

MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA ROZWIĄZAŃ BIZNESOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNYCH

*Małgorzata Kurleto*¹

Streszczenie

Artykuł przedstawia możliwości wykorzystania rozwiązań biznesowych w przedsiębiorstwach społecznych. Analiza została ograniczona do zaprezentowania tylko niektórych aspektów adaptacji wiedzy i doświadczeń przedsiębiorstw komercyjnych, zwłaszcza odnoszących się do najważniejszych problemów pojęciowych, strategicznych, modelowych i prawnych przedsiębiorstw społecznych.

Opracowanie odnosi się do wymienionych problemów ze szczególnym uwzględnieniem polskich doświadczeń. Zakres dyskursu skupia się szczególnie na możliwościach i ograniczeniach wykorzystania modelu biznesu przedsiębiorstw komercyjnych dla przedsiębiorstw społecznych.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, przedsiębiorstwa komercyjne, przedsiębiorstwa społeczne.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa społeczne stanowią obszar, w którym poszukiwane są wciąż nowe rozwiązania zwiększające efektywność ich funkcjonowania w celu realizacji celów społecznych. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych przekłada się na pozytywne efekty gospodarcze i społeczne. Nowa wiedza, która ukształtowała się w obszarze prac związanych z przedsiębiorstwami społecznymi ma tendencje do *stosowania* metod już wypróbowanych w przedsiębiorstwach komercyjnych. Jednak w praktyce nie zawsze sprawdzają się wypróbowane w biznesie modele działania, dlatego nowe strategie i metody wymagają innowacyjnego podejścia (Kurleto, 2014).

Należy podkreślić, że wykorzystywanie rozwiązań biznesowych dla przedsiębiorstw społecznych (nazywane też skalowaniem – O. Kayser, M.V. Budinich, 2015) jest tematem bardzo aktualnym. Problematyka, o której mowa, była przed-

¹ Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej/Jagiellonian University, Faculty of Management and Social Communication

miotem Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, które odbywało się od 21 do 22 stycznia 2015 roku (Tackling social problems with business solutions, 2015).

Niniejsza analiza jest jedynie przeglądem literatury wskazującym kierunki przyszłych badań. Poprzedza ona badania autorki niniejszego opracowania ukierunkowane na znalezienie odpowiedzi na zasadnicze pytanie: czy (i jakie) możliwości i ograniczenia istnieją przy wykorzystywaniu rozwiązań biznesowych (właściwych przedsiębiorstwom komercyjnym) w przedsiębiorstwach społecznych. Zdając sobie sprawę z konieczności ograniczenia liczby zagadnień wymagających podjęcia w odpowiedzi na tak postawione pytanie, analiza ograniczy się do zaprezentowania tylko niektórych aspektów problemu zwłaszcza odnoszących się do pojmowania przedsiębiorstw komercyjnych i społecznych oraz najważniejszych problemów strategicznych, modelowych i prawnych przedsiębiorstw na gruncie polskim.

2. Zasadnicze różnice w pojmowaniu przedsiębiorstw komercyjnych i społecznych

W naukach ekonomicznych przyjmuje się, że przedsiębiorstwo jest to: „jednostka (podmiot) prowadząca działalność gospodarczą dążąca do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego (osób i/lub instytucji) przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela czy właścicieli” (Sudoł, 2006, s. 37). Tradycyjne komercyjne przedsiębiorstwo (Mroczo, 2014, s. 37; Bednarczyk 2010):

- ma na celu maksymalizację wzrostu *wartości* kapitału i bieżącego dochodu dla inwestorów,
- działa na rynku obrotu gospodarczego, aby generować zysk,
- działa w warunkach globalnej gospodarki konkurencyjnej,
- liczy zyski według osiągniętych korzyści materialnych.

Natomiast przedsiębiorstwo społeczne (Herbst, 2006, Martin & Osberg, 2007):

- ma na celu stworzenie zmian społecznych poprzez rozwiązywanie problemów społecznych,
- stara się zaspokoić potrzeby społeczne w sposób zrównoważony,
- zasadniczo działa na rzecz beneficjentów,
- ocenia zyski według wytworzonej społecznej użyteczności i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Jak trafnie zauważają J. Hausner i N. Lariusz (2008, s. 9) przedsiębiorstwo społeczne prowadzi działalność ekonomicznie weryfikowalną, która wiąże się z ryzykiem gospodarczym. Cecha „społeczności” wskazuje z jednej strony na podstawowe zasoby, które wykorzystuje przedsiębiorstwo, z drugiej zaś na jego misję. Istota funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego tkwi w bazowaniu na kapitale

społecznym (stanowiącym zasoby tego podmiotu), ukształtowanym w ramach określonej społeczności lokalnej (ibidem).

Dość powszechnie uważa się, że celem współczesnych przedsiębiorstw nie jest maksymalizacja zysku, lecz maksymalizacja wartości (w tym społecznej).

Przedsiębiorstwa społeczne są innowacyjne z założenia i w odróżnieniu od komercyjnych najczęściej nie są nastawione na zysk, ale na tworzenie miejsc pracy (Ćwiklicki, 2011). Problemem przedsiębiorstwa społecznego nie jest maksymalizacja zysku, lecz osiągnięcie dostatecznego zysku, który pokrywałby ryzyko działalności ekonomicznej, umożliwiając w ten sposób uniknięcie strat. Ważną cechą odróżniającą przedsiębiorstwo społeczne od komercyjnego jest także inny rodzaj dostępu do zasobów i inny sposób wykorzystania szans (Austin et al., 2012; Doherty et al., 2014).

Jednak identyfikowanie przedsiębiorstwa wyłącznie z biznesem jest obecnie w sektorze *for-profit* coraz rzadsze, a termin ten używany jest obecnie coraz częściej na określenie działalności także w innych obszarach ludzkiej aktywności – w sektorze publicznym i społecznym (Grewiński, Wronka, 2012). Celem przedsiębiorcy społecznego jest osiągnięcie wartości w formie korzyści niosących za sobą przemiany, które odnosi całe społeczeństwo albo jego znaczna część. Dokonanie tego celu jest w przedsiębiorstwie społecznym osiąganane poprzez wykorzystanie działalności ekonomicznej.

Według koncepcji Komisji Unii Europejskiej główne cele przedsiębiorstwa społecznego to tworzenie: propozycji społecznej wartości, zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska (*A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, 2014).

Zauważyć należy, że działalność przedsiębiorstw społecznych bezpośrednio dotyczy zaspokajania potrzeb społecznych (poprzez m.in. wytwarzanie produktów i dostarczanie usług, czy też zatrudnianie osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji) (Wronka, 2013). To odróżnia je od „odpowiedzialnych społecznie firm”, które tworzą pozytywne zmiany społeczne pośrednio poprzez praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu (Bednarczyk, Kurlęto, 2013).

N. Kuczyńska (2013) podkreśla potrzebę istnienia przedsiębiorstw społecznych, które wspomagałyby zatrudnienie specyficznych grup osób, np. osób młodych, w tym opuszczających domy dziecka, osób, które starają się godzić pracę z opieką nad dziećmi lub nad innymi osobami od nich zależnymi (np. chorującymi członkami rodziny), osób po 50. roku życia, a nawet seniorów, którzy często nie chcą zaniechać aktywności zawodowej i społecznej.

Przedsiębiorcy społeczni natrafiają w trakcie działania na podobne problemy w trakcie procesu tworzenia i rozwoju przedsięwzięć jak przedsiębiorcy komercyjni. W praktyce często przedsięwzięcia społeczne muszą konkurować z innymi przedsięwzięciami społecznymi, a czasem z organizacjami komercyjnymi, w konsekwencji czego niezbędne jest poszukiwanie takich strategii, które umożliwiają im zarówno realizację celów komercyjnych, jak i społecznych (Grewiński, Wronka, 2012).

3. Możliwości wykorzystania modeli biznesów firm komercyjnych dla przedsiębiorstw społecznych

W literaturze przedmiotu nie występuje jedna ogólnie przyjęta definicja modelu biznesu. Model, o którym mowa, staje się punktem wyjścia dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej nie należy utożsamiać ze strategią organizacji, choć zachodzą między tymi koncepcjami istotne związki i podobieństwa (Drzewiecki, 2011, s. 337).

Model biznesu obejmuje trzy główne elementy: dominującą przewagę konkurencyjną, główne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa oraz konfigurację łańcucha wartości. Według A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010, s. 14) na model biznesu składa się dziewięć podstawowych elementów, które wpisują się w logikę procesu zarabiania pieniędzy przez firmę. Te dziewięć elementów, które dotyczą zasadniczych obszarów działalności biznesowej (czyli: klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej) stanowią:

- 1) segmenty klientów docelowych;
- 2) propozycje wartości – konfiguracja wartości, która opisuje układ działań i zasobów dostępnych;
- 3) kanały komunikacyjne dystrybucji i sprzedaży;
- 4) relacje z klientami z poszczególnych segmentów;
- 5) strumienie przychodów (efekt realizacji propozycji wartości ad. 2);
- 6) kluczowe zasoby to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji elementów 1–5;
- 7) kluczowe działania, które opisują sposób, w jaki przedsiębiorstwo zarabia;
- 8) kluczowi partnerzy, sieć partnerów, która przedstawia sieć porozumień o współpracy z innymi organizacjami,
- 9) struktura kosztów, która podsumowuje skutki środków pieniężnych z firmy zatrudnionych w modelu biznesowym.

Wymieniając elementy modelu biznesowego nazywane kluczowymi nie sposób pominąć koncepcji kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw ekonomii społecznej (Wronka, 2013, s. 2–3). Do kluczowych czynników sukcesu warunkujących powodzenie działania przedsiębiorstwa zalicza się takie, które przesądzają o jego konkurencyjnej pozycji. Wyróżnienie tych czynników może przynieść wiele korzyści dla każdego przedsiębiorstwa (Wronka, 2014). Podobnie jak koncepcja modeli biznesowych, tak i koncepcja kluczowych czynników sukcesu związana jest z zarządzaniem strategicznym. Należy podkreślić, że fundamentalnym celem podejmowanych wysiłków w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym powinno być osiągnięcie sukcesu, rozumiane jako spełnienia celów społecznych. Badanie kluczowych czynników sukcesu jest niewątpliwie tak samo istotne jak analiza kluczowych elementów modelu biznesu, ponieważ wskazuje na wagę uwzględniania relacji z interesariuszami, tworzenia partnerstw i skupiania się na najważniejszych elementach działania przedsiębiorstwa społecznego. Istota zwracania się w kierunku

modeli biznesów leży w podkreślaniu potrzeby odnoszącej się do propozycji wartości, zasobów i kosztów, oddających w całej holistycznej strukturze charakter i proces działania przedsiębiorstw społecznych.

Wymogi, o których mowa, opisuje 13-elementowy model biznesu przedsiębiorstwa społecznego L. Michelinigo (2012), w którym autor dodaje do dziewięciu wyżej określonych elementów następane cztery elementy odnoszące się do:

- 1) ekosystemu, (który włączony jest zarówno do łańcucha wartości jak również też do kompetencji przedsiębiorstwa),
- 2) nadwyżki (rozumianej jako nadwyżka dochodów),
- 3) modelu „rządzenia się” przedsiębiorstwa (sprowadzonego do procesów, jak również zasad współdziałania z interesariuszami),
- 4) wykonywania swoistego „równania” pomiędzy wartościami ekonomicznymi i społecznymi (z którego powinna wynikać przewaga wartości społecznych nad ekonomicznymi).

Jak się wydaje nie ma potrzeby powiększania liczby elementów modeli biznesów dla przedsiębiorstw społecznych, ponieważ może to prowadzić do swoistego zaciemnienia jasności potrzebnej dla celów modelu, o którym mowa, a włączanie niektórych elementów z zakresu modeli procesowych, organizacyjnych czy marketingowych (np. elementu zarządzania) może niebezpiecznie prowadzić do zatracenia ostrości odróżnienia modeli biznesowych od innych. Autorka niniejszego opracowania proponuje model siedmioelementowy, w którym (analizując modele biznesowe przedsiębiorstw społecznych) można wyróżnić następujące elementy:

- a) wartość proponowanej oferty społecznej (dla beneficjentów) i ekonomicznej (dla klientów),
- b) ocena zasobów (i związane z tym strategie),
- c) kanały dystrybucji,
- d) relacje z klientami,
- e) sieć partnerska,
- f) model dochodów (aby właściwie zanalizować model dochodowy można wykorzystać macierz BCG, najbardziej znaną i użyteczną metodę analizy portfelowej (Al Deeb, 2011)²,

² Model dochodowy (*revenue model*) – określając rodzaje i aspekty działalności daje przy tym opis jak firma uzyskuje dochód, jak osiąga zyski i jak może generować wyższe zyski niż średnia stopy zwrotu z inwestycji dochodowy przedsiębiorstwa. (*What is Revenue Model?* 2013). Model dochodowy może wykorzystywać matryce wzrostu i udziału BCG podzielone na cztery pola, wskazujące na różne typy biznesów: „Znaki zapytania”, „Gwiazdy”, „Dojne krowy” i „Psy”. Przedsiębiorstwa społeczne mogą prowadzić wszystkie wymienione typy biznesów, jednak szczególnie charakterystyczne dla przedsiębiorstw społecznych, co wynika już z samej ich koncepcji są „Psy”. Zwykle dają one niski zysk lub nawet wykazują straty. Dla przedsiębiorstw społecznych najczęściej nastawionych na zapewnienie pracy osobom z grup „defaworyzowanych”, to najbardziej typ biznesu. (Szerzej na temat stosowania

g) ocena otoczenia, w tym konkurencji (skuteczną ocenę otoczenia przedsiębiorstwa można dokonać za pomocą analizy pięciu sił Portera) (Porter, 1996)³.

Model biznesu przedsiębiorstwa społecznego powinien pokazywać zarówno sposób prowadzenia działalności i generowania przychodów, jak również przedstawiać, komu i jakie wartości mogą być zaoferowane. Kluczem do korzystania z modelu biznesu w przedsiębiorstwie społecznym jest oddzielenie rezultatu biznesowego i rezultatu skutków społecznych. A.P. Dacin, T.M. Dacin i M. Matear (2012) stwierdzają, że większość przedsiębiorstw społecznych zaczyna działalność gospodarczą w dążeniu do generowania określonego rodzaju „wartości społecznej”.

Przeprowadzając analizę modeli działania przedsiębiorstw społecznych należy wziąć pod uwagę przede wszystkim najbardziej wszechstronnie dokonaną eksplorację w tym zakresie dokonaną przez K.S. Alter (2008). W badaniu, o którym mowa, wśród przedsiębiorstw społecznych „zogniskowanych na misji” wyróżniono tzw. zintegrowane przedsiębiorstwa społeczne. W oparciu o stopień integracji realizacji programów społecznych z działalnością rynkową (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, s. 169–197).

Nie wydaje się właściwa opinia W.L. Fostera, P. Kima i B. Christiansen (2009), którzy twierdzą, że do przedsiębiorstw społecznych nie mają zastosowania reguły rządzące biznesem, a także modele biznesów. W przedsiębiorstwach społecznych mogą mieć zastosowanie rozwiązania biznesowe do spełniania celów społecznych. (S. Kaplan 2013 – zatytułował swój artykuł: Modele biznesów nie są zarezerwowane tylko dla biznesu.) Przedsiębiorstwa społeczne realizują swoją misję, skupiając się na generowaniu dobra społecznego, zamiast finansowego zwrotu z inwestycji i potrzebują stabilnego modelu biznesu, aby uzyskać efekt skali (ibidem).

Zasadnicze znaczenie dla sukcesu społecznego modelu biznesowego przedsiębiorstwa ma skuteczność funkcjonowania dwóch kluczowych elementów:

1) strategii obejmującej wewnętrzną organizację (strukturę) i tzw. otoczenie wewnętrzne,

strategii marketingowej dla przedsiębiorstw społecznych por. www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/.../2009.15.pdf.

³ Skuteczną ocenę otoczenia przedsiębiorstwa można dokonać poprzez analizę strukturalną sektora (nazywana również analizą pięciu sił Portera lub modelem pięciu sił Portera) Opiera się ona na modelu pięciu wzajemnie oddziałujących na siebie czynników, które występują w każdym sektorze ekonomicznym: rywalizacja w sektorze, groźba nowych wejść, siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców, zagrożenie ze strony substytutów (Porter, 1996) Aktualnie przedsiębiorstwa społeczne mają dobrą pozycję dla siły przetargowej nabywców swoich produktów i usług ponieważ podmioty ekonomii społecznej dysponują obecnie świetnymi warunkami do ekspansji rynkowej. Jednak, aby je wykorzystać potrzebują celowej i przemyślanej strategii marketingowej (ibidem).

- 2) strategii odnoszącej się do istnienia i prawidłowego wykorzystania zasobów finansowych i ludzkich.

Istotne wydaje się podkreślenie, że przedsiębiorstwa społeczne nie funkcjonują na zasadzie prostej koordynacji środków i przełożenia ich na zyskowe przedsięwzięcia (Goldstein red., 2010, s. 101–125).

Zdaniem cytowanych autorów do stworzenia właściwego modelu dla przedsiębiorstwa społecznego, należy wyszukać: subiektywne wizje mogące mieć wpływ na wybór i akceptację ostatecznego celu, oraz dostępne zasoby i możliwości, (które mogą również stymulować wizję przedsiębiorców).

W odniesieniu do możliwości wykorzystania modelu przedsiębiorstwa komercyjnego do modelu przedsiębiorstwa społecznego najistotniejsze relacje odnoszą się do dostarczania wartości dla klientów/ beneficjentów z zaznaczeniem priorytetu wartości społecznych nad ekonomicznymi. (Magretta, 2002).

Model biznesu jest więc opisem tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje na rynku, w jaki sposób układa sobie relacje z klientami i beneficjentami, jaką wartość im proponuje oraz w jaki sposób osiąga zysk ze swej działalności.

Luka w obszarze wykorzystania modeli biznesów dla przedsiębiorstwa społecznego powinna zostać szybko wypełniona, szczególnie w sytuacji, gdy klasyczne metody i techniki zarządzania strategicznego coraz częściej zawodzą, stają się nieaktualne w turbulentnym otoczeniu. Szczególnie istotny wydaje się problem mechanizmu tworzenia, zmiany i destrukcji modelu biznesu przedsiębiorstwa społecznego w obliczu wyzwań stających przed współcześnie funkcjonującymi przedsiębiorstwami (np. spadek koniunktury gospodarczej, kryzys na globalnym rynku finansowym itp.).

4. Wykorzystanie dotychczasowych regulacji prawnych dla przedsiębiorstw komercyjnych w kontekście przygotowania nowej ustawy o przedsiębiorczości społecznej

Do swojej działalności przedsiębiorstwa społeczne stosują odpowiednio przepisy dotyczące przedsiębiorczości komercyjnej.

Działalność gospodarczą w Polsce w różnych jej aspektach reguluje ponad 120 ustaw i blisko 120 rozporządzeń, fundamentem jest jednak ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 155, poz. 1095 z późn. zm.). Reguluje ona podstawowe zasady i warunki prowadzenia działalności gospodarczej, niezależnie od formy prawnej, w jakiej jest prowadzona, czy też struktury właścicielskiej podmiotu ją prowadzącego.

Za regulację prawną odnoszącą się odrębnie do podmiotów, które mogą być określane mianem przedsiębiorstw społecznych uznawane są przepisy dla prowa-

dzenia spółdzielni socjalnych (ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. 2006, nr 94, poz. 651, z późn. zm.).

W przypadku podmiotów niedziałających w celu osiągnięcia zysku dodatkowo kwestie działalności gospodarczej określa ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003, nr 96 poz. 873 z późn. zm.) ustawa z 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. z 1991 r. Nr 46, poz. 203 z późn. zm.) regulująca tworzenie i działanie fundacji, ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855z późn. zm.), regulująca tworzenie i działanie stowarzyszeń, ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2000, nr 94, poz. 1037 z późn. zm.), regulująca tworzenie i działanie spółek prawa handlowego.

Prace nad projektem ustawy o przedsiębiorstwach społecznych toczą się już od 2008 roku. Rezultaty tych prac budziły wiele obaw. Podkreślano, że zaproponowane zapisy projektu ustawy o przedsiębiorstwie społecznym, dotyczące ich tworzenia, wsparcia dla ich funkcjonowania i kontroli mogą budzić wiele wątpliwości odnoszących się do korzyści społecznych wynikających z utworzenia takich przedsiębiorstw (Opinia PKPP Lewiatan nt. projektu ustawy o przedsiębiorstwie społecznym, 2010). Zwracano też uwagę na fakt, że w Polsce funkcję pomocy w zatrudnieniu osób defaworyzowanych spełniają już:

- 1) spółdzielnie socjalne;
- 2) zakłady aktywności zawodowej;
- 3) zakłady pracy chronionej (ibidem).

Wciąż wielu znawców problemu uważa, że skoro zostały uchwalone już wyżej wymienione ustawy (1–3) mające na celu pomoc w zatrudnieniu osobom defaworyzowanym to bieżąca ustawa by nie mnożyć bytów już stworzonych mogłaby poprzestać na ich wymienieniu i odesłaniu do już istniejących ustaw a aktualną ustawę ograniczyć do podmiotów hybrydowych tworzących wartości społeczne i gospodarze (Opinia PKPP Lewiatan, 2010).

Projekt ustawy o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu rozwoju ekonomii społecznej został złożony w polskim sejmie 10 czerwca 2015 r. Projekt ten był ukoronowaniem poprzednich prac w zakresie, o którym mowa, z lat 2010–2013 (por. też Szlachetko, 2015).

Projekt wprowadza dwie naczelne kategorie pojęciowe, którymi się posługuje w całym tekście ustawy. Są to pojęcia: podmiotów ekonomii społecznej oraz przedsiębiorstwa społecznego. Zakres desygnatów pierwszego z nich jest szerszy. Jest to pojęcie zbiorowe obejmujące:

- 1) przedsiębiorstwa społeczne – jak więc widać zakres tego drugiego pojęcia mieści się w tym pierwszym,
- 2) spółdzielnie socjalne,
- 3) organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą lub odpłatną działalność pożytku publicznego, a także

- 4) podmioty prowadzące zakłady aktywności zawodowej i centra integracji społecznej (z wyłączeniem jednostek samorządu terytorialnego).

Natomiast przedsiębiorstwem społecznym, a więc postacią rodzajową podmiotu ekonomii społecznej, jest przedsiębiorca w rozumieniu ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tj. Dz.U. z 2015 r. poz. 277 ze zm.), który uzyskał taki status prawny. Według uzasadnienia projektu z 2015 roku ustawa nie tworzy nowej formy prawnej, a jedynie reguluje warunki uzyskania (a także utraty) statusu przedsiębiorstwa społecznego. Wprowadzenie definicji przedsiębiorstwa społecznego jest niezbędne do efektywnego wykorzystania środków publicznych (w tym znacznych środków pochodzących ze źródeł unijnych). Wprowadzenie ustawowej definicji statusu przedsiębiorstwa społecznego umożliwi także strukturalne uporządkowanie sektora ekonomii społecznej, dzięki stosowaniu jednolitej terminologii we wszystkich kontekstach polityk publicznych. Brak ustawy ogranicza możliwości rozwoju współpracy przedsiębiorstw społecznych z biznesem i podmiotami publicznymi, w szczególności samorządami lokalnymi, dla których przedsiębiorstwa społeczne mogą być istotnym partnerem w działaniach na rzecz aktywizacji i integracji społeczno-zawodowej i rozwoju lokalnego.

Porównując regulacje prawne przedsiębiorstw komercyjnych i społecznych zauważyć należy istnienie specjalnych form wsparcia ze strony państwa przewidzianych dla przedsiębiorstw społecznych (w tym przede wszystkim dla spółdzielni socjalnych). W pozostałych przypadkach przedsiębiorstwa społeczne, (będące według projektu z 2015 roku osobami prawnymi), wykorzystują formy wsparcia bezpośredniego (dotacje) lub pośredniego (zwolnienia z danin publicznych, preferencje w ubieganiu się o zamówienia publiczne) (Prawo przedsiębiorczości społecznej w Polsce, 2012).

5. Wnioski

W przedsiębiorstwach społecznych mogą i powinny być wykorzystywane rozwiązania biznesowe wypracowane wcześniej dla przedsiębiorstw komercyjnych. Celem przedsiębiorstw społecznych jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju poprzez podejmowanie prób finansowego utrzymywania się w innowacyjny sposób. Nie ulega wątpliwości, że istotne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa społecznego może mieć wykorzystanie modeli biznesów wypróbowanych w działalności przedsiębiorstw komercyjnych. Przegląd literatury wskazuje na to, że naukowcy, którzy badali wykorzystanie modeli biznesów w działalności gospodarczej nowych form hybrydowych zgodnie stwierdzają, że istnieje potrzeba wykorzystania doświadczeń komercyjnych przedsiębiorstw dla nowych form przedsiębiorstw społecznych.

Głównym dążeniem przedsiębiorstw społecznych jest stworzenie możliwości zatrudnienia osobom z tzw. grup defaworyzowanych. Przedsiębiorstwa społeczne mogą też realizować inne (prawnie określone) cele społeczne, kulturowe i środowi-

skowe. Działalność mająca na celu osiągnięcie wartości społecznej może stworzyć nowe perspektywy.

W Polsce brak ustawy o przedsiębiorstwach społecznych, które działają na styku działalności komercyjnej i niekomercyjnej uniemożliwia ich czytelną identyfikację i utrudnia ich relacje w zakresie współpracy międzysektorowej, w tym z sektorem publicznym i biznesowym.

Odnosząc się do możliwości wykorzystania modeli komercyjnych przedsiębiorstw do przedsiębiorstw społecznych należy pamiętać o zastrzeżeniach, jakie nasuwają się przy próbach bezpośredniego stosowania modeli biznesów. Należy podkreślić potrzebę budowania własnych modeli przedsiębiorstw społecznych, w których najistotniejsze znaczenie ma tworzenie wartości społecznej. Modele i rozwiązania prawne stosowane przez podmioty biznesowe mogą być wykorzystane dla przedsiębiorstwa społecznego w szerokim zakresie. Możliwości te dostrzega i przewiduje projekt nowej ustawy o przedsiębiorstwach społecznych, który odwołuje się w wielu aspektach do wzorców wypracowanych przez przedsiębiorstwa komercyjne.

Bibliografia

1. Al Deeb A. (2011): *Strategic marketing management*, <http://www.slideshare.net/aeldeeb/strategic-marketing-management>, 3rd edition.
2. Alter K.S. (2008): *Modele przedsiębiorstw społecznych*. [w:] J.J. Wygnański (red.), *Antologia kluczowych tekstów, Przedsiębiorstwo społeczne*. Warszawa, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
3. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, 2014.
4. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2012): *Social Entrepreneurship: Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* Rev. Adm. (São Paulo), vol. 47, no. 3, July/Sept.
5. Bednarczyk M., (red.) (2010): *Przedsiębiorstwo turystyczne. Zasady i praktyka*. Warszawa, Wyd. Fachowe CeDeWu.
6. Bednarczyk M., Kurleto M. (2013), *Od strategicznej filantropii przedsiębiorstw do przedsiębiorczości społecznej*. [W:] B. Kaczmarek (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Księga jubileuszowa dla Profesora Czesława Sikorskiego*. Łódź, Wyd. UŁ.
7. Ćwiklicki M. (2011): *Model tworzenia społecznej wartości*, Biuletyn Ekonomia Społeczna w Małopolsce, nr 4, lipiec 2011 r. http://www.fundacja.e-gap.pl/dokumenty/biuletyn_esm/Biuletyn_ES_nr_4.pdf
8. Dacin A. P., Dacin T. M, Matear M. (2012): *Social Enterprenauership, why we don't need a new theory and how we move forward from Life* http://mason.wm.edu/entrepreneurship/major_programs/se/
9. Doherty B., Haugh H., Fergus Lyon F. (2014): *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*, International Journal of Management Reviews, published by the British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12028/full>

10. Drzewiecki J. (2011): *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice*. [W:] M. Przybyła (red.), *Nauki o zarządzaniu. Management Science*, nr 8, Wrocław, Wyd. UE we Wrocławiu.
11. Foster W.L., Kim P., Christiansen B. (2009): *10 Nonprofit Funding Models*, The Stanford Social Innovation Review, Spring.
12. Fuduric N. (2008), *The Sources of Entrepreneurial Opportunities: Individuals & Environmental*, Doctoral Research, paper 2 of 5, Aalborg University, Denmark.
13. Goldstein J.K., Hazy J., Silberstang J. (2010): *A Complexity Science Model of Social Innovation in Social Enterprise. Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp.101–125.
14. Grewiński M., Wronka M., (2012): *Gospodarka społeczna w UE i w Polsce – między przedsiębiorczością społeczną i CSR*. [W:] A. Frączkiewicz-Wronka, M. Grewiński (red.), *Przedsiębiorczość w Polsce – bariery i perspektywy rozwoju*. Warszawa, WSP.
15. Hausner J., Laurisz N. (2008): *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*. [W:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków, MSAP UE.
16. Herbst J. (2006): *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce*. *Ekonomia Społeczna. Teksty* 10/2006. Warszawa, Europejski Fundusz Społeczny.
17. Kaplan S. (2013), *Modele biznesowe nie są zarezerwowane dla biznesu*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=541>.
18. Kayser O., Budinich M.V. (2015): *Scaling up Business Solutions to Social Problems. A Practical Guide for Social and Corporate Enterprise*. UK, Palgrave Macmillan.
19. Kuczyńska M.N. (2013): *Przedsiębiorstwo społeczne i zakres jego działalności*. [w:] A. Ejsmont, J. Ruszewski (red.), *Ekonomia społeczna dla rozwoju społeczności lokalnych*. Suwałki, Pryzmat.
20. Kurlito M. (2014): *Innowacyjność w przedsiębiorczości społecznej a ustawowy zakres filantropii i dobroczynności*, *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* 2014, nr 183, cz. 1 *Innowacyjność współczesnych organizacji. Cz. 1, Koncepcje i modele*.
21. Magretta J. (2002): *Why Business Models Matter?* *Harvard Business Review*, May.
22. Martin L.R., Osberg S. (2007): *Social Entrepreneurship: The Case for Definition* *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, 14 http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition
23. Micheline L. (2012): *Social Innovation and New Business Model Creating Shared Value in Low*. Heidelberg–New York–Dordrecht–London, *Income Markets*.
24. Mroczo F. (2014): *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*. KPSW, Zielona Góra.
25. Moore M., Khagrama S. (2004): *On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government About Strategic Management*, Working paper of the Corporate Social Responsibility Initiative, Kennedy School of Government, Cambridge, MA: Harvard University
26. *Opinia PKPP Lewiatan nt. projektu ustawy o przedsiębiorstwie społecznym* (2010): <http://osektorze.ngo.pl/x/602229>
27. Osterwalder A, Pigneur Y. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, *Game Changers, and Challengers*.
28. Porter M.E. (1996): *What is Strategy*. *Harvard Business Review*, November–December.

29. *Prawo przedsiębiorczości społecznej w Polsce* (2012): Instytut Spraw Publicznych, <http://issuu.com/instytutsprawpublicznych/docs/prawoprzedsiębiorczoscispolecnejwpolsce/10>.
30. *Projekt Ustawy z 2015 r. o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu podmiotów ekonomii społecznej* (2015): [http://orka.sejm.gov.pl/Druki7ka.nsf/Projekty/7-020-1359-2015/\\$file/7-020-1359-2015.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki7ka.nsf/Projekty/7-020-1359-2015/$file/7-020-1359-2015.pdf)
31. Sudoł S. (2006): *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa, PWE.
32. Szlachetko J. (2015): *Duże uprawnienia przedsiębiorstw społecznych w projekcie nowej ustawy* <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/duze-uprawnienia-przedsiębiorstw-spoecznych-w-projekcie-nowej-ustawy>.
33. *Tackling social problems with business solutions* (2015): <http://www.dw.com/en/tackling-social-problems-with-business-solutions/a-18204095>.
34. *What is Revenue Model?* (2013): <http://www.businessdictionary.com/definition/revenue-model.html#ixzz33p67Ztsq>.
35. Wronka M. (2013): *Analyzing the sukces of social enterprises – critical succes factors perspective*. International Conferece, Croatia, Zadar, 19–21 June 2013.
36. Wronka M. (2014): *Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych, próba operacjonalizacji*. Prace naukowe WWSZiP, 2(20), nr 27.

THE SELECTED ISSUES RELATING TO THE USE OF BUSINESS SOLUTIONS FOR SOCIAL ENTERPRISES

Abstract

The article is trying to show possibility of using business solutions for social enterprises. The analysis is limited to present certain aspects of the adaptation of knowledge and experience of commercial enterprises in particular regarding the most important problems of conceptual, strategic, and legal model of social enterprises. The paper seeks to address the aforementioned problems with a particular focus on the Polish experience. The scope of discourse focuses particularly on the possibilities and limitations of the business model of commercial enterprises for social enterprises.

Keywords: business models, commercial enterprises, social enterprises.