- World Business Council for Sustainable Development (2016), *Skills for Social Innovation*.
- World Economic Forum (2016), *Social Innovation A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*.
- Yunus M. (2008) *A world without poverty: social business and the future of capitalism*. Public Affairs, New York.
- Yunus M. (2010), *Building social business*, Public Affairs, New York
- Yunus, M.; Moingeon, B.; Lehmann-Ortega, L. (2009), *Building Social Business models : lessons from the Grameen experience*, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009
- Zott C., Amit R. (2010), *Business model design: an activity system perspective*, Long Range Planning, 2–3:216–226.

Sursa fotografiilor:

www.dlpng.com

www.freepik.com

www.pexels.com