

EFEKTYWNOŚĆ MODELI BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH W POLSCE W ŚWIECIE BADAŃ WŁASNYCH

Małgorzata Kurlęto¹

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie efektywności modeli biznesu dla przedsiębiorstw społecznych i możliwości ich zastosowania w praktyce. Opracowanie wykorzystuje fragment szerszego badania ankietowego, (w skali kraju), przeprowadzonego przez autorkę w latach 2015–2016 dotyczącego polskiego modelu przedsiębiorstwa społecznego. Przedstawiane wyniki badania obejmują grupę 718 podmiotów, która została dobrana losowo z warstwowaniem zastosowanym w celu zapewnienia reprezentatywności próby, gdyż cała zbiorowość podmiotów sektora ekonomii społecznej w Polsce liczy blisko 100 tys. organizacji. W analizie wykorzystano testy statystyczne mające na celu ustalanie siły związku pomiędzy badanymi zmiennymi. Badaniami zostały objęte podmioty, które w świetle określonych przepisów prawa można uznać za przedsiębiorstwa społeczne, wywodzące się ze stowarzyszeń, fundacji, organizacji wyznaniowych, kapitałowych spółek prawa handlowego (działających w celach społecznych), spółdzielni socjalnych i spółdzielni pracy. W analizie brano pod uwagę 8 modeli biznesu dla PS, których występowanie w praktyce korelowano z formami organizacyjno-prawnymi, rodzajami działalności i efektywnością działania badanych podmiotów. Prezentowane wyniki skupiają się na tych fragmentach analizowanych badań, które dotyczą efektywności ekonomicznej modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych w Polsce (mierzonej: 1) wysokością osiągniętych przychodów oraz 2) wskaźnikiem tzw. płynności finansowej badanego podmiotu) i efektywności społecznej (mierzonej: 1) wielkością spełnianych projektów społecznych, a także 2) liczbą odbiorców tych projektów).

Analiza stara się znaleźć wyjaśnienie zróżnicowania efektywności ekonomicznej i społecznej modeli biznesu PS w różnicach czynników decydujących o formie, strukturze i prowadzeniu działalności gospodarczej (lub odpłatnej statutowej). Rezultaty badań dały możliwość ustalenia modeli, które stosowane są w praktyce najczęściej jak i tych, które po zbadaniu siły związku zależności statystycznych okazywały się być najefektywniejszymi. Wyniki prezentowanego badania mają na celu udowodnienie, że jednym z najważniejszych

¹ Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej / Jagiellonian University, Faculty of Management and Social Communication, e-mail: m.kurleto@uj.edu.pl

czynników wpływających na efektywność działania przedsiębiorstwa społecznego jest stosowanie właściwego modelu biznesu.

Słowa kluczowe: model biznesu, przedsiębiorstwo społeczne.

1. Wstęp

W ostatniej dekadzie w literaturze z zakresu ekonomii i zarządzania pojawiło się wiele prac naukowych, w których autorzy poszukują możliwości wykorzystania wzorców zaczerpniętych z przedsiębiorstw komercyjnych dla przedsiębiorstw społecznych. W świetle dotychczasowych rozważań nie ulega wątpliwości, że innowacyjne podmioty ekonomii społecznej poszukują wciąż nowych modeli, które dawałyby możliwość zwiększenia efektywności ich działań, zarówno w aspekcie spełniania celów gospodarczych, jak i przede wszystkim realizacji zamierzeń społecznych. W praktyce nie zawsze sprawdzają się do nich wypróbowane w biznesie modele działania i dlatego nowe strategie oraz metody wymagają badań, które na podstawie określonych parametrów mogłyby wykazać efektywność² działania przedsiębiorstw społecznych. Należy zauważyć, że w Polsce najczęściej postrzegają się przedsiębiorstwo społeczne, jako sposób łagodzenia problemów społecznych, szczególnie w obszarze pomocy w zatrudnieniu (w tym przypadku przedsiębiorstwo wprost zatrudnia/skupia osoby z grupy beneficjentów, organizuje ich pracę i sprzedaje ich produkty) [Matyszek-Szarek 2009]. Prezentowane opracowanie opiera się na wynikach szerszych badań o zasięgu krajowym przeprowadzonych przez autorkę w latach 2015–2016, skupionych na próbie przedstawienia polskiego modelu przedsiębiorstwa społecznego. Głównym celem opracowania jest potwierdzenie zależności pomiędzy efektywnością działania przedsiębiorstwa społecznego, a wyborem stosownego modelu biznesu.

² Efektywność jest wiązana z takimi pojęciami jak wydajność, sprawność, produktywność, rentowność, skuteczność [Wilczyński 2014]. Zdaniem Skrzypek [2012] efektywność ma w stosunku do powyższych pojęć charakter nadrzędny. Efektywność traktowana jest wielowymiarowo. W rozróżnieniu dokonany przez Jaki [2012] – efektywność ekonomiczna, oparta jest na dążeniu do maksymalizacji relacji: efekty – nakłady. W niniejszym opracowaniu efektywność społeczna będzie rozumiana jako skuteczność spełniana misji społecznej, określonej w misji organizacji. W omawianym zakresie, najistotniejsze jest określenie celu projektu społecznego i tzw. wylistowanie interesariuszy, czyli określenie, kto korzysta z usługi społecznej, kto ją dostarcza i w jaki sposób. Kolejnym istotnym etapem jest ustalenie, w jaki sposób spodziewane efekty zostaną osiągnięte i jak uczestnicy na tym skorzystają, po czym następuje sprawdzenie i walidacja efektywności społecznej [szerzej na temat mierzenia efektywności społecznej, jako metody dotyczące standardów mierzenia społecznej wartości dodanej – Proposed Approaches... 2014, a także Raszeja-Ossowska 2014].

2. Przedsiębiorstwo społeczne, a jego możliwości w zakresie stosowania modeli biznesu

Przemiany społeczno-gospodarcze stymulują autorów opracowań naukowych do poszukiwania najbardziej optymalnych rozwiązań, odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego (i szeroko pojętej przedsiębiorczości społecznej). W opracowaniach tych [por. między innymi: Wygnański 2007; Praszquier i Nowak 2012] koncepcję przedsiębiorstwa społecznego rozumie się, jako aktywność organizacji *non-for-profit*, prowadzoną przez jednostki zaangażowane społecznie i ukierunkowaną na poszukiwanie alternatywnych sposobów działania, zwiększających zdolność tych organizacji do kreowania wartości ekonomicznych w celu maksymalizacji korzyści społecznych. Spośród licznych definicji w literaturze polskiej większość bierze pod uwagę propozycję EMES (*European Research Network*) uwzględniającą atrybuty ekonomiczne i społeczne [por. Defourny 2005, s. 52–53]. Herbst [2008] na kanwie analizy definicji EMES zauważa, że przedsiębiorstwo społeczne to instytucja prowadząca działalność gospodarczą, ale zarazem skupiająca się na wypełnieniu misji społecznej, która inwestuje wypracowane nadwyżki w działalność statutową (lub we wspólnotę), zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz właścicieli (w tym akcjonariuszy). Analiza możliwości wykorzystania czynników decydujących o efektywności strategii przedsiębiorstw komercyjnych pod kątem możliwości ich zastosowania dla przedsiębiorstw społecznych pozwala na dostrzeżenie dominującego schematu, który zaczyna się rozpoznaniem rynku, a kończy sprzedażą (wytworzeniem wartości) dla klienta (w przedsiębiorstwie społecznym wartości dla beneficjenta). Pomiedzy rozpoznaniem (określanym również jako pomysł na biznes), a wytworzeniem wartości dla klienta/beneficjenta jest miejsce na model biznesu. Jak wykazuje przegląd literatury nie występuje jedna ogólnie przyjęta definicja modelu biznesu. Szeroką analizę, w tym zakresie przeprowadzili m.in. Brzózka [2014], a także Nogalski i Falencikowski [2014]. Na użytek niniejszych rozważań, szczególnie trafna wydaje się koncepcja modelu biznesu, przedstawiona przez Nogalskiego [2011, s. 7], uznającego że „model biznesu można traktować jako rozwiniętą, współczesną formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem”. W tym ujęciu przyjęta koncepcja omawianego modelu należy do zakresu zarządzania strategicznego (część autorów uznaje odwrotnie, że strategia należy do modelu, który wtedy traktowany jest, jako pojęcie ogólniejsze). Eksponując wagę zasady sformułowanej po raz pierwszy przez Kaplana [2013], twierdzącej że modele biznesu mają zastosowanie nie tylko dla przedsiębiorstw komercyjnych właściwe również wydaje się wzięcie pod uwagę (i wykorzystanie) obszernej eksploracji modeli działania, przedsiębiorstw społecznych, dokonanej w tym zakresie przez Alter [2008]. Podkreślić przy tym należy niemożność bezpośredniego transponowania tej eksploracji modeli na grunt polski, ponieważ tworzona była ona z uwzględnieniem rynku amerykańskiego. W badaniu Alter wśród przedsiębiorstw społecznych „zogniskowanych na misji” wyróżniono

tw. zintegrowane przedsiębiorstwa społeczne. W oparciu o stopień integracji realizacji programów społecznych z działalnością rynkową (a przy tym ze względu na różny „stopień osadzenia wewnętrznego czy zewnętrznego”) przedsiębiorstwa społeczne mogą osiągać swój cel społeczny w zależności od skutecznego osiągnięcia celu biznesowego [Alter 2008]. Cytowana autorka twierdzi, że przedsiębiorstwo społeczne może być połączone z organizacją non profit, na kilka różnych sposobów:

- 1) osadzone wewnątrz (przedsiębiorstwa i program społeczny to jedno i to samo);
- 2) zintegrowane: (przedmiot działalności pokrywa się z programem społecznym);
- 3) osadzone zewnętrznie (działania społeczne i biznesowe są oddzielone) [ibidem].

3. Specyfika modeli biznesu dla przedsiębiorstw społecznych

Dzięki modelowi biznesu przedsiębiorstwo społeczne może efektywniej realizować zamierzone cele, obejmujące generowanie wartości społecznej i wartości ekonomicznej. Porównanie modeli biznesu: przedsiębiorstwa komercyjnego i społecznego wskazuje na fakt, że w tym pierwszym, najważniejsze są dynamiczne funkcje i procesy oraz zasoby strategiczne, natomiast w modelu biznesu przedsiębiorstwa społecznego najważniejszymi elementami są: kluczowi partnerzy, kluczowe zasoby i relacje z klientami (i beneficjentami). [Brzóska 2009]. Analiza kluczowych elementów modelu biznesu prezentowanych przez Osterwaldera i Pigneura [2010] (następnie rozbudowanych przez Micheliniego [2012]) pozwala na sformułowanie spostrzeżenia, wskazującego na potrzebę ograniczania ilości elementów modelu biznesu dla przedsiębiorstwa społecznego. Limitowanie tych elementów jest ważne, ponieważ ich nadmiar może prowadzić do utraty przejrzystości całościowego obrazu, potrzebnego dla określenia celów modelu biznesu przedsiębiorstwa społecznego. W modelu biznesu dla przedsiębiorstwa społecznego wystarczy, jak się wydaje, wyróżnić następujące elementy:

- 1) wartość proponowanej oferty;
- 2) ocenę zasobów, (i związane z tym strategie);
- 3) kanały dystrybucji;
- 4) relacje z klientami;
- 5) sieć partnerską;
- 6) ocenę otoczenia (w tym konkurencję);
- 7) model dochodów [Kurleto 2015].

Kluczem do korzystania z modelu biznesu w przedsiębiorstwie społecznym jest oddzielenie rezultatu biznesowego i rezultatu skutków społecznych. Dacin, Dacin i Matear [2010] twierdzą, że większość przedsiębiorstw społecznych zaczyna działalność gospodarczą w dążeniu do generowania określonego rodzaju „wartości społecznej”.

Tabela 1. Modele biznesu przedsiębiorstw społecznych w Polsce i przykłady ich wykorzystania

Model biznesu	Jak działa	Przykłady
Model fundraisingowo-przedsiębiorczy	Zapewnia łączenie aktywności społecznej i gospodarczej w oparciu o pozyskiwanie funduszy	Fundacja ITAKA, Caritas Archidiecezji Białostockiej, Fundacja MANUS
Model wspierania	Zapewnia pomoc w zainicjowaniu działalności społeczno-gospodarczej i ją wspiera	Fundacja Domy Wspólnoty „Chleb Życia”, Stowarzyszenie Emaus
Model pośrednictwa	Przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje na zasadzie ułatwiania swojej grupie beneficjentów dostępu do wolnego rynku	Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
Model zatrudnieniowy	Oferty pracy dla osób tzw. defaworyzowanych i upośledzonych	Spółdzielnia Socjalna „Szansa i Wsparcie” (i inne podmioty działające na podstawie ustawy o Spółdzielniach socjalnych z 2006)
Model złożony/łączony	Łączenie w ramach swojego działania jednostek społecznych i biznesowych w celu dywersyfikacji świadczonych usług społecznych i tworzenia kapitału społecznego	Muzeum Historii Żydów Polskich (oprócz eksponatów edukacyjnych może mieć też miejsce działalność gospodarcza)
Model przedsiębiorcy społecznego – gracza rynkowego	Działalność jest prowadzona głównie w oparciu o autorytet i indywidualne możliwości osoby	Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy – Fundacja Jerzego Owsiaka, Fundacja Ewy Błazczyk A kogo?
Model operatora działań filantropijnych i dobroczynnych funkcjonującego w sieci	Społeczne przedsiębiorstwo należy do organizacji charytatywnej połączonej z narodową lub międzynarodową siecią działalności filantropijnej	Ashoka, The European Venture Philanthropy Association (EVPA)
Tzw. modele opatentowane, w tym model franchisingowy	Polega na prowadzeniu przedsiębiorstwa pod szyldem cudzej, znanej marki	W projekcie „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO”

Źródło: [Kurlito 2016]

Szczegółowa analiza klasyfikacji modeli biznesu dokonywanych przez innych autorów (w tym szczególnie Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk [2008]) i uwzględnienie klasyfikacji modeli działania przeprowadzonej przez Alter [2008] pozwoliło na stworzenie następującej własnej klasyfikacji modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych (który został wykorzystany w przeprowadzonym badaniu, pozwalającym na ustalenie atrybutów efektywności ekonomicznej i społecznej modeli, o których mowa).

Na podstawie obserwacji wynikających z dotychczas przeprowadzonych badań, jak i z analizy obowiązujących (lub projektowanych)³ ustaw, w omawianym zakresie, można stwierdzić, że model biznesu przedsiębiorstwa społecznego w warunkach polskich, to taki specyficzny wzór działania (przepis na sukces), w którym propozycja wartości ekonomicznej (wytworzona poprzez wykorzystanie kluczowych procesów i zasobów materialnych, ale także na skutek wsparcia z poza sektora rynkowego) jest tylko celem podrzędnym, na drodze do osiągnięcia głównego celu, jakim jest wykreowanie propozycji wartości społecznej. Należy podkreślić, że szczególną pozycję wśród tak określonych modeli biznesu przedsiębiorstwa społecznego zajmuje model zatrudnieniowy, mający przede wszystkim na celu stworzenie miejsc pracy dla osób bezrobotnych, defaworyzowanych społecznie.

4. Badanie przedsiębiorstw społecznych w Polsce przeprowadzone w latach 2015–2016

a) Metodologia badania

Badaniami zostały objęte podmioty (sformalizowane, tj. wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego), z których część, według aktualnego stanu wiedzy (w okresie przed wejściem w **życie ustawowej definicji** przedsiębiorstwa społecznego), uznana zostać może za przedsiębiorstwa społeczne. Badane podmioty wywodzą się z organizacji pozarządowych, w tym stowarzyszeń, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, spółek kapitałowych prawa handlowego (spodki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne), działających w celach społecznych oraz spółdzielni socjalnych i spółdzielni pracy.

W badaniu podmioty uznawane za przedsiębiorstwa społeczne (czyli prowadzące działalność gospodarczą, zgodnie z jej ustawową definicją, zawartą w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej – Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zm.), przy omawianiu wyników oznaczono symbolem PS. Nie uznano za przedsiębiorstwa społeczne podmiotów prowadzących działalność zarobkową w for-

³ Por. projekt ustawy o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu rozwoju ekonomii społecznej z 10 czerwca 2015, 2015, <http://www.mpolska24.pl/post/9073/czy-to-juz-czas-na-wprowadzenie-spoecznego-neoliberalizmu>; Por. też projekt ustawy o przedsiębiorcy społecznym z 7 września 2015 roku, 2015, http://www.pozYTEK.gov.pl/Projekty_ustawy,o_przedsiębiorstwie,spoecznym,3861.html.

mie odpłatnej działalności statutowej (zdefiniowanej w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873 z późn. zm.) i przy omawianiu wyników badania oznaczono je symbolem non-PS⁴. Badania wykonano na podstawie uzyskanych danych od 718 podmiotów reprezentatywnych dla całej grupy przedsiębiorstw społecznych w Polsce (cała zbiorowość podmiotów sektora ekonomii społecznej w Polsce liczy blisko 100 tys. organizacji).

- b) Wyniki badania, związane z efektywnością modeli biznesu dla PS i non PS – parametry dla mierzenia efektywności modeli biznesów dla PS

Przeprowadzone badanie objęło następujące podmioty o cechach przedsiębiorstw społecznych: 437 stowarzyszeń, 147 fundacji, 41 spółek z o.o., 3 spółki akcyjne, 32 spółdzielnie socjalne i 19 spółdzielni pracy oraz 39 społecznych podmiotów wyznaniowych. Najwięcej organizacji (35%) na pytanie o model biznesu, jaki dana jednostka przyjęła – wybrało model wspierania. Często wskazywano model fundraisingowo-przedsiębiorczy oraz złożony/łączony. Najmniej popularny był model pośrednictwa. Wyniki badania wskazują na to, że zapotrzebowanie przez badane organizacje na dany model biznesu związane jest najczęściej, bądź z przedsiębiorczością, budowaną wokół fundraisingu, bądź z otrzymywaniem finansowego wsparcia, na bazie którego następuje budowanie działalności rynkowej oraz działalności społecznej.

Tabela 2. Typ organizacji PS a model biznesu

Forma organizacyjno-prawna	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fundacja	14%	58%	16%	5%	2%	1%	1%	1%	1%
Stowarzyszenie	24%	13%	36%	1%	8%	4%	7%	4%	3%
SPW	20%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%
Spółka	7%	4%	19%	41%	11%	7%	0%	7%	4%
Spółdzielnia socjalna	7%	0%	4%	0%	0%	0%	7%	82%	0%
Spółdzielnia pracy	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	50%	36%

Na szaro zaznaczono najbardziej charakterystyczne modele dla danych typów instytucji.

Źródło: [Kurleto 2016]

⁴ Podobne rozwiązanie przyjęli w badaniach Kaźmierczak, Przybysz i Potkańska [2011] oraz Bogacz-Wojtanowska, Przybysz i Lenzion [2014].

Lp.	Modele
1	złożony/łączony
2	fundraisingowo-przedsiębiorczy
3	wspierania
4	przedsiębiorcy społecznego – gracza rynkowego
5	operatora działań filantropijnych w sieci
6	pośrednictwa
7	opatentowany
8	zatrudnienia
9	żaden z powyższych

Tabela 2 pokazuje preferencje w stosowaniu modeli w zależności od formy organizacyjno-prawnej. Z badania wynika, że fundacje preferują model fundraisingowo-przedsiębiorczy (często ten model wybierają też SPW), stowarzyszenia wybierają najczęściej model wsparcia i model złożony/łączony spółki non-profit głównie korzystają z modelu przedsiębiorcy społecznego – gracza rynkowego, a spółdzielnie (w szczególności spółdzielnie socjalne) z reguły stosują model zatrudnieniowy. Przy dalszym szczegółowym badaniu modeli właściwe wydaje się podkreślenie rozróżnienia na modele stosowane przez PS oraz non-PS.

Tabela 3. Wybór modelu biznesu przez PS i non-PS (oznaczenia 1–9 jak w tabeli 2)

PS/non-PS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PS	16%	26%	22%	6%	5%	3%	5%	14%	4%
non-PS	16%	9%	44%	3%	3%	3%	3%	2%	16%

Źródło: [Kurleto 2016]

Z danych zobrazowanych w tabeli 3 wynika, że PS najczęściej wybierają model fundraisingowo-przedsiębiorczy, a non-PS (44%) model wspierania. Nadmienić można, że wymieniona w nazwie modelu fundraisingowo-przedsiębiorczym „przedsiębiorczość” rozumiana jest, jako cecha działania zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych [Bednarczyk 1996]. W potocznym rozumieniu przedsiębiorczość postrzega się, jako zespół działań zmierzających do zakładania nowych firm [Pasternak 2016].

Analiza odnosząca się do modelu biznesu przedsiębiorstwa społecznego skupiła się na zagadnieniu wpływu wyboru danego modelu na strukturę przychodów

organizacji. Dane do badania tej zależności zostały zebrane w tabeli 4. Dane te pokazują, że model biznesu wpływa na strukturę przychodów.

Tabela 4. Zależność pomiędzy modelem biznesu a roczną strukturą przychodu w PLN (oznaczenia 1–9 jak w tabeli 2)

Lp.	Do 10 000	Od 10 000 do 100 000	Powyżej 100 000	Mediana w tys. PLN
1	38%	32%	30%	43,1
2	20%	43%	37%	73,6
3	54%	31%	15%	9,1
4	10%	41%	48%	96,3
5	29%	43%	29%	55,0
6	11%	83%	6%	52,0
7	33%	48%	19%	41,2
8	16%	49%	36%	73,4
9	48%	40%	12%	14,5

Źródło: [Kurleto 2016]

Wyniki prezentowane w tabeli 4 pokazują, że najbardziej efektywnym modelem jest model przedsiębiorcy społecznego gracza rynkowego (z danych wynika, że model ten dość rzadko jest wybierany zarówno przez non PS, jak i przez PS). W przeprowadzonej analizie zdecydowano się również na zbadanie zależności pomiędzy modelem biznesu oraz płynnością finansową (tabela 5).

Tabela 5. Zależności pomiędzy modelem biznesu a brakiem lub występowaniem problemów z płynnością finansową (łącznie dla PS i non PS) (oznaczenia 1–9 jak w tabeli 2)

Model biznesu	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Brak	17%	32%	20%	6%	5%	2%	5%	9%	3%
Problemy	14%	11%	24%	5%	5%	3%	5%	7%	6%

Źródło: [Kurleto 2016]

Wyniki przeprowadzonego badania (tabela 5) pokazują, że wybór modelu biznesu wpływa na występowanie problemów z płynnością finansową. Najmniejsze problemy finansowe mają te przedsiębiorstwa społeczne, które stosują model fun-

draisingowo-przedsiębiorczy. Dokonując rozróżnienia pomiędzy PS i non PS, zaobserwowano że w przypadku PS prawie wszystkie modele są reprezentowane liczniej przez przedsiębiorstwa niemające problemów finansowych, z wyjątkiem modelu zatrudnienia. Analizując rozróżnienie pomiędzy PS, a non PS można dojść do wniosku, że nie tylko model przedsiębiorcy społecznego – gracza rynkowego i model fundraisingowo-przedsiębiorczy są bazą efektywności PS. W przeprowadzonym badaniu dokonano także analizy korelacji związanej z liczbą projektów, a rodzajem modelu biznesu. Zależność ta została przedstawiona w tabelach 6 (dla PS) i 7 (dla non-PS).

Tabela 6. Model biznesu a liczba projektów dla non-PS (oznaczenia 1–9 jak w tabeli 2)

Lp.	<3	3–9	10–50	51–100	> 100
1	8%	19%	37%	25%	11%
2	13%	24%	16%	24%	24%
3	6%	32%	39%	20%	4%
4	0%	8%	17%	17%	58%
5	8%	15%	15%	31%	31%
6	9%	0%	18%	55%	18%
7	0%	8%	46%	46%	0%
8	0%	40%	20%	20%	20%
9	14%	39%	14%	20%	13%

Źródło: [Kurlęto 2016]

Tabela 7. Model biznesu a liczba projektów dla PS (oznaczenia 1–9 jak w tabeli 2)

Lp.	<3	3–9	10–50	51–100	> 100	Mediana
1	3%	38%	23%	13%	25%	28
2	10%	19%	12%	29%	29%	66
3	17%	16%	14%	26%	28%	58
4	12%	0%	24%	24%	41%	82
5	0%	7%	14%	21%	57%	> 100
6	29%	0%	43%	14%	14%	30
7	0%	8%	17%	33%	42%	89
8	3%	6%	46%	43%	3%	46
9	17%	25%	0%	33%	25%	64

Źródło: [Kurlęto 2016]

Wyniki z powyższych tabel pokazują, że podmioty, które przeprowadzały skutecznie najwięcej projektów stosowały model operatora działań filantropijnych w sieci organizacji, przedsiębiorcy społecznego gracza rynkowego (częściej stosowany model przez PS) i model opatentowany (częściej stosowy model przez non PS).

W dalszej części analizy sprawdzono zależność pomiędzy modelem biznesu, a liczbą odbiorców dla non-PS (tabela 8) i PS (tabela 9).

Tabela 8. Model biznesu a liczba odbiorców dla non-PS (oznaczenia 1–9 jak w tabeli 2)

Lp.	<10	10–99	100–1000	> 1000
1	14%	49%	27%	10%
2	22%	22%	41%	16%*
3	26%	52%	19%	3%
4	0%	33%	33%	33%
5	7%	36%	21%	36%
6	0%	55%	45%	0%
7	0%	85%	15%	0%
8	13%	50%	38%	0%
9	25%	29%	33%	13%

Źródło: [Kurleto 2016]

Tabela 9. Model biznesu a liczba odbiorców dla PS (oznaczenia 1–9 jak w tabeli 2)

Lp.	<10	10–99	100–1000	> 1000	Mediana
1	0%	44%	41%	15%	232
2	7%	42%	30%	21%	123
3	4%	35%	35%	27%	408
4	0%	31%	50%	19%	438
5	0%	14%	64%	21%	600
6	33%	50%	0%	17%	40
7	8%	31%	38%	23%	370
8	3%	71%	20%	6%	69
9	20%	30%	40%	10%	100

Źródło: [Kurleto 2016]

Wyniki przeprowadzonego badania zgromadzone w tabeli 8 dowodzą małej efektywności modelu wsparcia. Prezentowane dane pokazują, że w grupie non PS dominują stowarzyszenia, które są największą grupą wśród podmiotów non PS, prowadząc najczęściej działalność lokalną skierowaną do ograniczonej liczby odbiorców. Prezentowane dane wskazują wyraźnie, że najbardziej efektywne dla badanych podmiotów są modele: operatora działań filantropijnych w sieci organizacji, przedsiębiorcy społecznego – gracza rynkowego i model fundraisingowo-przedsiębiorczy.

Wyniki zebrane w tabeli 9 pokazują, że dla podmiotów PS właściwie każdy model może być efektywny, (jeśli jest dopasowany do profilu działalności), za wyjątkiem modelu zatrudnienia, który zazwyczaj skierowany jest do małej ilości odbiorców zatrudnionych w spółdzielniach. Dokonując porównania tabel 8 i 9 można zauważyć, że podmioty, które miały w swojej działalności największą liczbę odbiorców stosowały model fundraisingowo-przedsiębiorczy. Przedstawione dane pozwalają na sformułowanie wniosku, że PS niezależnie od rodzaju działalności gospodarczej starają się wykorzystywać najróżnorodniejsze formy zbierania funduszy.

5. Wnioski

Przeprowadzona analiza wykazała, że stosowanie modeli biznesu jest niewątpliwie czynnikiem wpływającym na efektywność działania przedsiębiorstwa społecznego. Model biznesu stanowi fundament każdej strategii organizacji. Opisuje, w jaki sposób organizacja tworzy wartość dla klienta/beneficjenta. Model biznesu przedsiębiorstwa społecznego powstaje poprzez logiczne połączenie następujących elementów: wartości proponowanej oferty, oceny zasobów (i związanych z tym strategii), kanałów dystrybucji, relacji z klientami, sieci partnerskiej, oceny otoczenia i modelu dochodów. W omawianym modelu biznesu przedsiębiorstwa społecznego najważniejszymi elementami są: kluczowi partnerzy, kluczowe zasoby i relacje z klientami (i beneficjentami), a o jego sile napędowej decydują indywidualne cechy przedsiębiorcy społecznego, zasoby ludzkie i innowacje w zakresie działalności gospodarczej, mającej na celu generowanie określonego rodzaju wartości społecznej.

Wyniki analizy potwierdziły założenie, dotyczące zależności pomiędzy efektywnością działania PS, a wyborem stosownego modelu biznesu. Efektywność, o której mowa, zależna jest też niewątpliwie od formy organizacyjno-prawnej, otoczenia, wsparcia, udziału w partnerstwach oraz korzystania z pomocy publicznej (w tym zwłaszcza z ulg podatkowych). Z badania wynikało, że z pośród analizowanych modeli wybieranych przez PS najczęściej stosowanym jest model wspierania, model fundraisingowo-przedsiębiorczy i model złożony/łączony. Natomiast do najefektywniejszych, tj. przynoszących największe przychody, zaliczyć należy model przedsiębiorcy społecznego gracza rynkowego, tzw. model opatentowany oraz model operatora działań filantropijnych i dobroczynnych, działającego w sieci organizacji. Dobór modelu biznesu zależy zasadniczo od formy organizacyjno-

-prawej i rodzaju działalności przedsiębiorstwa społecznego. Badanie wykazało, że dla efektywności modelu biznesu PS, najistotniejsze znaczenie ma dobrze wybrana działalność gospodarcza. Pomoc publiczna miała dla przedsiębiorstw społecznych zdecydowanie mniejsze znaczenie. Rozważając problem efektywności społecznej modelu biznesu dla PS, należy podkreślić szczególną rolę przedsiębiorcy społecznego, jego motywacji, cech organizacyjnych i zdolności dostrzegania szans oraz ich właściwego wykorzystywania. Ważne dla modelu biznesu PS jest również odpowiednie zdefiniowanie tzw. rynku docelowego. Przedsiębiorstwo społeczne nie powinno kierować swoich usług (produktów) na „anonimowy” rynek masowy, ale do konkretnych grup (dobierając przy tym odpowiedni model biznesu). Dobór modelu biznesu zależy od podstawowych elementów, które określają przedsiębiorstwo społeczne, jako system składający się z kompozycji wielu czynników, w tym struktury, środowiska i usług (produkcji). Braki na polu wykorzystania modelu biznesu dla przedsiębiorstwa społecznego powinny zostać szybko wypełnione, zwłaszcza w sytuacji, gdy klasyczne metody i techniki zarządzania strategicznego coraz częściej zawodzą, stają się nieaktualne w turbulentnym otoczeniu.

Bibliografia

1. Alter K., 2008, *Modele przedsiębiorstw społecznych*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, red. J.J. Wygnański, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
2. Ashoka Polska. Innowatorzy dla dobra publicznego, 2013, <http://poland.ashoka.org/realizacja-misji>.
3. Bednarczyk M., 1996, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zesz. Nauk. AE w Krakowie, Seria Specjalna: Monografie, 128, Kraków.
4. Bogacz-Wojtanowska E., Przybysz I., Lenzion M., 2014, *Sukces i trwałość ekonomii społecznej w warunkach polskich*. Warszawa, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych.
5. Brzóska J., 2014, *Modele biznesu – orientacja na innowacyjność i konkurencyjność*, [w:] *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, red. J. Brzóska. Gliwice, Wyd. Politechniki Śląskiej.
6. Dacin A.P., Dacin T.M., Matear M., 2010, *Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here*, „Academy of Management Perspectives”, 24 (3).
7. Defourney J., 2008, *Od trzeciego sektor do przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne Antologia kluczowych Tekstów* (red. Wygnański J.J), FISE Warszawa.
8. Frączak P., 2010, *Możliwe obszary ekspansji podmiotów ekonomii społecznej – propozycje* Fundacja NADZIEJA www.fundacja-nadzieja.org.pl/ekonomiaspoleczna/.../f.
9. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa, Wydawnictwo SGH.

10. Herbst J., 2008, *Polski trzeci sektor w świetle teorii przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, red. J. Dąbrowska. Warszawa, Stowarzyszenie Klon/Jawor.
11. Jaki A., 2012, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*. Kraków, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
12. Kaplan R.S., 2013, *Modele biznesowe nie są zarezerwowane dla biznesów*, <http://www.hbrp.pl/b/modele-biznesowe-nie-sa-zarezerwowane-dla-biznesu/L5xpOWQC>
13. Kaźmierczak T. Przybysz I. Potkańska D., 2011, *Czynniki trwałości. Raport z I Fazy Monitoringu Przedsiębiorstw społecznych*. Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.
14. Konczal E., Obem A., 2008. *Everyone a Changemaker – Każdy może zmieniać świat, Partnerstwo – konieczność czy potrzeba?* Warszawa, http://www.nck.pl/media/2011-01-13/partnerstwo_lokalne.pdf
15. Koral J., 2006 *Spółdzielnie socjalne*, http://www.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public_broszury_proes3/081203_proes3_broszura3_spoldzielnie_socjalne.pdf
16. Kuczmierowska L. Jarośniński A., 2007, *Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych* http://frso.pl/sites/frso.pl/files/14_czytelnia_0.pdf
17. Kurleto M., 2015, *Wykorzystanie komercyjnych modeli procesowych przedsiębiorstw w tworzeniu zintegrowanych modeli przedsiębiorstwa społecznego opartych na holistycznych koncepcjach*, [w:] *Przedsiębiorczość, jednostka, organizacja, kontekst*, red. Postuła A., Majczyk J., Darecki M., Warszawa, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
18. Kurleto M., 2016, *Model Przedsiębiorstwa Społecznego*. Warszawa, Difin.
19. Matyszek-Szarek B., 2009, *Rola przedsiębiorcy społecznego w rozwoju przedsiębiorstw społecznych*, http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/15/original/11.pdf?1314868943
20. Mazur S., Pacut A. (red.), 2008, Projekt „Profesjonalne służby zatrudnienia na rzecz ekonomii społecznej”, http://www.pozytek.gov.pl/files/pozytek/PROES3/080430_poradnik.pdf.
21. Michelini L., 2012, *Social Innovation and New Business Model. Creating Shared Value in Low-Income Markets*. Heidelberg New York – Dordrecht – London, Springer.
22. Nogalski B., 2011, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, [w:] *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, red. W. Kieżun. Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
23. Nogalski B., Falencikowski T., 2014, *Miejsce modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym – podejście przedsiębiorcze*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 4.
24. Osterwalder A., Pigneur Y., 2010. *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, New York, John Wiley and Sons, Inc.
25. Pasternak A., 2016, *Zarządzanie funduszami unijnymi a rozwój przedsiębiorczości w gminach województwa śląskiego*, http://repozytorium.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/10644/monografia_fundusze_1p.pdf?sequence=1&isAllowed=y
26. Praszkie R., Nowak A., 2012, *Przedsiębiorczość społeczna*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
27. Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSIEuSEFs, 2014 ec.europa.eu/.../social.../social_impact/140605-sub-group-report

28. Raszeja-Ossowska I., 2014, *Jak dobrze mierzyć wartość dodaną? Europejskie standardy 2014*, <http://witrynawiejska.org.pl/data/PES%20DOTACJE.pdf>
29. Skrzypek E. 2012, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 262.
30. Wilczyński R., 2014, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw* Zesz. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia nr 66.
31. Wygnański J.J., 2007, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych* [w:] *Ekonomia Społeczna a rozwój*, red. J. Hausner. Kraków, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
32. *Venture Philanthropy Fund and Networks to Check Out*, 2015, <http://todaydata.biz/2016/02/5-venture-philanthropy-fund-and-networks-to-check-out/>

THE EFFICIENCY OF BUSINESSES MODELS FOR SOCIAL ENTERPRISES IN POLAND IN THE LIGHT OF ITS OWN SURVEYS

Summary

The purpose of this study is to present the efficiency of businesses models for social enterprises and their applicability in practice. The paper uses a fragment of a wider survey (in the country), conducted by the author in the period 2015–2016 concerning the Polish model of social enterprise. Presented results of a study include group of 718 subjects which were randomly selected samples from each stratum – group of a population (the whole community of social economy entities in Poland has nearly 100 thousand entities). The analysis used statistical tests aimed at determining the strength of the association between the two variables. The study has covered entities, which in the light of specific provisions of the law can be considered as social enterprises, stemming from associations, foundations, religious organizations, the commercial companies (operating in the social purpose), social cooperatives and cooperative work. The study took into account the 8 business models 8 for the PS, the occurrence of which in practice were correlated to organizational and legal activity and as well to the effectiveness of the examined entities functioning.

The presented results of the study focused on those parts of the analysed studies that relate to the economic efficiency of business models for social enterprises in Poland (measured: 1 / height of its revenues and 2 / indicator called. liquidity of the audited entity) and social efficiency (measured: 1 / size of fulfilled social projects as well as 2 / number of recipients of these projects). The analysis is trying to find an explanation for differences in economic efficiency and social using of business models for social enterprises: a/ in differences of the form organizational and legal activity and b/ business opportunities. The analysis is trying to find an explanation for the diversity of economic and social economic of business models for PS in differences of factors determining the form, structure and business (or “payable statutory”) activities.

The issue of the study provided the opportunity to establish models that are used in practice. The outcomes allow to show both: the most common and the most effective business models. The results of the present study are going to prove that one of the most important factors influencing the effectiveness of social enterprise is to use the right business model.

Key words: business model, social enterprise.