

(es)

(es)

PÓŁROCZNIK ekonomia społeczna NR 1/2014 (9)

(es)

ekonomia społeczna

ISSN 2081-321X

PÓŁROCZNIK NR 1/2014 (9)

W numerze m.in.:

Ewa Bogacz-
-Wojtanowska

*Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych
– przymus czy wybór?*

Aleksandra Szymańska,
Marc Jegers

*Struktura kapitału i przychodów
w przedsiębiorstwach społecznych*

Ana María Peredo,
Murdith McLean

*Przedsiębiorczość społeczna: krytyczny przegląd
koncepcji*



ekonomia społeczna

PÓŁROCZNIK NR 1/2014 (9)

Redakcja

Maciej Frączek, Redaktor naukowy
Anna Karwińska, Redaktor tematyczny
Stanisław Mazur, Redaktor tematyczny
Andrzej Sokołowski, Redaktor statystyczny
Agnieszka Pacut, Redaktor tematyczny
Anna Chrabąszcz

Rada Programowa

Mike Aiken, Joanna Brzozowska-Wabik, Michael Bull, Jerzy Hausner, Joanna Karmowska,
Anna Karwińska, Oskar Kowalewski, Piotr Krośniak, Stanisław Mazur, Agnieszka Pacut,
Izabela Przybysz, Artur Steiner, Ermanno Tortia

Recenzenci

Ewa Bogacz-Wojtanowska, Marta Bohdziewicz-Lulewicz, Joanna Brzozowska-Wabik, Andrzej Bukowski, Marek Ćwiklicki, Janina Filek, Maciej Frączek, Juliusz Gardawski, Barbara Gąciarz, Anna Giza-Poleszczuk, Jakub Głowacki, Maciej Gnela, Ilona Gosk, Marta Gumkowska, Hubert Izdebski, Magdalena Jelonek, Tomasz Kafel, Jerzy Kornaś, Izabela Koryś, Seweryn Krupnik, Norbert Laurisz, Ewa Leś, Magdalena Małecka-Łyszczyk, Jerzy Michałowski, Ambroży Mituś, Tomasz Ochowski, Jolanta Perek-Białas, Maria Płonka, Michał Rutkowski, Tomasz Sadowski, Grażyna Skąpska, Krzysztof Surówka, Bogumiła Szopa, Jerzy Wilkin, Barbara Worek, Marcin Zawicki

Wydawca

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej

ul. Rakowicka 16, 31-510 Kraków, tel.: +48 12 293 75 64, tel./fax: +48 12 293 75 59
e-mail: redakcjaes@uek.krakow.pl
www.msap.uek.krakow.pl

© Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej

Departament Pożytku Publicznego
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

ul. Nowogrodzka 1/3/5/, 00-513 Warszawa
www.pozytek.gov.pl

PROJEKT GRAFICZNY

Andrzej Kamiński
Ofcyna Drukarska Jacek Chmielewski

ul. Sokołowska 12a, 01-142 Warszawa tel./faks: +48 22 632 83 52

Skład, Druk, Oprawa

Zakład Wydawniczo-Poligraficzny Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej

ul. Uspiskowa 2, 02-386 Warszawa

Publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów.

Cytowanie artykułów zamieszczonych w półroczniku „Ekonomia Społeczna” dozwolone jest z podaniem źródła. Wersją pierwotną czasopisma jest wydanie papierowe. Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Czasopismo dostępne w bazie BazEkon. Półrocznik jest dostępny na stronie: www.ekonomiaspoleczna.msap.pl

Kraków, 2014 Nakład 1000 egz. ISSN 2081-321X

Wydawca:

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie jest największą uczelnią ekonomiczną w Polsce pod względem liczby studentów, drugą najstraszą uczelnią ekonomiczną w Polsce oraz trzecią co do wielkości uczelnią w Krakowie.

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej (jednostka pozawydziałowa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie) prowadzi działalność badawczo-edukacyjną, doradczą oraz wydawniczą. We współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami realizuje projekty aplikacyjne, służące doskonaleniu działalności administracji samorządowej i rządowej. Do najważniejszych należą projekty dotyczące opracowywania i wdrażania programów doskonalenia zarządzania w administracji publicznej, rozwoju lokalnego i regionalnego, tworzenia instytucji finansowych służących rozwojowi lokalnemu, współpracy międzynarodowej władz samorządowych oraz komunikowania i partycypacji społecznej. Od wielu lat realizuje także projekty związane z problematyką ekonomii społecznej, których celem jest pogłębianie i popularyzacja wiedzy na ten temat.

Więcej informacji: www.msap.pl

Departament Pożytku Publicznego

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Departament Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej odpowiada za tworzenie warunków do rozwoju organizacji pozarządowych i innych podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego oraz do rozwoju wolontariatu, ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej, a także współpracy administracji publicznej z trzecim sektorem. Realizacja zadań, za które odpowiedzialny jest Departament Pożytku Publicznego opiera się m.in. na przygotowywaniu projektów ustaw i innych aktów normatywnych oraz programów i strategii dotyczących ww. obszarów. Istotnym elementem działań Departamentu jest Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Departament wykonuje działania wynikające z nadzoru Ministra nad organizacjami pożytku publicznego i fundacjami, odpowiada za merytoryczną i organizacyjną obsługę Rady Działalności Pożytku Publicznego, w tym utworzonych w jej ramach stałych zespołów, prowadzi działania związane ze współpracą międzynarodową w obszarze działalności pożytku publicznego, wolontariatu, ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej.

Departament jest instytucją inicjującą projekty systemowe w ramach Działania 1.2 PO KL *Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej*, m.in. „Partnerstwo na rzecz instytucjonalizacji ekonomii społecznej” oraz „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej”, a także beneficjentem systemowym w ramach Poddziałania 5.4.1. PO KL *Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora*.

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	4
-------------------	---

ARTYKUŁY

Barbara Sadowska, Lidia Węsierska-Chyc Partnerstwo jako nowa instytucja demokracji lokalnej	9
Ewa Bogacz-Wojtanowska Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych – przymus czy wybór?	20
Martyna Wronka-Pośpiech Cechy i kompetencje menedżera społecznego	29
Krzysztof Lech Zjawisko przedsiębiorczości społecznej w Chińskiej Republice Ludowej	38
Aleksandra Szymańska, Marc Jegers The Structure of Capital and Revenue in Social Enterprises (Struktura kapitału i przychodów w przedsiębiorstwach społecznych)	51

RECENZJE PUBLIKACJI

Marek Ćwiklicki Recenzja książki pt. <i>Social Entrepreneurship for the 21st Century: innovation across the nonprofit, private and public sectors</i> (Georgia Levenson Keohane)	71
---	----

BIBLIOTEKA TEKSTÓW KLASYCZNYCH

Ana María Peredo, Murdith McLean Przedsiębiorczość społeczna: krytyczny przegląd koncepcji (tłumaczenie Rafał Śmietana)	77
--	----

Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce dziewiąty numer półrocznika „*Ekonomia Społeczna*”, mając nadzieję, że podjęta na łamach pisma tematyka spotka się z zainteresowaniem, a wprowadzone w strukturze pisma zmiany z aprobatą.

Bieżący numer czasopisma przygotowano we współpracy z Departamentem Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej – z myślą o VIII Ogólnopolskich Spotkaniach Ekonomii Społecznej, które odbędą się w Warszawie w dniach 23–24 października 2014 r. Liczymy, że problematyka bieżącego numeru wpisze się i wzbogaci dyskusję dorocznego święta całego środowiska, czyli osób i instytucji związanych z przedsiębiorczością społeczną w Polsce.

Dział ARTYKUŁY otwiera tekst B. Sadowskiej i L. Węsierskiej-Chyc zatytułowany „Partnerstwo jako nowa instytucja demokracji lokalnej”. Autorki postawiły tezę, że stopień partycypacji obywateli w rządzeniu i zarządzaniu publicznym jest zdecydowanie niewystarczający. Coraz więcej środowisk domaga się zwiększenia wpływu obywateli na kształt polityk publicznych, w tym również na poziomie lokalnym. Wyśuwane są różnorodne propozycje zmian prawnych i organizacyjnych, które miałyby zintensyfikować zaangażowanie członków wspólnot samorządowych w działania na rzecz ich rozwoju. Autorki odniosły się do tych postulatów, prezentując w tekście autorską koncepcję partnerstwa lokalnego – partnerstwa łączącego władze publiczne, organizacje obywatelskie, przedsiębiorców i aktywnych obywateli w procesie programowania i wdrażania publicznych programów rozwoju oraz rozwiązywania lokalnych problemów. Kolejne cztery teksty dotyczą zagadnienia przedsiębiorczości społecznej – zarówno w wymiarze podmiotowym, przedmiotowym, jak procesowym. I tak, E. Bogacz-Wojtanowska w artykule pt. „Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych – przymus czy wybór?” charakteryzuje i ocenia aspekt lokalizacji przedsiębiorstw społecznych działających w Polsce w odniesieniu do kwestii porażki, trwałości i sukcesu przedsiębiorstwa oraz dostępu do korzystnych miejsc. Autorka zaprezentowała także elementy procesu decyzyjnego, które wpływają na wybór konkretnej lokalizacji. W efekcie w artykule wskazano, jakie lokalizacje mogą budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw społecznych i przyczyniać się do ich sukcesu – zarówno społecznego, jak i ekonomicznego. Kolejny tekst

jest poświęcony przedsiębiorczości społecznej w wymiarze podmiotowym. M. Wronka-Pośpiech analizuje cechy i kompetencje menedżera przedsiębiorstwa społecznego. Przegląd literatury przedmiotu, jak również badania własne autorki potwierdzają, że osoby zarządzające przedsiębiorstwem społecznym muszą być kreatywne i odważne w działaniu, otwarte na innowacje oraz mieć szerokie horyzonty. Spośród wielu kompetencji autorka eksponuje i analizuje w artykule następujące umiejętności: (1) budowania strategii, która pozwoli na realizację celów przedsiębiorstwa społecznego, (2) zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi, (3) zarządzania pracownikami i wolontariuszami, (4) zarządzania finansami, oraz (5) postrzegania ekonomii społecznej w świecie relacji społecznych i ekonomicznych. K. Lech podejmuje mało znane i nowatorskie dla polskiego Czytelnika zagadnienie, a mianowicie analizuje zjawisko przedsiębiorczości społecznej w Chińskiej Republice Ludowej. Oprócz ukazania i oceny warunków funkcjonowania takiej formy organizacji społecznych w Chinach, autor dokonuje konceptualizacji terminu przedsiębiorczość społeczna, sięgając do literatury przedmiotu. A. Szymańska i M. Jegers w tekście pt. „Struktura kapitału i przychodów w przedsiębiorstwach społecznych” przedstawili wpływ struktury finansowej, formy prawnej oraz obszaru działalności na kształtowanie się struktury kapitału oraz struktury przychodów. Analizie zostały poddane sprawozdania finansowe polskich przedsiębiorstw społecznych, z uwzględnieniem wspomnianych czynników. Otrzymane wyniki pozwalają wnioskować o istnieniu znaczących różnic w strukturze przychodów, strukturze pasywów oraz strukturze kapitału pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce. Ponadto, wskazują one na silny wpływ na strukturę kapitału zarówno środowiska, jak i czynników generowanych przez sektor, w którym prowadzona jest działalność. Materiał opublikowano w wersji przesłanej do redakcji, tj. w języku angielskim.

Począwszy od dziewiątego numeru półrocznika Redakcja podjęła decyzję o rezygnacji z działu INICJATYWY na rzecz rozwijania w przyszłości bloku artykułów recenzowanych.

W dziale RECENZJE PUBLIKACJI zamieszczono omówienie książki autorstwa G.L. Keohane pt. „*Social Entrepreneurship for the 21st Century: innovation across the nonprofit, private and public sectors*”. Swoimi przemyśleniami na temat tej publikacji podzielił

się M. Ćwiklicki. Keohane podjęła się trudnego zadania przedstawienia aktualnego obrazu przedsiębiorczości społecznej, odwołując się przede wszystkim do doświadczeń i specyfiki tego zjawiska w Stanach Zjednoczonych, a także przytaczając przykłady zagraniczne. Zdaniem recenzenta, autorce w dużej mierze udało się zrealizować wytyczony cel. Mamy nadzieję, że zamieszczona opinia zachęci Państwa do sięgnięcia po tę pozycję.

Numer zamyka tłumaczenie artykułu A.M. Peredo i M. McLeana pt. „Przedsiębiorczość społeczna: krytyczny przegląd koncepcji”. Autorzy podjęli próbę analitycznej i krytycznej oceny powszechnie stosowanego pojęcia przedsiębiorczość społeczna w kontekście znaczeń przypisywanych jego częściom składowym. Jeśli określenia ‘przedsiębiorczość’ oraz ‘społeczny’ są rozpatrywane oddzielnie, to okazuje się, że charakteryzują się dość szerokim zakresem użycia oraz istotnym zróżnicowaniem pod względem ekspozycji

nowania celów społecznych, a także tego, co uważa się za ważne cechy przedsiębiorczości. Artykuł kończy autorska propozycja definicji terminu przedsiębiorczość społeczna.

Zapraszamy do lektury niniejszego numeru półrocznika oraz jego oceny. W tym celu zachęcamy do odwiedzenia strony internetowej: <http://www.ekonomiaspoleczna.msap.pl>, na której znajduje się ankieta ewaluacyjna. Zamieszczono tam również bieżący i archiwalne numery czasopisma. W latach 2010–2013 półrocznik „Ekonomia Społeczna” był wydawany w ramach projektu „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Prezentowany numer czasopisma stanowi jego kontynuację.

Redakcja półrocznika
„Ekonomia Społeczna”

(eS)

ARTYKUŁY

Partnerstwo jako nowa instytucja demokracji lokalnej

Barbara Sadowska, Lidia Węsierska-Chyc

Streszczenie: W artykule omówiono kwestię demokracji partycypacyjnej w Polsce, a także modele zarządzania stosowane przez administrację publiczną. Autorki postawiły tezę, że stopień partycypacji obywateli w rządzeniu i zarządzaniu publicznym jest zdecydowanie niewystarczający. Coraz więcej środowisk domaga się zwiększenia wpływu obywateli na kształt polityk publicznych, w tym również na poziomie lokalnym. Wysuwane są różnorodne propozycje zmian prawnych i organizacyjnych, które miałyby zwiększyć udział członków wspólnot samorządowych we wpływowaniu na ich rozwój. W tekście zaprezentowano autorską koncepcję partnerstwa lokalnego – partnerstwa łączącego władze publiczne, organizacje obywatelskie, przedsiębiorców i aktywnych obywateli w procesie programowania i wdrażania publicznych programów rozwoju oraz rozwiązywania lokalnych problemów. Co istotne, Autorki proponują rozwiązania, które umożliwiłyby uzyskiwanie przez partnerstwa osobowości prawnej.

Słowa kluczowe: demokracja semibezpośrednia, demokracja partycypacyjna, nowe zarządzanie publiczne, *good governance*, konsultacje społeczne, partnerstwo lokalne.

***Demokratyczny rząd jest silniejszy, nie słabszy,
kiedy jest otoczony przez aktywne społeczeństwo obywatelskie***

Alexis de Tocqueville, *Democracy in America*

Wprowadzenie

Po 25 latach budowy demokratycznego systemu w Polsce coraz częściej pojawiają się głosy o kryzysie demokracji. Stosunek Polaków do demokracji jest określany jako „chłodny”¹. Jedynie jedna czwarta ogółu Polaków w wieku od 16 lat uważa, że demokracja ma przewagę nad wszelkimi innymi formami rządów. Na pytanie o stosunek do demokracji prawie 40% wybiera odpowiedź „trudno powiedzieć”. Jako przyczyny tego stanu rzeczy podaje się stosunkowo niski poziom wykształcenia naszego społeczeństwa, przekonanie o własnej krzywdzie w wyniku przemian, które zaszły po 1989 r., doświadczenia historyczne czy tradycyjnie niski poziom zaufania społecznego².

Warto w tym kontekście podjąć refleksję, na ile mało entuzjastyczne nastawienie Polaków do systemu demokracji jest związane z niewielkim stopniem rozwoju w naszym kraju tzw. demokracji partycypacyjnej i społeczeństwa obywatelskiego.

J. Zajadło odróżnia dwa aspekty demokracji: pierwszy – to sposób kreowania władz państwa i sprawowania władzy (aspekt proceduralny); drugi

– upodmiotowienie społeczeństwa, czyli proces, który zwykło się nazywać tworzeniem społeczeństwa obywatelskiego (aspekt przedmiotowy). Powstający u nas system jest demokratyczny w warstwie proceduralnej, w tej drugiej – nie³. Rzeczywisty wpływ obywateli na politykę, na działania władzy jest niewielki, a ich udział w formułowaniu i wdrażaniu publicznych programów działania jest bardzo ograniczony, zarówno na poziomie krajowym, regionalnym, jak i lokalnym.

Reakcją na tę sytuację są, z jednej strony, liczne głosy na temat konieczności rozwoju różnych form

³ Zob. wywiad z prof. J. Zajadło, <http://www.przegląd-socjalistyczny.pl/opinie/aziemski/319-zajadlo> (dostęp: 15.06.2014).

NOTA O AUTORKACH

Barbara Sadowska – psycholog, wiceprzewodnicząca zarządu Fundacji Pomocy Wzajemnej Barka; członek Zarządu Barka UK, wiceprezes zarządu ds. edukacji Wielkopolskiego Centrum – Instytutu Gospodarki Społecznej (wcześniej OIMiR), członek Zespołu ds. Rozwiązań Systemowych Ekonomii Społecznej.

Lidia Węsierska-Chyc – doktor nauk humanistycznych w zakresie filozofii, doktorantka na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, wiceprezes zarządu ds. badań Wielkopolskiego Centrum – Instytutu Gospodarki Społecznej (wcześniej OIMiR), dyrektor biura zarządu Związku Organizacji Sieć Współpracy Barka, członek Poznańskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego oraz Komisji Dialogu Obywatelskiego.

¹ Zob. wywiad z prof. J. Czapińskim, współautorem Diagnozy społecznej 2013, <http://www.przegląd-tygodnik.pl/pl/artykul/demokracja-po-polsku> (dostęp: 15.06.2014).

² Od 1991 r. wskaźnik zaufania do innych ludzi pozostaje w Polsce na poziomie najniższym w UE. Na początku lat 90. ufało innym ok. 10% osób badanych, obecnie jest to ponad 11%. Zob. tamże.

partycypacji obywateli w kształtowaniu polityk publicznych. Pojawiają się konkretne propozycje zarówno ze strony organizacji obywatelskich, jak i przedstawicieli władzy. Z drugiej zaś, rodzą się odwołnie nowe ruchy, które coraz bardziej radykalnie domagają się wpływu na rozwój społecznej rzeczywistości (tzw. ruchy miejskie).

Autorki stawiają tezę, że w Polsce na poziomie lokalnym nie rozpowszechniły się jeszcze rozwiązania zapewniające udział obywateli we współzarządzaniu rozwojem wspólnoty samorządowej i że taką formą może być partnerstwo lokalne – jako nowa instytucja demokracji partycypacyjnej.

1. Kontekst

Demokracja lokalna w Polsce

Zgodnie z Europejską Kartą Samorządu Lokalnego jednym z fundamentów ustroju demokratycznego są wyposażone w rzeczywiste uprawnienia, społeczności lokalne. To właśnie na szczeblu lokalnym w sposób najbardziej bezpośredni może być realizowane prawo obywateli do uczestnictwa w kierowaniu sprawami publicznymi [Preambuła EKSL].

Przeprowadzona w Polsce decentralizacja doprowadziła do uznania prawa społeczności lokalnych do samodzielnego podejmowania decyzji i ich wykonywania [Konstytucja, art. 15]. To właśnie społeczność lokalna, zorganizowana w terytorialny związek samorządowy, jest podmiotem samorządu⁴. Wspólnotę samorządową tworzą mieszkańcy, przy czym ich przynależność do wspólnoty wynika z samego faktu zamieszkiwania na danym terenie. Samorządność oznacza, że lokalna wspólnota podejmuje wszystkie decyzje we własnym interesie i na własną odpowiedzialność. „To nierozdzielne połączenie praw i odpowiedzialności stanowi klucz do zrozumienia istoty samorządu” [Regulski, 2010, s. 10].

Dominującym współcześnie systemem demokratycznym, również na szczeblu lokalnym, jest demokracja pośrednia (przedstawicielska), uzupełniona jedynie o podstawowe instrumenty demokracji

bezpośredniej. Zasadnicze decyzje są podejmowane za pośrednictwem instytucji pochodzących z wyboru. Demokracja przedstawicielska ma charakter powszechnie uznawanej zasady ustrojowej. Demokracja bezpośrednia nie jest z nią równoważna, stanowi uzupełnienie sposobu jej realizacji, a jej instrumenty są wykorzystywane w szczególnych sytuacjach. Należą do nich: zgromadzenie ludowe, bezpośrednia inicjatywa ludowa, referendum, plebiscyt, weto ludowe, odwołanie (*recall*) oraz odwołanie orzeczenia (*apellation of sentence*) [Uziębło, 2009, s. 39]. Ostatnio coraz bardziej popularną formą uczestnictwa obywateli w zarządzaniu publicznymi środkami jest budżet partycypacyjny (obywatelski). Demokracja bezpośrednia wiąże się z możliwością podejmowania przez wszystkich lub część obywateli danej zbiorowości ostatecznych decyzji, które nie mogą zostać podważone przez inne organy publiczne, z organami przedstawicielskimi łącznie [Uziębło, 2009, s. 17].

Pomiędzy demokracją bezpośrednią i przedstawicielską istnieje forma pośrednia nazywana demokracją semibezpośrednią (półbepośrednią). Instrumenty tego typu demokracji zakładają udział wszystkich lub części obywateli w procesie decyzyjnym, ale ostateczna decyzja należy do organów publicznych, z reguły do organów o przedstawicielskim charakterze. Do narzędzi demokracji semibezpośredniej zalicza się pośrednią inicjatywę ludową oraz konsultacje ludowe. Uziębło uwzględnia również wysłuchanie publiczne, prawyборы oraz skargę konstytucyjną o charakterze *actio popularis*.

Rodzi się pytanie, na ile wszystkie dostępne obecnie instrumenty demokracji na szczeblu lokalnym zapewniają możliwość udziału obywateli w kształtowaniu rozwoju wspólnoty samorządowej.

Modele administracji publicznej

To, w jakim stopniu obywatele, członkowie wspólnoty lokalnej mają wpływ na kształtowanie kierunków jej rozwoju w dużej mierze zależy od przyjętego przez administrację publiczną modelu zarządzania.

Na polski system administracji składają się struktury, mechanizmy i zasady wynikające z różnych tradycji i modeli administracyjnych, częściowo odziedziczone jeszcze sprzed 1989 r., a częściowo przeniesione z innych krajów, głównie pod wpły-

⁴ Zob. Dębski [2014, s. 201]. Upodmiotowienie społeczności lokalnej rozumiane jest przede wszystkim prawnie, przy czym dokonywane jest ono przez państwo w celu realizacji jego zadań. Występuje tu rozbieżność między intencją demokracji, w której tworzy się samorząd terytorialny z mocy prawa na rzecz i w interesie mieszkańców.

wem procesu integracji europejskiej. M. Kozak wskazuje w tym kontekście na ciągle odczuwalne w codziennej praktyce osadzenie polskiej administracji w tradycji PRL, kiedy to administracja służyła realizacji decyzji władz, nie zaś społeczeństwu. Podkreśla on, że łatwo jest zmienić struktury organizacyjne, ale skrajnie trudnym zadaniem jest zmiana ludzkich przyzwyczajzeń i nawyków, a zwłaszcza kultury organizacyjnej [Kozak, 2013, s. 29]. Słabości przypisywane naszej administracji to biurokratyzacja, niespójność rozwiązań, unikanie jednoosobowej odpowiedzialności, formalizm, większy nacisk na przepisy (czasami wręcz ślepe im podporządkowanie) niż osiąganie celów działania [Kozak, 2013, s. 35]. Wiążą się z tym opóźnienia, marnotrawienie środków publicznych, brak elastyczności, nieliczenie się z interesem obywateli itd. Charakterystyczne dla modelu tradycyjnej administracji publicznej jest również bezosobowe postrzeganie jednostek (indywidualne osoby są przekształcane w „strony” i „sprawy”), traktowane jako istotny czynnik maksymalizowania efektywności [Supernat, 2004, s. 6]⁵.

Bodźcem do poszukiwania nowych, bardziej wydajnych rozwiązań w administracji jest realizowana w Polsce od lat polityka spójności. Stąd tendencja do sięgania po modele, które zostały wdrożone już w innych krajach, przede wszystkim anglosaskich, takie jak New Public Management (NPM). Według J. Stewarta i K. Walsha głównym celem NPM jest poprawa gospodarności, efektywności i skuteczności sektora publicznego oraz wzrost jakości świadczonych usług [Stewart, Walsh, 1992]. NPM zapożycza i adaptuje do swoich potrzeb szereg rozwiązań typowych dla gospodarki rynkowej i sektora prywatnego, w tym zwłaszcza podejście menedżerskie, orientację na rezultaty, decentralizację, prywatyzację i outsourcing, a także poprawę gospodarności, skuteczności i efektywności [Zalewski, 2005; Supernat, 2004]. W tej koncepcji jednostka jest postrzegana jako konsument oferowanych przez administrację publiczną usług. W Polsce zostały wdrożone tylko pewne elementy NPM, w tym m.in. coraz bardziej rozpowszechnione w samorządach zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, kontraktowanie usług, kwantyfikacja w sferze zadań

i efektów ich wykonywania⁶ [Izdebski, 2007, s. 14; Ochnio, 2012, s. 17 i nast.].

Dotychczasowe doświadczenia z NPM nie są oceniane jednoznacznie. Obok poprawy funkcjonowania administracji, zauważa się również słabości tej koncepcji. W kontekście prezentowanego artykułu należy podkreślić przede wszystkim niebezpieczeństwo wzrastania społecznej roli konsumenta kosztem roli obywatela:

1. W NPM administracja publiczna powinna zaspokajać potrzeby klientów, czy też konsumentów. Jednak konsumenci dążący do maksymalizacji swoich indywidualnych interesów różnią się od obywateli w społeczeństwie, których publiczne uczestnictwo w polityce ma na celu rozwiązywanie wspólnych problemów i formułowanie celów administracyjnych czy rządowych, a nie osobistych.
2. NPM koncentruje się na jednostce jako konsumencie kosztem znaczenia jednostki jako obywatela, a konsument ma szczególną pozycję tylko w obrębie sieci rynkowych zależności. Rola obywatela jest szersza i obejmuje zestaw politycznych więzi, które łączą obywatela z państwem (wspólnotą samorządową – L.W., B.S.) i zakładają jego zaangażowanie. Supernat zwraca uwagę, że traktowanie społeczeństwa jak konsumentów, którym się służy, a nie obywateli, którzy rządzą, może ponadto oznaczać trzymanie społeczeństwa na dystans i w konsekwencji odsunięcie społeczeństwa od spraw publicznych [Supernat, 2004, s. 12].
3. Nastawienie administracji publicznej na efektywność metod i technik zarządzania może prowadzić do pomijania innych wartości niż skuteczność i ekonomiczność, a w konsekwencji do zachowań sprzecznych z ideałem i wartościami służby publicznej (np. eksmisje osób zadłużonych z gminnych zasobów lokalitywnych, zamiast podjęcie z nimi pracy w celu rozwiązania trudnej sytuacji życiowej).

NPM wywarł silny wpływ na kształt administracji publicznej w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjedno-

⁵ Supernat pisze: „Podkreślić należy, że w nauce organizacji i zarządzania nie brakuje poglądów wskazujących, że poleganie na depersonalizacji jest nieefektywne (a nawet przeciwnie), jako że prowadzi do różnych dysfunkcji” [Supernat, 2004, s. 6].

⁶ Przejawem stosowania w Polsce podejścia NPM są dokonane w 2014 r. zmiany w ustawie o instytucjach rynku pracy, a także planowane zmiany w ustawie o pomocy społecznej. Zgodnie z nimi aktywizacja osób długotrwale bezrobotnych będzie zlecana agencjom zatrudnienia, które będą rozliczane za efekty. Podobnie, usługi socjalne będą wykonywane przez agencje usług socjalnych, a nie przez ośrodki pomocy społecznej.

czonych, Nowej Zelandii, Australii, Kanadzie czy Norwegii, jednak w skali światowej wpływ ten był niewielki [Izdebski, 2007, s. 15]. Tematyka debaty na temat reformy usług publicznych przesunęła się (zwłaszcza w Wielkiej Brytanii) poza kwestie NPM - w kierunku wyłaniającej się koncepcji sieciowego zarządzania wspólnotą [Rajca, 2009, s. 72]

Pojęcie zarządzania lokalnego (*local governance*) wprowadził do debaty naukowej R.A.W. Rhodes (1997), a systematycznie zaczął stosować na poziomie lokalnym P. John (2001), który zdefiniował je jako elastyczny model podejmowania decyzji oparty na luźnych powiązaniach poziomych pomiędzy różnymi aktorami (publicznymi i prywatnymi). R. Hambleton (2001) definiuje z kolei *local governance* jako przejście od perspektywy, w której samorząd jest postrzegany jako narzędzie wytwarzania i dostarczania wielu usług publicznych, do perspektywy, w której najważniejsze jest przywództwo potrzebne dla rozwoju społeczności lokalnej⁷ [Swaniewicz, Klimska, 2003, s. 16].

Według UNESCAP⁸ administracja kierująca się podejściem *governance* powinna charakteryzować się następującymi cechami: podejście partycypacyjne, rzędy prawa, przejrzystość, responsywność, orientacja na konsensus, równość i włączenie społeczne, skuteczność i efektywność oraz odpowiedzialność [Kozak, 2013, s. 38]. W ramach *public governance* punktem odniesienia są obywatele jako interesariusze (*stakeholders*), a administracja publiczna „stanowi część składową życia społeczeństwa, uczestniczącą w rozwiązywaniu problemów zbiorowych przy udziale zainteresowanych jednostek i grup” [Izdebski, 2007, s. 16, 17].

Izdebski podkreśla, odwołując się do Boyte’a, że myślenie w kategoriach *governance* stwarza nowe ramy rozwoju demokracji. „Łączy się bowiem z odchodzeniem od traktowania obywateli jako tylko wyborców, wolontariuszy i konsumentów oraz przej-

ściem do upatrywania w nich, dzięki temu, że daje się im do rozwiązania problemy, które ich dotyczą, współdecydentów i współkreatorów wspólnego dobra, z odchodzeniem od interesowania się liderami publicznymi: profesjonalistami z zakresu spraw publicznych czy politykami lub dostawcami usług publicznych do zainteresowania się partnerami, nauczycielami i organizatorami działań obywatelskich, z odchodzeniem od demokracji wyborczej i przechodzeniem do społeczeństwa demokratycznego – przy pogłębianiu obywatelskiego, horyzontalnego, pluralistycznego i produktywnego wymiaru polityki” [Izdebski, 2007, s. 15 za: Boyte, 2005].

Koncepcja *governance* łączy się zatem z takimi pojęciami, jak „demokracja partycypacyjna”, „demokracja partnerska”, „demokracja interaktywna”, czy też „demokracja deliberatywna”.

Niestety w Polsce rozwój *governance* jest jeszcze w fazie początkowej, co przejawia się m.in. w fasadowym traktowaniu przez władze różnych form partycypacji publicznej.

2. Partycypacja obywateli w zarządzaniu lokalnym

Partycypacja publiczna, rozumiana jako uczestnictwo obywateli w procesach zarządzania publicznego, ma charakter stopniowalny. Badanie⁹ przeprowadzone przez Instytut Spraw Publicznych, którego celem było uzyskanie całościowej i kompleksowej diagnozy stanu partycypacji publicznej w Polsce, wykazało że:

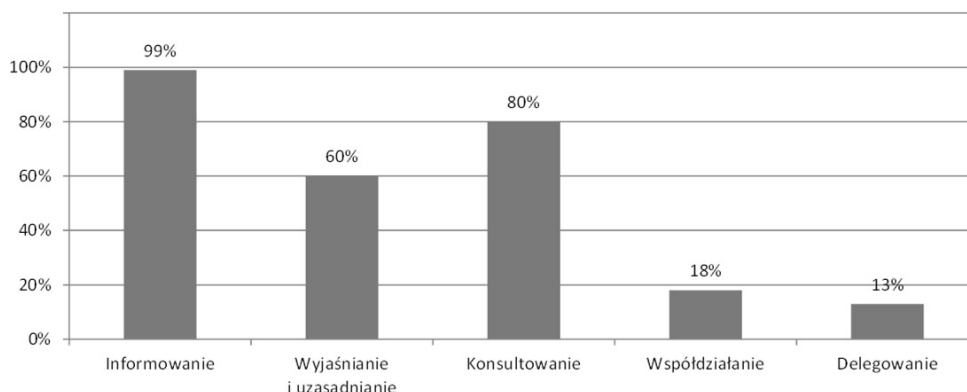
- współpraca władz lokalnych z mieszkańcami ogranicza się do najmniej wymagających form partycypacji, tj. do informowania, wyjaśniania i konsultowania podjętych decyzji; włączanie mieszkańców w proces decyzyjny, poprzez współdecydowanie i delegowanie, należą do rzadkości,
- władze lokalne nie cenią partycypacji publicznej, preferują samodzielne podejmowanie decyzji,
- Polacy rzadko uczestniczą w życiu publicznym, najczęściej ograniczając się do poszuki-

⁷ P. Swaniewicz podkreśla, że obie te definicje są spójne. Zainteresowanie samorządów szerszą problematyką rozwoju lokalnego i angażowanie się w rolę przywództwa dla rozwoju jest możliwe tylko w ramach działań sieciowych, poziomej współpracy różnych aktorów, w której samorząd podejmuje się roli „orkiestrowania” (*orchestrating*) interesów i działań poszczególnych podmiotów, a nie przywódca narzucającego swoją wolę innym. Zob. [Swaniewicz, Klimska, 2003, s. 16].

⁸ UNESCAP to Komisja Gospodarczo-Społeczna Narodów Zjednoczonych ds. Azji i Pacyfiku (UNESCAP, ang. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) – komisja regionalna Organizacji Narodów Zjednoczonych, powołana w 1948 r. przez Radę Gospodarczą i Społeczną ONZ.

⁹ Badanie przeprowadzono w 200 gminach na reprezentatywnej próbie 1000 mieszkańców i 400 przedstawicieli władz lokalnych – władzy wykonawczej i uchwalodawczej oraz – niezależnie – sekretarzy urzędów gmin. Omówienie wyników badań zawiera publikacja pt. *Dyktat czy uczestnictwo? Diagnoza partycypacji publicznej* [Olech, 2012].

Wykres 1. Wdrażanie różnych form partycypacji publicznej przez gminy (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Olech, Sobiesiak-Penszko, 2013, s. 5–6].

wania informacji na temat decyzji podejmowanych przez władze [Olech, Sobiesiak, 2013, s. 1]; ich partycypacja ma wybiórczy charakter, a sprawy, w które się włączają to infrastruktura, zagospodarowanie przestrzenne, kultura oraz ekologia i zieleń miejska.

W 99% badanych gmin władze informowały mieszkańców o podjętych przez siebie decyzjach. W 12% przypadków była to jedyna forma włączania mieszkańców w sprawy publiczne. W 60% gmin decyzje były dodatkowo wyjaśniane i uzasadniane (najczęściej w gminach wiejskich, najrzadziej w miejsko-wiejskich). Zgodnie z wynikami badań 80% gmin stosowała konsultacje, jednak połowa z nich poprzestawała na tej formie angażowania mieszkańców. Najbardziej partycypacyjne formy były stosowane najrzadziej: współdziałanie przy opracowaniu choćby jednego rozwiązania w dowolnych uchwałach – w 18% gmin, delegowanie na mieszkańców przygotowania choćby jednego rozwiązania w przyjmowanych uchwałach – w 13% gmin.

Autorzy badania wysuwają wniosek, że konsultowanie decyzji wydaje się być dzisiaj dla władz samorządowych jedynym możliwym do przyjęcia sposobem angażowania mieszkańców¹⁰ [Olech, Sobiesiak, 2013, s. 6].

Problemem jest również jakość konsultacji w Polsce. Badacze zwracają uwagę, że praktyka konsultacji społecznych odbiega od wymagań prawa krajowego, wspólnotowego oraz międzynarodowych zobowiązań [Raport, 2007, s. 7]. Konsultacje często mają charakter fasadowy. Zobowiązane do ich przeprowadzenia organy robią to, bo muszą, a nie dlatego, że naprawdę zależy im na zebraniu opinii. Projekty są przekazywane do konsultacji bardzo późno, a ich efekty nie są w praktyce wykorzystywane¹¹.

Jednocześnie badania¹² przeprowadzone przez OBOP na zlecenie Kancelarii Prezydenta RP wykazały, że Polacy są zainteresowani zwiększeniem swojego udziału w procesie decyzyjnym w samorządzie. Aż 81% respondentów udzieliło odpowiedzi twierdzącej na pytanie o zasadność uregulowania na poziomie ustawowym minimalnego zakresu konsultacji społecznych jako formy zapytania obywateli o opinię dotyczącą decyzji ważnej dla nich. Dodatkowo 79% uznało za zasadne wprowadzenie instytucji obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej.

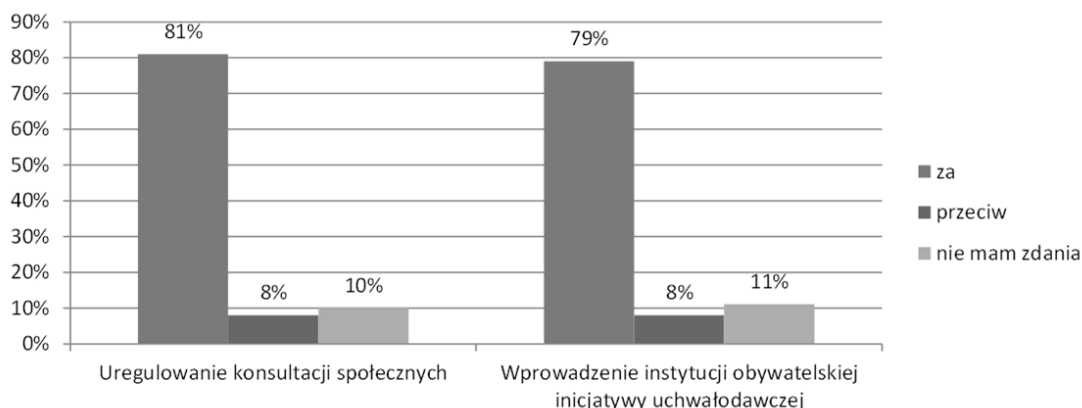
Próbą wzbogacenia katalogu form partycypacji publicznej jest powoływanie różnych ciał o charakterze konsultacyjno-doradczym. Są to m.in. rady działalności pożytku publicznego

¹⁰ Odniesienie polskiej rzeczywistości do teorii partycypacji S.R. Arnsteina pokazuje, że relacje pomiędzy władzami samorządowymi i obywatelami mieszczą się w dwóch pierwszych kategoriach „drabiny partycypacji”: formy bez partycypacji (manipulacja, terapia) oraz tokenizm (informowanie, konsultowanie, łagodzenie konfliktu). Natomiast nie doszliśmy jeszcze do etapu zaliczanego do właściwej partycypacji, z takimi formami, jak partnerstwo, delegowanie władzy i kontrola społeczna. Zob. [Arnstein, 1969, s. 216–224].

¹¹ Zob. <http://www.lex.pl/czytaj/-/artykul/organizacje-pozarzadowe-zaduzo-fasadowosci-w-konsultacjach-projektow>.

¹² Badania przeprowadzone w dniach 6–10 maja 2011 r. na losowej, reprezentatywnej próbie 1005 osób w wieku 15 lat i więcej oraz w dniach 21–27 czerwca 2011 r. na ogólnopolskiej losowej, reprezentatywnej próbie 1000 osób w wieku 18 lat i więcej. Zob. [Uzasadnienie do projektu ustawy, s. 4–5].

Wykres 2. Badanie opinii Polaków na temat narzędzi partycypacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Uzasadnienie do projektu ustawy].

(rdpp)¹³ i komisje dialogu obywatelskiego (te ostatnie funkcjonują również pod innymi nazwami, ale nie zmienia to ich charakteru).

W skład rdpp wchodzi przedstawiciele administracji publicznej, rad gmin oraz organizacji obywatelskich, a komisje są tworzone głównie przez organizacje, ale w ich skład wchodzi również urzędnicy. Raport OFOP ujawnia, że sytuacja rdpp nie jest korzystna [Latoszek, 2012, s. 144]. Przeprowadzone wśród jednostek samorządu terytorialnego (jst) badanie wskazuje na brak zainteresowania ich funkcjonowaniem, zarówno ze strony administracji publicznej, jak i samych organizacji obywatelskich. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymienia się m.in.: brak w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie określenia jasnej ścieżki tworzenia rdpp, małą liczbę organizacji obywatelskich na danym terenie oraz ich małą aktywność [Latoszek, 2012, s. 153]. Podobne problemy (i ich przyczyny) pojawiają się w przypadku komisji dialogu obywatelskiego. Przedstawiciele organizacji będących ich członkami często nie mają koncepcji, czym komisje mają się zajmować i w jaki sposób pracować. Aktywność obu typów ciał ogranicza się w zasadzie do opiniowania różnych gotowych już dokumentów,

przy czym podstawowym konsultowanym dokumentem jest program współpracy z organizacjami.

Stawiamy tezę, że problem niskiego zainteresowania powstawaniem i funkcjonowaniem tego typu ciał płynie przede wszystkim z ich błędnej konstrukcji i myślenia sektorowego. W skład rad i komisji mogą wchodzić, poza przedstawicielami urzędów i rad gmin (ich frekwencja na spotkaniach pozostawia wiele do życzenia), wyłącznie przedstawiciele organizacji obywatelskich. Co istotne, członkowie rdpp będący przedstawicielami organizacji obywatelskich są wybierani przez organizacje z danego obszaru (gminy, powiatu, województwa), co ma zapewnić ich reprezentatywność. Brakuje przedstawicieli przedsiębiorców oraz innych podmiotów publicznych i prywatnych. Taka konstrukcja tych ciał konsultacyjnych sprawia, że ich punkt widzenia jest dość jednostronny, a zdolność do mierzenia się z problemami społeczności lokalnej – ograniczona. Do tego dochodzi brak sprawstwa – rdpp i komisje mogą formułować opinie, ale nie mają żadnej gwarancji, że zostaną one uwzględnione. Konsultują gotowe dokumenty i programy, które zostały przygotowane przez urzędników. Nie są elementem głównego nurtu zarządzania na poziomie lokalnym, tylko stanowią boczną gałąź o kompetencjach zawężonych do opiniowania.

Tworzenie podobnych ciał jest wyrazem myślenia sektorowego, w ramach którego aktywność społeczno-gospodarczą państwa dzieli się na trzy

¹³ Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych prowadzi bazę rdpp; na dzień 15.10.2013 w bazie było zarejestrowanych 139 rdpp szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego. Rady powstały w 3% jednostek samorządu terytorialnego. Zob. <http://ofop.eu/reprezentacja/ciala-dialogu-obywatelskiego/bazy/RDPP?page=6> (dostęp 3.06.2014).

sektory: publiczny, społeczny i prywatny, w pewien sposób przeciwstawiając je sobie. Trudno jest znaleźć kryterium, które w sposób jednoznaczny pozwoliłoby na odróżnienie tych trzech sektorów. Najczęściej mówi się w tym kontekście o odmiennych celach: dla instytucji publicznych i społecznych głównym celem powinno być służenie społeczeństwu, dla podmiotów prywatnych celem jest osiąganie zysku. W praktyce sprawa się komplikuje – organizacje coraz częściej zachowują się jak gracze rynkowi, konkurując pomiędzy sobą w staraniach o dotację lub kontrakt i tracąc z oczu swoją misję, a firmy prywatne podejmują działania na rzecz osób i środowisk potrzebujących, mieszczące się w kategorii społecznej odpowiedzialności biznesu. Do tego dochodzą zachowania gminnych spółek, które w trosce o przychody eksmitują zadłużonych lokatorów do ośrodków dla bezdomnych, nie zastanawiając się głębiej nad społecznymi konsekwencjami swoich czynów. Praktyka przeczy prostemu podziałowi na sektory.

Warto podkreślić, że jednym z wyrazów myślenia sektorowego jest narracja w kategoriach „interesów sektora” czy „wzmacniania sektora” (szczególnie częste jest to w przypadku przedstawicieli organizacji obywatelskich). Należy temu przeciwstawić narrację wspólnotową, gdzie podstawową kategorią odniesienia jest dobro wspólne i rozwój wspólnoty lokalnej. Celem nie jest tu „wzmacnianie” czy „profesjonalizacja trzeciego sektora”, ale rozwój wspólnoty samorządowej w kierunku coraz pełniejszego upodmiotowienia. Największym zasobem wspólnoty są współtworzący ją ludzie, którzy pełniąc różne role, zmierzają do realizacji dobra wspólnego. To, czy są przedstawicielami władz gminy, pracodawcami, czy też działają w organizacjach obywatelskich, schodzi na plan dalszy, a pierwszorzędne znaczenia nabiera potencjał, jaki mogą wnieść na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów i zaspokajania potrzeb. Rozwiązaniem instytucjonalnym, które w pełni koresponduje z paradygmatem wspólnotowym jest partnerstwo lokalne.

3. Propozycje rozwiązań

Koncepcja partnerstwa lokalnego

Istnieją różne ujęcia partnerstwa – można mówić o partnerstwie publiczno-prywatnym, partnerstwie publiczno-społecznym, partnerstwie projek-

towym, partnerstwie na rzecz rynku pracy albo jakiegось konkretnego problemu społecznego. W tym miejscu odnosimy się do koncepcji partnerstwa lokalnego, która jest promowana i wdrażana przez Fundację Pomocy Wzajemnej Barka z Poznania [zob. Sadowski, 2013].

Partnerstwo lokalne w tym ujęciu jest:

- partnerstwem publiczno-społeczno-prywatnym,
- ma trwały charakter (w przeciwieństwie do partnerstwa zadaniowego czy projektowego),
- jest zaangażowane w tworzenie długoterminowych polityk publicznych na poziomie lokalnym (w przeciwieństwie do „partnerstwa” utożsamianego z bieżącą współpracą przy realizacji zadań zaprogramowanych przez inny podmiot),
- działa w oparciu o strategię i programy opracowane w sposób partycypacyjny,
- jest odpowiedzialne za współzrządzenie i współzarządzanie rozwojem wspólnoty lokalnej, włączając osoby i środowiska znajdujące się w trudnych sytuacjach życiowych.

Partnerstwo lokalne jest rozumiane jako instytucja demokracji semibezpośredniej – obywatele programują rozwiązania, ale ostateczne decyzje leżą po stronie instytucji pochodzących z wyboru, a także demokracji partycypacyjnej i deliberatywnej – obywatele i władze publiczne uczestniczą w dyskusji, której celem jest osiągnięcie konsensusu społecznego, wypracowanie wspólnych rozwiązań i pogodzenie różnych interesów. Koncepcja ta w pełni wpisuje się w ideę *public governance*.

Fundacja Barka animuje tworzenie tego typu partnerstw w ok. 100 gminach w Polsce. Punktem wyjścia jest programowanie i realizacja przez partnerstwa inicjatyw z zakresu gospodarki społecznej, takich jak centra integracji społecznej, spółdzielnie socjalne, przedsiębiorstwa społeczne. Następny etap to poszerzanie zakresu problemów leżących w kręgu zainteresowań partnerstwa o nowe płaszczyzny. Przykładem środowiska lokalnego, w którym funkcjonuje tak pojęte partnerstwo jest Gmina Czarńków leżąca w województwie wielkopolskim.

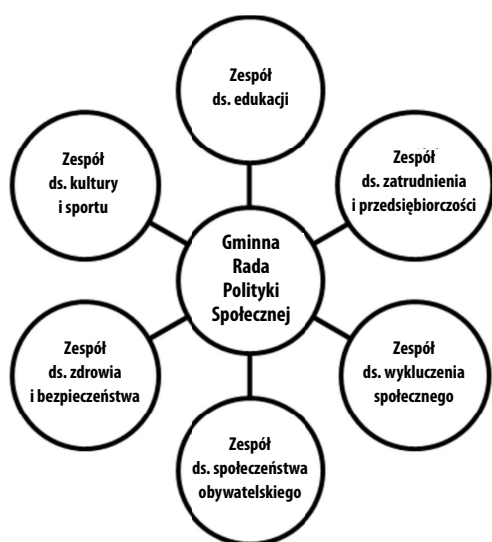
Dobra praktyka – Gmina Czarńków

W Gminie Czarńków partnerstwo funkcjonuje od 2009 r. Porozumienie partnerskie zostało podpi-

sane przez władze samorządowe, jednostki gminne, organizacje obywatelskie i przedsiębiorców. W 2013 r. została opracowana Gminna Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych, która wykraczała poza pomoc społeczną. Strategia powstała w sposób partycypacyjny, a w warsztatach partycypacyjnych wzięło udział ponad 100 osób (gmina liczy 11 tys. mieszkańców).

Innowacją, na którą należy zwrócić uwagę jest partnerski, partycypacyjny charakter wdrażania Strategii. Dokument ten zakłada powołanie Gminnej Rady Polityki Społecznej oraz zespołów roboczych w sześciu obszarach (por. rysunek 1). Zaplanowano, że w skład tej pierwszej wejdą przedstawiciele reprezentujący poszczególne obszary priorytetowe: edukacja, zatrudnienie i przedsiębiorczość, wykluczenie społeczne, społeczeństwo obywatelskie, zdrowie i bezpieczeństwo, kultura i sport. Zespoły będą odpowiedzialne za prowadzenie systematycznej diagnozy w swoich obszarach i opracowanie programów wdrożeniowych. Programy będą uszczegółowieniem i rozwinięciem zapisów Strategii.

Rysunek 1. Schemat organizacyjny Partnerstwa Lokalnego w Gminie Czarnków



Źródło: Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Czarnków na lata 2014–2020.

Dobra praktyka – Miasto Poznań

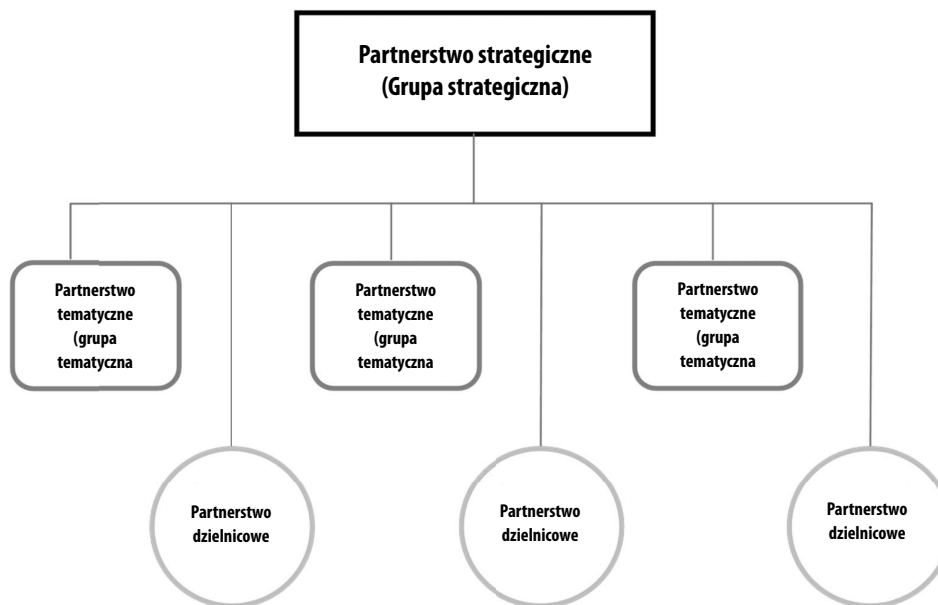
W dużym mieście wdrożenie zarządzania partnerskiego jest bardziej skomplikowane. W Poznaniu powstają kolejne zespoły partnerskie zajmujące się

konkretnymi obszarami problemowymi. W ostatnim czasie utworzono dwa takie zespoły – przedmiotem zainteresowania pierwszego z nich jest zapobieganie wykluczeniu mieszkaniowemu i rozwiązywanie problemu bezdomności, drugi skoncentrował się na rozwoju podmiotów zatrudnienia socjalnego i spółdzielni socjalnych. Zespoły diagnozują istniejące problemy i na tej podstawie opracowują programy działania o charakterze strategicznym. W cały proces włączane są osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, w tym bezdomne, dzięki czemu ma on partycypacyjny charakter. Podmioty wchodzące w skład zespołów biorą na siebie odpowiedzialność za wdrożenie zaprogramowanych działań.

Z czasem taki sposób programowania i wdrażania polityk publicznych powinien rozszerzyć się na inne obszary życia społeczno-gospodarczego. Rysunek 2 obrazuje, jak może wyglądać struktura partnerstwa uwzględniająca dwa główne typy grup partnerskich: partnerstwa tematyczne zajmujące się konkretnymi obszarami problemowymi oraz partnerstwa terytorialne ukierunkowane na rozwój kapitału społecznego na danym terenie (na osiedlu, czy też na wsi). Koordynacja wszystkich działań leży po stronie partnerstwa strategicznego (grupy strategicznej).

Partnerstwo lokalne wydaje się być dobrą odpowiedzią na nowe w Polsce zjawiska, takie jak rozwijające się coraz dynamiczniej ruchy miejskie. W ciągu ostatnich kilku lat w wielu polskich miastach zaczęły się aktywizować oddolne grupy mieszkańców, którzy chcą odgrywać coraz większą rolę we współtworzeniu miasta. Ruchy miejskie są reakcją na problemy narastające w miastach, takie jak: chaos przestrzenny, zapaści transportu miejskiego, mieszkalnictwa, gentryfikacja zamiast rewitalizacji miast, problemy metropolizacji, stratyfikacja społeczna i brak partycypacji mieszkańców, kryzys finansów, zmniejszająca się pula środków na politykę społeczną i kulturę [Zob. <http://kongresruchowmiejских.pl/>]. Pojawiają się opinie, że „ruchy miejskie są kolejnym krokiem rozwoju demokracji” po częściowo już skostniałych organizacjach pozarządowych, „to kolejny etap rozwoju demokracji, zrodzony ze zbytniego sformalizowania istniejących kanałów dialogu z władzą, rosnącej świadomości mieszkańców i możliwości, jakie daje im internet. Są wy-

Rysunek 2. Schemat organizacyjny Partnerstwa Lokalnego w Poznaniu



Źródło: opracowanie własne.

razem zarówno protestu, jak i troski o dobro wspólne”¹⁴.

Instytucja partnerstwa lokalnego daje możliwość włączania się w programowanie działań wszystkich zainteresowanych środowisk i osób, w tym tych tworzących ruchy miejskie. Dzięki stworzeniu możliwości konstruktywnej dyskusji, wymiany poglądów i propozycji ruchy miejskie mogą stać się zarzewiem realnej zmiany społecznej a nie jedynie wyrazem buntu wobec działań władz lub ich bezczynności.

Propozycje rozwiązań prawnych

Partnerstwo lokalne powinno mieć możliwość uzyskania osobowości prawnej¹⁵. Wiąże się to ze wzmocnieniem jego pozycji w środowisku lokalnym, pozyskiwaniem środków na działalność, a także reprezentowaniem partnerstwa na zewnątrz.

Obecnie nie ma w krajowym systemie prawnym formy w pełni odpowiadającej charakterowi part-

nerstwa lokalnego [Węsierska, Maciejewski, 2008]. Najbliższe są rozwiązania w zakresie tworzenia, finansowania oraz funkcjonowania Lokalnych Grup Działania (LGP). Podstawowe cechy LGD to: tworzona jest na poziomie lokalnym przez przedstawicieli trzech sektorów (na danym terenie może działać wyłącznie jedna LGD), działa w oparciu o statut i strategię, posiada organ stanowiący, zarządzający oraz organ kontroli wewnętrznej, a ponadto radę ds. wyboru projektów, posiada osobowość prawną, posiada stałe źródło finansowania na funkcjonowanie oraz na działania na rzecz rozwoju lokalnego.

Wadą tego rozwiązania jest powiązanie LGD wyłącznie z tematyką rozwoju obszarów wiejskich i turystyki. Niemniej może to być dobry punkt wyjścia do refleksji nad formą prawną dla partnerstwa lokalnego.

Rekomendacja prawna w tym zakresie została opracowana w ramach projektu systemowego „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”, w zadaniu 4 „Gminny Standard Wychodzenia z Bezdomności”¹⁶. Zakłada ona

¹⁴ Zob. debata „Ruchy miejskie: protest czy troska o dobro wspólne?”, z udziałem Agaty Diduszek-Zyglewskiej (Inicjatywa Warszawa 2020), Joanny Erbel (Krytyka Polityczna) i Marcina Święcickiego (poseł na Sejm RP, były prezydent Warszawy) na stronie: http://www.batory.org.pl/programy_operacyjne/debaty/2012/ruchy_miejskie_protest_czy_troska_o_dobro_wspolne (dostęp 04.06.2014).

¹⁵ W tym kontekście warto odnieść się do rozwiązań zagranicznych. W takich krajach jak Wielka Brytania, Irlandia czy Finlandia partnerstwa mogą uzyskać osobowość prawną. Zob. [Zybała, 2007, s. 53–102].

¹⁶ W ramach projektu funkcjonowała między innymi grupa ds. partnerstwa lokalnego, w skład której wchodził przedstawiciel sześciu organizacji obywatelskich: Związek Organizacji Sieć Współpracy Barka, Pomorskie Forum na Rzecz Wychodzenia z Bezdomności, Stowarzyszenie Otwarte Drzwi, Monar, Caritas oraz Towarzystwo im. Św. Brata Alberta.

wprowadzenie nowych przepisów do ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie dotyczących następujących kwestii:

- zasady funkcjonowania partnerstwa,
- zakresu podmiotowego (kto może tworzyć, kto przystępować),
- zakresu przedmiotowego (w jakim obszarze działa partnerstwo),
- sposób powstania partnerstwa,
- zawartości statutu i innych dokumentów partnerstwa,
- organów partnerstwa (jakie, jak liczne, organy obligatoryjne i fakultatywne),
- majątku partnerstwa,
- działalności gospodarczej,
- przystępowania do podmiotu,
- rozwiązania, likwidacji podmiotu.

Partnerstwo miałyby formę zmodyfikowanego związku stowarzyszeń, którego członkami na równych prawach mogłyby być gminne jednostki samorządu terytorialnego, organizacje obywatelskie oraz przedsiębiorcy.

Rekomendacje zostały przekazane Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej. Organizacje zaangażowane w opracowanie propozycji podejmują kroki na rzecz ich upowszechnienia.

Zakończenie

W chwili obecnej stopień rozwoju demokracji partycypacyjnej w Polsce jest niewystarczający. Znajdujemy się w momencie, kiedy coraz więcej środowisk wyraża wolę, czy wręcz domaga się zwiększenia udziału obywateli w kształtowaniu polityk publicznych. Jednak proces przechodzenia od *government* (rządzenia i zarządzania wykonywanego zasadniczo przez struktury państwowe) do *governance*

(rządzenia i zarządzania zakładającego formalną i nieformalną partycypację obywateli) zachodzi wolno. Z jednej strony, większość instytucji i form, które z założenia miały zwiększyć partycypację społeczną ma charakter fasadowy, a władze publiczne i administracja nie są gotowe na szerokie włączenie obywateli w proces współdecydowania i współodpowiedzialności. Z drugiej strony, obywatele są przyzwyczajeni do „pięciominutowej demokracji” realizującej się przy urnach wyborczych i często nawet nie próbują w inny sposób wpływać na rozwój wspólnoty, której są członkami.

Wysuwane są propozycje zmian prawnych i organizacyjnych, które miałyby poprawić tę niekorzystną sytuację, dotyczące m.in. konsultacji społecznych, referendum lokalnego i obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej. Wydaje się jednak, że w debacie publicznej za mało miejsca poświęca się tematowi partnerstwa lokalnego, które jest najpełniejszym urzeczywistnieniem idei *governance*. Partnerstwo jest tu rozumiane jako instytucja demokracji semibezpośredniej, partycypacyjnej i deliberatywnej, w której swoje potencjały łączą władze publiczne, organizacje obywatelskie, przedsiębiorcy i aktywni obywatele. Wspólnie programują i wdrażają polityki publiczne na poziomie lokalnym, ponosząc odpowiedzialność za ich efekty. Takie partnerstwa są już zawiązywane w niektórych gminach w Polsce, jednak nie jest to zjawisko powszechne. Być może wprowadzenie rozwiązań umożliwiających uzyskiwanie przez partnerstwa osobowości prawnej wpłynęłoby pozytywnie na spopularyzowanie tej formy współrzędzenia i współzarządzania na poziomie lokalnym. Propozycje zmian prawnych w tym zakresie zostały już przygotowane i należy mieć nadzieję, że rząd i parlament będą otwarte na wprowadzenie ich w życie.

Literatura

- Arnstein S.R.** [1969], *A Ladder of Citizen Participation*, "Journal of the American Institute of Planners", Vol. 35, No. 4.
- Boyte H.C.** [2005], *Reframing Democracy: Governance, Civic Agency, and Politics*, "Public Administration Review", No. 5.
- Dębski S.S.** [2014], *Kształtowanie się samorządu terytorialnego: przeszłość i teraźniejszość*, Grudziądz.
- Europejska Karta Samorządu Terytorialnego** sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r., <http://isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU19941240607&type=2>.
- Ignacy J.** [2012], *Wybrane aspekty nowego zarządzania publicznego w świetle kontroli zarządczej – kluczowe wyzwania dla samo-*

- rzędu terytorialnego w Polsce*, [w:] E. Kuczmara-Ludwiczynska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa.
- Izdebski H.** [2007], *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne”, 01/2007.
- Kozak M.W.** [2013], *Multi-Level Governance: możliwości wdrożenia w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, seria: EKONOMIA, 6(1/2013).
- Latoszek U.** [2012], *Aktywność członków organizacji pozarządowych w wybranych ciałach dialogu*, OFOP, Warszawa.
- Ochnio M.** [2012], *Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management) – podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce*, Working Paper No. 1, Stowarzyszenie Instytut Zmian, Warszawa.

Olech A. (red.) [2012], *Dyktat czy uczestnictwo? Diagnoza partycypacji publicznej*, t. 1, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Olech A., Sobiesiak-Penszko P. [2013], *Partycypacja publiczna w Polsce. Diagnoza i rekomendacje*, „Analizy i Opinie”, numer specjalny 3, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Rajca L. [2009], *Koncepcja New Public Management a reformy samorządu terytorialnego wybranych państw Europy Zachodniej*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2(36)/2009.

Raport [2007], *Raport. Jakość konsultacji społecznych w Polsce. Krajowa praktyka a uwarunkowania prawne*, WWF Polska, Warszawa.

Regulski J. [2010], *Samorząd Terytorialny*, [w:] B. Imiołek (red.), ABC Samorządu Terytorialnego, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa.

Sadowski T. i B. (red.) [2013], *Partnerstwa lokalne jako istotny element rozwoju przedsiębiorczości społecznej*, Barka, Poznań.

Stewart J., Walsh K. [1992], *Change in the management of public services*, „Public administration”, No. 70 (4).

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Czarnków na lata 2014–2020.

Supernat J. [2004], *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] E. Ura (red.), Jednostka,

państwo, administracja – nowy wymiar, Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Olszanica 23–26 maja 2004 r.

Swaniewicz P., Klimska U. [2003], *Kto rządzi gminą i jak? Lokalni liderzy polityczni w teorii i praktyce samorządów w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 4(14)/2003.

Uzasadnienie do projektu ustawy o współdziałaniu w samorządzie terytorialnym na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego oraz o zmianie niektórych ustaw, <http://www.prezydent.pl/dialog/fdp/samorząd-terytorialny-dla-polski/inicjatywy-ustawodawcze/projekt-ustawy-o-samorządzie/> (dostęp: 15.06.2014).

Uziębło P. [2009], *Demokracja partycypacyjna*, Centrum Badań Społecznych, Gdańsk.

Węsierska L., Maciejewski M. [2012], *Analiza stanu prawnego możliwości tworzenia i funkcjonowania partnerstwa oraz propozycja zmian legislacyjnych*, [w:] T. Sadowski (red.), Rozwój. O tym jak integracja środowisk lokalnych i uspołecznienie gospodarki budują nową jakość, Barka, Poznań.

Zalewski A. [2005], *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] A. Zalewski (red.), Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, SGH, Warszawa.

Zybała A. [2007], *Siła partnerstwa*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Warszawa.

Partnership as a new institution of local democracy

Abstract: The article briefly describes the level of development of participatory democracy in Poland as well as management models used by public administration. The authors propose that the degree of participation of citizens in governance and public management is definitely insufficient. More and more communities call for increased citizens' influence on the shape of public policies, including those at the local level. Various proposals of legal and organizational changes are put forward aimed at increasing the participation local community members in influencing their development. The study presents an original concept of local partnerships linking public authorities, civic society organizations, entrepreneurs and active citizens in the process of programming and implementation of public development programmes and solving local problems. At the same time, the authors propose solutions that would make it possible for partnerships to acquire legal personality.

Keywords: semi-direct democracy, participatory democracy, new public management, good governance, public consultations, local partnership.

Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych – przymus czy wybór?

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Streszczenie: Celem opracowania jest charakterystyka i ocena lokalizacji przedsiębiorstw społecznych, w odniesieniu do porażki, trwałości i sukcesu przedsiębiorstwa, jak również refleksja na temat dostępu do korzystnych lokalizacji. Pokazano także elementy procesu decyzyjnego, które wpływają na wybór konkretnej lokalizacji. W efekcie w artykule wskazano, jakie lokalizacje mogą budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw społecznych i przyczyniać się do ich sukcesu – zarówno społecznego, jak i ekonomicznego. Opracowanie powstało na podstawie badań prowadzonych w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce w latach 2012–2013.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo społeczne, lokalizacja, sukces i trwałość przedsiębiorstwa społecznego.

Wprowadzenie

Od momentu, gdy z manufaktur zaczęły się wyłaniać przedsiębiorstwa – rozumiane najprościej jako organizacje, których celowe działania mają prowadzić do osiągnięcia zysku ich właścicieli – ich lokalizacja odgrywała istotną rolę. Od niej zależało ich funkcjonowanie (trwałość) i potencjalny sukces. Przez stulecia zmieniały się główne czynniki lokalizacji przedsiębiorstw, począwszy od zasobów surowcowych, po współczesne czynniki lokalizacji, takie jak dostęp do dróg szybkiego ruchu czy międzynarodowych lotnisk. Rodzi się jednak pytanie, czy podobne czynniki lokalizacyjne można odnieść do przedsiębiorstw społecznych. Odpowiedź jest pozornie prosta – zapewne inne, gdyż istota ich funkcjonowania i cele społeczne, które chcą osiągnąć niejako „wiąże” je lokalizacyjnie z potrzebami społecznymi i lukami w usługach społecznych. Jednocześnie brakuje odpowiedzi na pytanie, gdzie umiejscawiają się podmioty ekonomii społecznej: czy są to lokalizacje wybrane intencjonalnie czy przypadkowo, czy często się zmieniają i jak położenie może wpływać na realizację celów ekonomicznych? Lokalizację przedsiębiorstwa społecznego należy rozumieć dwojako – jako konkretne miejsce w przestrzeni geograficznej, gdzie znajduje się przedsiębiorstwo, jak również proces decyzyjny, który prowadzi do wyboru konkretnego miejsca.

Celem opracowania jest charakterystyka i ocena lokalizacji przedsiębiorstw społecznych w odniesieniu do porażki, trwałości i sukcesu przedsiębiorstwa, jak również ocena dostępu do korzystnych lokalizacji. Zostaną pokazane także elementy procesu decyzyjnego, które wpłynęły na wybór konkretnej lokalizacji. W efekcie w artykule podjęto próbę wskazania,

jakie czynniki lokalizacji mogą budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw społecznych i przyczyniać się do ich sukcesu, zarówno społecznego, jak i ekonomicznego. Opracowanie powstało na podstawie badań prowadzonych w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce¹.

1. Lokalizacje przedsiębiorstw w teoriach nauk społecznych

Lokalizacja działalności gospodarczej jako przedmiot badań interesuje przede wszystkim ekonomistów i geografów ekonomicznych. Największy wkład w rozwój teorii lokalizacji wnieśli w XX w. badacze niemieccy, w szczególności W. Launhardt, który zwrócił uwagę na idealną lokalizację przedsiębiorstwa, która wiąże się minimalnymi kosztami transportu, czy A. Weber, który wskazał trzy kluczowe czynniki lokalizacji: transportowe, pracownicze i aglomeracyjne [Budner, 2004, s. 57–58]. Stopniowo badacze rozszerzali listę czynników lokalizacji przedsiębiorstw, wraz z rozwojem ekonomicznym i zmianami społecznymi [Szymańska, Płaziak, 2014, s. 14].

¹ Badania były prowadzone przez Fundację Instytut Spraw Publicznych (autorka brała w nich udział i współpracowała przy opracowaniu raportów badawczych w ramach projektu: „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2 Wsparcie systemowe instytucji promocji i integracji społecznej. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego).

NOTA O AUTORCE

Ewa Bogacz-Wojtanowska – doktor habilitowany nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

W teorii zarządzania lokalizacja organizacji jest rozpatrywana jako element struktury fizycznej organizacji. Rozumie się ją zazwyczaj jako relacje między fizycznymi elementami organizacji, które stanowią: budynki, rozkład przestrzenny, architektura i wystrój oraz właśnie lokalizacja [Hatch, 2002, s. 244]. Lokalizację utożsamia się z pojęciem geografii lokalizacyjnej, zwracając uwagę na takie kwestie, jak możliwość dotarcia klientów, sposoby dystrybucji oferowanych towarów i usług, nabór do pracy i komunikacja. Kolejny element struktury fizycznej przedsiębiorstwa społecznego stanowi układ przestrzenny – wyposażenie, aranżacja wnętrza, rozlokowanie stanowisk pracy [Hatch, 2002, s. 247]. W przypadku struktury fizycznej przedsiębiorstw społecznych można brać pod uwagę takie elementy struktury, które wiążą się z jej celami społecznymi – udogodnienia dla pracowników (którzy są np. osobami niepełnosprawnymi), pomieszczenia socjalne, miejsca, gdzie przyjmuje się klientów. Najważniejsze w tym aspekcie są takie cechy przestrzeni, jak: otwartość, dostępność czy dostosowanie do potrzeb interesariuszy. Ostatni element struktury fizycznej przedsiębiorstwa społecznego stanowi wystrój i architektura, czyli oświetlenie i umeblowanie. To, jaki jest odbiór wizualny przedsiębiorstwa, może determinować wybór klientów. Należy także dodać, że przedsiębiorstwo społeczne, jak każda inna organizacja rozumiana w sensie rzeczowym, to całość wyodrębniona z otoczenia, poprzez nazwę, logo, formę organizacyjno-prawną, a także lokalizację w przestrzeni. Co istotne, jak podkreślają A. Torre i A. Rallet [2005], kwestie lokalizacji w przestrzeni są często zaniedbywane przez badaczy, a przecież każda organizacja, nawet działająca w przestrzeni wielu krajów, posiadająca wiele lokalizacji, ma określone, pierwotne pochodzenie geograficzne. Podobnie jest w przypadku przedsiębiorstw społecznych – badacze niewiele wiedzą na temat ich lokalizacji, zwłaszcza na poziomie mikro, czyli konkretnych miejsc w przestrzeni jednostek osadniczych [Peattie, Morley, 2008; Munoz, 2009]. Badania koncentrują się raczej na szerszym jej rozumieniu, wyborze pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi, terenami o dużej deprivacji społecznej [A Survey of Social Enterprises, 2005]. Zwraca się także uwagę na wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych na obszarach, gdzie skierowano środki europejskie na rozwiązywanie problemów społecznych i ekonomicznych [Munoz, 2009]. Nie-

którzy badacze podkreślają silne powiązania pomiędzy przestrzenią i lokalizacją a możliwościami realizacji celów społecznych przedsiębiorstw ekonomicznej [Haugh, 2005]. Luka badawcza dotyczy nie tylko procesu powstawania przedsiębiorstwa, ale także konkretnego miejsca w przestrzeni – wyboru dzielnicy, ulicy, sąsiedztwa czy budynku, gdzie przedsiębiorstwo będzie funkcjonować. Poznanie przestrzeni społeczno-przyrodniczej nie jest tylko identyfikacją miejsc, gdzie powstają przedsiębiorstwa społeczne, ale także rozpoznaniem ich wpływu na sukces ekonomiczny, powiązań ze społecznością, w której się usytuowały, współkreowaniem przestrzeni, wpisywaniem się w lokalny zestaw usług, czy wreszcie przyczynianiem się do bardziej zrównoważonego rozwoju obszarów, gdzie prowadzą swoją działalność [Munoz, 2009].

W przypadku przedsiębiorstw społecznych warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt lokalizacji, który może mieć istotne znaczenie dla ich funkcjonowania. Chodzi tutaj o bliskość (*proximity*) rozumianą w sensie organizacyjnym, jak i geograficznym. Bliskość organizacyjna przedsiębiorstwa społecznego oznacza bowiem możliwości i zdolności do wchodzenia w relacje z różnymi interesariuszami przedsiębiorstwa. To inaczej bliskość relacyjna. Z kolei bliskość geograficzna przedsiębiorstwa oznacza dystans, jaki go dzieli od innego podmiotu – instytucji, miasta, klientów itd. [Torre, Rallet, 2005].

2. Metodyka badań

Empiryczne badania nad przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce rozwijają się w ostatnich latach bardzo dynamicznie. Jednocześnie brakuje rozważań nad kwestiami dotyczącymi lokalizacji tych przedsiębiorstw czy wpływu przestrzeni, w której funkcjonują, na sukces ekonomiczny. Co istotne, na lukę badawczą w tym obszarze zwracają uwagę także badacze w krajach o lepiej rozwiniętej ekonomii społecznej [Peattie, Morley, 2008; Munoz, 2009]. Stąd prezentowane poniżej wyniki badań stanowią próbę wypełnienia tej luki w tym zakresie. Celem prowadzonych badań było rozpoznanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce a ich lokalizacjami, w szczególności zgłębienie kwestii wyboru miejsca prowadzenia działalności i procesu decyzyjnego, który wiąże się z jej wyborem.

Główne pytania badawcze sformułowano następująco:

1. W jaki sposób polskie przedsiębiorstwa społeczne podchodzą do lokalizacji swoich inicjatyw? Czy jest ona przypadkowa czy intencjonalna i dobrana pod względem korzyści, które może przynieść, a szerzej – przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa?
2. Czy lokalizacje przedsiębiorstw społecznych w Polsce mają centralny czy peryferyjny charakter i jak wpływają na sukces czy porażkę przedsiębiorstwa?
3. Czy lokalizacja przedsiębiorstwa społecznego może mieć różny wpływ na realizację celów ekonomicznych i społecznych?
4. Jak przebiega proces wyboru lokalizacji po podjęciu decyzji o powołaniu przedsiębiorstwa społecznego? Jakie zasoby lokalowe pozostają w dyspozycji tego typu przedsiębiorstw?

Prezentowane badania przedsiębiorstw społecznych w Polsce przeprowadzono w 2013 r.². Do badań wybrano 36 podmiotów ekonomii społecznej³. Celowo dobrana próba badawcza została skonstruowana w taki sposób, aby zbadać przedsiębiorstwa społeczne:

- o różnej formie organizacyjno-prawnej,
- działające w różnych obszarach aktywności gospodarczej (usługi gastronomiczne, rolnicze, turystyczne itd.),
- posiadające co najmniej jeden z trzech celów społecznych – integracyjny, świadczenie usługi społecznej i rozwój lokalny [por. Kaźmierczak, Przybysz, Podkańska, 2011].

- rozmieszczone na terenie całej Polski (zlokalizowane w miejscach o odmiennych walorach przyrodniczo-kulturowych i społecznych).

Badania przeprowadzono: w spółdzielniach społecznych (20), zakładach aktywności zawodowej (2), organizacjach pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą (zarówno w fundacjach (2), jak i stowarzyszeniach (8)), spółkach non-profit (2) i organizacjach kościelnych prowadzących działalność gospodarczą (2). Ze względu na celowy dobór próby, nie zdecydowano się na porównywanie form organizacyjnych.

Badania miały charakter jakościowy – każde wybrane do badania przedsiębiorstwo stanowiło osobne studium przypadku. Zastosowanie tego podejścia było konsekwencją przyjętych wytycznych badawczych w ramach całego realizowanego projektu, jak również z założonych celów badawczych. Do zebrania danych wykorzystano trzy metody badawcze:

- wywiady pogłębione z liderami lub przedstawicielami przedsiębiorstw społecznych, według przygotowanego scenariusza,
- krótkie obserwacje w przedsiębiorstwie, według przygotowanego klucza podczas wizyt w organizacji,
- analizę dokumentów organizacyjnych, pozyskanych podczas wizyt w przedsiębiorstwie.

Zaprezentowane tutaj wyniki badań dotyczące lokalizacji przedsiębiorstw społecznych i ich struktury fizycznej uzyskano dzięki analizie o charakterze jakościowym, czyli w sposób nieliczbowy interpretowano zebrany materiał badawczy. Poszukiwano określonych prawidłowości i dokonywano próby wyjaśnienia problemów lokalizacyjnych badanych przedsiębiorstw społecznych. Wykorzystano w tym szkicu tylko dane dotyczące lokalizacji i struktury fizycznej, a pozostałe wyniki zaprezentowano w innych opracowaniach.

3. Wyniki badań

Trwałość i sukces przedsiębiorstwa

Zanim zostanie szczegółowo zaprezentowana sytuacja, w jakiej się znajdują badane przedsiębiorstwa społeczne w aspekcie lokalizacji, należy dokonać pewnej kategoryzacji przedsiębiorstw – kategoryzacji ze względu na trwałość lub sukces, który osiągnęły. Pozwoli ona na powiązanie lokalizacji z aktualną

² Badania podzielono na trzy fazy. W I fazie, którą realizowano na przełomie 2010 r. i 2011 r. do badania wybrano 36 podmiotów, lecz nie poszukiwano odpowiedzi na pytania dotyczące lokalizacji. Jej celem była charakterystyka przedsiębiorstw, zakorzenienie, kapitał społeczny i środowisko prawne przedsiębiorstw. Faza druga, realizowana w pierwszej połowie 2013 r., obejmowała kwestie organizacyjnych i zarządczych czynników trwałości i sukcesu przedsiębiorstw społecznych, w tym aspekty związane ze strukturą fizyczną i wątek dotyczący lokalizacji. W tej fazie do badania wybrano 8 podmiotów. Ostatnia, III faza, realizowana w drugiej połowie 2013 r., objęła 36 podmiotów (generalnie tych, które były w I fazie) i koncentrowała się głównie na czynnikach konkurencyjności przedsiębiorstw i środowisku lokalnym. W trzeciej fazie, podobnie jak w drugiej, poszukiwano odpowiedzi na pytania dotyczące lokalizacji. Łącznie kwestie lokalizacji analizowano w 44 przedsiębiorstwach społecznych w Polsce.

³ Z 44 badanych w dwóch fazach przedsiębiorstw wybrano 36, kierując się zasadą selekcji nieprzydatnego i niekompletnego materiału (8 przedsiębiorstw nie zostało bowiem poddanych wystarczającej analizie pod kątem lokalizacji i struktury fizycznej).

w czasie badań sytuacją przedsiębiorstwa. Oczywiście ma ona charakter umowny, gdyż nie da się w sposób kategoriyczny określić różnicy pomiędzy sukcesem a trwałością przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, które odniosło sukces to takie, którego liderzy uznają, że organizacja odniosła sukces, pojawiają się w jego ofercie nowe usługi czy produkty, zwiększa się liczba zatrudnianego personelu, jest ono stabilne finansowo, a posiadane nadwyżki inwestuje w nowe przedsięwzięcia biznesowe. Dodatkowo, obszar jego działalności stale się rozszerza, a usługi nie mają tylko charakteru lokalnego. Wśród badanych podmiotów takich przedsiębiorstw zidentyfikowano 9. Trwałe przedsiębiorstwo to takie, którego liderzy dostrzegają pewną stabilizację własnych działań, posiadają określoną liczbę klientów, co pozwala na zachowanie płynności finansowej i umożliwia utrzymanie się na rynku (z ewentualnym wsparciem, które jest stałe i wynika z realizacji celów społecznych, jak np. zakłady aktywności zawodowej). Większość przedsiębiorstw społecznych, które zostały poddane badaniu można zaliczyć do grupy o względnej trwałości organizacyjnej (24 przedsiębiorstwa). I wreszcie, przedsiębiorstwo, które znajduje się w fazie stagnacji lub upadku to takie, które utraciło swoich klientów i płynność finansową, i/lub jest zależne od macierzystej organizacji, nie zatrudnia już płatnego personelu a jego liderzy uznają, że w ciągu najbliższych miesięcy zaprzestaną prowadzenia działalności. Trzy przedsiębiorstwa zaliczono do tej grupy.

Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych

Prowadzone badania pokazują, że struktura finansowa, w tym lokalizacja stanowi istotny element, który wpływa na powodzenie i sukces przedsiębiorstwa społecznego, jak również jest przedmiotem troski i zainteresowania liderów badanych przedsiębiorstw. Nie odnosi się to jednak do wszystkich przedsiębiorstw, co zostanie przedstawione szczegółowo w dalszej części artykułu.

Badane przedsiębiorstwa podchodzą do kwestii lokalizacji trojako (zob. tabela 1). Najczęściej ich wybór ma charakter przypadkowy czy okazjonalny, wynika raczej z możliwości zajęcia określonego lokalu, który pojawia się wraz z podjęciem decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej. Są to najczęściej lokale lub budynki będące w posiadaniu

organizacji pozarządowej, która podejmuje działalność gospodarczą, albo takie, które udostępnia organizacja publiczna, która na preferencyjnych warunkach wynajmuje je tworzącemu się podmiotowi. Zdarzają się także lokale, które należą do spółdzielni mieszkaniowych – zwykle słabo odpowiadają potrzebom, ale ich atutem jest niska cena. W takiej sytuacji najważniejsza jest możliwość zajęcia jakiegoś lokalu, a refleksja nad jego atrakcyjnością i atutami m.in. w postaci przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pojawia się później. Czasem przypadkowa lokalizacja w dłuższej perspektywie okazuje się korzystna, np. żłobki przy nowo powstających osiedlach mieszkaniowych, czyli blisko klientów, choć początkowo wybór był raczej przypadkowy. Często jednak lokalizacja wybrana w sposób przypadkowy zaczyna nieco „ciężać” przedsiębiorstwu. W przypadku rozwijających się przedsiębiorstw społecznych i takich, które odnoszą sukces nierzadko pojawia się chęć zmiany lokalizacji – na inną, większą, korzystniejszą w sensie geograficznym i organizacyjnym lokal. W przypadku możliwości rozszerzenia działalności poprzez uruchomienie dodatkowego zakładu czy otwarcie nowego miejsca świadczenia usług (np. nowy punkt obsługi, nowa restauracja) zwykle następuje to w sposób przemyślany w wybranych lokalizacjach, takich które posiadają większy atut lokalizacyjny. Zatem restauracja będzie otwarta w miejscu, gdzie będzie więcej klientów, pralnia na osiedlu mieszkaniowym itd. Wybór drugiej czy trzeciej lokalizacji jest zdecydowanie korzystny, nawet mimo np. konieczności remontowania lokali pożytkowanych od gminy na własną działalność. Korzyści z renty lokalizacyjnej są jednak wyższe niż koszty remontów czy dojazdów klientów do pierwotnej siedziby.

Drugi typ lokalizacji ma charakter intencjonalny – wybór miejsca, gdzie przedsiębiorstwo będzie świadczyło usługi jest wyborem przemyślanym, z pełną świadomością określonych atutów miejsca. Przedsiębiorstwa, które w sposób rozmyślny wykorzystują walory miejsc (albo miejsca) stają się inspiracją do stworzenia usług, które silnie wiążą się z danym obszarem. Wśród przedsiębiorstw społecznych, które odniosły sukces wszystkie w sposób świadomy wybrały swoje lokalizacje, wykorzystwały atuty miejsc, w których zdecydowały się funkcjonować. W tym przypadku można wskazać dwa przykłady. Pierwsze przedsiębiorstwo (sieć podmiotów)

lokalizację ma ściśle powiązaną ze świadczonymi usługami. Zajmuje ono stosunkowo duży obszar gminy, wykorzystuje do świadczenia usług jej atrakcje przyrodnicze i kulturowe, co było istotne zwłaszcza na początku działalności. Potem jednak kwestia lokalizacji właściwie przestała mieć znaczenie – ważne były podejmowane działania i inicjatywy. W przypadku drugiego podmiotu, który jest organizacją pozarządową i prowadzi działalność gospodarczą, wybór lokalizacji był intencjonalny. Organizacja nie jest właścicielem budynków, tylko je wynajmuje, stopniowo zyskując coraz więcej punktów, w których realizuje swoje usługi. Generalnie, wybór konkretnych lokalizacji jest związany z liczbą potencjalnych klientów, przy założeniu realizacji celów społecznych. Sekwencja działań jest następująca: przedsiębiorstwo społeczne rozważa i wskazuje na wstępie lokalizację w postaci gminy, gdzie istnieją potrzeby społeczne, które organizacja chce zaspokajać. Następnie poszukuje konkretnego miejsca na świadczenie swoich usług komercyjnych i społecznych, adaptuje wynajmowane lokale i budynki do wykonywanej działalności gospodarczej. Pewną innowacją jest lokalizacja działalności społecznej tego podmiotu w galeriach handlowych.

Wśród badanych podmiotów funkcjonują także takie przedsiębiorstwa, które intencjonalnie mają charakter wirtualny – nie istnieją w przestrzeni geograficznej, nie posiadają biura, ze względu na ograniczanie kosztów. Formalna siedziba i quasi-biuro mieści się mieszkaniu członków organizacji. Wszystkie działania i kontakty z klientami odbywają się przez telefon lub Internet. Sprzyja takim rozwiązaniom charakter świadczonych usług, np. sprzątanie,

prace wysokościowe, usuwanie śniegu z dachów budynków. Co ważne, jest to decyzja tych przedsiębiorstw. Wyjaśnienie jest proste: usługi zawsze są realizowane u klientów i nie ma potrzeby tworzyć sztucznych miejsc biurowych, ponieważ można spotkać się u klienta i od razu ocenić jak, za ile i w jaki sposób wykonać konkretne zadanie.

Lokalizacje centralne i peryferyjne

Lokalizacje badanych przedsiębiorstw społecznych można także rozpatrywać w aspekcie ich centralnego lub peryferyjnego położenia. Lokalizacje centralne to siedziby w centrach miast, blisko głównych dróg, łatwo dostępne dla klientów. Peryferyjne to takie, które znajdują się z dala od centrów miejscowości, stosunkowo oddalone od skupisk klientów, obiektywnie trudniej dostępne. Badane przedsiębiorstwa społeczne mają zarówno centralne lokalizacje, czyli rynki miast, główne arterie komunikacyjne i handlowe, miejsca użyteczności publicznej, a także lokalizacje peryferyjne – dzielnice mieszkaniowe odległe od centrum, tereny przemysłowe, małe wsie, gospodarstwa rolne i tereny leśne.

Przedsiębiorstwa społeczne, które są zlokalizowane w centralnych punktach miejscowości nie zawsze traktują je jako atut i nie zawsze potrafią to wykorzystać. Dla niektórych centralne położenie stanowi o bliskości do różnych miejsc, istotnych dla przedsiębiorstwa. Czasem jednak korzystne położenie centralne, tzn. w zamożnej dzielnicy czy starym centrum miasta, może okazać się trudne dla przedsiębiorstwa ze względu na dużą konkurencję (np. wiele punktów gastronomicznych). Wtedy przedsię-

Tabela 1. Typy lokalizacji przedsiębiorstw społecznych

Typy lokalizacji	Charakterystyka	Sukces/trwałość/porażka
Lokalizacja przypadkowa	- okazja, przypadek, jedyna możliwość - wspólna lokalizacja z macierzystą organizacją - najczęściej niska cena, początkowo niska atrakcyjność lokalu/miejsca - atuty lokalizacji dostrzegane i wykorzystywane w dłuższej perspektywie	- najczęściej trwałość - zmiany lokalizacji przy symptomach sukcesu
Lokalizacja intencjonalna	- świadomy wybór - analiza walorów potencjalnych lokalizacji i wybór najkorzystniejszej dla realizacji zarówno celów społecznych, jak i ekonomicznych - wykorzystanie atutów lokalizacji w działalności gospodarczej	zwykle sukces, ale także jedna porażka
Lokalizacja wirtualna	- brak lokalizacji - wirtualne biuro - kontakty z klientami przez telefon/Internet - spotkania w miejscach realizacji usług	- trwałość - brak symptomów sukcesu

Źródło: opracowanie własne.

biorstwa dostrzegając korzyści, widzą także wady płynące z dużej konkurencji. Bywa też tak, że celowo wybierają bardzo atrakcyjne lokalizacje wierząc, że ich pomysł plus atrakcyjna lokalizacja jest receptą na sukces. Bywa jeszcze tak, że lokalizacja jest centralna i bardzo korzystna, a działania zarządcze i marketingowe bardzo chybione, stąd nawet korzyści lokalizacyjne nie są w stanie wyciągnąć przedsiębiorstwa ze stanu stagnacji [Bogacz-Wojtanowska, 2013]. Należy zatem podkreślić, że kwestia centralnej, korzystnej lokalizacji może być wielkim atutem przedsiębiorstwa, ale tylko w „rękach” sprawnych i skutecznych menedżerów, musi być wsparta dodatkowo dobrym pomysłem, konsekwentną strategią i dobrym zarządzaniem.

Lokalizacja peryferyjna, czyli poza centrami miast i miejscowości, ale posiadająca atuty przyrodnicze i turystyczne wymaga zwykle od przedsiębiorstw większej koncentracji i zwrócenia szczególnej uwagi na zasoby i planowanie swoich działań. Istotne są także logistyczne kwestie związane z ich dostępnością dla klientów. Dlatego ważna jest jakość infrastruktury drogowej i dostęp do ciągów komunikacyjnych. Peryferyjna lokalizacja może także skutkować zwiększonymi kosztami wynagrodzeń dla personelu czy kłopotami komunikacyjnymi (brak Internetu). Zwykle w badanych przedsiębiorstwach liderzy świadomie wykorzystują atuty peryferyjnej lokalizacji, neutralizując przy tym wady. Wyraźnie widać to na przykładzie przedsiębiorstw, które podkreślają walory lokalizacji w „czystej” okolicy, uwypuklają aspekty dotyczące spokoju i możliwości odpoczynku.

Niektóre przedsiębiorstwa społeczne, które zajmują się produkcją posiadają lokalizacje peryferyjne, typowe dla przedsiębiorstw komercyjnych. Wynajmowane hale produkcyjne czy pomieszczenia magazynowe są zwykle dobrze skomunikowane z centrami miast lub głównymi systemami drogowymi, stąd takie lokalizacje są uznawane przez liderów tych podmiotów za korzystne i przyczyniające się do trwałości przedsiębiorstwa.

Lokalizacja a cele społeczne i ekonomiczne

W przypadku niektórych badanych przedsiębiorstw społecznych można zauważyć pewien konflikt lokalizacyjny. Pojawia się on w sytuacji, gdy ze względu na cele społeczne i biznesowe najlepszym rozwiązaniem byłyby dwie różne lokalizacje. Z per-

spektywy celów społecznych istotne są np. lokalizacje z dala od zgiełku czy ulicznego ruchu, czyli peryferia. Dzieje się tak, gdy podmioty zatrudniają osoby niepełnosprawne. Tymczasem z uwagi na cele biznesowe lepiej by było, gdyby siedziba podmiotu znajdowała się w centrum, gdzie klienci mają bezpośredni i szybki dostęp do usług. Zdarzają się także lokalizacje przypadkowe, które są bardzo korzystne z perspektywy społecznej, ale po jakimś czasie okazują się dla przedsiębiorstw korzystne także w sensie ekonomicznym, gdyż ich działania służą aktywizacji całych obszarów (np. rewitalizacja społeczno-gospodarcza). Można także zauważyć, że takie „trudne lokalizacje” mogą być bardzo korzystne z perspektywy operatywności przedsiębiorstwa, pomysłów, innowacyjności – po prostu świadomość niezbyt korzystnego położenia może wyzwać większą aktywność.

Część przedsiębiorstw swojej trwałości nie wiąże z lokalizacją. Liderzy traktują ją jako obojętną lub neutralną, podkreślając, że w każdej chwili mogą się przenieść. Dotyczy to takich przedsiębiorstw społecznych, które realizują np. usługi ogrodnicze, zajmują się cateringiem czy sprzątaniami. Niektóre przedsiębiorstwa oceniają dość krytycznie swoją lokalizację, np. w relacji do umiejscowienia ich konkurentów. W takiej sytuacji zdarza się, że podejmują kroki, aby to zmienić. Należy dodać, że w przypadku przedsiębiorstw, które bezpośrednio obsługują klienta – tzn. klient przychodzi do siedziby przedsiębiorstwa społecznego z zamiarem zakupu produktu lub usługi – kwestia lokalizacji i jej wpływu na trwałość i sukces przedsiębiorstwa jest znacząca.

Proces wyboru lokalizacji

Przeprowadzone badania dowodzą, że można wyróżnić dwa różne sposoby wyboru lokalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw społecznych (zob. tabela 2). Pierwszy z nich, który wyraźnie można powiązać z sukcesem i trwałością przedsiębiorstw, rozpoczyna się od rozpoznania atutów lokalizacji – miejscowości czy gminy, zarówno przyrodniczych, jak i kulturowych. Może to być atrakcyjna działka, zabytkowy dworek czy gospodarstwo rolne, z którymi można połączyć pomysł na prowadzenie działalności gospodarczej. Istotne jest jednak, że w przypadku tych przedsiębiorstw, które odniosły sukces pomysłodawcy i liderzy, oprócz

lokalizacji, mieli pomysł na innowacyjny biznes, powiązany z aktywizacją społeczną lub też wspieraniem grup wykluczonych. Co ważne, dane miejsce często ma ukryte atuty, które dostrzegają tylko nieliczni liderzy. Wśród badanych podmiotów znalazły się takie przedsiębiorstwa, które zamieniły np. jedną chatę w szereg wyremontowanych i atrakcyjnych domków dla klientów. Ważna była konsekwencja, możliwość stałego rozwijania i doskonalenia pierwotnego pomysłu na biznes.

Drugi sposób zakłada inną sekwencję działań. Zwykle jest grupa ludzi, pomysł na biznes w zarysie, ale brak konkretnej lokalizacji. Chodzi tutaj raczej o dostrzeżenie luki biznesowej w lokalnym układzie społeczno-gospodarczym, jak również potrzeb określonej grupy osób, które zwykle nie posiadają stałej pracy. Najpierw jest pomysł, potem poszukiwanie lokalizacji, bądź też wykorzystanie tej najbliższej, tylko możliwej lub najłatwiej dostępnej. W tym przypadku lokalizacja odgrywa wtórną rolę – może być przypadkowa, może być okazyjna. W dłuższej perspektywie przedsiębiorstwo albo wykorzystuje jej atuty, albo szuka kolejnej, bardziej korzystnej. Zdarza się także, że nie ma ona większego znaczenia ze względu na specyfikę usług świadczonych przez przedsiębiorstwo. Wydaje się jednak, że w tym przypadku dążenie do celów społecznych ma charakter wewnętrzny – zwykle takie przedsiębiorstwo realizuje je poprzez wspieranie tylko swoich członków i najbliższych grup interesariuszy.

Zasoby lokalowe oraz sposoby ich pozyskiwania i wykorzystanie

Badania potwierdzają, że dla wielu przedsiębiorstw społecznych elementem, który wpływa na

ich funkcjonowanie i sukces jest trwałość miejsca. Przez trwałość należy rozumieć możliwość korzystania z lokali w stosunkowo długim czasie. Przedsiębiorstwa społeczne nierzadko są właścicielami ziemi i budynków, w których prowadzą działalność (lub ich właściciele, np. organizacja pozarządowa). Najczęściej jednak wynajmują potrzebne pomieszczenia. I tutaj pojawia się problem – podmioty przystosowały pomieszczenia do swoich potrzeb, często poniosły dość duże koszty tych adaptacji, a teraz zbliża się moment, gdy ich umowy tracą ważność. Instytucje publiczne zwykle podpisują umowy długoterminowe, zatem np. Zakłady Aktywności Zawodowej są w dobrej sytuacji. Jednak znaczna część badanych podmiotów obawia się sytuacji, gdy będzie musiała opuścić lokal, w którym prowadzi działalność. Z kolei te podmioty, które wynajmują pomieszczenia bez jakichkolwiek preferencji i wsparcia (np. od prywatnych podmiotów) zwykle mają skromne zasoby lokalowe i właściwie w każdej chwili mogą się przenieść. W najlepszej sytuacji pod tym względem (tzn. dostępności lokali) znajdują się dwie grupy badanych przedsiębiorstw: takie, których podmioty powołujące (właściciele) posiadają zasoby lokalowe (w tym Zakłady Aktywności Zawodowej prowadzone przez organizacje pozarządowe) oraz takie, które długo funkcjonują na rynku i odniosły sukces ekonomiczny. Najczęściej korzystają one z zasobów lokalowych macierzystej organizacji, co pozwala im obniżyć koszty działalności. To niewątpliwie jest bardzo istotne w początkowej fazie prowadzenia działalności i przyczynia się do szybszej stabilizacji finansowej.

Warto także zauważyć, że badane przedsiębiorstwa rzadko posiadają tylko jedną lokalizację. Często w innym miejscu znajdują się biura, czasem

Tabela 2. Proces tworzenia przedsiębiorstwa społecznego i jego etapy a lokalizacja	
Proces tworzenia przedsiębiorstwa ściśle związany z lokalizacją	Etapy: 1. Identyfikacja niewykorzystanych do tej pory atutów miejsca/obszaru (przyrodnicze, kulturowe, społeczne) 2. Innowacja – pomysł na działalność gospodarczą 3. Uruchomienie przedsiębiorstwa na podstawie pomysłu i zidentyfikowanych walorów lokalizacyjnych 4. Rozwój przedsiębiorstwa – wzmacnianie atutów lokalizacji
Proces tworzenia przedsiębiorstwa słabo związany z lokalizacją	Etapy: 1. Równoległe: identyfikacja potrzeb społecznych oraz luk biznesowych na konkretnym obszarze 2. Założenie przedsiębiorstwa społecznego 3. Wybór lokalizacji przedsiębiorstwa – najbliższa możliwa i dostępna lub jedynie dostępna (bliskość organizacyjna a nie terytorialna) 4. Rozwój przedsiębiorstwa – neutralizacja niekorzystnych aspektów wynikających z lokalizacji lub wykorzystywanie jej atutów, ewentualna zmiana lokalizacji

Źródło: opracowanie własne.

w prestiżowych i tradycyjnych dla ich działalności lokalizacjach, a w innym prowadzona jest faktyczna działalność gospodarcza.

Wnioski z badań

Czy można sprecyzować, jakie lokalizacje przedsiębiorstw społecznych mogą budować ich przewagę konkurencyjną i przyczyniać się do ich sukcesu społecznego i ekonomicznego? Przeprowadzone badania dowodzą, że istnieje kilka istotnych elementów, związanych zarówno z samymi przedsiębiorstwami, jak ich instytucjonalnym otoczeniem, które mają wpływ na ich funkcjonowanie. Wnioski są następujące:

1. Największy sukces odnoszą te podmioty społeczne, które w sposób innowacyjny wiążą swoje usługi z lokalizacją przedsiębiorstwa. Powiązanie atrybutów przyrodniczych, społecznych i kulturowych otoczenia z innowacyjnymi pomysłami ich wykorzystania jest receptą na sukces przedsiębiorstwa. Potwierdzają to także inne badania [por. Low, 2006].
2. Wspólna lokalizacja z macierzystą organizacją, która powołała przedsiębiorstwo lub wspiera jego działania od początku funkcjonowania, daje podstawy do osiągnięcia stabilizacji finansowej, czyli celów ekonomicznych. Na wspólną lokalizację (*co-localization*) zwracają także uwagę badacze brytyjscy i australijscy, podkreślając znaczenie wspólnoty lokalizacyjnej, wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami i możliwości wspólnego korzystania z zasobów, jak również kształtowania zaufania do nowo powstałego przedsiębiorstwa społecznego [Kernot, McNeil, 2011; Lyon, 2013].
3. Zidentyfikowane w badaniach procesy tworzenia przedsiębiorstw społecznych wiążą się z rozpoznanymi już w literaturze przedmiotu potrzebami społecznymi, które przedsiębiorcy społeczni starają się zaspokajać [por. Shaw, Carter, 2007]. Jednocześnie niektóre przedsiębiorstwa powstają raczej jako efekt możliwości biznesowej, którą dostrzega rodzące się przedsiębiorstwo. Możliwość ta wiąże się także ze specyfiką czy atutami przestrzeni geograficzno-kulturowej.
4. Intencjonalne i świadome dobieranie lokalizacji przedsiębiorstw – czyli tam, gdzie są

potencjalni klienci – może powodować, że nowo powstałe przedsiębiorstwa narażają się na stosunkowo dużą konkurencję. Te z nich, które odniosły sukces zawdzięczają go m.in. silnym aliansom z sektorem publicznym czy komercyjnym. Zewnętrzne wsparcie, zwykle negocjowane, polega na udostępnieniu atrakcyjnych miejsc i lokali w zamian za realizację celów społecznych. To niewątpliwie wpływa na wzrost liczby kooperantów z innych sektorów. Innymi słowy, sieci współpracy mogą przyczyniać się do uzyskiwania korzystniejszych ekonomicznie lokalizacji.

5. Lokalizacje przedsiębiorstw powinny być dobierane pod kątem profilu działalności przedsiębiorstwa – usługowego czy produkcyjnego. Dlatego też tak istotny jest pierwotny biznesplan i pomysł (np. trudno o to w przedsiębiorstwach społecznych, takich jak spółdzielnie socjalne, bo ich członkowie zwykle nie mają doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej). Niemniej jednak sukces przedsiębiorstwa zależy także od lokalizacji. To ważne, aby np. lokal gastronomiczny ulokować w miejscu, gdzie będą potencjalni klienci z „ulicy”, myjnię tam, gdzie jest spory ruch samochodowy, zaś sklep produktów regionalnych tam, gdzie pojawiają się turyści. Niezmiernie ważne są świadome działania liderów przedsiębiorstw w tym obszarze, bo albo zneutralizują one niekorzystne skutki lokalizacji, albo też wzmocnią jej atuty. Zatem dylemat bliskości geograficznej czy organizacyjnej powinien być intencjonalnie rozwiązywany przez liderów przedsiębiorstw [por. Torre, Rallet, 2005]. Generalnie badania pokazują jednak, że nowo powstające podmioty ekonomii społecznej zwykle nie mają do dyspozycji dostatecznych zasobów, a więc mają ograniczone możliwości wyboru korzystnych lokalizacji.
6. Istotna dla trwałości przedsiębiorstw społecznych jest polityka władz lokalnych, które mogą wspierać przedsiębiorstwa udostępniając im lokale na preferencyjnych warunkach, jak również konstruując takie umowy najmu, które będą korzystne dla rozwijających się podmiotów. Przedsiębiorstwo po prostu nie przetrwa, jeśli zaangażuje swoje zasoby w re-

mont lokalu, który następnie będzie musiało zwrócić gminie czy powiatowi po krótkim czasie użytkowania. Dlatego przedsiębiorstwa społeczne – jako podmioty, które wpływają na rynek pracy i realizują ważne cele

społeczne – powinny być przedmiotem racjonalnej i planowej polityki publicznej na poziomie lokalnym. Jej brak może być silnym hamulcem rozwoju ekonomii społecznej na konkretnym obszarze.

Literatura

Bogacz-Wojtanowska E. [2013], *Raport końcowy z badań nad zarządzaniem przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce*, Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.

Hatch M.J. [2002], *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa.

Haugh H. [2005], *A research agenda form social entrepreneurship?*, "Social Enterprise Journal", No. 2.

Kaźmierczak T., Przybysz I., Podkańska D. [2011], *Przedsiębiorstwa społeczne. Czynniki trwałości. Raport z pierwszej fazy monitoringu przedsiębiorstw społecznych*, Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.

Kernot C., McNeil J. [2011], *Australian Stories of social enterprise*, The University of New South Wales, Sydney, NSW, 2052.

Low C. [2006], *A framework for the governance of social enterprise*, "International Journal of Social Economics", Vol. 33 No. 5/6

Lyon F. [2013], *Social innovation, co-operation and competition: inter-organisational relations for social enterprises in the delivery of public services*, Third Sector Research Centre Working Paper 114, Univeristy of Birmingham.

Munoz S-A. [2009], *Towards a geographical research agenda for social enterprise*, Royal Geographical Society, <http://www.abdn.ac.uk/crh/uploads/files/Towards%20a%20geographical%20research%20agenda%20for%20social%20enterprise.pdf> (dostęp: 18.06.2014).

Peattie K., Morely A. [2008], *Social enterprises: diversity and dynamics, contexts and contributions*, http://scholar.google.pl/scholar_url?hl=pl&q=http://www.lsbu.ac.uk/bus-cgcm/conferences/serc/2008/speakers/research-monograph-paper.doc&sa=X&scisig=AAGBfm14sWgLboJKJ2op9yunulf-FiFxfJA&oi=scholar&ei=si71U8fBO6rY4Q50w4Fo&ved=0CCMQgAMoADAA (dostęp: 15.08.2014).

A Survey [2005], *A Survey of Social Enterprises Across the UK*, Research Report prepared for The Small Business Service (SBS), IFF Research Ltd, July.

Szymańska A.I., Płaziak M. [2014], *Enterprise and classical factors of its location on the market*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 120.

Shaw E., Carter S. [2007], *Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 14 Issue 3.

Torre A., Rallet A. [2005], *Proximity and Localization*, "Regional Studies", Vol. 31.1.

The Location of social enterprises: Coercion or choice?

Abstract: The aim of the paper is to assess the characteristics and location of social enterprises in respect of failure, stability and success of the enterprise, as well as a reflection on access to preferred locations. The author also discusses the stages of the decision-making process which influence the selection of a specific location. As a result, the article indicates which locations can build a competitive advantage of social enterprises and contribute to their social and economic success. The study is based on research conducted in social enterprises in Poland in 2012–2013.

Keywords: social enterprise, location, success and sustainability of social enterprise.

Cechy i kompetencje menedżera społecznego

Martyna Wronka-Pośpiech

Streszczenie: Konieczność dostosowywania się do zewnętrznych wymagań biznesowych oraz turbulentność otoczenia, jak również dynamiczne zmiany zachodzące w sektorze non-profit wymagają obecności menedżerów, którzy nie tylko będą potrafili zabezpieczyć kwestie finansowe, ale także wykorzystywać zasoby ludzkie w optymalny sposób. Organizacje funkcjonują dziś w świecie, w którym nie ma stałych reguł postępowania i nie ma uniwersalnego stylu zarządzania. Zatem, co się z tym wiąże, nie ma również uniwersalnej recepty na sukces. Wiadomo jednak, że na czele przedsiębiorstwa społecznego powinien stać kompetentny menedżer, najlepiej ktoś z praktyką w biznesie, ze znajomością kwestii formalnych. Analiza literatury przedmiotu wskazuje bowiem, że praca w przedsiębiorstwie społecznym wymaga dużej elastyczności, różnorodnych umiejętności i kwalifikacji, a zarządzający stoją przed trudnym wyzwaniem, jakim jest równoczesna realizacja celów społecznych i ekonomicznych. Celem niniejszego artykułu jest określenie i zbadanie najbardziej optymalnych cech i kompetencji kluczowych dla pracy menedżera przedsiębiorstwa społecznego.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość społeczna, menedżer społeczny, kompetencje, przywództwo, przedsiębiorstwo społeczne, ekonomia społeczna.

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu powodują, że menedżerowie muszą stawić czoła wielu problemom. Dotyczy to także menedżerów działających w sektorze społecznym, których zadaniem jest realizowanie misji uwzględniającej zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne [Muscat, Whitty, 2009, s. 34]. Konieczność dostosowywania się do zewnętrznych wymagań biznesowych oraz turbulentność otoczenia i dynamiczne zmiany zachodzące w sektorze non-profit wymagają obecności osób, które nie tylko będą potrafiły zabezpieczyć kwestie finansowe, ale także wykorzystywać zasoby ludzkie w optymalny sposób [Barendsen, Gardner, 2004, s. 48].

Podobnie jak inne podmioty działające na rynku, także podmioty ekonomii społecznej stają przed coraz większymi wyzwaniami, do których można zaliczyć przede wszystkim:

- szybko zmieniające się potrzeby i preferencje społeczeństwa,
- rozwój prywatnej konkurencji w sferze usług społecznych,
- dużą zmienność otoczenia,
- ograniczenie pomocy finansowej i konieczność pozyskiwania funduszy z innych źródeł,
- problemy z pozyskaniem wolontariuszy [Huczek, 2003, s. 19; Limański, Drabik, 2007, s. 75].

Co więcej, specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych sprawia, że wchodzą one w relacje z różnymi grupami interesariuszy, a zarządzanie tym aspektem działalności odgrywa zasadniczą rolę w legitymizacji i rozliczaniu się z nałożonych

obowiązków [Huybrechts i in. 2014, s. 163–166]. Ponadto przedsiębiorstwa społeczne coraz częściej realizują działania typowe dla segmentu biznesowego i stają się równoprawnymi podmiotami gry rynkowej, w konsekwencji czego konkurują o klienta oraz zasoby także z przedsiębiorstwami komercyjnymi. Warto także zwrócić uwagę, że zaangażowanie się w przedsiębiorczość społeczną bywa ciężką próbą zarówno pod względem zawodowym, jak i prywatnym – nie ma stałego źródła finansowania, nie wiadomo na pewno czy dany pomysł się sprawdzi, nie ma zagwarantowanej stabilizacji, a granica pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym zaciera się [Praszkier, Nowak, 2012, s. 175].

Przytoczone problemy przekładają się na wzrost zainteresowania kompetencjami osoby zarządzającej przedsiębiorstwem społecznym, ponieważ możliwość osiągnięcia celów organizacji zależy w dużej mierze od kadry, jaka nią kieruje. Niewłaściwe zarządzanie jest powodem wielu problemów, które w konsekwencji rzutują na wyniki uzyskiwane przez organizację [Timmons, 1999, s. 536–537]. Warto nadmienić, że zarówno teoretycy, jak i badacze zgodnie uznają przywództwo za konstytutywny czynnik sukcesu przedsiębiorstw społecznych [Sharir, Lerner, 2006, s. 12–14; Austen, 2007, s. 54]. Także przeprowadzone przez autorkę badania potwierdzają jego istot-

NOTA O AUTORCE

Martyna Wronka-Pośpiech – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

ną rolę – zdecydowanie zwiększa ono prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego i społecznego podmiotu ekonomii społecznej [Wronka, 2009, s. 113–115]¹. Osobowość, charyzma i umiejętności menedżera są decydującymi czynnikami rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, albowiem dla prawidłowego ich funkcjonowania niezbędny jest silny lider – agent zmiany zaangażowany w prowadzenie i koordynowanie przedsiębiorstwa. Dlatego też celem artykułu jest określenie i zbadanie najbardziej optymalnych cech i kompetencji kluczowych dla pracy menedżera społecznego. Na potrzeby niniejszego artykułu autorka przyjmuje, że kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie [Filipowicz, 2004, s. 24]. Z kolei cechą rozumiana jest jako względnie stała, charakterystyczna dla jednostki, zgeneralizowana tendencja do określonych zachowań, przejawiająca się w różnych sytuacjach.

1. Znaczenie i rola przedsiębiorcy społecznego

Przedsiębiorca społeczny, nazywany także menedżerem społecznym, łączy cel społeczny – zazwyczaj związany z organizacjami typu non-profit – i orientację przedsiębiorczą, którą wiążemy z biznesem, zwłaszcza z bardziej kreatywnym i dynamicznym jego aspektem. W tym miejscu warto jednak zaznaczyć, że pierwszy z terminów odnosi się w swojej istocie do przedsiębiorcy (będącego osobą fizyczną lub prawną), prowadzącego działalność gospodarczą ukierunkowaną na cele społeczne oraz ekonomiczne. Z natury przedsiębiorstw społecznych – najczęściej mających formę prawną spółdzielni (socjalnej, pracy, osób niepełnosprawnych), fundacji, stowarzyszenia czy spółki z o.o. niedziałającej dla zysku – wynika, że przedsiębiorca społeczny to osoba prawna. Z kolei pojęcie menedżer społeczny odnosi się do osoby, która kieruje przedsiębiorstwem społecznym i jest odpowiedzialna za sposób i efekty jego funkcjonowania.

Z analizy definicji pojawiających się w literaturze przedmiotu wyłania się obraz osoby zarządzającej przedsiębiorstwem społecznym jako zdecydowanej i wewnętrznie zmotywowanej jednostki, która jest oddana swej działalności i jest jednocześnie zaangażowana w rozwiązywanie zaistniałych problemów [Mason, 2012, s. 125–127]. Wiele definicji kładzie akcent na wizję, przywództwo, idee oraz przyjęte wartości etyczne, służące wywołaniu zmian w strukturze społecznej. Jak zauważają L. Barendsen i H. Gardner, menedżerowie społeczni to jednostki zwracające się w swym działaniu ku rozwiązywaniu problemów społecznych w duchu przedsiębiorczości oraz z biznesową przenikliwością [Barendsen, Gardner, 2004, s. 44]. Są oni wizjonerami, przywódcami, liderami biznesowymi, pełnią rolę edukatorów i mentorów, którzy przekazują praktyczne umiejętności i wartości społeczne swoim pracownikom [Pache, Chowdhury, 2012, s. 450–453]. Co więcej, poprzez przypisanie im roli liderów oraz nauczycieli, zakłada się konieczność uwzględnienia mentalnej, społecznej i osobistej specyfiki beneficjentów przedsiębiorczości społecznej, co wiąże się z wielką odpowiedzialnością [Dacin i in. 2011, s. 1206]. Osoby zarządzające przedsiębiorstwami społecznymi dysponują zwykle unikalną wiedzą i mają odpowiednie predyspozycje psychiczne. Chodzi m.in. o postrzeganie spraw głębiej od decydentów, zdolność przewidywania i budowania oryginalnych scenariuszy praktycznego wykorzystania nauki, dynamizm i łatwość nawiązywania kontaktów [Bartram, Casimir, 2007, s. 7]. Menedżer społeczny tworzy nowe wartości w świecie interakcji międzyludzkich poprzez podejmowanie licznych przedsięwzięć i przyczynianie się tym samym do budowania zaufania, które jest istotnym elementem kapitału społecznego [Kasperek, 2005, s. 23]. Jest on kimś więcej niż liderem społecznym – jest osobą, która wykorzystując dyscyplinę biznesu, planowanie, innowację, kreatywność i nowe technologie, stara się rozwiązywać problemy społeczne. Można zatem przypisać mu szereg charakterystycznych cech, których przykładowe zestawienie zamieszczono w tabeli 1.

Warto pamiętać, że przedsiębiorstwa społeczne to swoiste „wypełniacze” wolnej jeszcze przestrzeni, zapelniające tzw. *the welfare gap*. Działając na rynku jak typowe przedsiębiorstwa prywatne, realizują one cele ekonomiczne, ale i społeczne, np. poprzez aktywizację społeczno-zawodową oraz inną pomoc grupom marginalizowanym. Wpływa to istotnie na

¹ W przeprowadzonym przez autorkę badaniu wzięło udział 300 respondentów reprezentujących instytucje ekonomii społecznej (w tym przedsiębiorstwa społeczne), będących uczestnikami projektów „WES – Wsparcie ekonomii społecznej na terenie województwa śląskiego” oraz „Spółdzielnie socjalne na Śląsku. Promocja i upowszechnianie idei przedsiębiorczości społecznej”. Badanie przeprowadzono w latach 2008–2010, a jego celem była identyfikacja hierarchii kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw społecznych. Więcej na ten temat w niepublikowanej rozprawie doktorskiej autorki pt. „Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce”. Wstępne wyniki badań przedstawiono w: [Wronka, 2009, s. 113–128].

Tabela 1. Cechy menedżerów społecznych

Autor	Cechy
Drayton [2002, s. 123–128]	1) wizja, 2) kreatywność, 3) wysoki poziom wpływu, 4) postawa przedsiębiorcza, 5) silny kręgosłup etyczny
Mort i in. [2003, s. 78–80]	1) wyważony osąd, 2) spójność celów i działań, pomimo istnienia wielu interesariuszy, 3) tworzenie lepszej wartości społecznej dla klientów, 4) innowacyjność, 5) proaktywność, 6) skłonność do podejmowania ryzyka, 7) pasja
Roberts i Woods [2005, s. 47]	1) pasja, 2) zawziętość i wytrwałość, 3) kreatywność, 4) umiejętność dostrzegania nisz, 5) uznanie znaczenia podejścia biznesowego
Hartigan [2006, s. 43]	1) umiejętność przewidywania potrzeb społecznych, które nie zostały jeszcze zaspokojone, 2) innowacyjność, 3) zaradność, 4) świadomość istnienia szans w otoczeniu
Korosec i Berman [2006, s. 450–456]	1) dostrzeganie okazji, 2) cechy przedsiębiorcze, 3) umiejętność pracy zespołowej i zapewnienia partycypacyjnego przywództwa, 4) autentyczne zaangażowanie w problemy społeczności lokalnych

Źródło: opracowanie własne.

styl zarządzania w takim podmiocie. Najbardziej właściwy wydaje się być nie nakazujący, ale raczej zespołowy lub partycypacyjny styl przewodzenia, co oznacza wspólne przygotowanie i podejmowanie decyzji oraz podział odpowiedzialności za poszczególne obszary aktywności. Z punktu widzenia podmiotów ekonomii społecznej rola przywódcy jest kluczowa, ponieważ to on pełni funkcję przewodnika świadomego zagrożeń zewnętrznych, zdającego sobie sprawę z ograniczeń wewnątrz zespołu, wynikających np. z choroby czy upośledzenia pracowników, braku nawyku pracy (typowego dla osób długotrwale bezrobotnych) czy uzależnienia. Specyfika podmiotów ekonomii społecznej niewątpliwie wpływa także na styl zarządzania w innym aspekcie – przede wszystkim organizowanie i przewodzenie przedsiębiorstwem społecznym jest o wiele bardziej skupione na człowieku, pracowniku, ale i współpracowniku. Odmienny jest również sam proces podejmowania decyzji, rola i pozycja zarządzającego oraz kultura organizacyjna. Chodzi bowiem o to, że ludzie do tej pory marginalizowani czy wykluczeni muszą najpierw odzyskać wiarę we własne siły i możliwości. A mogą to zrobić, bazując na danym im zaufaniu oraz pracy, która jest czynnikiem legitymizującym ich pozycję w społeczeństwie.

2. Kompetencje menedżera społecznego – przegląd badań

Nieodłączną częścią strategii mającej doprowadzić do poprawy procesu zarządzania jest identyfikacja osób, które mają potencjał i mogą być kompetentnymi menedżerami. Ma to decydujące znaczenie w przypadku doskonalenia zdolności przywódczych

kierownictwa, umacniania procesu zarządzania oraz tworzenia odpowiednich warunków liderom, tak aby wznieśli się na szczyt swoich możliwości [Spinelli, 2006, s. 18]. Organizacje funkcjonują dziś w świecie, w którym nie ma stałych reguł i nie ma uniwersalnego stylu zarządzania. Zatem, co się z tym wiąże, nie ma również uniwersalnej recepty na sukces [Skrzypek, 2007, s. 7]. Można wskazać na szereg umiejętności, jakie powinni posiadać wszyscy menedżerowie, tj. podejmowania decyzji, ustalania celów, tworzenia struktury organizacyjnej, zatrudniania i motywowania pracowników. Nawiązując więc do funkcji zarządzania, oni planują, organizują, motywują i kontrolują [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 21]. Oczywiście rodzi się pytanie, czy przedsiębiorstwa społeczne są na tyle podobne do swoich nastawionych na zys odpowiedników, że umiejętności te można uogólnić do organizacji działających w sektorze non-profit. Zarządzający przedsiębiorstwami społecznymi muszą także koncentrować się na otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, muszą planować, motywować, organizować, podejmować decyzje, delegować, koordynować, składać sprawozdania, nadzorować, zarządzać finansami i pozyskiwać fundusze (*fundraising*) [Block, 1991, s. 43]. W zasadzie poza ostatnim z wymienionych działań, są one zbieżne z działaniami podejmowanymi przez zarządzających w sektorze for-profit. Warto jednak przypomnieć, że tym, co wyróżnia przedsiębiorstwa społeczne jest przede wszystkim działanie na styku sektora prywatnego i publicznego. Zasadne jest zatem, aby na czele przedsiębiorstwa społecznego stał kompetentny menedżer, najlepiej ktoś z praktyką w biznesie, ze znajomością kwestii formalnych [Smith, Woodworth, 2012, s. 394–396]. Zadań kie-

rownicznych często nie można powierzyć członkom czy pracownikom z uwagi na ich zazwyczaj niskie kompetencje w tym zakresie. Powstaje więc pytanie o kompetencje, jakimi powinien dysponować zarządzający przedsiębiorstwem społecznym.

Mimo niewątpliwych niejasności, dotychczasowe badania empiryczne dotyczące m.in. przywództwa i wyników organizacji pozwalają na wnioskowanie o pewnym podobieństwie działań podejmowanych przez menedżerów działających w sektorze non-profit, sektorze publicznym i komercyjnym. Przykładowo, w sektorze publicznym, który ma pewne wspólne cechy z sektorem społecznym, K.W. Parry i S.B. Proctor-Thomson zaobserwowali wpływ zarządzania na efektywność i wydajność organizacji publicznych [Parry, Proctor-Thomson, 2003, s. 380–383]. Z kolei W.G. Wallick i K.J. Stager wskazali na 51 kompetencji, które można uszeregować w następujące grupy: analityczne, biznesowe, interpersonalne, techniczne, technologiczne oraz przywódcze [Wallick, Stager, 2002, s. 395]. Natomiast C.J. Robbins, E.H. Bradley i M. Spicer wyróżniają 52 kompetencje menedżerów organizacji publicznych, które mogą być zaklasyfikowane do czterech obszarów: umiejętności techniczne, wiedza o branży, analityczne i konceptualne rozumowanie, inteligencja interpersonalna i emocjonalna [Robbins i in., 2001, s. 190–193]. Ciekawe badania zrealizowali także E. Thach i K.J. Thompson, którzy poddali analizie dwadzieścia kompetencji przywódczych, przeprowadzając wywiady z zarządzającymi działającymi zarówno w sektorze for-profit, jak i non-profit [Thach, Thompson, 2007, s. 367–369]. W efekcie okazało się, że zostały one uszeregowane w bardzo podobny sposób, z uczciwością, współpracą i stymulowaniem rozwoju innych ludzi na czele listy. Można zatem zakładać, że menedżerowie społeczni odznaczają się podobnymi cechami, umiejętnościami oraz orientacją na wykorzystywanie szans i okazji w otoczeniu jak kadra kierownicza działająca w biznesie czy w sektorze publicznym. Tym, co ich odróżnia, jest jednak przede wszystkim to, że strategię zarobkowania łączą z misją społeczną, zatrudniając osoby wykluczone lub sprzedając produkty czy usługi mające bezpośredni wpływ na specyficzne problemy społeczne [Każmierczak, 2007, s. 117]. Niektórzy autorzy dodają, że w przeciwieństwie do zarządzających w sektorze for-profit, są oni zorientowani na osiągnięcie wyników w długiej perspektywie czasu [Kirby, 2003, s. 20]. War-

to jednak nadmienić, że przedsiębiorstwa społeczne są nastawione zarówno na cele krótko, jak i długookresowe. Podczas gdy te pierwsze pozwalają na zaspokojenie bieżących, codziennych potrzeb finansowych organizacji, te drugie umożliwiają realizację misji i wizji. Zatem nie jest możliwe osiągnięcie dobrych wyników w długim czasie bez dobrych wyników krótkookresowych.

W literaturze przedmiotu można napotkać liczne opracowania dotyczące wyłącznie kompetencji uznanych jako istotne z punktu widzenia zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi. Analizy podejmowane są jednak raczej w kontekście projektowania kursów czy studiów podyplomowych w tym zakresie niż pod kątem działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych [Pless i in., 2011, s. 240–242]. Próbę zidentyfikowania kompetencji przedsiębiorcy społecznego podjęli T.I. Miller, C.I. Wesley i D.E. Williams. W rezultacie przeprowadzonego w 2011 r. internetowego badania ankietowanego skierowanego do 150 przedsiębiorców społecznych w Stanach Zjednoczonych za kluczowe uznano następujące kompetencje: zdolność rozwiązywania problemów, budowanie efektywnych zespołów, zarządzanie kapitałem finansowym, zdolność przewodzenia innymi i wpływania na ich rozwój, umiejętność komunikowania się z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami [Miller i in., 2012, s. 354–359].

W Polsce G. Urbanik-Papp i A. Krampus-Sepielak – w projekcie „Akademia Przedsiębiorczości. Rozwój alternatywnych form zatrudnienia” realizowanym w ramach IW EQUAL – podjęły próbę stworzenia modelu menedżera przedsiębiorstwa społecznego [Przedsiębiorczość społeczna – teoria i praktyka, 2008, s. 15–17]. Wywiady przeprowadzone z sześcioma liderami przedsiębiorstw społecznych dowiodły, że wykonują oni zadania odpowiadające klasycznemu modelowi czterech funkcji pełnionych przez menedżera (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) [Griffin, 2012, s. 39–40]. Niemniej jednak zadania menedżerskie wykonują w sposób na tyle specyficzny, że można zaobserwować dwie podstawowe różnice w stosunku do klasycznego modelu, a mianowicie:

- duży nacisk na działanie grupowe i relacje interpersonalne, co wiąże się zazwyczaj z demokratycznym stylem zarządzania,

- dbałość o relacje zewnętrzne z ważnymi dla przedsiębiorstw społecznymi partnerami, co pozwala na pozyskiwanie zleceń, grantów i funduszy na działalność.

Zgodnie z opracowanym modelem, zadania menedżera społecznego dotyczą trzech ważnych obszarów: (1) motywowania zespołu, (2) przedsiębiorczości oraz (3) kompetencji menedżerskich. W przypadku obszaru dotyczącego motywowania zespołu istotne są dwie kompetencje behawioralne: wspieranie pracy zespołu oraz motywowanie pracowników. Pierwsza z nich odnosi się do umiejętności interpersonalnych w kontakcie z grupą, a druga – w kontakcie z indywidualnym pracownikiem. Kompetencja behawioralna przedsiębiorczość ma związek z obszarem kompetencji przedsiębiorczości. Natomiast nastawienie na klienta, organizacja pracy i orientacja na wyniki dotyczą obszaru kompetencji menedżerskich [Przedsiębiorczość społeczna – teoria i praktyka, 2008, s. 15–17].

Warto w tym miejscu pamiętać, że dwoistość rozwoju koncepcji przedsiębiorczości społecznej niestety ogranicza proste przenoszenie logiki badawczej oraz porównywanie uzyskanych w trakcie badań w Europie i Stanach Zjednoczonych rezultatów. Koncepcja europejska koncentruje się raczej na grupowym, stowarzyszeniowym procesie tworzenia podmiotu ekonomii społecznej, gdzie ważną rolę odgrywa demokracja i jest ona widoczna w procesie wyboru lidera, sposobu zarządzania, a także partycypacyjnej roli każdego członka. W koncepcji amerykańskiej podkreśla się kluczowe znaczenie jednostki, charyzmatycznego przywódcy, tzw. przedsiębiorcy społecznego [Defourny, Nyssens, 2010, s. 43–48; Hausner, 2007, s. 13–17].

3. Kluczowe kompetencje w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym

Analiza literatury przedmiotu, jak również prowadzone przez wiele lat badania własne autorki potwierdzają, że zarządzający przedsiębiorstwem społecznym musi być człowiekiem o szerokich horyzontach, kreatywnym i odważnym w działaniu, otwartym na innowacje. Spośród wielu kompetencji szczególnie istotne wydają się następujące: (1) umiejętność budowania strategii, która pozwoli na realizację celów przedsiębiorstwa społecznego, (2) zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi, (3) zarządza-

nie pracownikami i wolontariuszami, (4) zarządzanie finansami, oraz (5) postrzeganie ekonomii społecznej w świecie relacji społecznych i ekonomicznych.

Umiejętność budowania strategii, która pozwoli na realizację celów przedsiębiorstwa społecznego

Dualizm celów przedsiębiorstw społecznych siłą rzeczy musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii funkcjonowania organizacji, co często stanowi poważne wyzwanie w kontekście jej formułowania – projektując ją, należy uwzględnić nie tylko złożone czynniki społeczne, polityczne i instytucjonalne [Moore, 2000, s. 191–193], lecz także należy się zastanowić, jak zarządzać tym, czego w prosty sposób nie da się zmierzyć. Dlatego też umiejętność budowania strategii, która pozwoli na realizowanie wielorakich celów przedsiębiorstwa społecznego jest tu kluczową kompetencją. Kadra zarządzająca musi analizować, rozumieć, a nawet przewidywać potrzeby społeczne wyrażane przez społeczność lokalną, klientów, beneficjentów czy państwo [Domański, 2010, s. 58]. Innowacyjność i umiejętność identyfikowania szans rynkowych pojawiających się w otoczeniu oraz tworzenia rynków stanowią duży atut w przypadku przedsiębiorstw społecznych [Mirabella, Wish, 2000, s. 223]. Ponadto zarządzający musi określić zakres i zasięg działania przedsiębiorstwa społecznego oraz przełożyć misję organizacji na bardzo konkretne cele, biorąc jednocześnie pod uwagę zasoby posiadane przez organizację, a także napięcia i tarcia wynikające z konieczności pogodzenia celów ekonomicznych i społecznych.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi

Specyfika działania przedsiębiorstw społecznych oraz potrzeba pozyskiwania instytucjonalnego wsparcia oznacza konieczność nawiązywania silnych relacji z interesariuszami, bowiem to od ich przychylności zależą zasoby tych podmiotów [Moore, 2000, s. 191–193]. W procesie budowania strategii należy zatem brać pod uwagę wielu interesariuszy zewnętrznych (instytucje finansujące, klientów, wolontariuszy, władze publiczne, grupy nacisku, społeczności lokalne, prywatnych darczyńców, obywateli, inne przedsiębiorstwa społeczne czy nawet organi-

zacje typu for-profit), którzy mogą wywierać istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i przyczyniać się do legitymizacji jego działań w otoczeniu [Frączkiewicz-Wronka, 2012, s. 272–275]. Niewątpliwym wyzwaniem jest to, że interesariusze postrzegają organizację na różne sposoby, oceniając tym samym jej działania przez pryzmat swoich partykularnych potrzeb [Balser, McClusky, 1997, s. 298–301]. Biorąc powyższe pod uwagę, zarządzający przedsiębiorstwem społecznym powinien tak konfigurować strategię, aby w najlepszym razie niesprzeczne interesy interesariuszy były dowartościowane [Frączkiewicz-Wronka, 2010, s. 287]. Umiejętne zarządzanie relacjami z interesariuszami jest więc warunkiem przetrwania organizacji działających w sektorze non-profit. Dbłość o relacje pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a jego otoczeniem wydaje się być bardziej istotna niż w przypadku organizacji zorientowanych na zysk, dlatego też należy w odpowiedni sposób zarządzać tymi relacjami [Frączkiewicz-Wronka, 2014, s. 54–55]. Nie jest to łatwe zadanie, albowiem mogą oni dążyć do realizacji odmiennych celów, które mogą się nawet wydać sprzeczne z celami przedsiębiorstwa społecznego. Ponadto działania realizowane przez przedsiębiorstwa społeczne, nastawione na integrację osób wykluczonych społecznie bądź należących do defaworyzowanych na rynku pracy, często rzucają światło na realnie istniejące problemy. Menedżerowie muszą zatem mieć łatwość nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z osobami decyzyjnymi, współpracy z organizacjami, posiadać umiejętność przekonywania, zwiększania świadomości społecznych i uzyskiwania dostępu do wsparcia finansowego (zarówno publicznego, jak i prywatnego).

Zarządzanie pracownikami i wolontariuszami

W przedsiębiorstwie społecznym należy także w odpowiedni sposób kształtować praktyki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi – w kontekście pracowników i wolontariuszy. W przypadku przedsiębiorstw społecznych na personel mogą składać się pracownicy, wolontariusze, osoby podlegające reintegracji społecznej, współpracownicy itd. [Royce, 2007, s. 13–16]. Pojawia się zatem konieczność radzenia sobie z różnorodnością – chodzi o odpowiednie zarządzanie odmiennymi grupami i relacjami

z nimi oraz pomiędzy nimi [O'Neill, Young, 1988, s. 78]. Co ciekawe, w badaniach przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania, respondenci uznali motywację i zaangażowanie ludzi zatrudnionych za jeden z kluczowych czynników warunkujących sukces przedsiębiorstw społecznych. Wysoką ocenę można tłumaczyć faktem, że brak zysku jako głównego motywu działalności w sektorze społecznym w dużej mierze jest rekompensowany wysokim stopniem motywacji, kształtowanym w szczególności przez skutecznego i charyzmatycznego zarządzającego. Równie wysoko respondenci ocenili znaczenie takich cech osobistych pracowników mających kontakt z klientem, jak np. kultura osobista, otwartość, komunikatywność czy uprzejmość. Jest to uzasadnione, ponieważ kontakt interpersonalny zbliża ludzi, pozwala na nawiązanie więzi i budowanie długotrwałych relacji, a także na efektywny proces komunikowania się z interesariuszami i pozytywny odbiór organizacji w otoczeniu [Wronka, 2009, s. 122]. Na oba ze wskazanych czynników w dużym stopniu wpływa sposób, w jaki zarządzający kieruje organizacją, jak również stosowane przez niego praktyki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Osoby zarządzające w przedsiębiorstwach społecznych muszą więc nie tylko znać odpowiednie narzędzia z tego obszaru, ale także umieć dostosować istniejące lub stworzyć nowe narzędzia, tak aby uwzględniały one specyfikę sektora ekonomii społecznej oraz specyfikę danej organizacji. Menedżerowie muszą także: budować właściwą kulturę organizacyjną; tworzyć spokojną atmosferę w miejscu pracy; budować zaufanie i dowartościowywać rolę współpracy; dokonywać oceny pracowniczej personelu zgodnie z kryteriami efektywności odpowiednimi dla przedsiębiorstw społecznych; motywować i angażować personel; wpływać na pracowników, tak aby osiąkali swoje osobiste cele zgodnie ze swoimi możliwościami; dawać wyrazy uznania; tworzyć odpowiednie polityki w zakresie zatrudniania, wynagradzania, zaangażowania, udziału w procesie podejmowania decyzji itd. [Pocztowski, Miś, 2002, s. 67]. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt wykazywania się empatią.

Zarządzanie finansami

Organizacje, które – tak jak przedsiębiorstwa społeczne – działają między sektorami mają inne, często różne źródła finansowania, co siłą rzeczy znajduje

swoje odzwierciedlenie w ich strategii [Moore, 2000, s. 193]. Z jednej strony, ze względu na znaczne uzależnienie od państwa jako głównego źródła przychodów, organizacje działające w trzecim sektorze uznają środki publiczne (w tym rządowe, samorządowe czy unijne) za podstawowe dla ich działalności [Papadimitriou, 2007, s. 580; Ospina i in., 2002, s. 8–11]. W rezultacie ich strategia działania jest niezwykle podatna na zmiany w polityce rządu czy cięcia budżetowe [Sagawa, Segal, 2000, s. 108]. Z drugiej jednak strony, wskazane trudności w dostępie do zasobów i możliwości finansowania swoich działań mogą być potraktowane jako swego rodzaju szansa, ponieważ przedsiębiorstwa społeczne mogą także łączyć różne źródła wsparcia. Zapewnienie stabilności finansowej przedsiębiorstwa społecznego warunkuje rozwój jego aktywności i możliwość realizacji celów, dlatego też umiejętność zarządzania finansami jest ważną kompetencją w przypadku menedżerów, którzy niejednokrotnie muszą się wykazać umiejętnością właściwej konfiguracji zasobów [Wronka, 2014, s. 368–371]. Menedżerowie powinni więc dysponować wiedzą na temat różnych źródeł finansowania oraz kanałów i możliwości pozyskiwania dotacji z różnych źródeł: od państwa, fundacji, firm, prywatnych sponsorów itd. [O'Neill, Young, 1988, s. 110–114]. Z uwagi na swoją specyfikę przedsiębiorstwa społeczne często nie mają pewności, czy aktualne źródło finansowania nadal będzie dostępne za jakiś czas. Zarządzający powinni zatem opracować różne scenariusze na wypadek nieotrzymania dotacji, ale także, gdy zostanie ona przyznana. Warto także pamiętać, że efektywność działań prowadzonych przez przedsiębiorców społecznych jest często finansowo niemierzalna, a rezultaty ich pracy często są widoczne dopiero w długiej perspektywie [Ryan, Lyne, 2008, 228–229]. W związku z powyższym muszą oni dążyć do takiego zaprezentowania swoich działań, aby interesariusze uznali i docenili znaczenie podejmowanych przez nich inicjatyw.

Postrzeganie ekonomii społecznej w świecie relacji społecznych i ekonomicznych

Kolejną ważną kompetencją jest znajomość, zrozumienie i umiejętność umiejscowienia ekonomii społecznej w jej szerszym kontekście (np. w odniesieniu do rynku, sektora publicznego, potencjalnych konkurentów itd.). Należy nie tylko znać różne pojęcia typowe dla przedsiębiorczości społecznej,

takie jak non-profit, ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, trzeci sektor, lecz także zdawać sobie sprawę z instytucjonalnego usytuowania przedsiębiorstw społecznych, w tym form prawnych, w jakich mogą one działać. Warto także pamiętać, że organizacje non-profit to organizacje społeczne będące integralną częścią systemu społecznego, którego rola i zakres działania są rezultatem działania pewnych – często złożonych – sił historycznych [Quarter i in., 2002, s. 45–50]. Jak zauważają L. Salamon i H. Anheier, siły te niewątpliwie mogą wyjaśniać różnice pomiędzy uwarunkowaniami dotyczącymi funkcjonowania podmiotów trzeciego sektora w różnych krajach [Salamon i Anheier, 1998, s. 39–46]. Konieczna jest zatem znajomość regulacji państwowych, które wpływają na sektor ekonomii społecznej (określone ograniczenia prawne, polityki publiczne, publiczne źródła dochodu itd.). Kolejną ważną umiejętnością jest zdolność rozpoznania potencjalnych partnerów i konkurentów. Świadomość powyższych elementów daje menedżerom możliwość strategicznego umiejscowienia swojej organizacji w jej szerszym kontekście [Ireland i in., 2001, 53–55].

Zakończenie

Rozwój przedsiębiorczości społecznej jest niezwykle istotny z punktu widzenia gospodarki każdego kraju, a trudno mówić o jej ewolucji bez uwzględnienia w tym procesie menedżerów o specyficznych kompetencjach. Zatem konieczna jest znajomość i rozwój kompetencji wymaganych do zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, co jest atutem każdej organizacji, szczególnie jeśli dąży ona do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jak zauważa T.V. Mumford, skupianie się na kompetencjach przywódczych jest ważne, ponieważ – poprzez wskazywanie na potrzebę identyfikowania oraz rozwijania brakujących kompetencji i umiejętności – daje ono możliwość lepszego realizowania funkcji kierowniczych, dzięki czemu „przywódcy mogą stać się lepszymi przywódcami” [Mumford i in., 2007, s. 157]. Profesjonalizacja i rosnąca konkurencja w sektorze non-profit pociąga także za sobą konieczność wprowadzania zmian w metodach zarządzania w przypadku organizacji działających w formule przedsiębiorstw społecznych. Aby sprostać zaostrzającej się konkurencji, zarządzający muszą się zmienić z bier-

nych administratorów w aktywnych przywódców. W związku z tym muszą nabywać nowe umiejętności i stosować nowe narzędzia poznawcze, umożliwiające podejmowanie racjonalnych decyzji kie-

rownicznych. To bowiem od przywódców – z racji ich wiedzy i stanowiska – oczekuje się podejmowania decyzji, które mają istotny wpływ na osiągnięcia i rezultaty całej organizacji.

Literatura

Austen A. [2007], *Nowe trendy w ekonomii i zarządzaniu. Znaczenie koncepcji sieci dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej*, „Problemy Zarządzania”, nr 3 (17).

Balser D., McClusky J. [2005], *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*, „Nonprofit Management & Leadership”, No. 15(3).

Barendsen L., Gardner H. [2004], *Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?*, „Leader to Leader”, No. 34.

Bartram T., Casimir G. [2007], *The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader; The mediating effects of empowerment and trust in the leader*, „Leadership & Organization Development Journal”, No. 28(1).

Block P. [1991], *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass, San Francisco.

Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P. [2011], *Social entrepreneurship: a critique and future directions*, „Organization Science”, Vol. 22 No. 5.

Defourny J., Nyssens M. [2010], *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, „Journal of Social Entrepreneurship”, Vol. 1(1).

Domański J. [2010], *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Drayton W. [2002], *The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business*, „California Management Review”, No. 44(3).

Frąckiewicz-Wronka A. [2010], *Pomiar efektywności i interesariusze oraz ich znaczenie dla strategii organizacji publicznych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, podstawowe problemy*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Frąckiewicz-Wronka A. [2012], *Analiza interesariuszy jako metoda wspierająca formułowanie strategicznych zamierzeń w organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Frąckiewicz-Wronka A. [2014], *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa.

Griffin R. [2012], *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Hartigan P. [2006], *It's about people, not profits*, „Business Strategy Review”, No. 17(4).

Hausner J. [2007], *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

Huczek M. [2003], *Marketing organizacji non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec.

Huybrechts B., Mertens S., Rijpens J. [2014], *Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy*, [w:] J. Defourny, L. Hulgrd, V. Pestoff (red.), *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*, Routledge.

Ireland R.D., Hitt M.A., Camp M., Sexton D.L. [2001], *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, „Academy of Management Executive”, No. 15(1).

Kasperek A. [2005], *Kultura przedsiębiorczości – wprowadzenie do problematyki*, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. K. Goduli, Chorzów.

Kaźmierczak T. [2007], *Zrozumieć ekonomię społeczną*, [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymśa (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut spraw publicznych, Warszawa.

Kirby D.A. [2003], *Entrepreneurship*, McGraw Hill Education, London.

Korosec R.L., Berman E.M. [2006], *Municipal support for social entrepreneurship*, „Public Administration Review”, No. 66(3).

Limański A., Drabik I. [2007], *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa.

Mason Ch. [2012], *Up for grabs: A critical discourse analysis of social entrepreneurship discourse in the United Kingdom*, „Social Enterprise Journal”, Vol. 8 Issue 2.

Miller T.L., Wesley C.L., Williams D.E. [2012], *Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies*, „Academy of Management Learning & Education”, Vol. 11 Issue 3.

Mirabella R.M., Wish N.B. [2000], *The 'best place' debate: a comparison of graduate education programs for nonprofit managers*, „Public Administration Review”, Vol. 60 No. 3.

Moore M. [2000], *Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, No. 29.

Mort G.S., Weerawardena J., Carnegie K. [2003], *Social entrepreneurship: Towards Conceptualisation*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, No. 8(1).

Mumford T.V., Campion M.A., Morgeson F.P. [2007], *The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 18.

Muscat E., Whitty M. [2009], *Social Entrepreneurship: Values-Based Leadership to Transform Business Education and Society*, „Business Renaissance Quarterly”, Vol. 4 Issue 1.

Nicholls A. [2006], *Playing the Field: A New Approach to the Meaning of Social Entrepreneurship*, „Social Enterprise Journal”, Vol. 2(1).

O'Neill M., Young D.R. [1988], *Educating Managers of Non-profit Organizations*, Praeger, New York, NY.

Ospina S., Diaz W., O'Sullivan J.F. [2002], *Negotiating accountability: managerial lessons from identity-based nonprofit organizations*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, Vol. 31.

Pache A., Chowdhury I. [2012], *Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education*, „Academy of Management Learning & Education”, Vol. 11 Issue 3.

Papadimitriou D. [2007], *Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: an exploratory study*, „The International Journal of Public Sector Management”, No. 20(7).

- Parry K.W., Proctor-Thomson S.B.** [2003], *Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector*, "Journal of Change Management", Vol. 3(4).
- Pless N.M., Maak T.S., Stahl G.K.** [2011], *Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience*, "Academy of Management Learning & Education", Vol. 10 Issue 2.
- Pocztowski A., Miś A.** [2002], *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Praszkier R., Nowak A.** [2012], *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Przedsiębiorczość** [2008], *Przedsiębiorczość społeczna – teoria i praktyka*, publikacja podsumowująca projekt „Akademia przedsiębiorczości. Rozwój alternatywnych form zatrudnienia” realizowanym w ramach IW EQUAL, Kraków.
- Quarter J., Mook L., Richmond B.J.** [2003], *What Counts: Social Accounting for Non-profit Organisations and Cooperatives*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Robbins C.J., Bradley E.H., Spicer M.** [2001], *Developing Leadership in Healthcare Administration: A Competency Assessment*, "Journal of Healthcare Management", No. 46(3).
- Robbins S.P., DeCenzo D.A.** [2002], *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Roberts D., Woods C.** [2005], *Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship*, "University of Auckland Business Review", No. 7(1).
- Royce M.** [2007], *Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector*, "Social Enterprise Journal", Vol. 3 Issue 1.
- Ryan P., Lyne I.** [2008], *Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment*, "Education, Knowledge and Economy", No. 2(3).
- Sagawa S., Segal E.** [2000], *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership*, "California Management Review", No. 42(2).
- Salamon L., Anheier H.** [1998], *The emerging sector revisited: a summary, initial estimates*, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, Baltimore.
- Sharir M., Lerner M.** [2006], *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*, "Journal of World Business", No. 41(1).
- Skrzypek E.** [2007], *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- Smith I.H., Woodworth W.P.** [2012], *Developing Social Entrepreneurs and Social Innovators: A Social Identity and Self-Efficacy Approach*, "Academy of Management Learning & Education", No. 11(3).
- Spinelli R.J.** [2006], *The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment*, "Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare", No. 2(84).
- Thach E., Thompson K.J.** [2007], *Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders*, "Leadership and Organization Development Journal", Vol. 28(4).
- Timmons J.A.** [1999], *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill, Singapore.
- Wallick W.G., Stager K.J.** [2002], *Healthcare managers roles, competencies, and outputs in organizational performance improvement/Practitioner response*, "Journal of Healthcare Management", No. 47(6).
- Wronka M.** [2014], *Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Wronka M.** [2009], *Identification of critical success factors of social enterprises – research results*, "Management", Vol. 13 No. 1.

Skills and competencies of the social manager

Abstract: The need to adapt to external business requirements, turbulences present in the environment as well as the dynamic changes occurring in the non-profit sector require the presence of managers who are not only capable of taking proper care of financial issues, but also of optimally deploying available human resources. Today, organisations operate in a world without fixed rules of conduct or a universal management style. In consequence, there is no universal recipe for success. It is, however, clear that the social enterprise should be run by a competent manager, preferably someone with a business track record and an in-depth knowledge of formal issues. The literature review shows that working in a social enterprise requires a high degree of flexibility, a variety of skills and qualifications with the management facing a difficult challenge of how to simultaneously achieve social and economic objectives. The purpose of this article is to identify and explore the key competencies and optimal features of the social manager.

Keywords: social entrepreneurship, social manager, competencies, leadership, social enterprise, social economy.

Zjawisko przedsiębiorczości społecznej w Chińskiej Republice Ludowej

Krzysztof Lech

Streszczenie: Artykuł dotyczy zjawiska przedsiębiorczości społecznej w Chińskiej Republice Ludowej, a jego celem jest nakreślenie ram konceptualnych będących warunkiem systematycznego badania tego fenomenu. Zastosowane w tym celu metody selektywnej, niepełnej analizy i krytyki piśmiennictwa oraz badania dokumentów potwierdziły, że przedsiębiorczość społeczna w Chinach, podobnie jak w kręgu kulturowym krajów Zachodu, przejawia się na wiele sposobów. W związku z tym konieczne wydaje się podjęcie prac zmierzających do opracowania modelu unifikacyjnego zjawiska, który pozwoliłby na prowadzenie bardziej szczegółowych badań. Uzasadnieniem dla przyjęcia tej rekomendacji jest oblicze 578 mln ludzi głodujących w regionie Azji i Pacyfiku oraz potrzeba poszukiwania narzędzi umożliwiających zniwelowanie tych i wielu innych społecznych problemów. Dotyczy to także Afryki, Ameryki Łacińskiej, Środkowego Wschodu i każdego innego miejsca, gdzie ludzie cierpią z powodu niedożywienia. Właściwe Chinom przejawy przedsiębiorczości społecznej oraz zastosowane rozwiązania mogłyby stanowić instrumentarium, które można by było wykorzystać w innych miejscach na świecie.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorczość społeczna, Chińska Republika Ludowa.

*Na drzewie dobrych intencji jest wiele kwiatów,
lecz mało owoców*

Konfucjusz (551–479 p.n.e)

Wprowadzenie

Jedną z koncepcji zjawiska przedsiębiorczości społecznej zakłada, że przyczyną jego istnienia jest występowanie mniejszych i większych problemów społecznych [Campbell, 1997, s. 17–18]. Zgodnie z opiniami wielu badaczy problemy takie stanowią motywację do podejmowania aktywności nastawionych na ich rozwiązywanie, co często przyjmuje postać działań pomocowych [zob. np. Brooks, 2007; Cho, 2006; Dees, 1998; Fowler, 2001; Gawel, 2009; Hartigan, 2004; Karnani, 2010; Lehner, 2012; Mair, 2006; Nicholls, 2009; Perrini, 2006; Robinson, 2006; Santos, 2009; Tan, 2005; Waddock, 1991; Zahara, 2009].

Przejawem takiej praktyki jest funkcjonowanie organizacji charytatywnych i społecznych, które w ramach realizacji swych celów coraz częściej rozpoczynają działalność gospodarczą, czyli zajmują się produkcją i sprzedażą dóbr [Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 2001, s. 1 i nast.]. Nadwyżki przychodów nad kosztami są przeznaczane na finansowanie działalności społecznej, bądź też łącznie z nią w części wypłacane w postaci dywidend ich organizatorom [Prahalad i in., 2002, s. 2–8]. Zgodnie z obowiązującą terminologią organizacje tego typu określa się mianem przedsiębiorstw społecznych i zależnie od uwarunkowań instytucjonalnych mogą one przybierać rozmaite formy prawne [Leś, 2008,

s. 28 i nast.]. Zalicza się do nich fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie, a także spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – co oznacza z kolei, że podmiotami przedsiębiorczości społecznej mogą być zarówno organizacje należące do trzeciego, jak i do pierwszego sektora gospodarki [Sienicka, 2012, s. 1]. Mimo iż bardzo rzadko, a generalizując – nawet w ogóle nie bierze się pod uwagę podmiotów będących własnością państw, to jednak je także powinno się uznawać za przedsiębiorstwa społeczne wówczas, gdy skutkami podejmowanej przez nie działalności są efekty właściwe dla ich prywatnych lub pozarządowych odpowiedników [Lech, 2013, s. 32–38]. Teza ta nabiera specjalnego znaczenia w odniesieniu do gospodarek państw socjalistycznych czy demokratycznych, w których znaczący udział w strukturze własności posiadają właśnie przedsiębiorstwa państwowe.

Niezależnie od prawdziwości tej tezy oraz możliwych rozstrzygnięć innych sporów toczących się na gruncie tej nowej specjalności naukowej, dyskurs w obszarze przedsiębiorczości społecznej jest faktem i budzi coraz większe zainteresowanie. W dużej mierze wynika to z wiary w skonstruowanie narzędzi służących wyeliminowaniu wielu istniejących na

NOTA O AUTORZE

Krzysztof Lech – doktorant, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

świecie problemów [United Nations, 2012, s. 4]. Wobec 1 miliarda ludzi cierpiących głód, to zadanie to kwestia szczególnej wagi – co tłumaczy jej rosnącą popularność wśród ludzi ze świata nauki i władzy. Wyrazem tego stanowiska jest niniejszy artykuł, który dotyczy zjawiska przedsiębiorczości społecznej, a ściślej – jej przejawów w Chinach, a jego celem jest nakreślenie ram konceptualnych będących warunkiem systematycznego badania tego fenomenu. W związku z tym wykorzystano metody selektywnej, niepełnej analizy i krytyki piśmiennictwa oraz przeprowadzono pogłębione badania danych zastanych. Artykuł składa się z trzech części, w których prezentowane są: (1) aspekty teoretyczne przedsiębiorczości społecznej, (2) przedsiębiorczość społeczna w Chińskiej Republice Ludowej oraz (3) analiza i krytyka wybranych kwestii. W pierwszej części artykułu przedstawiono ogólną refleksję na temat fenomenu, jakim jest przedsiębiorczość społeczna oraz przybliżono niektóre bardziej szczegółowe pojęcia teoretyczne. Zwrócono szczególną uwagę na definicję, rozwiązania organizacyjne i formy prawne przedsiębiorstw społecznych, metodologię badań, bieżący stan dyskursu, literaturę przedmiotu, istotę zjawiska i przyczyny jego występowania oraz stan wiedzy o nim w aspekcie krajów Dalekiego Wschodu. W kolejnej części zaprezentowano poglądy badaczy na temat tego zjawiska w Chinach i zestawiono je z odpowiadającymi mu politycznymi, ekonomicznymi oraz społecznymi uwarunkowaniami. Zatem dokonano wyboru i podano niektóre informacje z historii Chin, ich ustroju politycznego, sytuacji gospodarczej, społecznej, a nawet obywatelskiej rozumianej jako kondycja trzeciego sektora. Główny nacisk położono na przypisywaną idei przedsiębiorczości społecznej wykładnię, rodzaje rozwiązań organizacyjnych, formy prawne podmiotów, tj. społecznych przedsiębiorstw oraz inne uwarunkowania instytucjonalne, np. podatkowe, a także obszary funkcjonalne przedsiębiorstw, tzn. finansowe, zasobów ludzkich i innych, na podstawie jedyne przeprowadzonego w Chinach badania empirycznego obejmującego swym zasięgiem 56 przedsiębiorstw. W trzeciej części artykułu zestawiono zaprezentowane dotychczas informacje, co umożliwiło usunięcie niektórych dających się wcześniej dostrzec w teorii usterek. Podczas przygotowywania tekstu wykorzystano artykuły naukowe dotyczące przedsiębiorczości społecznej, pozycje zwarte na temat Chin w ogóle

oraz raporty, opracowania i broszury traktujące zarówno o tym kraju, jak i o omawianym zjawisku. Dokonano także przeglądu dokumentów przedsiębiorstw społecznych oraz dokumentów rządowych (w tym przypadku zaprezentowano oficjalne stanowisko wobec przedsiębiorczości społecznej). Część trzecią artykułu uzupełniono uwagami o wyzwaniach, przed którymi stoi nauka i rządy państw w kontekście podjętego przedmiotu badań, a ponadto sformułowano pewne rekomendacje.

1. Aspekt teoretyczny przedsiębiorczości społecznej

Przedsiębiorczość społeczna stanowi przedmiot zainteresowania naukowców od niedawna. Jeśli za początek uznamy datę pierwszego użycia angielskiego odpowiednika, tj. terminu *social entrepreneurship*, to będzie to 30–40 lat. Według Hoogendoorna, Penningsa i Thurika, pojęcie przedsiębiorczość społeczna pojawiło się w 1972 r. – Banks zdefiniował je jako działalność menedżerską wykorzystywaną w celu rozwiązywania społecznych problemów [Hoogendoorn i in., 2010, s. 4]. Kilka lat później odmienianą (częściowo) definicję zaproponował Dryton, dla którego przedsiębiorczość społeczna oznaczała działalność polegającą na rozpoznawaniu i rozwiązywaniu niesprawności w funkcjonowaniu społeczeństwa za pomocą innowacji, zmian społecznych oraz systemowych [Neal, 2010, s. 97]. Jeszcze inaczej ujęła to Komisja Europejska, która zaleca, aby przez przedsiębiorczość społeczną rozumieć działalność polegającą na osiągnięciu w pierwszej kolejności celów społecznych, a dopiero w drugiej – na generowaniu zysków ekonomicznych akcjonariuszy oraz innych interesariuszy [Komisja Europejska, 2011, s. 2]. W praktyce na przestrzeni wielu dekad pojawiło się mnóstwo propozycji i większość z tych definicji w mniejszym bądź większym stopniu różni się między sobą, co świadczy o braku kompromisu co do istoty zjawiska [Lech, 2012, s. 46–51]. Konstatując większość z nich, można wskazać, że przedsiębiorczość społeczna to, najogólniej, **działalność podejmowana przez podmioty gospodarcze w celu rozwiązywania społecznych problemów w sposób dla nich zyskowy, bądź też z pominięciem tego motywu**. To oczywiste, że taki sposób rozumienia zjawiska stwarza zarówno ryzyko wielu niedomowień, jak i pewnych nadinterpretacji. Przykładowo,

falsyfikację tej ostatniej i wielu innych definicji obrazują konsekwencje przedsiębiorczości rozumianej w zwyczajowy sposób. Otóż przedsiębiorczość tego typu także eliminuje społeczne problemy lub przynajmniej do nich nie dopuszcza – przez co definicji jej społecznej odmiany nie sposób uznać za w pełni prawdziwą.

Pomijając na moment ten zarzut, można przyjąć, że przedsiębiorczość społeczna może być realizowana przez organizacje działające w oparciu o różne typy modeli organizacyjnych, a ponadto posiadające równie liczne formy prawne. Przykładowo, mogą to być tzw. organizacje „lewarowane non-profit” czy „społeczne biznesy”. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z odrzuceniem polityki zarobkowej, osiąganiem celów społecznych oraz finansowaniem tej aktywności w oparciu o ciągłe i pewne partnerstwa z innymi organizacjami; z drugim zaś, w aspekcie nadrzędnych motywacji, z dążeniem do zysku przez organizacje for-profit, których misją jest ponadto osiąganie celów społecznych [Abdou i in., 2010, s. 18 i nast.]. Jeśli chodzi o kontekst prawny, to odpowiednio do systemu prawnego podmioty przedsiębiorczości społecznej mogą działać w różnych formach. W Belgii, gdzie funkcjonuje system prawa kontynentalnego, występują 2 takie formy, tj. stowarzyszenia non-profit oraz przedsiębiorstwa pracy integracyjnej [Nyssens, 2008, s. 13 i nast.]. W zależności od kraju może ich być od dwóch do nawet kilkunastu, np. w Republice Federalnej Niemiec takich form jest aż 16 [Birkhölzer, 2008, s. 22 i nast.]. Z kolei w Polsce ich liczba sięga 12 i są to stowarzyszenia, fundacje, zakłady aktywności zawodowej, centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, kluby pracy, warsztaty terapii zajęciowej [Leś, 2008, s. 28 i nast.], organizacje spółdzielcze, banki spółdzielcze, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych oraz, w szczególnych okolicznościach, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością [Hausner, 2008, s. 15 i nast.]. Należy jednak zaznaczyć, że chociaż wymienione formy umożliwiają prowadzenie tego typu aktywności, to tylko w Zjednoczonym Królestwie Wielkiej Brytanii i w Irlandii Północnej oraz Stanach Zjednoczonych Ameryki utworzono specjalne podmioty, tj. Community Interest Company i Low-Profit Limited Liability Company [Spear, 2008, s. 34 i nast.].

Analogicznie jak w przypadku definicji, także w sferze dotyczącej aspektów prawnych i organiza-

cyjnych omawianego zjawiska można doszukać się specyficznych słabych stron, jeśli chodzi o wiedzę o nim. W praktyce przyjęta typologia nie jest jednoznaczna (ostateczna), czego przyczynę stanowi m.in. brak definicji pojęć, takich jak „for-profit”, „non-profit”, „zysk ekonomiczny”, „zysk społeczny”, „cele ekonomiczne”, „cele społeczne”, oraz, co ma szczególne znaczenie, także wykorzystywanie w różnych kontekstach ich wybranych znaczeń. Proponowane przez naukowców opisy modeli są w dodatku na tyle ogólne, że granice między nimi zanikają, a krzyżujące się ten sposób sensy stanowią przeszkodę uniemożliwiającą odkrywanie ich podstawowych cech [Lech, 2013, s. 39–42]. Rozmiar związanych z tym zagrożeń zwiększają usterki prawne. Mimo iż przedsiębiorczość społeczną można rzeczywiście realizować w formule fundacji czy stowarzyszenia, to jednak wiele działań fundacji ze względu na rozbudowane cele ekonomiczne to jawne przypadki gospodarczych nadużyć. Określanie przedsiębiorczości społecznej jako działalności właściwej dla fundacji, czy też innych form prawnych jest niewystarczające, tzn. nie odkrywa natury tego zjawiska, a wręcz przeciwnie – może ją przysłaniać bądź nawet wypaczać. Innym negatywnym skutkiem wynikającym ze stosowania tej metody jest konieczność pominięcia i nieuznawania za społecznie przedsiębiorcze licznych działań właściwych dla przedsiębiorczości w jej zwyczajowym, tj. ekonomicznym znaczeniu. Przykładem może być aktywność charakterystyczna dla nurtu określanego mianem społecznej odpowiedzialności biznesu, dzięki której często są rozwiązywane problemy społeczne [Lech, 2012, s. 58 i nast.].

Zatem w wielu aspektach informacje o zjawisku przedsiębiorczości społecznej mają cechy domniemania a nie wiedzy. Do pewnego stopnia można to usprawiedliwić tym, że debata na jego temat dopiero się rozwija. W praktyce badania znajdują się na wczesnym etapie, tzn. eksploracji i konceptualizacji, a wszelkie błędy poznawcze są, naturalnie, tego konsekwencją [Short i in., 2009, s. 1]. Znacznie większe zagrożenie wiąże się jednak nie z faktem występowania fałszywych poglądów o zjawisku, lecz z brakiem świadomości badaczy w tym względzie. Tendencje do przyjmowania skrajnie subiektywnych i wzajemnie znoszących się orientacji badawczych stwarzają zagrożenie nie tylko spowolnienia rozwoju tej nowej specjalności naukowej, lecz rów-

niez marginalizacji samego zjawiska. W świecie, w którym 1 miliard ludzi cierpi z powodu głodu kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia, tym bardziej, że to właśnie w tej idei pokłada się nadzieje na rozwiązanie tego i wielu innych humanitarnych problemów [United Nations, 2012, s. 1–11].

Reasumując, większość spośród współczesnych badań i analiz zjawiska nie ukazuje jego natury, lecz w większości stanowi bezpodstawne uogólnienia zdarzeń gospodarczych właściwych dla różnych zjawisk. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest prowadzenie badań opartych na definicjach skonstruowanych w błędny sposób, tj. definicjach fałszywych oraz definicjach nieinformujących. W przeważającej części badań mamy do czynienia z definicjami za wąskimi, za szerokimi, definicjami, których członki krzyżują się zakresowo, definicjami zawierającymi błąd przesunięcia kategoryjnego oraz definicjami zawierającymi błąd *ignotum per ignotum*. Do znaczącej części wyników prac nad omawianym zjawiskiem należy podchodzić z dystansem („brać w nawias”) oraz dążyć do konstruowania prawdziwych definicji w toku kontynuowania badań nad nim [Lech, 2012, s. 58 i nast.]. Prace eksploracyjne i konceptualizacyjne powinno się prowadzić zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. W przypadku pierwszego wymiaru konieczne jest prowadzenie badań istniejącej literatury przedmiotu, rozszerzanie ich na inne dyscypliny naukowe, np. ekonomię, a także rozpoczęcie budowania heurystyk charakteryzujących się dużymi możliwościami poznawczymi, jak np. aksjologia i ontologia gospodarki. Natomiast w przypadku drugiego wymiaru konieczne jest prowadzenie badań wszystkich podmiotów gospodarczych, w przypadku których zakładamy, że mogą stanowić strefę faktycznego występowania zjawiska, tj. fundacji, stowarzyszeń itd. Co istotne, należy przy tym mieć na uwadze zastrzeżenie, że nie można ich wprost i zupełnie utożsamiać z przedsiębiorczością społeczną w ogóle.

Literatura przedmiotu dotycząca *stricto* przedsiębiorczości społecznej nie jest liczna, opracowań zwartych jest zaledwie kilkanaście, a artykułów naukowych trochę więcej [Lech, 2012, s. 48–51]. Jeśli jednak dołączymy opracowania dotyczące ekonomii społecznej, która na ogół rozumiana jest jako nauka o podmiotach trzeciego sektora, to liczba publikacji zwiększy się. Chociaż faktycznie oba obszary nauki są ze sobą blisko związane, to jednak

nie powinno się ich uznawać za identyczne, co w dyskursie naukowym stanowi częstą praktykę. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa realizujące koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, które – będąc przejawami zjawiska przedsiębiorczości społecznej – w ogóle nie wchodzi w zakres trzeciego sektora. Przedsiębiorczość społeczna i ekonomia społeczna to nie są tożsame pojęcia, które można łączyć – mimo iż przedmiot ich zainteresowania jest względnie ten sam, to jednak nie można tego uznać za wystarczające uzasadnienie takiej praktyki. Niezależnie od tego, analizując literaturę przedmiotu, wyraźnie widać, że nastąpiło zwiększenie zainteresowania tym pierwszym obszarem, tj. przedsiębiorczością społeczną, oraz niewielkie jego zmniejszenie w przypadku ekonomii społecznej. To ona właśnie budzi coraz więcej emocji wśród badaczy, jak również wśród praktyków. Świadczy o tym m.in. fakt, że uczelnie oferują kierunki kształcące w jej zakresie, powstają centra rozwoju przedsiębiorstw społecznych oraz wciąż rośnie liczba tych ostatnich [Yunus, 2011, s. 47–52].

W literaturze przedmiotu dotyczącej przedsiębiorczości społecznej można znaleźć np. stanowisko, że przedsiębiorczość ta posiada dwie tradycje, tj. amerykańską oraz europejską [Hoogendoorn i in. 2009, s. 6 i nast.]. Mimo iż teza ta wydaje się zasadna dla kontynentu europejskiego i północnoamerykańskiego, to można jednak przyjąć, że dokonany przez badaczy przegląd obejmował raczej tylko ograniczoną część dostępnej literatury. Istnieje bowiem możliwość wskazania obszernego piśmiennictwa, które dowodzi, że zjawisko przedsiębiorczości społecznej jest charakterystyczne dla wszystkich kontynentów, tj. także Afryki, Ameryki Południowej, Australii czy Azji. Ponadto ewentualna teza o wpływowej sile krajów Zachodu na pozostałe kultury wydaje się zbyt jednoznaczna (kategoryczna) i przez to mało prawdziwa. Faktem jest natomiast to, że badacze dokonując opisu dwóch wymienionych tradycji, w niekoniecznie zamierzony sposób naprowadzają na możliwe uwarunkowania oraz przyczyny zjawiska. Według Hoogendoorn, źródłem fenomenu przedsiębiorczości społecznej na obu kontynentach były kryzysy gospodarcze lat 70. i 80. XX w. W Europie kryzysy te powodowały ograniczenia budżetowe środków publicznych przeznaczanych na pomoc społeczną dla najbiedniejszym mieszkańców jej krajów, a w Stanach Zjednoczonych Ameryki

minimalizowały ilość przychodów charytatywnych organizacji społecznych z datków prywatnych [Hogendoorn i in., 2009, s. 6 i nast.]. Jednym ze skutków pogarszającej się wtedy sytuacji bytowej ludzi było podejmowanie przez publiczne i prywatne podmioty pomocowe działań prowadzących do zwiększania ich możliwości budżetowych. W przypadku organizacji charytatywnych przykładem takich działań było rozpoczynanie aktywności właściwej dla typowych przedsiębiorstw komercyjnych, tj. oferowały one odpłatnie dobra, na które istniał efektywny popyt, aby osiągać dodatkowe przychody. Zapotrzebowanie na usługi pomocowe istniejących organizacji przewyższało ich możliwości podażyowe, dlatego też równocześnie powstawały nowe, przyjmując dotychczasowe bądź innowacyjne formy tworzenia przychodów. Trzeba przy tym dodać, że chociaż wskazana przez badaczy geneza przedsiębiorczości społecznej faktycznie wiąże się z istnieniem kryzysów, to jednak bardziej odpowiada to czynnikom intensyfikującym ją, niż kreacyjnym. Tym samym kryzysy ekonomiczne należy identyfikować jako zjawiska, które pełniąc funkcję koncentrowania na nich uwagi, nakierowują na te aspekty gospodarujących społeczeństw, które stanowią faktyczną przyczynę uruchamiania działań właściwych dla przedsiębiorczości społecznej. Silną przesłanką tej aktywności jest istnienie popytu potencjalnego, zwłaszcza na dobra zaspokajające potrzeby leżące w dolnej części piramidy Masłowa [Lech, 2013, s. 39–42]. Wówczas zależnie od występowania wzrostu bądź spadku gospodarczego, wielkość tego popytu ulega odpowiednim zmianom w odwrotnym kierunku. Jednocześnie wielkość i struktura tego popytu określa wielkość oraz strukturę potencjalnej i aktualnej podaży dóbr preferowanych przez przedsiębiorstwa społeczne [Lech, 2013, s. 39–42]. Jeszcze inną determinantą działania tych przedsiębiorstw są różne dla poszczególnych krajów świata uwarunkowania instytucjonalne i te dotyczące warstwy naukowej kultury – a także innych jej typów, np. etycznej, sakralnej itp.

Mając na względzie różne tradycje przedsiębiorczości społecznej i lukę w wiedzy o nich, trzeba zaakceptować konieczność poszerzania zasięgu prowadzonych badań zjawiska także na pozostałe kręgi kulturowe, w tym również Dalekiego Wschodu. W przypadku krajów Azji Wschodniej należy brać pod uwagę m.in. Chińską Republikę Ludową, Hong-

kong, Japonię, Makau, Mongolię, Koreę Północną, Koreę Południową oraz Republikę Chińską. Badanie zjawiska we wskazanych krajach nie może odbywać się w izolacji od występujących w nich uwarunkowań oraz nie powinno pomijać opisanych powyżej zastrzeżeń metodologicznych. W innym przypadku badania literaturowe mogą prowadzić do rozmaitych wypaczeń wiedzy o nim. Nie sposób np. na podstawie przesłanki o nieistnieniu sektora prywatnego w Koreańskiej Republice Ludowo-Demokratycznej dochodzić do konkluzji, że zjawisko przedsiębiorczości społecznej jest tam nieobecne. To próbuje się właśnie uzasadniać przesłanką ogólniejszą, która zakłada, że przedsiębiorczość społeczna cechuje tylko inicjatywy prywatne, co stanowi domenę wielu definicji. Chociaż z formalno-logicznego punktu widzenia wnioski taki jest prawdziwy, to jednak z epistemologicznego jego wartość jest niewielka. Poddanie go próbie klasycznej definicji prawdy nakazuje przesłankę ogólniejszą, tożsamą z definicją zjawiska uznać za zbyt wąską, a przez to cały sąd uznać za fałszywy. Bliższą prawdy będzie przesłanka oparta na definicji informującej, że przedsiębiorczość społeczna to działalność podejmowana przez podmioty gospodarcze w celu rozwiązywania społecznych problemów w sposób dla nich zyskowy, bądź też z pominięciem tego motywu. Zamierzenie badania literatury przedsiębiorczości społecznej sprowadza się w tej sytuacji do badania aktywności wszelkich typów podmiotów, które aspiracje te osiągają, czyli nie tylko organizacji prywatnych, ale również i państwowych lub też tych właściwych dla trzeciego sektora. Idealna byłaby natomiast sytuacja, w której badanie przedsiębiorczości społecznej sprowadzono by do badania układów rozwiązywania społecznych problemów oraz ich fundamentów bytowych. Niestety badanie fundacji bądź stowarzyszeń, czy nawet polityk społecznych państw, często wcale nie oznacza, że badamy zjawisko przedsiębiorczości społecznej. Faktem jest również to, że badania zamiast dotyczyć tego, co stanowi jej istotę, częściej odnoszą się do wymiaru jej istnienia. W praktyce badacze informują np. o tym, jaka jest struktura danej fundacji, ile osób zatrudnia, jaka jest średnia wieku pracowników, a znacznie rzadziej o tym, komu, kiedy i w jaki sposób udzielono pomocy.

Zgodnie z zamierzeniem chociażby tylko częściowego wypełnienia luki w wiedzy o przedsiębior-

czości społecznej w krajach Dalekiego Wschodu, w drugiej części artykułu podjęto ten wątek. Przedmiot analiz ogranicza się do jednego kraju tego regionu, czyli Chińskiej Republiki Ludowej.

2. Przedsiębiorczość społeczna w Chińskiej Republice Ludowej

Chociaż początek zainteresowania zjawiskiem przedsiębiorczości społecznej w Chinach datuje się podobnie jak w krajach Zachodu na lata całkiem nieodległe, to jednak według wielu badaczy było to znacznie później niż w UE czy USA. O ile bowiem pierwsze opracowania o przedsiębiorczości społecznej powstawały w Stanach Zjednoczonych Ameryki już w latach 70. ubiegłego wieku, o tyle do dyskursu chińskiego zagadnienie to wprowadzono oficjalnie dopiero w 2004 r. [The British Council, 2008, s. 3 i nast.]. W tym właśnie roku zorganizowano pierwsze w Chinach sympozjum poświęcone temu zjawisku oraz wydano przetłumaczone na język chiński prace o nim, tj. *How to Change the World* – Davida Bornsteina oraz *The Rise of the Social Entrepreneur* – Charlesa Leadbeatera. Innymi wydarzeniami, które odegrały dużą rolę w popularyzacji tej idei w Chinach były: w 2007 r. powołanie Chińskiej Fundacji Przedsiębiorców Społecznych oraz trzęsienie ziemi „Sichuan” z 2008 r., które zasadniczo zwiększyło pozytywny odbiór aktywności organizacji pomocowych oraz spowodowało ich lawinowe powstawanie. Począwszy więc od 2004 r. w Chinach obserwuje się coraz większe zainteresowanie przedsiębiorczością społeczną, czego wyrazem jest zarówno rosnąca liczba konferencji naukowych, sympozjów, książek oraz artykułów, jak również nowo powstałych centrów jej rozwoju i, co najważniejsze, wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych [Lane i in., 2013, s. 4].

Mimo iż od 2004 r. minęło niewiele czasu, czyli koncepcja przedsiębiorczości społecznej w Chinach nadal jest relatywnie nowa, to jednak już naukowcy zdołali osadzić ją na gruncie chińskiej nauki i empirii. Podobnie jednak jak w krajach Zachodu, również i dyskurs chiński boryka się z analogicznymi co one problemami, jak np. te natury konceptualnej. Przykładowo, w Chinach nie rozstrzygnięto jeszcze takich kwestii, jak rodzaj dystrybucji zysków decydujących o społecznym charakterze przedsiębiorstw, czyli tego, czy podmioty te mają być for-profit czy

non-profit oraz tego, czy warunkiem ma być prowadzenie działalności gospodarczej, czy też stosowanie środków pochodzenia donacyjnego, grantowego itp. [Lane i in., 2013, s. 6]. Na przekór jednak istniejącym problemom, badacze zdołali ustalić kilka kwestii, uznając je za względnie sprawdzone. Do ważniejszych z nich zalicza się znaczenie przypisywane *przedsiębiorczości społecznej*, która w języku chińskim przyjmuje następującą formę zapisu (社会企业), a przez którą rozumie się **działalność polegającą na wyznaczaniu celów społecznych, czy też środowiskowych oraz realizowaniu ich za pomocą narzędzi właściwych dla aktywności gospodarczej** [Meng, 2012, s. 32]. Następnie, za równie wyrazistą uznaje się definicję *przedsiębiorstw społecznych*, które mają oznaczać **organizacje podejmujące działania postulowane w definicji zjawiska, a więc za pomocą narzędzi biznesowych osiągające odpowiednie cele społeczne i środowiskowe** [Lane i in., 2013, s. 6]. Dookreślone zostały także przyczyny mające wyzwać fenomen, czyli zarówno **występowanie problemów społecznych, jak i łącznie z nimi istnienie osób gotowych do podejmowania działań zmierzających do ich usuwania**, tj. *przedsiębiorców społecznych* [The British Council, 2008, s. 10–12].

Rozwój rozumianego w ten sposób zjawiska i wzrost jego popularności wpisują się w inne procesy, którym od prawie 40 lat podlegają całe Chiny, obejmujące szereg przemian czynników politycznych, ekonomicznych oraz społecznych [Stegemann, 2012, s. 26–31]. Symbolicznym początkiem tej transformacji było odsunięcie od władzy zwolenników ideologii zmarłego w 1976 r. Mao Zedonga, który do końca swego życia pełnił najwyższe funkcje w kraju i rządzącej nim partii, tj. Komunistycznej Partii Chińskiej Republiki Ludowej. Istotą podjętych z końcem lat 70. XX w. przeobrażeń była decyzja nowych władz kraju o konieczności potępienia rozpoczętej w 1966 r. przez Mao „rewolucji kulturalnej”¹, ponownego otwarcia Chin na współpracę międzynarodową oraz utworzenia w kraju socjali-

¹ Oficjalnie rewolucja stanowiła odpowiedź na plan reform gospodarczych znanych jako tzw. „regulacje” i podjętych nieco wcześniej w celu przeciwdziałania trudnej sytuacji społeczno-ekonomicznej w kraju. Faktycznie jednak rewolucja ta była wyrazem obaw Zedonga przed zagrażającą jego panowaniu i rosnącej w siłę frakcji, do której należał m.in. zwolennik „regulacji” Deng Xiaoping – odsunięty wraz wieloma innymi politykami od władzy podczas rewolucji. Wielu politykom i urzędnikom zarzucono wówczas sprzyjanie kapitalizmowi i zamiar zniszczenia ustroju socjalistycznego Chin, co kończyło się dla nich pozbawieniem pełnych stanowisk oraz, w najlepszym razie, uwięzieniem.

stycznej gospodarki rynkowej [Jian i in., 2006, s. 128–130]. O ile proklamowana 1 października 1949 r. Chińska Republika Ludowa miała utrzymać obrany i realizowany od prawie 30 lat kurs demokracji ludowej, o tyle ze względu na niewydolność znacjonalizowanej i centralnie planowej gospodarki zaczęto zawracać ją na tory kapitalistyczno-wolno-rynkowych mechanizmów. W pierwszej kolejności przywrócono gospodarkę rodzinną w rolnictwie, odrodzono sektor prywatny, utworzono specjalne strefy ekonomiczne oraz zezwolono na inwestycje zagraniczne [MacFarquha i in., 1992, s. 467–534].

Konsekwencją realizacji przyjętych przez Partię założeń był znaczący wzrost liczby prywatnych przedsiębiorstw, których jeszcze z końcem lat 70. XX w. było niespełna 140 tys., a już w 1999 r. ponad 31 mln. Jeszcze więcej prywatnych przedsiębiorstw funkcjonuje obecnie – na koniec 2013 r. ich całkowitą liczbę szacowano na prawie 41 mln podmiotów [State Administration for Industry & Commerce of P.R.C., 2013]. Równolegle, odnotowano ciągle spadek liczby przedsiębiorstw państwowych, a także tych kontrolowanych przez państwo. O ile bowiem jeszcze w 1995 r. istniało ich ponad 1,2 mln, o tyle w 2001 r. było ich już tylko 468 tys. [The Economist, 2013]. Znaczącemu wzrostowi popularności idei przedsiębiorczości w jej tradycyjnym sensie od lat towarzyszy także adekwatne **zwiększanie się liczby organizacji pozarządowych**, czyli tych potocznie zwanych społecznymi, a których istotą jest świadczenie usług charytatywnych oraz pomocowych. **Liczbę wszystkich obecnie zarejestrowanych w Chinach organizacji tego typu szacuje się na ponad 450 tys., przy czym liczba tych niezarejestrowanych może być nawet 10-krotnie większa** [Xu i in., 2010, s. 9]. Podmioty funkcjonujące oficjalnie działają w oparciu o dostępne w kraju rozwiązania organizacyjne, a zatem przyjmują formę bądź to *fundacji* (基金会), bądź *organizacji społecznych* (社会团体或社), bądź też *prywatnych jednostek quasi-przedsiębiorstw* (民办非企业单位). Zgodnie z odpowiednimi regulacjami, (1) organizacje społeczne **definiuje się jako organizacje non-profit, tworzone dobrowolnie przez obywateli Chin w ramach wspólnie określonych i realizowanych przez ich członków celów**; (2) prywatne jednostki quasi-przedsiębiorstw – **jako społeczne organizacje non-profit wykorzystujące niepaństwowe i wypracowane przez gospodarczo zorientowane organizacje społeczne, obywateli oraz**

inne formy społecznej aktywności aktywa; (3) fundacje – **osoby prawne non-profit, które w celu realizacji dobra ogólnego wykorzystują wskazane przez osoby fizyczne, osoby prawne i inne organizacje środki** [Xu i in., 2010, s. 4]. Do ważniejszych funkcji pełnionych przez wszystkie wymienione typy organizacji zalicza się **świadczenie usług opieki społecznej, wykonywanie części projektów państwowych w tym wymiarze, odkrywanie zasobów socjalnych, branie udziału w konsultacjach rządowych w zakresie różnorodnych polityk, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań istniejących problemów, propagowanie praw człowieka, sprawiedliwości społecznej oraz równości** [Ngai, 2006, s. 286–296]. Poszczególnym rozwiązaniom organizacyjnym przypisuje się adekwatne do profili ich działalności formy prawne, które mogą, ale zarazem nie muszą formalnie przyjmować. W przypadku (1) organizacji społecznych są to najczęściej stowarzyszenia, związki, izby handlowe, fundacje, akademie, towarzystwa naukowe oraz grupy wzajemnych przyjaźni; (2) na prywatne jednostki quasi-przedsiębiorstw składają się szkoły prywatne, szpitale, placówki socjalne, społeczne centra usług, instytuty badawcze itd. [Xiaohua, 2002, s. 3–6]. Organem państwowym odpowiadającym za związane z nimi regulacje i ich kontrolę jest Ministerstwo Spraw Cywilnych, które podlega Radzie Państwowej, a więc pośrednio także Stałemu Komitetowi Biura Politycznego KPCh, które sprawuje faktyczną władzę nad całym krajem [Xu i in., 2010, s. 4].

Wiążącymi regulacjami prawnymi dla części z tych przedsiębiorstw są w pierwszej kolejności: *Przepisy dotyczące Rejestrowania i Administrowania Organizacjami Socjalnymi*; *Przepisy dotyczące Rejestrowania i Administrowania Prywatnymi Jednostkami Niegospodarczymi* oraz *Przepisy dotyczące Rejestrowania i Administrowania Fundacjami*. W wybranych przypadkach mają swoje zastosowanie również przepisy właściwe dla działalności charakterystycznej dla typowych przedsiębiorstw komercyjnych, czyli: *Prawa przedsiębiorstw Chińskiej Republiki Ludowej*; *Prawa umów Chińskiej Republiki Ludowej*; *Prawa ubezpieczeń społecznych Chińskiej Republiki Ludowej*; *Prawa arbitrażowego Chińskiej Republiki Ludowej*; *Prawa pracy Chińskiej Republiki Ludowej*; *Przebiegowych przepisów o podatku od wartości dodanej oraz jego regulach szczegółowych Chińskiej Republiki Ludowej*; *Przebiegowych przepisów o podatku konsumpcyjnym oraz*

jego regułach szczegółowych Chińskiej Republiki Ludowej, a także *Przejściowych przepisów o podatku z działalności gospodarczej i jego regułach szczegółowych Chińskiej Republiki Ludowej*. Zależne od nich podmioty w całości podlegają Ministerstwu Gospodarki [Ministry of Commerce P.R.C., 2013]. W przypadku organizacji podejmujących współpracę z podmiotami zagranicznymi (ewentualnie, kiedy niektóre spośród istniejących na terenie Chin organizacji posiadają kapitał mieszany lub zagraniczny) dodatkowo uwzględnia się część przepisów zawartych w *Prawie o chińsko-zagranicznej współpracy typu joint ventures oraz jego przepisach wykonawczych Chińskiej Republiki Ludowej; Prawie o chińsko-zagranicznych umowach oraz jego przepisach wykonawczych Chińskiej Republiki Ludowej*, a także w *Prawie o przedsiębiorstwach zagranicznych z pełną własnością oraz jego przepisach wykonawczych Chińskiej Republiki Ludowej* [Ministry of Commerce P.R.C., 2013]. Trzeba przy tym dodać, że chociaż w Chinach istnieje wiele form prawnych nadających się do prowadzenia aktywności właściwej dla przedsiębiorczości społecznej, to jednak, jak podkreśla wielu badaczy, nie ma żadnej takiej formy, która w pełni nadawałaby się do tego. Badacze zaznaczają, że taki stan wiąże się z mniejszą efektywnością istniejących przedsiębiorstw, co stanowi ważne wyzwanie dla władz państwa, które powinno skoncentrować się na opracowaniu rozwiązań prawnych w pełni odpowiadających na potrzeby przedsiębiorstw społecznych, tj. pozwalających im jednocześnie podejmować działalność właściwą dla organizacji charytatywno-pomocowych oraz przedsiębiorstw komercyjnych, przy zachowaniu przywilejów i obowiązków właściwych dla obu kategorii podmiotów [Lane i in., 2012, s. 27]. Odwlekanie w czasie realizacji tego zadania niesie ze sobą dwie podstawowe konsekwencje, a mianowicie powoduje narastanie kosztów transakcyjnych przedsiębiorstw społecznych oraz marnotrawienie różnych rodzajów kapitałów dostępnych w kraju. Efektem składania się tych sił jest niewykorzystywanie potencjału społeczno-ekonomicznego zarówno samych przedsiębiorstw, jak i mikro- oraz makroobszarów gospodarki. To ograniczenie – w postaci niedopasowania form prawnych do wymogów okoliczności – stanowi niejako uzasadnienie **istnienia w Chinach szacowanej na 5 mln liczby społecznie użytecznych organizacji, które nie są nigdzie zarejestrowane**. Tę sytuację tłumaczy się dwoma rodza-

jami przyczyn. Po pierwsze, racjonalnymi kalkulacjami przedsiębiorców społecznych dotyczącymi tego, co zyskują z prowadzenia aktywności pod auspicjami form zarejestrowanych oraz jakie wiążą się z tym koszty. Po drugie, akceptowaniem działalności „niewidzialnych przedsiębiorstw” przez państwo, jako wyraz stosowania przez nie reguły „brak kontaktu – brak rozpoznania – brak zakazu” [Xu i in., 2010, s. i]. Jeśli chodzi o pierwszy rodzaj przyczyn, to okazuje się, że biurokratyczne wymogi spoczywające na przedsiębiorcach zmierzających do zarejestrowania ich społecznych działalności oraz wynikające z tego w dalszej konsekwencji obowiązki stanowią koszt przewyższający osiągnięte z tego tytułu przychody, tj. kontrakty państwowe, granty, dotacje, kredyty bankowe i inne. Zgodnie z prawem chińskim **zamiar zarejestrowania społecznej działalności musi zostać poprzedzony nawiązaniem kontaktu z właściwym dla obszaru planowanej aktywności ministerstwem lub odpowiednią agencją państwową, która zależnie od woli przyjmie na siebie funkcję częściowego finansowania przedsiębiorstw, zlecania im wykonawstwa odpowiednich zadań oraz kontroli**. Współpraca taka wiąże się z obciążeniem przedsiębiorstw społecznych kosztami wynikającymi z konieczności realizacji dodatkowych zadań, a ponadto wikła je niekiedy w kwestie polityczne. W związku z powyższym tylko 1/10 ze społecznych przedsiębiorstw decyduje się na to rozwiązanie. W praktyce około 5 mln organizacji funkcjonuje więc poza formalnymi ramami prawnymi, co choć także wiąże się z pewnymi komplikacjami, to jednak daje możliwość gromadzenia wystarczającej ilości środków operacyjnych, które pozwalają z kolei na osiąganie wyznaczanych przez nie celów – mogących przynajmniej w części zaspokoić ich aspiracje. Ze względu jednak na znacznie mniejsze możliwości finansowania działalności tych przedsiębiorstw, ich zasięg oraz siła oddziaływania są mniejsze niż rejestrowanych organizacji. Z tego właśnie powodu badacze zjawiska podkreślają konieczność stworzenia dla nich jak najlepszych uwarunkowań instytucjonalnych [Lane i in., 2010, s. 27–30].

Obecnie prowadzone są liczne badania dotyczące fenomenu, jakim jest przedsiębiorczość społeczna, które mają pomóc go zrozumieć, tj. określić jego istotę i w dalszej kolejności stan faktyczny. W praktyce badacze interesują jego rozmaite cechy, zasięg, siła oddziaływania oraz związane z nim szanse i za-

grożenia. Zazwyczaj badania mają charakter eksplo-racyjny, niemal wszystkie z nich stanowią studia w zakresie literatury i dokumentów, a tylko jedno, jak dotychczas, przyjęło postać badania empirycznego. Jego celem było ustalenie kwestii szczegółowych, które można byłoby później wykorzystać w podejmowaniu decyzji o charakterze aplikacyjnym. *Raport o przedsiębiorstwach społecznych w Chinach* został sporządzony przez fundację FYSE² w oparciu o dane zebrane w latach 2010–2012. Zgodnie z przyjętym w artykule nazewnictwem badanie to objęło swym zasięgiem 56 przedsiębiorstw społecznych, które posiadały różne formy prawne, przy czym wykluczono podmioty realizujące przedsięwzięcia typu green- i clean-tech³ oraz spółdzielnie. Celem badania było określenie prawidłowości zachodzących w niektórych obszarach zarządzania przedsiębiorstwami, np. w sferze zasobów ludzkich, finansów, operacji, oraz w wymiarze uwarunkowań instytucjonalnych, czyli np. kwestii prawnych czy podatkowych. Sformułowano także rekomendacje – zarówno dla organów państwowych, jak i samych przedsiębiorstw – których zastosowanie, w opinii badaczy, mogłoby przyczynić się do rozwoju przedsiębiorczości społecznej na większą niż obecnie skalę oraz wyzwolić zawarte w niej siły.

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że 42% spośród przedsiębiorców społecznych stanowiły kobiety. Najwięcej było wśród nich ludzi w wieku od 31 do 40 lat, tj. 63%, a najmniej tych w wieku 18–25 lat i powyżej 50 roku życia. Większość badanych posiadała wykształcenie wyższe, z czego ponad połowa ukończyła studia MBA lub posiadała stopień naukowy doktora. Średnio prawie 50% spośród przedsiębiorców przebywała kiedyś za granicą, ze względu na studia lub pracę zawodową. Do głównych motywów podejmowanych przez nich działań należały chęć uczynienia czegoś pożytecznego dla innych oraz kierowanie się współczuciem. Aż 95% respondentów rozpoczęła swoją działalność w 2006 r., czyli zaraz po trzęsieniu ziemi „Sichuan” – jako bezpośredni przejaw chęci przeciwdziałania związanym z nim konsekwencjom. W 2/3 przypadków przedsiębiorcy społeczni zakla-

dali swoje przedsiębiorstwa w największych miastach kraju, tj. w Pekinie – 50% oraz Szanghaju – 17%, co zapewniało im dostęp do relatywnie większego kapitału finansowego oraz ludzkiego, a także do pozytywnie do nich nastawionej i otwartej na współpracę władzy. Inaczej jest w zachodniej części Chin i na terenach wiejskich, gdzie zasoby te były i są ograniczone, a współpraca z władzami trudniejsza. Mimo iż większość przedsiębiorstw posiadała swoje siedziby w dwóch wskazanych miastach, to zasięgiem swego oddziaływania obejmowały one również inne regiony. Tam sytuację pogarszało słabsze wykształcenie oraz mniejsze kompetencje zawodowe osób prowadzących przedsiębiorstwa – niektóre z nich nawet nie miały świadomości istnienia idei przedsiębiorczości społecznej.

Niezależnie od tych czynników odnotowano duże zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem obszarów ich aktywności, przy czym za najważniejsze uznano mikrofinanse, rękodzielnictwo i edukację dla migrantów. W poczet realizowanych przez nie celów społecznych wchodziły walka z niskim poziomem edukacji, poprawienie sytuacji ekonomicznej ludności, zmniejszenie skali ubóstwa, promowanie praktyk *fairtrade* oraz integrowanie grup zdefaworyzowanych. Badane przedsiębiorstwa funkcjonowały na rynku krócej lub dłużej – 54% z nich liczyło mniej niż 3 lata, 21% – mniej niż 1 rok, a 38% – więcej niż 5 lat.

Przeprowadzone badanie dotyczyło również sfery finansowej przedsiębiorstw. Ustalono m.in., że w 71% przypadków roczny ich przychód był mniejszy niż 80 tys. USD, a przychody przekraczające wartość 1,5 mln USD osiągało tylko 8% podmiotów. Co ciekawe, w przypadku 42% przedsiębiorstw uzyskano z tytułu prowadzonej działalności zyski, w 33% tylko próg rentowności, a w przypadku tych istniejących krócej niż 1 rok – w 60% straty. Jednocześnie, biorąc pod uwagę formę prawną, przedsiębiorstwa społeczne były rentowne niemal na równi – 40% dla form właściwych typowym przedsiębiorstwom komercyjnym i 44% dla form charakterystycznych dla organizacji trzeciego sektora. Dodatkowo ustalono także, że lepsze wyniki finansowe osiągały przedsiębiorstwa zarządzane przez więcej niż jedną osobę. W przypadku obrotów bieżących przedsiębiorstw zaobserwowano, że w 58% podmiotów były one większe niż w latach poprzednich, a w 38% zdołano utrzymać je na tym samym poziomie. Należy również podkreślić, że 75% responden-

² Skróót od: Foundation for Youth Social Entrepreneurship. Więcej informacji na temat fundacji można znaleźć na stronie internetowej: www.fyse.org.

³ Inwestycje w zakresie tzw. „czystych i zielonych” technologii, czyli przyjaznych dla środowiska, które w Chinach są silnie wspierane przez władze i środki budżetowe kraju.

tów wykazało pozytywne oczekiwania co do ich dalszego wzrostu (dla porównania, w UK czynnik ten oszacowano w tym samym czasie na 57%). Jeśli chodzi o źródła finansowania działalności przedsiębiorstw, aż 56% przedsiębiorców chińskich szukało kapitału głównie na płace zatrudnionych pracowników, a tylko 44% w celu finansowania nim nowych projektów społecznych, tj. rozwoju przedsiębiorstw w wymiarze aspiracji społecznie użytecznych. Zgodnie z wynikami badania aż w 75% przedsiębiorstw były one zależne od środków pochodzących od członków rodzin przedsiębiorców oraz bliskiego grona znajomych. Do innych źródeł można zaliczyć: granty pochodzenia fundacyjnego, inwestorów komercyjnych, nagrody i konkursy, inwestorów społecznych, sponsoring korporacyjny, środki publiczne oraz, w najmniejszym stopniu, kredyty bankowe (jednak udział ich wszystkich nie przekraczał 30% całkowitego przychodu). **Głównym źródłem finansowania były przychody z produkcji oraz sprzedaży dóbr i stanowiły one 73% udziału w całości.** Przychody z tej działalności były przeznaczane na realizację odpowiednich celów społecznych. Stopień ich osiągnięcia mierzono za pomocą *Social Return on Investment* – w 26% oraz przy użyciu *Cost-Benefit Analysis* – w 22%. Dane te świadczą o tym, że tylko w niespełna połowie przedsiębiorstw ich aktywność była monitorowana oraz poddawana ocenie pod kątem stopnia wykonalności.

W aspekcie zarządzania finansowego badane podmioty zwykle wykorzystywały instrumenty rachunkowości tradycyjnej, która znajduje swoje zastosowanie zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw społecznych posiadających formy prawne właściwe dla komercyjnego sektora gospodarki. Taki stan jest wynikiem obowiązującego w Chinach prawa, zwłaszcza podatkowego, które w przypadku tego modelu przedsiębiorstw nakłada na nie odpowiednie do przepisów stawki podatkowe. Zgodnie z uzyskanymi podczas badania danymi aż 66% spośród przedsiębiorstw społecznych przybierało takie typowe formy prawne i to na nich głównie spoczywał przymus płacenia podatków. **Z tego obowiązku mogła być zwolniona część z przedsiębiorstw, a mianowicie te, które posiadały jedną z form prawnych właściwych dla organizacji trzeciego sektora, tj. 20% podmiotów.**

Jako ostatni element zaprezentowano wybrane informacje na temat zatrudnienia. Zgodnie z danymi 41% podmiotów zatrudniała na stałe mniej niż

4 osoby, 38% – od 5 do 10 osób, 21% – ponad 10 pracowników a tylko w dwóch przypadkach było to 30 i 60 osób. Co istotne, 46% spośród wszystkich przedsiębiorstw deklarowała potrzebę zatrudnienia w najbliższym czasie dodatkowych pracowników. Jako bariery związane z prowadzeniem działalności przedsiębiorcy wymieniali brak wystarczającej ilości środków finansowych, duże rotacje pracowników, pasywną politykę państwa oraz brak form prawnych, które można stosować odpowiednio do danego profilu przedsiębiorczości. W obliczu zarówno tych wyzwań, jak i możliwości rozwiązywania przez te podmioty problemów społecznych istniejących w Chinach, powinno się nadać rozwojowi przedsiębiorczości społecznej najwyższą rangę.

3. Analiza i krytyka wybranych kwestii

Jedną z fundamentalnych przyczyn istnienia zjawiska przedsiębiorczości społecznej jest fakt występowania problemów społecznych, a zależnie od ich wagi – na przedsiębiorcach społecznych spoczywa mniejszy bądź większy ciężar w związku z realizacją podjętych celów społecznych. Zważywszy na fakt, że w Chinach istnieje około 5 mln przedsiębiorstw społecznych, liczba rozwiązywanych przez nie problemów oraz skala, na jaką się to czyni również powinny być znaczące. Niestety brak szczegółowych danych o ich działalności nie pozwala w obecnej chwili na jednoznaczne zweryfikowanie tej tezy. **Nie wiadomo bowiem kogo te problemy dotyczyły, jaka była ich natura, jakie podjęto działania oraz jakie to miało skutki.** Odpowiedzi na te pytania nie daje ani przeprowadzone w latach 2010–2012 badanie 56 chińskich przedsiębiorstw, ani żadne inne (ponieważ takie nie istnieją). **Sytuacja ta świadczy m.in. o istnieniu brzemiennej w skutkach luki dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, a mianowicie braku wystandaryzowanych instrumentów służących do planowania, organizowania, wdrażania oraz przede wszystkim kontrolowania działań w wymiarze ich społecznych celów.** Trudno zatem dokonać trafnej oceny społecznej aktywności przedsiębiorstw, a tym bardziej zaproponować zmiany w wymiarze instytucjonalnym. Kwestia ta straci na znaczeniu w momencie przyjęcia tezy o nadaniu przedsiębiorstwom swobody w doborze i realizacji ich społecznych celów, lecz tylko pod warunkiem przyjęcia założenia do-

datkowego, tj. woli zachowania *status quo* odnośnie uwarunkowań kapitałowych oraz podatkowych. Jeśli jednak zamierza się dokonać istotnych zmian, czyli zwiększyć możliwości finansowania przedsięwzięć przy pomocy istniejących instrumentów oraz stworzyć nowe ich odmiany, a ponadto jeśli pragnie się wpłynąć na władze kraju celem wprowadzenia zachęcających przywilejów podatkowych, to opracowanie narzędzi wskazujących na rzeczywiste osiągnięte przez przedsiębiorstwa efekty społeczne należy uznać za kwestię najwyższej wagi. Przede wszystkim **konieczne jest opracowanie wystandaryzowanych rozwiązań dotyczących sprawozdawczości**. Zanim jednak takie rozwiązania zostaną wprowadzone, niezbędne jest wcześniejsze ustalenie tak podstawowej kwestii, jak istota problemu społecznego czy rodzajów użyteczności społecznych. Istnieje bowiem uzasadnione ryzyko, że zakresy znaczeń tych pojęć nie są sobie równe. **Nie wszystkie bowiem działania społeczne przedsiębiorstw muszą dotyczyć problemów społecznych sensu stricto, a pomimo tego część z nich jest nadal społecznie użyteczna.** W praktyce powyższa konstatacja sprawdza rozważania nad zjawiskiem do punktu wyjścia, czyli konieczności opracowania jego koncepcji w ogóle. Niezależnie od przyszłych wyników prac nad możliwą teorią przedsiębiorczości społecznej, jako robocze założenie pomocnicze można przyjąć twierdzenie, że **najczystszą postać właściwych dla idei działań posiadają te, które odnoszą się do niezaspokojonych potrzeb społecznych mieszczących się w dolnej części piramidy Masłowa, czyli tych krańcowo egzystencjalnych.**

Mimo iż w zasadzie nie wiadomo, jak dużą rolę przedsiębiorstwa społeczne pełniły i pełnią w rozwiązywaniu problemów społecznych w Chinach, to na pewno wiadomo, jak wielki wpływ miały na to reformy gospodarcze i działalność przedsiębiorstw komercyjnych. Jedną z konsekwencji podjętej niegdyś przez Partię decyzji było rozpoczęcie procesu polepszania sytuacji ekonomicznej i społecznej w całym kraju. Zmiany te znajdują obecnie swój wyraz w PKB – drugim, największym po Stanach Zjednoczonych Ameryki PKB świata, wynoszącym ponad 12 bln USD [World Bank, 2013]. W porównaniu do krajów UE-15, Ameryki Łacińskiej, Bliskiego Wschodu, Afryki oraz USA, Chiny są dzisiaj największą spośród tych gospodarek Azji i Oceanii, które jako jedyne od ponad 40 lat notują nieustanny wzrost. Jed-

nym z ważniejszych efektów tego nieprzerwanego wzrostu jest poprawianie się sytuacji bytowej mieszkańców kraju, o czym świadczy np. zwiększanie wielkości ich domowych budżetów [Chow, 2007, s. 161–174]. **O ile jeszcze w 1981 r. liczba osób żyjących poniżej granicy ubóstwa wyznaczonej na mniej niż 1 USD na dobę wynosiła ponad 700 mln, o tyle już w 2008 r. było to tylko 97 mln, co stanowi 85% całkowitej zmiany na świecie [World Bank, 2013]. W tym samym czasie zmniejszyła się o 500 mln liczba mieszkańców żyjących za mniej niż 2 USD na dobę, podczas gdy w przypadku reszty świata liczba ta pozostaje na tym samym poziomie – ok. 2,5 mld [World Bank, 2013].** Dane te świadczą o spektakularnym i nigdy wcześniej nie spotykanym na tak wielką skalę sukcesie gospodarczym, któremu odpowiednio towarzyszyły fenomenalne osiągnięcia w wymiarze zmagania z problemami społecznymi. **Chcąc ustalić rolę przedsiębiorstw społecznych w tym sukcesie, można próbować, z jednej strony, poprzez określenie udziału ich produkcji w PKB kraju, a z drugiej strony – poprzez dokonanie korekty tych wyników o wartość różnic między bazowymi i końcowymi poziomami krzywych obojętności, na które przenieśli się konsumenci społeczni w wyniku zwiększenia ich ograniczeń budżetowych, jako efekt dźwigni w postaci strumieni redystrybuowanego przez przedsiębiorstwa społeczne całkowitego dochodu narodowego Chin.**

Niezależnie od możliwości mierzenia wpływu wywieranego przez przedsiębiorstwa społeczne na mieszkańców Chin, należy zaznaczyć, że zjawisko to tam istnieje i staje się coraz bardziej powszechne. Jakkolwiek z faktem tym wiążą się duże szanse na rozwiązanie wielu problemów społecznych w kraju, to jednak istnieją także pewne zagrożenia. Wyzwania, przed którymi stoją obecnie Chiny można podzielić na dwie kategorie, a mianowicie te o wewnętrznym i zewnętrznym charakterze. Pierwsze odnoszą się wprost do przedsiębiorstw społecznych, które zależnie od posiadanych przez siebie narzędzi strategicznego zarządzania będą mniej lub bardziej efektywne w swej działalności. Mają na to wpływ takie kwestie, jak finanse, marketing czy zasoby ludzkie – decydujące o wydajności administrowania posiadanymi przez nie i dostępnymi w otoczeniu zasobami. Drugie wiążą się natomiast z szeregiem różnych typów uwarunkowań instytucjonalnych (np. prawnych, podatkowych), które wprost lub pośred-

nio wpływają na możliwość wyzwalań sił spoczynających w czynnikach wewnętrznych. Wspólnym dla obu kategorii wyzwań mianownikiem jest wiedza o tym, jak wszystkie prawdopodobne przejawy zjawiska połączyć w jedną całość w taki sposób, aby powstała w wyniku tego teoria była ekonomicznie koherentna z teoriami działań typowych przedsiębiorstw. Teoria taka musi nie tylko precyzyjnie odpowiadać na pytanie, czym jest przedsiębiorczość społeczna, ale także czym jest przedsiębiorczość w ogóle, tj. jakie są różnice między efektami podejmowanych w ich ramach działań oraz jak je trafnie i rzetelnie mierzyć. Właściwie dopiero po ustaleniu tych kwestii badania nad omawianym w artykule zjawiskiem będą zapewne bardziej szczegółowe, a dzięki temu decyzje podejmowane przez społecznych przedsiębiorców czy przez rządy poszczególnych państw staną się adekwatniejsze do rzeczywistości.

Zakończenie

W niniejszym artykule przedstawiono informacje dotyczące: (1) przedsiębiorczości społecznej w ogóle, (2) jej przejawów w Chińskiej Republice Ludowej oraz (3) sytuacji politycznej, ekonomicznej i społecznej kraju. Analizując zgromadzone dane, udało się ustalić następujące fakty: (1) nie istnieje żadna teoria przedsiębiorczości społecznej, która w precyzyjny sposób określałaby jej istotę, (2) aktualną wiedzę na temat tego zjawiska tworzą tezy prawomocne tylko dla niektórych jego przejawów oraz symptomów, (3) konsekwencją ograniczeń konceptualnych są adekwatne przeszkody organizacyjne, a (4) wskazane bariery zasadniczo utrudniają pro-

wadzenie badań nad zjawiskiem, zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi i modyfikowanie warunków instytucjonalnych. Niezależnie od tego, (5) w Chinach funkcjonują podmioty, które posiadają cechy pasujące do wyobrażeń o przedsiębiorczości społecznej, (6) mniej więcej od 2 dekad odnotowuje się ciągły wzrost liczby takich podmiotów. Co istotne, (7) chociaż podmioty te działają przyjmując różnorodne formy prawne, to jednak nie ma żadnej takiej, która byłaby opracowana specjalnie na ich potrzeby, (8) właściwie niewiele wiadomo o społecznych efektach podejmowanych przez nie działalności. Należy podkreślić, że (9) ważną rolę w walce z problemami społecznymi w Chinach odegrały, w pierwszej kolejności, przedsiębiorstwa realizujące idee przedsiębiorczości rozumianej w tradycyjny sposób, a (10) sukces ten prawdopodobnie nie byłby możliwy, gdyby nie realizowana od ponad 30 lat przez chińskie władze polityka gospodarcza i międzynarodowa Chin, która jest nastawiona na wykorzystywanie mechanizmów właściwych dla systemu kapitalistycznego. W świetle przedstawionych powyżej danych konieczne jest (1) dalsze prowadzenie badań teoretycznych i empirycznych zjawiska – zmierzające do (2) wypracowania ogólnej teorii przedsiębiorczości społecznej, która pozwoli na (3) opracowanie narzędzi strategicznego zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi oraz (4) podjęcie bardziej szczegółowych badań określających jego faktyczne rozmiary oraz rodzaj i skalę wpływu wywieranego na rozwój gospodarczy (w tym głównie na rozwiązywanie problemów społecznych) – co jest warunkiem (5) przeprowadzenia świadomych przemian instytucjonalnych zarówno w Chinach, jak i innych krajach świata.

Literatura

- Abdou E., Fahmy A., Greenwald D., Nelson J.** [2010], *Social Entrepreneurship in the Middle East*, Wolfensohn Centre for Development at Brookings, Washington DC.
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J.** [2006], *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", No. 30.
- Brooks A.** [2007], *Social Entrepreneurship. A Modern Approach to Social Value Creation*, Prentice Hall Professional, Cranbury.
- Campbell S.** [1997], *Social entrepreneurship: How to develop new social-purpose business ventures*, "Health Care Strategic Management", No. 16.
- Canadian Centre for Social Entrepreneurship** [2001], *Social Entrepreneurship Discussion*, Columbia.
- Cho A.** [2006], *Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal*, [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, New York.

- Chow G.** [2007], *China's Economic Transformation*, Wiley, Hoboken.
- Craig D.** [1997], *People's China: A Brief History*, Oxford University Press, New York.
- Dees J.** [1998], *The Meaning of Social Entrepreneurship*, The Fuqua School of Business, Durham.
- Defourny J.** [2008], *Social enterprises in Europe: Recent trends and development*, EMES, Liège.
- Ebrey P.** [2002], *Ilustrowana historia Chin*, Muza SA, Warszawa.
- Fowler A.** [2001], *NGDOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation*, "Third World Quarterly", No. 21.
- Gawel M., Johannisson B., Lundqvist M.** [2009], *Entrepreneurship in the Name of Society*, Knowledge Foundation, Stockholm.
- Hansen V., Curtis K.** [2013], *Voyages in World History*, Cengage Learning, Wadsworth.

- Hartigan P.** [2004], *The Challenge for Social Entrepreneurship*, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Brazylia.
- Hausner J.** [2008], *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Hoogendoorn B., Pennings E., Thurik R.** [2010], *What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research*, EMES, Liège.
- Karnani A.** [2010], *Social Entrepreneurship: Beyond the Hype*, University of Michigan, Michigan.
- Jian G., Song Y., Zhou Y.** [2006], *Historical Dictionary of the Chinese Cultural Revolution* Scarecrow Press, Michigan.
- Komisja Europejska** [2011], *Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, Komisja Europejska, Bruksela, COM 2011/682.
- Lane A., Baral S., Simons K., Lane A., Zhang C.** [2012], *China Social Enterprise Report*, FYSE, Hong Kong.
- Lech K.** [2012], *Przedsiębiorczość społeczna. Prolegomena: termin i definicje zjawiska*, [w:] Zarządzanie Zmianami, Zeszyty Naukowe, PRET S.A., Warszawa.
- Lech K.** [2013], *Przedsiębiorczość społeczna. Tradycje, szkoły i modele organizacyjne*, [w:] Zarządzanie Zmianami, Zeszyty Naukowe, PRET S.A., Warszawa.
- Lech K.** [2013], *Przedsiębiorczość społeczna. Aspekty prawne zjawiska*, [w:] Zarządzanie Zmianami, Zeszyty Naukowe, PRET S.A., Warszawa.
- Lehner O.** [2012], *Social Entrepreneurship Perspectives. Triangulated Approaches to Hybridity*, University Library of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Leś E.** [2008], *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Przegląd koncepcji i dobrych praktyk*, [w:] E. Leś (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- MacFarquhar R., Fairbank K.** [1992], *The Cambridge History of China. Vol. 15: The People's Republic, Part 2: Revolutions within the Chinese Revolution*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mair J., Martí I.** [2006], *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight*, "Journal of World Business", No. 41.
- Meng Z.** [2012], *The Social Enterprise Emerges in China*, Leland Stanford Jr. University, Stanford.
- Ministry of Commerce P.R.C.** [2013], *Statistics*, Beijing.
- Naughton B.** [2007], *The Chinese Economy: Transitions and Growth*, Mit Press, Cambridge.
- Neal J.** [2010], *The Intentional pursuit of the ethical. The faith-based formation of the next generation of Christian managers and business leaders*, Graduate Theological Foundation, Mishawaka.
- Ngan-pun N.** [2006], *Welfare development: The Role of Government and Non-governmental Welfare Organizations*, Centre for Macau Studies at the University of Macau, Macau.
- Nicholls A.** [2009], 'We do Good Things, don't We?': 'Blended Value Accounting' in *Social Entrepreneurship*, "Accounting, Organizations and Society", No. 34.
- Perrini F., Vurro C.** [2006], *Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice*, [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, New York.
- Robinson J.** [2006], *Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities*, [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), Palgrave Macmillan, New York.
- Rowiński J.** [2006], *System konstytucyjny Chińskiej Republiki Ludowej*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa.
- Santos F.** [2009], *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*, INSEAD, Fontainebleau.
- Sienicka A.** [2012], *Ekonomia społeczna – informator prawny*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Short J., Moss T., Lumpkin G.** [2009], *Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities*, "Strategic Entrepreneurship Journal", No. 3.
- State Administration for Industry & Commerce of P.R.C.** [2013], *Laws & Regulations*, Beijing.
- Stegemann S.** [2012], *From the Caterpillar to the Butterfly: Social Entrepreneurship as a New Social Force in China*, Centre for East and South – East Asian Studies Lund University, Sweden.
- Sztaba S.** [2013], *Kryzysy gospodarcze (materiały niepublikowane)*.
- Tan W., Williams J., Tan T.** [2005], *Defining the Social in Social Entrepreneurship – Altruism and Entrepreneurship*, "International Entrepreneurship and Management Journal", No. 1.
- The British Council** [2008], *The general report of social enterprise in China*, Beijing.
- The Economist** [2011], *Capitalism confined*, Beijing.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development** [2013], *Statistics*, Paris.
- The World Bank** [2013], *Data & Research*, Washington.
- United Nations** [2012], *A framework for action: social enterprise & impact investing*, United Nations, New York.
- Waddock S., Post J.** [1991], *Social Entrepreneurs and Catalytic Change*, "Public Administration Review", No. 51.
- Xiaohua L.** [2002], *NGOs in China: An Overview*, International Community Foundation, National City.
- Xu Y.** [2010], *China's Rapidly Growing Non-Governmental Organizations*, East Asian Institute, Singapore.
- Yunus M.** [2011], *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*, ConCorda Sp. z o.o., Warszawa.
- Zahara S., Neubaum D., Shulman J.** [2009], *A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges*, "Journal of Business Venturing", No. 24.

The Phenomenon of social entrepreneurship in the People's Republic of China

Abstract: The article deals with the phenomenon of social entrepreneurship in China, and its purpose is to outline the conceptual framework required for a systematic investigation of the phenomenon. The methods of selective, incomplete critical analysis of the literature and study of available documents have confirmed that social entrepreneurship in China, as is the case in the Western cultural setting, manifests itself in a number of ways. Therefore, it appears necessary to undertake efforts in order to develop a unified model of the phenomenon that would permit a more detailed research. The rationale for the adoption of the recommendation is the face of 578 million hungry people in Asia and in the Pacific region, and the pressing need for tools to overcoming those and numerous other social problems. This observation also applies to Africa, Latin America, the Middle East and any other place where people suffer from malnutrition. Typically Chinese manifestations of social entrepreneurship and their solutions could provide instruments to be used elsewhere worldwide.

Keywords: entrepreneurship, social entrepreneurship, People's Republic of China.

The Structure of Capital and Revenue in Social Enterprises¹

Aleksandra Szymańska, Marc Jegers

Abstract: Social enterprises follow financially sustainable strategies to achieve their social goals and to solve a wide range of social problems. Our main research questions aim at discovering differences in the structure of capital and revenue of social enterprises in different sectors and their having different legal forms. We analyse the financial statements of Polish social enterprises and capture relations between legal forms, domains of activities and their financial structure. We find that there are significant differences in revenue, equity and debt structures. Furthermore, we find that the capital structure of social enterprises is highly dependent on the environment and conditions under which they are active.

Keywords: Social enterprises, public benefit organisations, revenue structure, capital structure, income, equity and debt.

Introduction

Social enterprises (SEs) can be characterised by different combinations of legal forms, goals and resources [Billis, 2010; Nyssens, 2006]. Gardin [2006] defines them as 'multiple-goal', 'multiple-ownership' and 'multiple-resources' organisations which mobilise varied market and non-market resources to fulfil their objectives. Other authors use the term 'hybrid organisations' [Defourny, Pestoff, 2008; Low, 2006, p. 376–385]. Ridley-Duff and Bull [2011] point out that SEs direct their activities at profit-making operations with the purpose of making social investments out of profits. In practice, these investments consist of e.g. employing marginalised people, solving local problems, regenerating the local economy and providing goods or services for a target community [Price, 2008]. SEs try to reach social goals by running 'low-profit' businesses [Ridley-Duff, Bull, 2011].

In general, social enterprises have to follow financially sustainable strategies to achieve their social goals and to solve a wide range of social problems [Haugh, 2005, p. 1–12]. Our main research questions aim at discovering differences in the structure of capital and revenue of social enterprises in different sectors and their having different legal forms. We analyse the financial statements of Polish social enterprises and capture relations between legal forms, domains of activities and their financial structure.

In this paper, we find that the capital structure, defined as the ratio of total debt to total assets, is positively related to the activity domain (field of

education), share capital to total equity, provisions for liabilities to total liabilities, accruals to total liabilities, and income from public support to total income. While negatively, to income from financial activities to total income and the legal form (if the SE is the association). As shown, legal forms and activity domains are factors which reflect in the structure of capital and revenue of SEs. Furthermore, we find that there is unbalanced public support for SEs between legal forms and activity domains. Finally, our empirical results point out which components influence the biggest difference between revenue and capital structures with respect to legal form and activity domain.

The rest of the paper is organised as follows: firstly, we formulate our research questions and hypotheses. Secondly, we describe the methodology and we introduce our sample. Then, we show the empirical results. The results are discussed and a conclusion is provided in the last part.

2. Literature review

The review of the literature points out differences between SEs when looking at legal forms, activity domains, revenue or capital structures. As presented by Chang and Tunckman [1991, p. 659–662], there are four criteria which may enable us to assess

AUTHORS

Aleksandra Szymańska – doctoral researcher at the Vrije Universiteit Brussel. Her research interests are social enterprises, risk management and econometrics.

Marc Jegers – professor of managerial economics at the Vrije Universiteit Brussel. His main research domain is managerial economics of non-profit organisations and social enterprises.

¹ This research has been carried out in the framework of an Interuniversity Attraction Pole funded by the Belgian Science Policy Office under the title "If not for Profit, for What and How?", coordinated by Jacques Defourny (Université de Liège).

a financial vulnerability. To be more precise, they distinguish capital structure, revenue diversification, profitability and share of administrative costs. Borzaga and Defourny [2001] find that the legal form of SEs depends on their goals and the home (host) country regulations. Furthermore, as presented by Haugh [2005, p. 1–12], SEs adopt available legal forms and abide by legal frameworks and by obligations in different countries. In her opinion, these factors enable to compare SEs at national and/or at international levels. In this paper a study at the national level is proposed.

2.1. Capital structure

The capital structure of SEs, like for other organisations, is defined by the relation between equity and debt. Equity of SEs has internal (i.e. contributions and retained profits) and external (i.e. donations and subsidies) sources [Tuckman, 1993], and can be more or less diversified [Defourny, Nyssens, 2006; Fischer et al., 2011, p. 662–681; Jegers and Verschueren, 2006, p. 309–328; Yan et al., 2009, p. 47–67]. Financial debt of SEs can be divided into market debt (i.e. loans from banks or commercial lenders at commercial interest rates) and nonmarket debt (i.e. funds from individuals or institutions, at lower than commercial interest rates), which is comparable to the structure in non-profit organisations [Jegers, 1997, p. 65–72]. Furthermore, the revenue structure of SEs is also a combination of resources present in profit and non-profit organisations [Calabrese, 2013, 281–302]. Apart from income from commercial activities, SEs may also receive donations, support from governments, program revenues and income from social investments [Ridley-Duff, Bull, 2011].

Until recently, the researchers' attention was mainly focused on non-profit organisations. One example is the paper of Abraham [2006, p. 212–217] which presents a financial ratio analysis of social mission realisation. Based on his suggestions, there are three main domains of issues which should be analysed with respect to financial management in non-profit organisations: (1) the adequacy of financial resources to support the social mission, (2) the availability of these resources, and (3) the social mission realisation. Moreover, other researchers, such as Jegers and Verschueren [2006, p. 309–328]

and Jegers [2011, p. 18–31], present empirical analyses of the capital structure of non-profit organisations. They note that the size of the organisation, its cash flow and the share of salaries in total assets influence the capital structure the most. Furthermore, Jegers and Verschueren [2006 p. 309–328] take into consideration differences between organisations which operate under different legal forms. This approach enables them to point out that American trust organisations have, in general, a lower value of debt to total assets, compared to other American non-profit organisations.

2.2. Revenue structure

The diversification of the revenue structure of non-profit organisations is thoroughly described by Froelich [1999, p. 246–268], who provides an in depth meta-analysis. He concludes that there are 'autonomy maintenance motives' for revenue diversification and commercial strategies. This results in income stability, control over income deployment and continuous pursuit of social mission (charitable mission in the case of non-profit organisations). Other authors, such as Carroll and Stater [2009, p. 947–966] and Macedo and Pinho [2006, p. 533–553], support these propositions with their empirical findings. Macedo and Pinho [2006, p. 533–553] find that Portuguese non-profit organisations are more market-oriented, when Carroll and Stater [2009, p. 947–966] point out that in an American context exogenous factors, such as location, influence revenue stability. All of these findings support the motivation of the paper, that both legal form and activity domain may influence the revenue structure and capital structure respectively.

2.3. Empirical studies of social enterprises

A limited number of empirical studies on income structure in work integration SEs can be found in Nyssens [2006]. In this book, resource hybridisation is observed in eleven countries. Sales are the most important resource (more than 60%) in Belgium, the UK, Italy, Spain and Finland (in the case of Finland the value is the highest: 75%) [Gardin, 2006], while in Ireland and Portugal [O'Shaughnessy, 2006] subsidies are dominant (more than 60%). In general, resources come from the public sector and the pri-

vate sector, and almost 90% of them are monetary. The study on the Finnish work integration SEs by Pättiniemi [2006] is done with respect to SEs' functions and legal forms (labour cooperatives, work centres and social co-operatives). He points out that income structures are similar for entities with similar aims and legal forms. Moreover, he shows that the major sources are sales in labour co-operatives, subsidies in work centres, and donations in social co-operatives.

Furthermore, the empirical study on fair trade organisations by Huybrechts and Defourny [2008, p. 186–201] examines enterprises from Belgium, the UK, Italy and France. This sample is mainly composed of non-profit organisations and commercial companies (58% of the sample). The authors find that commercial revenues constitute 94% of total revenues, and show differences not only between legal forms and markets but also within a specific activity domain.

Findings of these empirical analyses justify our research questions to look into the structure of revenue and capital in SEs and to describe the framework of these entities in relation to their financial structure.

3. Research questions and hypotheses

Former research shows that there are differences in the main financial sources of SEs between countries [Gardin, 2006]. Nevertheless, they do not indicate where exactly the differences stem from. The indicated tendencies occur between SEs which are active in various environments and have specific aims. In this paper, we propose a wider and a deeper analysis of revenue and capital structures in SEs. We consider SEs operating in one country, active in different sectors, and having diverse legal forms. The limitations of previous research lead us to our main research questions which have been proved to be an important issue in the case of non-profit organisations:

Research Question 1: *Are there differences in the income structure of social enterprises with respect to the legal form and/or the activity domain?*

Research Question 2: *Are there differences in the composition of equity and debt of social enterprises with respect to the legal form and/or the activity domain?*

Research Question 3: *Are there differences in the capital structure of social enterprises with respect to the legal form and/or the activity domain?*

Based on the previous research described above, we formulate our hypotheses:

Hypothesis 1: *Legal forms and activity domains are related to the structure of capital and to the structure of revenue in SEs.*

This hypothesis is based on findings from previous research in the field of non-profit organisations. A high dependence of legal forms on the capital structure is shown by Jegers and Verschueren [2006, p. 309–328], while a high dependence of activity scope is pointed out by Carroll and Stater [2009, p. 947–966]. Furthermore, the empirical evidences of WISEs by Nyssens [2006] confirm that these relations may also be relevant to the whole field of SEs. In this paper, we test this hypothesis for Polish SEs. As it becomes clear from the literature, for non-profit organisations significant differences between a different legal form and activity domain can be found.

Hypothesis 2: *There is unbalanced public support for social enterprises between legal forms and/or activity domains.*

We expect more debt if the SE is predominantly supported by public sources. As is shown by Yan et al. [2009, p. 47–67], revenue diversification is an important determinant of long-term liabilities in the case of art organisations which are highly dependent on government (public) financial support. Then, it may be assumed that these SEs are more trustworthy for lenders.

Additionally, we formulate a third hypothesis that if the SE leans more on private sources then its debt share in the funding structure is lower. We expect that these SEs need to present a good financial condition to be granted by loans.

Hypothesis 3: *Social enterprises which are dependent on private support show lower debt shares in their funding structure.*

4. Data and methodology

We analyse public benefit organisations (PBOs) as examples of Polish SEs. This choice is made for several reasons. One of them is a set of special features (privileges), reserved only for this form of organisation. Among other things, numerous tax

benefits and tax donations from private individuals make them exceptional. The PBO incorporation is available for those organisations which run all kinds of businesses including social aims, excluding political parties, take care of public benefits and satisfy the official criteria².

Their profit is used in full to support the social mission realisation and cannot be distributed between stakeholders. With respect to the mentioned criteria, only these Polish social entities are obliged to publish financial statements. The Polish Ministry of Labour and Social Policy gives open access to these data as far as activity domains and legal forms are concerned.

We restrict our study to the few of domains indicated by Hoogendoorn et al. [2010, p. 1–42]: health care, education, and environment because of an abundance of Polish PBOs in these domains. Then, based on previous research on the national level, we select the most popular legal forms of Polish SEs. According to the Polish Central Statistical Office, the most common legal forms of Polish SEs are non-profit organisations, such as foundations and associations. Finally, we follow the European Research Network (EMES) definition of the SE [Defourny, Nysens, 2006]. We select these SEs which operate continuously, have volunteers, and explore economic activities. Furthermore, to eliminate entities which operate temporary and are relatively small, we choose only these which generate at least 125.000 euros (an equivalent of 500.000 Polish zlotys) yearly income.

Applying our criteria and following the formal definition, we randomly select 389 public benefit organisations from the 2,899 available ones in the data set. Within this subset, we select a sample of 90 PBOs³: the sample contains data from the end of 2012 and includes an equal number of enterprises in each group analysed. In total, we have 45 associations and 45 foundations. Within the each legal form, 15 organisations represent one of the activity domains, i.e. we have 15 associations and 15 foundations from the field of ecology (I), 15 associations and 15 foundations from the field of education (II), and

15 associations and 15 foundations active in health protection (III).

Based on the SEs' structure of revenue sources (see Table A.I.1; Appendix I), and of liabilities and equity (see Table A.I.2), we calculate the shares of each of their components (in percentage terms) to eliminate the size effect. Descriptive statistics of variables analysed in this paper are provided in Table A.II.1 and in Table A.II.2 (see Appendix II). Our selected variables have different shares according to legal forms and activity domains. They include numerous untypical observations, and none of our variables examined show a normal distribution. Based on this, we explore non-parametric analysis to deal with research questions.

4.1. Research strategy

In this research, we point out whether there are differences in the financial structure between SEs along their legal forms and activity domains. We analyse the main categories of income structure and liabilities and equity structure to deal with the problem of survival in the case of SEs. We use non-parametric statistics to compare distributions of the variables selected and their moments. We apply the Mann-Whitney test (1947) and the Kruskal-Wallis test (1952) to examine the distribution of the population within the groups (Research Question 1 – Research Question 2).

The Kruskal-Wallis one-way analysis of variance explores ranks to test the null hypothesis that k independent groups are drawn from the same population [Siegel, Castellan, 1988]. In the case when we compare two independent groups (in this paper the comparison of two legal forms), we replace the Kruskal-Wallis with the Mann-Whitney test, which verifies the null hypothesis that two independent groups are the same with respect to the variables analysed. The Mann-Whitney (and the Kruskal-Wallis) test leads to significant differences between groups when one (at least one) of them is different from the other (others). To support our results, we use the median test (the Jonckheere-Terpstra test, 1954) to examine differences between the medians of two (k) independent groups. The null hypothesis says that two (respectively k) groups are from the population with the same median levels [Siegel, Castellan, 1988].

² Criteria: PBOs should have transparency of activities and controlling processes in organisations.

³ All data was collected by hand based on the available pdf reports. Because of that, only records of organisations which fulfil our criteria were taken into account.

Research Question 3 is tackled by merging the answers to the previous Research Questions and exploring the approach of Jegers and Verschueren [2006, p. 309–328]. The capital structure of SEs is explained as the ratio of total debt to total assets ($\frac{D}{A}$) in a linear regression (1). As independent variables, we consider financial ratios [Abraham, 2006, p. 212–217] which reflect the impact of shares of income sources ($\frac{I_i}{A}$; i component of total income), shares of equity components ($\frac{CE_j}{E}$; j component of total equity), shares of debt components ($\frac{DC_k}{D}$; k component of total debt) and size (as $\log(A)$). Furthermore, we use two kinds of control variables: one to analyse the impact of legal forms ($LF - 1$ for associations), and two to explore activity domains ($AD(1)$ ecology and $AD(2)$ education, respectively). The following general model of capital structure is considered for all variables:

$$\frac{D}{A} = \sum_{i=1}^i \alpha_i \frac{I_i}{A} + \sum_{j=1}^j \beta_j \frac{CE_j}{E} + \sum_{k=1}^k \gamma_k \frac{DC_k}{D} + \delta \text{ size} + \epsilon LF + \sum_{l=1}^2 \zeta_l AD_l + \text{Constant} (1)$$

5. Empirical results

In this section, we firstly present the results of non-parametric tests and try to answer the first two research questions. To do this, we analyse the income structure⁴ of SEs, and then equity and debt structures⁵. Secondly, we present the results of the regression analysis of capital structure, as a ratio $\frac{D}{A}$, to deal with the last research question. In all cases, analyses are provided with

respect to the considered groups: legal forms and activity domains.

5.1. Research Question 1

Research Question 1 is verified by comparing revenue sources included in table A.I.1 (see: Appendix I). We start with looking for the answer to the first part of the query:

Are there differences in the income structure of social enterprises with respect to the legal form?

Our findings with respect to the legal form show that groups of Polish social enterprises analysed differ in their levels of income from paid activities, income from 1 per cent tax donation and private sources. We formulate this proposition based on the comparisons of the populations in Table 1 (Mann-Whitney test); for details go to Table A.III.1 in Appendix III.

Taking a closer look at the output of the Mann-Whitney tests and the median test, it can be seen that the difference in income from 1 per cent tax donations is the only one common for both tests. It shows that the groups analysed may not be drawn from the same population and they also demonstrate differences in their medians levels. However, both conclusions are at the 10% significance level.

It is difficult to point out the main reasons why foundations are (relatively) more founded by 1 per cent tax donations from individuals than associations. One reason could be the fact that foundations are very open to ask for financial support. In the Polish media, an increase in the number of advertisements by foundations may be observed, particularly during the period of individuals' annual tax

Table 1. Summary of the differences between samples: the Mann-Whitney test and the median test results on income structure with respect to legal forms

Summary of the Mann-Whitney test and the median test results								
	Income from unpaid activities of PBOs	Income from paid activities of PBOs	Income from business activities of PBOs	Income from financial activities of PBOs	Income from 1 per cent tax donation	Income from public sources	Income from private sources	Other incomes
Mann-Whitney test	NO	YES**	NO	NO	YES*	NO	YES**	NO
Median test	NO	NO	NO	NO	YES*	NO	NO	NO

Notes:

YES – significant difference; NO – non-significant difference

***, **, *, 1%, 5%, 10% significance levels

Unpaid activities: goods or services generated by volunteers; Paid activities: goods or services generated by paid staff.

Business activities: exclusively additional activities (unrelated business income); still imprecise which activities are counted as an additional one.

declarations. Moreover, commercials also contain the results of SEs' activities. These evidences of their activities can also be one of the reasons why individuals' tax donations go to a larger extent to this legal form.

Then, following the same strategy, we search for differences in income structure between SEs which are active in different activity domains:

Are there differences in the income structure of social enterprises with respect to the activity domain?

We find that the SEs analysed differ between activity domains, in their shares of revenue of income from financial activities, and their income from public and private sources. The results of the Kruskal-Wallis one-way analysis of variances keep these outcomes valid at 1% (in the case of income from public sources) and 5% significance levels. The median comparison confirms this finding at 5% and 10% (in the case of income from public sources) significance levels. These results are included in Table 2 (for details see Table A.III.2).

As can be noted, the Kruskal-Wallis test also points out differences in the level of income from business activities and from 1 per cent tax donation. However, these differences are not confirmed by the results of Jonckheere-Terpstra test. Nevertheless, the variances of the variables are very diverse. Because of that, we test which domains differ the most. To get this, we apply the Mann-Whitney test and make a pairwise comparison between domains. The results of these comparisons are presented in Table 3 (detailed test results in Tables A.III.3). We find that indeed there are significant differences between SEs which are active in particular domains.

Separately analysing each pair, we find that income from private sources is the only of the variables which differs with respect to the others. Furthermore, we find that the field of education is the most distinct from the others (6 out of 8 variables show significant differences). Finally, it can be seen that differences between SEs active in the field of

Table 2. Summary of the differences between samples: the Kruskal-Wallis test and the Jonckheere-Terpstra test results on income structure with respect to activity domains

Summary of the Kruskal Wallis test and the Jonckheere-Terpstra test results								
	Income from unpaid activities of PBOs	Income from paid activities of PBOs	Income from business activities of PBOs	Income from financial activities of PBOs	Income from 1 per cent tax donation	Income from public sources	Income from private sources	Other incomes
Kruskal-Wallis test	NO	NO	YES*	YES**	YES***	YES***	YES**	NO
Jonckheere-Terpstra test	NO	NO	NO	YES**	NO	YES*	YES**	NO

Notes:

YES – significant difference; NO – non-significant difference

***, **, *: 1%, 5%, 10% significance levels

Table 3. Results of pairwise comparisons of income sources

Results of pairwise comparisons of income sources.									
	Activity Domains	Income from unpaid activities of PBOs	Income from paid activities of PBOs	Income from business activities of PBOs	Income from financial activities of PBOs	Income from per cent tax donation	Income from public sources	Income from private sources	Other incomes
Mann-Whitney test	Ecology & Education	NO	NO	YES**	YES*	YES***	YES***	YES***	NO
	Ecology & Health Protection	NO	NO	NO	YES**	NO	YES*	YES**	NO
	Education & Health Protection	YES*	NO	YES*	NO	YES***	NO	YES*	NO

Notes:

YES – significant difference; NO – non-significant difference

***, **, *: 1%, 5%, 10% significance levels

ecology and in the field of education are positively related.

These results support the general tendency that individuals, with their 1 per cent tax donations, donate more to ecology and health protection than to education. This can be the result of the common belief that Polish education is sufficiently supported by public sources.

Our empirical results allow us to answer the second part of the Research Question 1 affirmatively.

Therefore, concluding the results presented in the beginning of this subsection and this one, we demonstrate that Hypothesis 1 is partly supported on Polish SE market. There are differences in income structures of SEs with respect to their legal forms and activity domains. Furthermore, based on the tests results presented in Table 1, 2, and 3, one may say that there are significant differences in the level of public support between SEs active in different activity domains.

5.2. Research Question 2

This subsection answers Research Question 2 taking into considerations four main components of debt and nine elements of equity (Table A.I.2 in: Appendix I). We start this subsection with looking for the answer to the first part of Research Question 2:

Are there differences in the composition of equity and debt of social enterprises with respect to the legal form?

Analysing the equity and debt structures with respect to legal forms, we find that share capital and provisions for liabilities are variables which differ between associations and foundations, at the 5% significance level. The results of non-parametric tests are presented in Table 4 (details in Table A.III.4).

Associations from our sample show a higher share of share capital in their equity, and of provision for liabilities in their liabilities, than foundations. These findings partly answer Research Question 2 that there are significant differences in equity and liabilities structure with respect to the legal form.

Are there differences in the composition of equity and debt of social enterprises with respect to the activity domain?

The results with respect to activity domains show differences between SEs between activity domains. Table 5 (and Table A.III.5) provides results of the Kruskal-Wallis and the Jonckheere-Terpstra tests which confirm differences in the structure of liabilities and equity. These differences come from shares of share capital, net profit (loss), long-term and short-term liabilities (significance levels between 1% and 10%).

Table 4. Summary of the differences between samples: the Mann-Whitney test and the median test results on equity and debt structure with respect to legal forms

Summary of the Mann-Whitney test and the median test results									
EQUITY	Share capital	Called up share capital	Own shares	Supplementary capital	Revaluation reserve	Other reserve capitals	Previous years profit/loss	Net profit/loss	Write-off net profit
Mann-Whitney test	YES**	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Median test	YES**		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
DEBT	Provisions for liabilities	Long-term liabilities	Short-term liabilities	Accruals					
Mann-Whitney test	YES**	NO	NO	NO					
Median test	YES**	NO	NO	NO					

Notes:

YES – significant difference; NO – non-significant difference

***, **, *: 1%, 5%, 10% significance levels

Table 5. Summary of the differences between samples: the Kruskal-Wallis test and the Jonckheere-Terpstra median test results on equity structure with respect to activity domains

Summary of the Mann-Whitney test and the median test results									
EQUITY	Share capital	Called up share capital	Own shares	Supplementary capital	Revaluation reserve	Other reserve capitals	Previous years profit/loss	Net profit/loss	Write-off net profit
Kruskal-Wallis test	YES*	NO	NO	NO	NO	NO	YES*	YES**	NO
Jonckheere-Terpstra test	YES**	NO	NO	NO	NO	NO	NO	YES***	NO
DEBT	Provisions for liabilities	Long-term liabilities	Short-term liabilities	Accruals					
Kruskal-Wallis test	NO	YES**	YES*	NO					
Jonckheere-Terpstra test	NO	YES**	YES**	YES*					

Notes:

YES – significant difference; NO – non-significant difference

***, **, *: 1%, 5%, 10% significance levels

Then, analysing differences between each pairs of domains selected (Table 6 and Table A.III.6), we find, that the level of share capital is significantly different between SEs which are active in the field of health protection and ecology, at the 5% significance level (p -value: 0.043), and between these ones which are from the fields of health protection and education, at the 10% significance level (p -value:

0.055). Moreover, in the case of net-profit (loss) and long-term liabilities components, we can point out differences between entities from the field of ecology and education and between the field of ecology and health protection, at the 5% significance level. At the same significance level, we find differences in the level of short-term liabilities within fields of ecology and health protection.

Table 6. Results of pairwise comparisons of equity and debt sources Mann-Whitney test

Mann-Whitney test			
Activity Domains	Ecology & Education	Ecology & Health Protection	Education & Health Protection
EQUITY:			
Share capital	NO	YES**	YES*
Called up share capital	NO	NO	NO
Own shares	NO	NO	NO
Supplementary capital	NO	NO	NO
Revaluation reserve	NO	NO	NO
Other reserve capitals	NO	NO	NO
Previous years profit/loss	YES*	YES*	YES*
Net profit/loss	YES**	YES**	NO
Write-off net profit	NO	NO	NO
DEBT:			
Provisions for liabilities	NO	NO	NO
Long-term liabilities	YES**	YES**	NO
Short-term liabilities	YES*	YES**	NO
Accruals	YES*	YES*	NO

Notes:

YES – significant difference; NO – non-significant difference

***, **, *: 1%, 5%, 10% significance levels

It can be noted that the field of ecology differs from the field of health protection in 4 factors pointed out above, while the field of education differs only in 2 (all differences at the 5% significance level). Our sample shows a significant diversity of liabilities and equity structures between the domains examined. This may result from the specific goals and diversified activities undertaken by SEs in different domains but also from their differentiated access to public and private donations. Ecology is an example of one of the most profitable domains which explores a lot of short-term liabilities to cover its expenses (descriptive statistics in Tables A.II.2 – A.II.3). While, on the contrary, SEs from the field of health protection are the least profitable but show the biggest contribution of their owners in the equity structure. This means that the capital structure of SEs is highly related to their activity domains.

These results show that activity domain has an impact on the structure of liabilities and equity. Based on this, we can say that in our sample we find statistical differences in the equity and debt structure of SEs with respect to their activity domains.

Finally, summarising all the results obtained so far, we fully answer Research Question 2. We find empirical evidence which confirms that there are significant differences in debt and equity structure of SEs with respect to their legal forms and activity domains.

Furthermore, all finding from Research Question 1 and Research Question 2 fully support Hypothesis 1. Legal forms and activity domains are indeed factors which determine the structure of capital and revenue in SEs. However, in the case of differences in the revenue structure with respect to legal forms, we support this hypothesis only at 10% significance level.

5.3. Research Question 3

Looking for differences in the capital structure, we use a linear regression of the ratio of total debt to total assets. Total debt to total assets (D/A) is our dependent variable while the components of the structure of revenue and of the structure of equity and debt are independent variables. Furthermore, legal form and activity domain are taken into account as independent variables as well. The analysis is started with excluding outliers from the full sam-

ple of observations. 2 out of 90 SEs are left out because their values of $\frac{D}{A}$ differ more than three standard deviations from the average level ($\overline{D/A} \pm 3\sigma$). Therefore, we now have 88 observations.

We search for the answer to Research Question 3 in two steps. Firstly, we enter all variables and look for differences in the capital structures separately, with respect to the legal form (regression (1)) and activity domain (regression (2)), regression (1) and regression (2) in Table 7. Secondly, we put all of the significant variables from these regressions in regression (3) and propose the final regression (4) which is composed of the significant variables in regression (3).

Are there differences in the capital structure of social enterprises with respect to the legal form?

In regression (1), exploring the differences in capital structure exclusively with respect to the legal form, we find that the capital structure depends positively on share capital to total equity, provisions for liabilities to total liabilities, accruals to total liabilities and income from public sources to total income. While negatively, on income from financial activities to total income and legal form of association. Apparently, only these variables show a significant impact on capital structure in the case of the legal form. Previous research on the capital structures of American and Belgian non-profit organisations [Jegers, 2011, p. 18–31; Jegers and Verschueren, 2006, p. 309–328] reveal a significant and negative impact of the size which was also negative in our preliminary results, but not significant (even at the 10% significance level). This issue is a result of taking into account other independent variables with the aim to describe the same dependent variable.

With these findings the first part of Research Question 3 is supported. They are significant differences in the capital structure with respect to the legal form of social enterprises.

Are there differences in the capital structure of social enterprises with respect to the activity domain?

Further, regression (2) measures the impact of revenue, equity and debt structures on the capital structure with respect to activity domains. In this case, only one of activity domains, the field of education, shows a significant and positive impact on the capital structure. The next variables, which also have a positive influence, are share capital to total

equity, provisions for liabilities to total liabilities, and accruals to total liabilities.

The rest variables which represent the revenue structure influence negatively on the capital structure: income from paid activities of PBOs to total income and income from financial activities to total income.

These conclusions support the second part of Research Question 3. They are significant differences in the capital structure with respect to the activity domain of social enterprises.

The next step of this analysis is based on regression (3). We put all variables which separately show a significant impact on the capital structure with respect to legal form and to activity domain. We find that only income from paid activities of PBOs to total income does not constitute a signifi-

cant impact on the capital structure at all. We notice that the influence of the rest variables stay the same and they are significant. However, as can be seen in the end of the table 7, 42.9% of the total variation of the capital structure is explained. Before, analysing separately differences between legal form and activity domain, we had the value of the adjusted R^2 on the 41.4% and 38.8% levels respectively.

Finally, modifying our estimation to regression (4), we exclude not statistically significant variable and explain 43.0% of the total variation in the capital structure. Based on our sample, we find that association show a lower level of debt in their total assets than foundations. This finding is in line with previous empirical research on the capital structure by Jegers and Verschueren [2006, p. p. 309–328].

Table 7. Regression Results				
Dependent variable: D/A				
	(1)	(2)	(3)	(4)
lf1	-0.134** (0.058)		-0.121** (0.059)	-0.136** (0.057)
ad2		0.159** (0.061)	0.119** (0.063)	0.113** (0.062)
x1E	0.061** (0.029)	0.061** (0.029)	0.066** (0.029)	0.069** (0.029)
x1L	2.563** (1.078)	2.853** (1.151)	2.585** (1.116)	2.299** (1.073)
x4L	0.261*** (0.083)	0.307*** (0.083)	0.255*** (0.082)	0.253*** (0.082)
x2l		-0.320* (0.163)	-0.158 (0.168)	
x4l	-5.444*** (1.520)	-5.649*** (1.538)	-5.871*** (1.516)	-5.838*** (1.514)
x6l	0.360*** (0.110)		0.267** (0.118)	0.297** (0.114)
Constant	0.242*** (0.056)	0.233*** (0.051)	0.237*** (0.058)	0.225*** (0.056)
Observations	88	88	88	88
R^2	0.454	0.43	0.482	0.476
Adjusted R^2	0.414	0.388	0.429	0.43
Residual Std. Error	0.258 (df = 81)	0.263 (df = 81)	0.254 (df = 79)	0.254 (df = 80)
F Statistic	11.235*** (df = 6; 81)	10.179*** (df = 6; 81)	9.173*** (df = 8; 79)	10.371*** (df = 7; 80)

Note:

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Variables:

lf1 - Dummy variable equals to 1 if the SE is association

ad2 - Dummy variable equals to 1 if the SE is active in the _eld of education

x1E - Share capital to total equity

x1L - Provisions for liabilities to total liabilities

x4L - Accruals to total liabilities

x2l - Income from paid activities of PBOs to total income

x4l - Income from financial activities to total income

x6l - Income from public sources to total income

Results of regression (1), (2) and (4) enable us to support Hypothesis 2 that there are disproportions of public support in SEs with respect to legal form (regression (1) and (4)), and activity domain (regression (2) and (4)). As was expected, the higher value of public support, the higher share of debt in the capital structure. This finding supports observations of Yan et al. [2009, 47–67] from the field of art in American non-profit organisations. Based on the sample of Polish SEs, we point out the same relation within the field of education. The share of debt of Polish SEs supported by public sources increases about 0.297 with the increase of the public sources on one per cent, *ceteris paribus*. However, hypothesis 3 is not supported by our findings. The income from private sources to total income does not influence the capital structure in the case of the sample analysed. In the case of Polish SEs, we can say that the more public support in the capital structure of SEs, the more debt in the capital structure, *ceteris paribus*.

Based on our findings, we can summarise that there are significant and direct differences in the capital structure of social enterprises with respect to their legal forms and activity domains. We formulate this general conclusion taking into account results from regressions (1), (2) and (4).

6. Discussion and concluding remarks

In this paper, we investigate the capital structure analysis exploring the composition of revenue, equity and debt structures of Polish SEs with respect to legal forms and activity domains. In the literature review presented in the first part of this paper, we discuss the theory of capital and revenue structures of non-profit organisations and the previous research on SEs. We introduce the main research questions in which we ask for differences in the income and capital structure with respect to the legal form and/or the activity domain. Furthermore, based on the literature review, we formulate three hypotheses.

We examine the sample of 90 PBOs as representative examples of SEs which meet the EMES criteria. We find the empirical evidence that the legal form and the activity domain are related to differences in the structure of revenue and capital of the group examined.

Our findings fully support first two hypotheses. We find that legal forms and activity domains are factors which reflect in the structure of capital and revenue of SEs, this finding supports Hypothesis 1. Then, our detailed analyses confirm that there is unbalanced public support for SEs between legal forms and activity domains (Hypothesis 2). However, based on our empirical findings, we are not allowed to support the last hypothesis saying that SEs more depended on private supports show lower debt shares in their funding structures.

Furthermore, our empirical results point out which components influence the most difference between revenue and capital structures with respect to legal form and activity domain. Based on our final regression, we formulate the conclusion that the capital structure of SEs is depended positively on the activity domain (field of education), share capital to total equity, provisions for liabilities to total liabilities, accruals to total liabilities and income from public sources to total income. While negatively, on income from financial activities to total income and the legal form (if the SE is the association).

This paper discusses the problem of the capital and revenue structure of SEs from a not well examined before country (Poland) and shows that the same characteristics and features as WISEs [Nysens, 2006] may be pointed out in the case of Polish SEs. This study can be easily adapted to all kinds and forms of SEs if a detailed access to financial statements would be available. The limitation of this study may be found particularly in the size and the composition of SEs analysed. However, for today, only Polish PBOs are obligated to publish financial statements. The key opportunity for this situation may be introducing a new Act on Social Enterprises. Furthermore, findings obtained in this research may be a useful tool for practitioners, who are involved in the activities on the critical social issues undertaken by SEs, to improve the financial situation of the particular organisation. This research may be the first step in mapping the financial issues of Polish SEs. If the local and national authorities would be more transparent with the financial results of SEs, then managerial processes within all kinds of legal forms and activity domains may be improved.

Appendix I

Table A.I.1: Income sources structure of Public Benefits Organisations (PBOs)

COMPONENTS
1. Income from unpaid activities of PBOs
2. Income from paid activities of PBOs
3. Income from business activities of PBOs
4. Income from financial activities of PBOs
5. Income from 1 per cent tax donations
6. Income from public sources
- income from European sources
- income from Polish budget sources
- income from local government sources
- income from grants
7. Income from private sources
- income from membership fees
- income from donations from individuals
- income from donations from legal entities
- income from collections
- income from inheritances
- income from assets
- income from court compensations
- monetary benefits
8. Other income

Table A.I.2: Liabilities and Equity structure

A. EQUITY
I. Share capital
II. Called up share capital (negative value)
III. Own shares (negative value)
IV. Supplementary capital
V. Revaluation reserve
VI. Other reserve capitals
VII. Previous years profit (loss)
VIII. Net Profit (loss)
IX. Write-off on net profit during the financial year (negative value)
B. LIABILITIES AND PROVISIONS FOR LIABILITIES
I. Provisions for liabilities
1. Provision for deferred income tax
2. Provision for retirement and similar benefits (long-term and short-term)
3. Other provisions (long-term and short-term)
II. Long-term liabilities
1. To related parties
2. To other entities
- credits and loans
- arising from issuance of debt securities
- other financial liabilities
- other
III. Short-term liabilities
1. To related parties
- trade liabilities, maturing (up to and above 12 months)
- other
2. To other entities
- credits and loans
- arising from issuance of debt securities
- other financial liabilities
- trade liabilities, maturing (up to and above 12 months)
- received advances for deliveries
- bill-of-exchange liabilities
- tax, customs, insurance and other liabilities
- payroll liabilities
- other
IV. Accruals
1. Negative goodwill
2. Other accruals (long-term and short-term)

Appendix II

Table A.II.1: Basic statistics of income sources (in percentage)

		Legal Forms			Activity Domains		
		Total	Associations	Foundations	Ecology	Education	Health Protection
N		90	45	45	30	30	30
Income from unpaid activities of PBOs	Mean	.3303	.3445	.3162	.3345	.2653	.3913
	Std. Deviation	.2638	.2890	.2383	.2413	.2811	.2608
	Minimum	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
	Maximum	.9099	.9099	.8455	.9079	.9083	.9099
Income from paid activities of PBOs	Mean	.0806	.1180	.0431	.0767	.0947	.0702
	Std. Deviation	.1802	.2122	.1335	.1490	.2044	.1880
	Minimum	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
	Maximum	.8309	.8309	.6717	.5688	.6824	.8309
Income from business activities of PBOs	Mean	.0472	.0308	.0635	.0181	.0899	.0334
	Std. Deviation	.1232	.0979	.1434	.0688	.1809	.0784
	Minimum	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
	Maximum	.7955	.5310	.7955	.3740	.7955	.3084
Income from financial activities of PBOs	Mean	.0078	.0047	.0109	.0013	.0099	.0121
	Std. Deviation	.0188	.0096	.0246	.0025	.0223	.0227
	Minimum	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
	Maximum	.0930	.0522	.0930	.0112	.0930	.0930
Income from 1 per cent tax donation	Mean	.0712	.0536	.0889	.1203	.0274	.0660
	Std. Deviation	.1069	.0924	.1181	.1210	.0763	.1006
	Minimum	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
	Maximum	.4101	.4011	.4101	.4003	.4011	.4101
Income from public sources	Mean	.2785	.3226	.2344	.1630	.3902	.2824
	Std. Deviation	.2672	.2865	.2416	.2062	.2692	.2782
	Minimum	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
	Maximum	.9666	.9666	.8429	.7994	.9666	.9666
Income from private sources	Mean	.1398	.0790	.2005	.2333	.0844	.1017
	Std. Deviation	.2009	.1231	.2427	.2383	.1807	.1438
	Minimum	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0015
	Maximum	.8133	.4975	.8133	.8133	.7967	.4975
Other incomes	Mean	.0447	.0468	.0425	.0528	.0382	.0430
	Std. Deviation	.1245	.1488	.0959	.1799	.0647	.1045
	Minimum	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
	Maximum	.9564	.9564	.5193	.9564	.2350	.5193

Table A.II.2: Basic statistics of equity sources (in percentage of total equity)

		Legal Forms			Activity Domains		
		Total	Associations	Foundations	Ecology	Education	Health Protection
N		90	45	45	30	30	30
I. Share capital	Mean	0.6440	0.8532	0.4348	0.6846	0.5016	0.7458
	Std. Deviation	1.0023	1.3112	0.4723	1.6148	0.4615	0.4784
	Minimum	-0.2876	0.0000	-0.2876	-0.0551	-0.2876	0.0000
	Maximum	8.9015	8.9015	1.4386	8.9015	1.0771	1.4659
II. Called up share capital (negative value)	Mean	0.0000	0.0000	0.0000	0.000	0.000	0.000
	Std. Deviation	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	Minimum	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	Maximum	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
III. Own shares (negative value)	Mean	0.0087	0.0174	0.0000	0.0261	0.0000	0.0000
	Std. Deviation	0.0826	0.1168	0.0000	0.1431	0.0000	0.0000
	Minimum	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	Maximum	0.7838	0.7838	0.0000	0.7838	0.0000	0.0000
IV. Supplementary capital	Mean	0.0338	0.0250	0.0427	0.0093	0.0900	0.0022
	Std. Deviation	0.1628	0.1317	0.1901	0.0508	0.2715	0.0121
	Minimum	-0.0280	0.0000	-0.0280	0.0000	-0.0280	0.0000
	Maximum	0.9803	0.8449	0.9803	0.2783	0.9803	0.0661
V. Revaluation reserve	Mean	0.1189	0.0298	0.2080	0.0078	0.0586	0.2903
	Std. Deviation	0.7999	0.1662	1.1182	0.0330	0.1987	1.3697
	Minimum	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	Maximum	7.4628	1.1051	7.4628	0.1717	0.9984	7.4628
VI. Other reserve capitals	Mean	-0.0008	-0.0215	0.0199	0.0019	-0.0042	0.0000
	Std. Deviation	0.1443	0.1530	0.1336	0.0105	0.2526	0.0000
	Minimum	-1.0235	-1.0235	0.0000	0.0000	-1.0235	0.0000
	Maximum	0.8965	0.0576	0.8965	0.0576	0.8965	0.0000
VII. Previous years profit (loss)	Mean	0.0882	0.0728	0.1036	0.0300	0.1727	0.0618
	Std. Deviation	0.3233	0.3420	0.3066	0.1468	0.4723	0.2542
	Minimum	-0.1257	0.0000	-0.1257	-0.0497	0.0000	-0.1257
	Maximum	2.1311	2.1311	1.0719	0.7982	2.1311	1.0719
VIII. Net profit (loss)	Mean	0.1046	0.0246	0.1847	0.2422	0.1719	-0.1001
	Std. Deviation	1.2290	1.2746	1.1905	1.6064	0.3178	1.3734
	Minimum	-7.9015	-7.9015	-7.0429	-7.9015	-0.1387	-7.0429
	Maximum	1.0551	1.0000	1.0551	1.0551	1.0000	1.0000
IX. Write-off on net profit during the financial year (negative value)	Mean	0.0025	-0.0013	0.0063	-0.0020	0.0094	0.0000
	Std. Deviation	0.0331	0.0089	0.0459	0.0110	0.0563	0.0000
	Minimum	-0.0600	-0.0600	-0.0238	-0.0600	-0.0238	0.0000
	Maximum	0.3066	0.0000	0.3066	0.0000	0.3066	0.0000

Table A.II.3: Basic statistics of debt sources (in percentage of total liabilities)

		Legal Forms			Activity Domains		
		Total	Associations	Foundations	Ecology	Education	Health Protection
		N	89	45	44	30	30
I. Provisions for liabilities	Mean	0.0054	0.0059	0.0050	0.0040	0.0096	0.0027
	Std. Deviation	0.0256	0.0328	0.0155	0.0158	0.0403	0.0098
	Minimum	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	Maximum	0.2190	0.2190	0.0768	0.0768	0.2190	0.0486
II. Long-term liabilities	Mean	0.0439	0.0469	0.0409	0.0136	0.0364	0.0832
	Std. Deviation	0.1313	0.1161	0.1465	0.0743	0.0944	0.1912
	Minimum	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	Maximum	0.7303	0.4067	0.7303	0.4067	0.3852	0.7303
III. Short-term liabilities	Mean	0.6071	0.6009	0.6135	0.7322	0.5722	0.5139
	Std. Deviation	0.3795	0.3686	0.3946	0.3466	0.3739	0.3955
	Minimum	0.0006	0.0006	0.0073	0.0151	0.0006	0.0065
	Maximum	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
IV. Accruals	Mean	0.3435	0.3464	0.3406	0.2502	0.3819	0.4003
	Std. Deviation	0.3579	0.3420	0.3774	0.3383	0.3605	0.3676
	Minimum	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	Maximum	0.9935	0.9935	0.9859	0.9849	0.9749	0.9935

Appendix III

Table A.III.1: Mann-Whitney test and median test results on income structure with respect to legal forms

Detailed results								
	Income from unpaid activities of PBOs	Income from paid activities of PBOs	Income from business activities of PBOs	Income from financial activities of PBOs	Income from 1 per cent tax donation	Income from public sources	Income from private sources	Other incomes
Mann-Whitney U	1009.000	762.000	903.000	997.000	807.000	850.000	744.000	984.000
Z	-.028	-2.250	-1.104	-.126	-1.659	-1.316	-2.167	-.234
p-value	.977	.024	.270	.900	.097	.188	.030	.815
Median	.399	.000	.000	.001	.013	.248	.039	.001
Chi-Square	1.111	2.915	.865	.044	3.600	1.111	1.111	.044
df	1	1	1	1	1	1	1	1
p-value	.292	.088	.352	.833	.058	.292	.292	.833

Table A.III.2: Kruskal-Wallis test and Jonckheere-Terpstra test results on income structure with respect to activity domains

Detailed results								
	Income from unpaid activities of PBOs	Income from paid activities of PBOs	Income from business activities of PBOs	Income from financial activities of PBOs	Income from 1 per cent tax donation	Income from public sources	Income from private sources	Other incomes
Chi-Square	2.947	.450	5.241	6.285	16.303	11.417	14.342	.657
df	2	2	2	2	2	2	2	2
p-value	.229	.798	.073	.043	.000	.003	.001	.720
Std. J-T Statistic	.973	-.668	.074	2.458	-.956	1.840	-1.959	.561
p-value	.331	.504	.941	.014	.339	.066	.050	.575

Table A.III.3: Mann-Whitney test results of pairwise comparison of income sources with respect to activity domains

		Detailed results of pairwise comparisons of income sources						
		Income from unpaid activities of PBOs	Income from paid activities of PBOs	Income from business activities of PBOs	Income from financial activities of PBOs	Income from 1 per cent tax donation	Income from public sources	Income from private sources
Ecology & Education	Mann-Whitney U	399.000	429.500	338.500	326.500	206.500	216.500	211.500
	Z	-.761	-.335	-1.965	-1.840	-3.601	-3.463	-3.526
	p-value	.447	.738	.049	.066	.000	.001	.000
Ecology & Health Protection	Mann-Whitney U	379.500	409.000	449.000	293.000	354.500	336.000	293.000
	Z	-1.046	-.670	-.021	-2.348	-1.412	-1.699	-2.321
	p-value	.295	.503	.984	.019	.158	.089	.020
Education & Health Protection	Mann-Whitney U	339.000	430.500	347.500	401.500	240.000	350.000	319.000
	Z	-1.652	-.326	-1.836	-.722	-3.106	-1.480	-1.937
	p-value	.099	.745	.066	.470	.002	.139	.053

Table A.III.4: Mann-Whitney test and median test results on debt and equity structure with respect to legal forms

		Detailed results												
		Share capital	Called up share capital	Own shares	Supple-mentary capital	Revalu-ation reserve	Other reserve capitals	Previous years profit/loss	Net profit/ loss	Write-off net profit	Provisions for liabilities	Long-term liabilities	Short- term liabilities	Accruals
Mann-Whitney U		758.500	1012.500	990.000	990.000	923.000	990.000	1000.000	827.500	990.000	838.000	928.500	963.500	954.000
	Z	-2.051	0.000	-1.000	-.391	-1.324	-.584	-.155	-1.493	-.584	-2.031	-.736	-.221	-.301
	p-value	.040	1.000	.317	.696	.186	.559	.877	.135	.559	.042	.462	.825	.764
Median Chi-Square		.676	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.057	.000	.000	.000	.723	.246
		5.378		1.011	.714	1.800	0.000	.385	.400	1.011	4.601	.574	.011	.102
	df	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p-value		.020		.315	.398	.180	1.000	.535	.527	.315	.032	.449	.917	.750

Table A.III.5: Kruskal-Wallis test and Jonckheere-Terpstra test results on debt and equity structures with respect to activity domains

	Detailed results													
	Share capital	Called up share capital	Own shares	Supple- mentary capital	Revalu-ation reserve	Other reserve capitals	Previous years profit/loss	Net profit/ loss	Write-off net profit	Provisions for liabilities	Long-term liabilities	Short- term liabilities	Accruals	
Chi-Square	5.236	0.000	2.000	1.370	.977	.637	4.997	8.229	.682	2.038	6.790	5.385	4.040	
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
p-value	.073	1.000	.368	.504	.614	.727	.082	.016	.711	.361	.034	.068	.133	
Std. J-T Statistic	2.072	0.000	-1.225	-.016	.863	-.691	.034	-2.782	.715	1.018	2.445	-2.208	1.779	
p-value	.038	1.000	.221	.987	.388	.489	.973	.005	.475	.308	.015	.027	.075	

Table A.III.6: Mann-Whitney results of pairwise comparison of equity and debt sources with respect to activity domains

		Detailed results of pairwise comparisons of debt and equity sources												
		Share capital	Called up share capital	Own shares	Supple-mentary capital	Reva-luation reserve	Other reserve capitals	Previous years profit/loss	Net profit/ loss	Write-off net profit	Provisions for liabilities	Long-term liabilities	Short-term liabilities	Accruals
Ecology & Education	Mann-Whitney U	437.000	450.000	435.000	418.500	418.000	436.000	364.500	292.000	435.000	394.000	349.000	329.000	333.500
	Z		0.000	-1.000	-.895	-.909	-.548	-1.809	-2.337	-.587	-1.401	-2.404	-1.823	-1.760
	p-value	.192	1.000	.317	.371	.363	.584	.070	.019	.557	.161	.016	.068	.078
		.848												
Ecology & Health Protection	Mann-Whitney U	313.000	450.000	435.000	449.500	419.000	435.000	448.500	278.500	435.000	393.000	331.500	297.000	324.000
	Z		0.000	-1.000	-.024	-.880	-1.000	-.038	-2.536	-1.000	-1.134	-2.508	-2.141	-1.728
	p-value	-2.026	1.000	.317	.981	.379	.317	.970	.011	.317	.257	.012	.032	.084
		.043												
Education & Health Protection	Mann-Whitney U	320.500	450.000	450.000	418.000	449.500	450.000	366.000	404.000	450.000	420.000	417.000	405.500	430.500
	Z		0.000	0.000	-.909	-.013	0.000	-1.913	-.680	0.000	-.335	-.349	-.451	-.069
	p-value	-1.916	1.000	1.000	.363	.990	1.000	.056	.496	1.000	.738	.727	.652	.945
		.055												

References

- Abraham A.** [2006], *Financial Management in the Nonprofit Sector: A Mission-Based Approach to Ratio Analysis in Membership Organizations*. "The Journal of American Academy of Business", Vol. 9(2).
- Billis D.** [2010], *Hybrid Organisations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*, Palgrave-MacMillan, New York.
- Borzaga C., Defourny J.** [2001], *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- Calabrese T.D.** [2013], *Running on Empty: The Operating Reserves of U.S. Nonprofit Organizations*, "Nonprofit Management and Leadership", Vol. 23(3).
- Carroll D.A., Stater K.J.** [2009], *Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?*, "Journal of Public Administration Research and Theory", Vol. 19(4).
- Chang C.F., Tuckman H.P.** [1991], *Financial vulnerability and attrition as measures of non-profit performance*, "Annals of Public and Cooperative Economics", Vol. 62(4).
- Defourny J., Nyssens M.** [2006], *Defining Social Enterprise*, [in:] M. Nyssens (ed), *Social Enterprise – At the Crossroads of Market. Public Policies and Civil Society*, Routledge, London.
- Defourny J., Pestoff V.** [2008], *Images and concepts of the third sector in Europe*. "Working Papers Series, No. 08/02"; EMES European Research Network, Liege.
- Fischer R.L., Wilsker A.L., Young R.D.** [2011], *Exploring the Revenue Mix of Nonprofit Organizations: Does It Relate to Publicness?*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", Vol. 40(4).
- Froelich K.A.** [1999], *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", Vol. 28(3).
- Gardin L.** [2006], *A variety of resource mixes inside social enterprises*, [in:] M. Nyssens (ed), *Social Enterprise – At the Crossroads of Market. Public Policies and Civil Society*, Routledge, London.
- Haugh H.** [2005], *A research agenda for social entrepreneurship*, "Social Enterprise Journal", Vol. 1(1).
- Hoogendoorn B., Penning E., Thurik R.** [2010], *What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research*, "International Review of Entrepreneurship", Vol. 8(2).
- Huybrechts B., Defourny J.** [2008], *Are Fair Trade Organizations necessarily Social Enterprises?*, "Social Enterprise Journal", Vol. 4(3).
- Jegers M.** [1997], *Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability: a Comment and Extension*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", Vol. 16(1).
- Jegers M.** [2011], *On The Capital Structure of Non-profit Organisations: A Replication and Extension with Belgian Data*, "Financial Accountability & Management", Vol. 27(1).

Jegers M., Verschueren I. [2006], *On the Capital Structure of Non-profit Organisations: an Empirical Study for Californian Organisations*, "Financial Accountability and Management", Vol. 22(4).

Low C. [2006], *A Framework for the Governance of Social Enterprise*, "International Journal of Social Economics", Vol. 33(5).

Macedo I.M., Pinho J.C. [2006], *The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations*, "European Journal of Marketing", Vol. 40(5/6).

Nyssens M. [2006], *Social Enterprise – At the Crossroads of Market. Public Policies and Civil Society*, Routledge, London.

O'Shaughnessy M. [2006], *Irish social enterprises: challenges in mobilizing resources to meet multiple goals*, [in:] M. Nyssens (ed), *Social Enterprise – At the Crossroads of Market. Public Policies and Civil Society*, Routledge, London.

Pättiniemi P. [2006], *A plurality of logics behind Finnish social enterprises*, [in:] M. Nyssens (ed), *Social Enterprise – At the Crossroads of Market. Public Policies and Civil Society*, Routledge, London.

Price M. [2008], *Social Enterprise: What it is and Why it Matters*, FFLAN Ltd, London.

Ridley-Duff R., Bull M. [2011], *Income Streams and Special Investment*, [in:] *Understanding Social Enterprise. Theory and Practice*, SAGE Publications Ltd, London.

Siegel S., Castellan N.J. [1988], *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, McGraw-Hill, Inc., New York.

Tuckman H.P. [1993], *How and Why Nonprofit Organizations Obtain Capital*, [in:] D. Hammack, D. Young (eds), *Nonprofit Organizations in a Market Economy. Understanding New Roles Issues, and Trends*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Yan W., Denison D.V., Bulter J.S. [2009], *Revenue Structure and Nonprofit Borrowing*, "Public Finance Review", Vol. 37(1).

Struktura kapitału i przychodów w przedsiębiorstwach społecznych

Streszczenie: Obecnie przedsiębiorstwa społeczne decydują się na wybór strategii, które zapewniają im stabilizację w realizowaniu ich misji społecznej. W niniejszym artykule zbadano wpływ struktury finansowej, formy prawnej oraz obszaru działalności na kształtowanie się struktury kapitału oraz struktury przychodów. Analizie zostały poddane sprawozdania finansowe polskich przedsiębiorstw społecznych, z uwzględnieniem wspomnianych czynników. Otrzymane wyniki pozwalają wnioskować o istnieniu istotnych różnic w strukturze przychodów, strukturze pasywów oraz strukturze kapitału pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce. Ponadto wskazują one na silny wpływ na strukturę kapitału zarówno środowiska, jak i czynników generowanych przez sektor, w którym prowadzona jest działalność.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo społeczne, organizacja pożytku publicznego, struktura przychodów, struktura kapitału, kapitał własny i zobowiązania.

(eS)

Recenzje PUBLIKACJI

Recenzja książki pt.

Social Entrepreneurship for the 21st Century: innovation across the nonprofit, private and public sectors autorstwa G. L. Keohane

McGraw Hill, New York, 2013

Marek Ćwiklicki

Georgia Levenson Keohane podjęła się trudnego zadania przedstawienia aktualnego obrazu przedsiębiorczości społecznej. Po przeczytaniu jej książki zatytułowanej *Social Entrepreneurship for the 21st Century: innovation across the nonprofit, private and public sectors* stwierdzam, że ten cel został w dużej mierze zrealizowany. Zastrzeżenie we wcześniejszym zdaniu wynika z faktu ograniczenia się, co przyznaje sama Autorka, do perspektywy Stanów Zjednoczonych Ameryki, z nielicznymi odwołaniami do zagranicznych przypadków.

Publikacja dotyczy szeroko pojętej przedsiębiorczości społecznej, a studia przypadków pozwalają na zrozumienie mechanizmów determinujących funkcjonowanie przedsiębiorców społecznych z sektora publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych. Keohane ściśle łączy to z amerykańskim kapitalizmem i ukazuje zmiany w myśleniu o przedsiębiorczości społecznej. W rezultacie przyjęty przez nią cel, jakim jest określenie roli przedsiębiorczości społecznej w szerszym kontekście amerykańskiej ekonomii politycznej oraz przeanalizowanie sposobów wspólnych działań reformatorów dokonujących zmian społecznych został osiągnięty.

Recenzowana książka o objętości 263 stron ma przejrzystą strukturę, jej treść została podzielona na 4 części o łącznej liczbie 21 rozdziałów.

Część I zatytułowana „Przedsiębiorczość społeczna w sektorze non-profit” ma charakter przeglądowy, w kolejnych rozdziałach Autorka wyjaśnia, czym jest tytułowa przedsiębiorczość. W pierwszym rozdziale zwraca uwagę na problem definicyjny związany z pojęciem „przedsiębiorczość społeczna”, jednak, co należy zaznaczyć, nie rozwiązuje go. Ten rozdział sygnalizuje pewne zagadnienia i koncentruje się na wyróżnikach świadczących o społecznym charakterze działań. Do nich należy orientacja na systemowe zmiany, innowacyjność oraz ukierunkowanie na misję. W kolejnym rozdziale omówiono

pierwsze amerykańskie przykłady działań z obszaru przedsiębiorczości społecznej – zaprezentowano m.in. organizacje Teach For America, Jumpstart, związek zrzeszający przedstawicieli wolnych zawodów Working Today i inicjatywę City Year. Każdy z nich został przedstawiony z uwzględnieniem tych samych wymiarów, tzn. wzięto pod uwagę przedsiębiorczość, innowacyjność i sprzyjanie przedsiębiorcom (*business friendly*). Rozdział trzeci zawiera opis fundatorów, osób lub organizacji finansowo wspierających działania prospołeczne. Keohane odwołuje się do idei nowej filantropii, wskazując na jej związki ze społecznymi rynkami kapitałowymi. O ile pierwsze trzy rozdziały przedstawiają w sposób syntetyczny początki i rozwój przedsiębiorczości społecznej w Stanach Zjednoczonych Ameryki (i z tego względu dla polskiego czytelnika mają charakter informacyjny), o tyle w czwartym rozdziale pojawiają się zagadnienia dotyczące także polskiej ekonomii społecznej. Mam tu na myśli kwestię ewaluacji działań, głównie w celu dokonania oceny i dowiedzenia sensowności i racjonalności wydatkowania środków. W tym obszarze dotyczy to:

- ukazania przychodów lub zwrotu z inwestycji wyrażonych w quasi-finansowych lub społecznych terminach,
- poprawy sprawności funkcjonowania organizacji w znaczeniu wewnętrznej organizacji i zarządzania oraz jej działań,
- poprawności metodologicznej w wykazaniu wpływu (zgodnie z naukowym podejściem).

Autorka opisuje znane w Polsce metody ewaluacji – typu SROI, *cost-benefit analysis* – przy czym kładzie nacisk nie tyle na odpowiedź, jak mierzyć

NOTA O RECENZENCIE

dr hab. Marek Ćwiklicki, prof. UEK – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

przedsiębiorczość społeczną, ile na ich wykorzystanie przez fundatorów i przedsiębiorców społecznych.

Kontynuację tego wątku można dostrzec w następnym rozdziale poświęconym technologii, która wspiera działania na rzecz poprawy sytuacji społecznej (ang. *social improvement*) – poprzez nowe sposoby gromadzenia funduszy (np. *crowdfunding*), jak i włączenia w te działania szerszej liczby osób (np. w formie otwartych innowacji, ang. *open innovation*, inicjowanych przez Ashoka i Fundację Rockfellera). Wątek finansowy Keohane podjęła także w rozdziale 6, omawiając rolę nagród jako narzędzi zapłaty za sukces. W siódmym rozdziale pierwszej części Autorka omawia kwestię lepszego ukierunkowania aktywów za pomocą inwestycji, tzw. program – *related investments*, z których część wraca do przedsiębiorców. W Stanach Zjednoczonych takie rozwiązanie dało asumpt do powstania nowych form wsparcia finansowego. Nie dziwi zatem zawartość ostatniego rozdziału – ukazano w nim przesunięcie akcentu z przedsiębiorczości na przedsiębiorstwa, czyli instytucjonalne formy organizacji, które muszą uwzględniać finansowe samoutrzymanie się przy jednoczesnym misyjnym działaniu. Powstałe hybrydowe formy, takie jak Omidyar Network czy Google.org oraz opisane przykłady Acumen Fund i Root Capital, świadczą o tym, że – jak w przypadku Acumen Fund – firmy poprzez sprzedaż towarów i usług mogą zarabiać, a jednocześnie świadczyć usługi dla potrzebujących (s. 75).

Próbując podsumować tę część, warto zatem podkreślić wysiłki przedsiębiorstw społecznych, aby wykorzystywać rynkowe mechanizmy w celach społecznych.

Część drugą recenzowanej książki – „Social impact in the private sector” – poświęcono kwestiom finansowym. Na początku analizowana jest perspektywa inwestora (darczyńcy, fundatora), którego interesuje przede wszystkim skala oraz wpływ działalności przez niego wspieranej. *Impact investing* znane w Polsce pod nazwą inwestowanie zaangażowane społecznie w pierwszej kolejności charakteryzuje intencjonalność wyrażona też wpływem. Dopiero na drugim miejscu jest wynik finansowy. To stanowi podstawę do inwestowania dającego łączne wartości (ang. *Blended Value*).

W kolejnym rozdziale Keohane przedstawia zagadnienie międzynarodowych inwestycji, wskazu-

jąc jednocześnie na bariery w rozwoju takiej formy wspierania przedsiębiorczości społecznej. Należą do nich braki w infrastrukturze oraz wywołane tym problemy związane z pomiarem i raportowaniem osiągniętych wyników. Jako przykład takiego działania Autorka prezentuje w następnym rozdziale historię mikrokredytów, z powołaniem na prace M. Yunusa i A. Pradesha. Opis skutków tego typu inwestycji w Stanach Zjednoczonych stanowi treść kolejnego rozdziału. Wśród nich ponownie pojawia się kwestia nowych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw społecznych.

Ostatni rozdział ukazuje inną perspektywę przedsiębiorstwa – chodzi o kapitalizm o wspólnych wartościach (ang. *shared value capitalism*, termin zaproponowany przez M. Portera). Przejawia się on w stwierdzeniu: przedsiębiorstwa muszą ponownie połączyć biznes i społeczeństwo. W rezultacie ta forma kapitalizmu uzupełnia tradycyjnie postrzeganą społeczną odpowiedzialność biznesu. Wątek ekonomii politycznej pojawia się także w pozostałych rozdziałach drugiej części książki, np. w powołaniu na pracę M. Bishopa z 2011 r. poświęconą filantropokapitalizmowi.

Podsumowanie tej części książki zawiera się w spostrzeżeniu o próbie modyfikacji świata biznesu poprzez uznanie za konieczne uwzględnienie wspólnej wartości i stosowania idei zrównoważanego kapitalizmu w praktyce.

Część trzecią – „Social Entrepreneurship...” – poświęcono społecznym innowacjom w sektorze publicznym. Na początku zaprezentowano przykład miasta Nowy Jork. W trakcie swojej kadencji burmistrz M. Bloomberg dokonał próby przeniesienia na grunt administracji miejskiej niektórych rozwiązań stosowanych w biznesie, co dało pozytywny rezultat. Dotyczyło to m.in. stosowania pomiarów do oceny funkcjonowania różnych wydziałów (ocena bazuje na wynikach). Przykładowo, Wydział ds. Osób Bezdomnych wyjątkowo sprawnie obsługiwał swoich klientów, tyle że nie rozwiązywał problemów bezdomności. Stało się jasne, że ocena musi mieć związek z osiąganymi wynikami, a kontrakty na realizację usług ten element również powinny uwzględniać. Nie bez znaczenia dla rozwoju projektu New York City miało uruchomienie ośrodków i laboratoriów dedykowanych danym problemom.

Następny rozdział tej części opisuje społeczne innowacje w administracji rządowej B. Obamy. I znów

czytelnik znajdzie w nim odniesienie do znaczenia pomiarów, jak również do wagi podejścia opartego na dowodach. O ile ten rozdział przedstawia teorię, o tyle kolejny ukazuje faktycznie podjęte działania. Uwypuklono w nim rolę rządu jako czynnika sprawczego zmian, np. w formie nagród (Keohane podaje przykład *Investing in Innovation (i3) Awards*), partnerstw, czy też inicjowania otwartych innowacji. W tym ostatnim przypadku wskazuje się na możliwości wykorzystania udostępnionych przez rząd danych statystycznych i szanse ich biznesowego użycia, w tym także dla celów społecznych. Przykładowo, udostępnienie danych meteorologicznych pozwoliło na opracowanie różnych programów komputerowych i aplikacji na urządzenia mobilne, z których może korzystać każdy ich posiadacz. Idea Rządu 2.0 (Gov. 2.0) dała podstawy do zwiększenia skali oddziaływania. W kolejnym rozdziale Keohane prezentuje rozwiązania finansowe o nazwie obligacje społeczne (*social impact bonds*). Podobnie jak we wcześniejszym rozdziale, także w tym Autorka argumentuje, że bez pomocy państwa działania wspierające przedsiębiorczość społeczną byłyby ograniczone.

Część ostatnia, czwarta – „Room for debate” – zawiera spis tematów do otwartej dyskusji. Zmiana myślenia o społecznej przedsiębiorczości, która nabrała charakteru bardziej biznesowego, to pierwsze wymienione zagadnienie. W takim ujęciu traktuje się rynki jako środki, ale nie cel sam w sobie. Kolejną kwestią jest podkreślenie wagi pomiarów i ocen wyników, w tym także dzielenia się niepowodzeniami jako podstawy do uczenia się. Następny rozdział stanowi próbę opisu nowych podejść do filantropii i rządu. Jak wcześniej zaznaczono, administracja rządowa jest ważna dla osiągnięcia efektu skali poprzez ochronę przedsiębiorczości społecznej. Następną kwestią jest osiągnięcie wpływu, przy czym konieczna jest świadomość tego, ile to kosztuje (ang. *impact*). W dalszej kolejności omówiono dwie kwestie, tzn. komercjalizacji przedsiębiorczości społecznej i prywatyzacji w świadczeniu usług publicznych.

W ostatnim rozdziale, o tym samym tytule jak prezentowana książka, Autorka dokonuje rekapitulacji dotychczasowych rozważań. W pierwszej kolejności odnosi się do ducha przedsiębiorczości, a następnie do roli rządu w kształtowaniu rynków, w tym także realizowaniu sponsorowanych przedsięwzięć w zakresie rozwoju technologii i infrastruktury. Osobnym zagadnieniem jest zaangażowanie rządu w działania na

rzecz ograniczania ryzyka i wspierania przedsiębiorczości za pomocą instrumentów finansowych, np. nagród, ulg podatkowych. Uzupełnieniem powyższych form są działania o charakterze asysty administracyjnej, np. poprzez tworzenie dedykowanych biur.

Na zakończenie prezentowanego opisu należy odpowiedzieć na następujące pytanie: dla jakiego grona czytelników książka Keohane może być przydatna? Jako pierwszą grupę należy wskazać przedstawicieli instytucji finansowych i dużych przedsiębiorstw, którzy chcą wspierać rozwój społeczny, ale także szukają nowych inspiracji do prowadzenia działań pomocniczych. Druga grupa to przedsiębiorcy społeczni, którzy często nie doceniają aspektów organizacyjno-zarządczych, koncentrując się wyłącznie na realizacji swojej misyjnej działalności. Nie chodzi tu tylko o formalną, finansowo-rachunkową sprawozdawczość dotyczącą wydatkowania środków, ale uwzględnienie w raportach faktycznie osiąganych wyników i ich oddziaływania, ponieważ często mają one charakter długoterminowy i nie pojawiają się od razu po zakończeniu projektu. Trzecią grupę odbiorców stanowi administracja publiczna, która, jak się okazuje, może i powinna być czynnikiem sprawczym, zachęcającym i wspierającym przedsiębiorców społecznych. O ile powyżej wskazani potencjalni adresaci to praktycy i z pewnością docenią walory omawianej publikacji, o tyle warto też skłonić naukowców zajmujących się przedsiębiorczością społeczną do sięgnięcia po książkę *Social Entrepreneurship for the 21st Century: innovation across the nonprofit, private and public sectors*. Otóż zawarte w ostatniej części tematy do dyskusji są niewątpliwie interesującymi obszarami badawczymi.

Dokonany przez Keohane opis współczesnego oblicza przedsiębiorczości społecznej – pomimo dominującego w pracy amerykańskiego centryzmu – skłania do refleksji nad polskim obrazem tego zagadnienia. Może niekoniecznie należy traktować wszystkie proponowane rozwiązania jako wzór do naśladowania, ale dają one podstawę do rozważań i skłaniają do odmiennego myślenia o przedsiębiorczości społecznej. Bez wątpienia treści zawarte w książce uwypuklają cechy charakterystyczne przedsiębiorczości społecznej i pozwalają lepiej zrozumieć związki między sektorem prywatnym, publicznym i non-profit. Oprócz tego, wskazują na jeszcze jeden ważny aspekt – skuteczność działań jest uzależniona od współpracy tych trzech sektorów.

(eS)

BIBLIOTEKA TEKSTÓW KLASYCZNYCH

Przedsiębiorczość społeczna: krytyczny przegląd koncepcji¹

Ana María Peredo, Murdith McLean² (tłumaczenie Rafał Śmietana)

Streszczenie: W niniejszym artykule podjęto próbę analitycznej, krytycznej i syntetycznej oceny powszechnie stosowanego pojęcia przedsiębiorczość społeczna w kontekście znaczeń przypisywanych jego częściom składowym. Rozpatrywane oddzielnie określenia przedsiębiorczość oraz społeczny charakteryzują się dość szerokim zakresem użycia oraz istotnym zróżnicowaniem pod względem eksponowania celów społecznych, a także tego, co uważa się za istotne cechy przedsiębiorczości. Artykuł kończy się propozycją elastycznej definicji tego pojęcia: z przedsiębiorczością społeczną mamy do czynienia, gdy jakaś osoba lub osoby (1) wyłącznie lub w znacznym stopniu tworzą pewną wartość społeczną i realizują cele z nią związane poprzez (2) dostrzeganie i wykorzystywanie możliwości tworzenia takiej wartości, (3) wdrażanie innowacji, (4) podejmowanie ryzyka oraz (5) nieakceptowanie ograniczeń związanych z dostępnością zasobów.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, wartości społeczne, innowacyjność, zasoby.

Wprowadzenie

Pojęcie przedsiębiorczości społecznej zakorzeniło się na dobre w terminologii stosowanej w dyskusjach na temat działalności gospodarczej. Powstają popularne i naukowe książki oraz artykuły poświęcone cechom charakterystycznym organizacji uważanych za wzorcowych przedstawicieli przedsiębiorczości społecznej. Zagadnienie to znalazło miejsce w programach nauczania czołowych szkół biznesu, stanowi ono także przedmiot licznych rozważań praktycznych i akademickich. Działają stowarzyszenia poświęcone badaniu oraz popularyzacji przedsiębiorczości społecznej, a dzięki wielu witrynom internetowym można się zapoznać z koncepcją, uzyskać informacje lub porady na temat praktycznego wdrażania tego rodzaju przedsiębiorczości. Problematyce przedsiębiorczości społecznej poświęca się nawet specjalne edycje znanych czasopism branżowych (np. „The Journal Of World Business”).

Mając do czynienia z tak bogatym materiałem, nie można się nie zastanawiać, czym właściwie jest przedsiębiorczość społeczna. Czy polega po prostu na zastosowaniu sprawdzonych praktyk biznesowych do funkcjonowania organizacji non-profit, jak sugerują niektórzy [Reis, 1999], czy jest to raczej radykalnie odmienne podejście do działalności polegającej na czynieniu dobra? Przedsiębiorczość społeczną uznaje się niekiedy za „innowacyjne po-

dejście do zaspokajania złożonych potrzeb społecznych” [Johnson, 2000, s. 1], które nabiera szczególnej wagi zwłaszcza w kontekście systematycznie malejących środków publicznych. Co sprawia, że podejście to wydaje się bardzo obiecujące? Rozstrzygnięcie, czy naprawdę jest ono tak obiecujące opiera się częściowo na zrozumieniu istoty zjawiska, jakie się za nim kryje. Komentatorzy naukowci i popularnonaukowci, a także jego orędownicy rozumieją je w odmienny sposób. Chcąc zrozumieć stanowiska wszystkich zainteresowanych, należy najpierw wyjaśnić zakres znaczeniowy pojęcia *przedsiębiorczość społeczna*.

Istnieją jeszcze inne, bardziej praktyczne przyczyny podejmowania prób wyjaśnienia omawianego pojęcia. Po pierwsze, przedsiębiorczość społeczna może wymagać zupełnie odmiennych kryteriów oceny od standardowych form przedsiębiorczości. Po drugie, jeżeli przedsiębiorczość społeczna rzeczywiście stanowi obiecujące narzędzie do zaspokajania potrzeb społecznych, może ona wymagać dodatkowego wsparcia w postaci aktów prawnych i innych narzędzi polityki społecznej. Po trzecie, może się okazać, że połączenie zdolności i umiejętności koniecznych do skutecznej realizacji działań w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej różni się w znaczący sposób od kombinacji tych cech zwiększających prawdopodobieństwo efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej

NOTA O AUTORACH

Ana María Peredo – Faculty of Business, University of Victoria, Kanada.

Murdith McLean – Centre for Studies in Religion and Society, University of Victoria, Kanada.

¹ Tekst oryginalny pt. *Social entrepreneurship: a critical review of the concept* opublikowano w 2006 r. w: „Journal of World Business”, 41(1): 56–65.

² Autorzy serdecznie dziękują recenzentom „Journal of World Business” za cenne komentarze do wcześniejszej wersji niniejszego artykułu.

bez komponentu społecznego. Niniejszy artykuł nie ma na celu rozstrzygnięcia żadnej z tych ważnych kwestii, które niewątpliwie zasługują na bardziej wnikliwe zbadanie. Stawia sobie natomiast zadanie spełnienia warunku koniecznego do zaistnienia tych kwestii, mianowicie próbuje wyjaśnić, czym właściwie jest przedsiębiorczość społeczna.

Po pierwsze, zwracamy uwagę na zakres znaczeniowy pojęcia *przedsiębiorczość społeczna* w najczęściej spotykanych kontekstach. Dlatego niniejszy artykuł rozpoczynamy od kwestii analitycznych oraz od przedstawienia wyników naszego badania. W poniższej analizie uwzględniamy propozycje naukowców co do treści interesującego nas pojęcia, jak również mniej refleksyjnie nastawionych jego użytkowników, w wielu przypadkach bezpośrednio zestawiając opinie jednych z opiniami drugich. Badamy, jakie cechy charakterystyczne konkretnych rodzajów działalności uznaje się za pośrednio lub bezpośrednio związane z określeniem przedsiębiorczości społecznej. Jak wyżej wspomniano, zdecydowana większość zastosowań omawianego terminu eksponuje jeden z dwóch aspektów przedsiębiorczości społecznej: jeden wiąże się ściślej z elementem społecznym, a drugi z przedsiębiorczością. Wymaga to włączenia dwóch czynników – krytycznego i syntetycznego – do niniejszego studium. Podamy w nim argumenty przemawiające za utrzymaniem pewnej elastyczności definicji tego pojęcia oraz argumenty przeciwko pewnym zakresom jego stosowania, które sprawiają, że nie niesie ono ze sobą wystarczającej wartości poznawczej. Na zakończenie proponujemy definicję łączącą pewne podstawowe elementy znaczeniowe obecne w powszechnym użyciu, pomijając inne, których uwzględnienie poszerza zakres stosowania omawianego terminu aż do utraty przezeń selektywności. Mamy nadzieję, że uzyskane wyniki pomogą dostrzec i ocenić to, co dzieje się w świecie realnym, w którym na porządku dziennym mamy do czynienia z koniecznością rozwiązywania problemów społecznych.

W niniejszym artykule przyjęto pewne założenia dotyczące relacji między przedsiębiorczością społeczną a tym, co nazywa się *przedsiębiorstwem społecznym*. Przedsiębiorstwo społeczne jako rodzaj *działalności* (zwykle określanej mianem przedsiębiorczości społecznej) powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością społeczną (co zilustrowano

szeregiem cytatów zamieszczonych poniżej). Dla celów tego artykułu przyjmujemy, że oba pojęcia są rzeczywiście tożsame. W poniższych rozważaniach zakładamy więc, że wyjaśnienie pojęcia przedsiębiorczości społecznej sprowadza się do wyjaśnienia pojęcia przedsiębiorstwa społecznego jako działalności. Stosujemy tutaj praktykę innych autorów używających zamiennie terminów *przedsiębiorstwo społeczne* i *przedsiębiorczość społeczna*. Relacja między przedsiębiorczością społeczną i przedsiębiorstwem społecznym, czyli między poszczególnymi organizacjami lub instytucjami, jest bardziej złożona, lecz w niniejszej pracy pozostawimy ją na poziomie intuicyjnym.

Można więc zapytać, co czyni przedsiębiorczość społeczną – *społeczną*, a co sprawia, że określa się ją mianem *przedsiębiorczości*. Na jedno i na drugie pytanie istnieje wiele odpowiedzi.

1. Co sprawia, że przedsiębiorczość społeczną uznaje się za rodzaj przedsiębiorczości?

Dees wyraził opinię wielu badaczy, gdy stwierdził, że „przedsiębiorcy społeczni to pewien gatunek zaliczający się do rodzaju przedsiębiorców” [1998, s. 3]. W związku z tym analizę pojęcia przedsiębiorczości społecznej można rozpocząć od zastanowienia się, kto wchodzi w skład tego rodzaju. W dalszej części artykułu przyjmujemy, że definicja *przedsiębiorczości* jest logicznie powiązana z definicją *przedsiębiorcy*, wychodząc z założenia, iż przedsiębiorczość jest tym, co robią przedsiębiorcy, gdy są przedsiębiorcami. Zdefiniowanie jednego terminu pociąga za sobą w sposób dorozumiany zdefiniowanie drugiego.

Wśród naukowców nie istnieje konsensus, co właściwie robią przedsiębiorcy, gdy wcielają w życie ducha przedsiębiorczości. Venkataraman, redaktor „Journal of Business Venturing”, zauważył: „(...) istnieją zasadniczo odmienne koncepcje oraz interpretacje pojęcia przedsiębiorcy i roli przedsiębiorczości; konsensus w sprawie definicji tego drugiego w kategoriach przedsiębiorcy jest chyba niemożliwy” [Venkataraman, 1997, s. 120]. Tutaj także zastosujemy podejście oparte na analizie powszechnego zastosowania tego terminu, przedstawiając argumenty za „doprecyzowaniem” jego definicji [Salmon, 1995].

Znaczenie „minimalistyczne”

Stosunkowo nieskomplikowane zastosowanie terminu *przedsiębiorca* najczęściej spotyka się w prasie popularnej: przedsiębiorca to po prostu osoba, która zakłada i/lub prowadzi małą firmę. Niektóre definicje słownikowe odzwierciedlają to zastosowanie. Na przykład słownik *Canadian Oxford Dictionary* definiuje przedsiębiorcę jako „osobę zakładającą lub organizującą przedsiębiorstwo handlowe, zwłaszcza takie, z działaniem którego wiąże się ryzyko finansowe” [Barber, 1998, s. 467]. To rozumienie przedsiębiorczości można nazwać minimalistycznym. Na tej podstawie przedsiębiorcę społecznego można po prostu zdefiniować jako kogoś, kto organizuje i/lub prowadzi firmę lub korporację realizującą cele społeczne w jeden ze sposobów nakreślonych w dalszej części niniejszego artykułu.

Znaczenie odwołujące się do „metod stosowanych w biznesie”

Według nieco szerszej, lecz nadal popularnej interpretacji przedsiębiorczości element rzutkości i inicjatywy w przedsiębiorczości społecznej jest ściśle powiązany z metodami działania oraz kryteriami stosowanymi przez przedsiębiorstwa rynkowe. Zdaniem Pomerantza: *„Kluczowy aspekt przedsiębiorczości społecznej polega na stosowaniu typowego dla biznesu, innowacyjnego podejścia do misji świadczenia usług społecznych. Rozwijanie nowych inicjatyw gospodarczych stanowi tylko jeden z aspektów tego rodzaju przedsiębiorczości. Kolejnym aspektem jest maksymalizacja przychodów z realizowanych programów poprzez zastosowanie zasad działalności nastawionej na zysk bez zaniedbywania podstawowej misji”* [2003, s. 26].

Wiele publikacji prasowych oraz materiałów wykorzystywanych przez organizacje non-profit i inne odzwierciedlają ten nacisk na metody stosowane w biznesie.

Bardziej rozbudowane znaczenie

Badacze przedsiębiorczości społecznej koncentrujący się na aspekcie przedsiębiorczości są jednak skłonni sięgać głębiej do literatury naukowej poświęconej temu zagadnieniu i stosować ją do sfery społecznej. W rezultacie powstaje bardziej złożona

definicja elementu przedsiębiorczości zawartego w przedsiębiorczości społecznej. Zapewne jest to bardziej odpowiednie podejście do podjęcia prób zrozumienia przedsiębiorczości w ogóle, a przedsiębiorczości społecznej w szczególności. Analizując istniejący zakres stosowania tego pojęcia, należy przyznać, że przedsiębiorczość społeczną niekiedy rozumie się jedynie jako zakładanie i/lub zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym, zapewne z uwzględnieniem ryzyka związanego z tymi czynnościami. Wydaje się jednak, że bardziej precyzyjna definicja powinna odwoływać się do cech, które sprawiają, że pojęcie przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości społecznej, stanie się przydatnym narzędziem teoretycznym. W niniejszym artykule stawiamy tezę, że bardziej naukowe podejście do omawianego pojęcia pozwala na wyróżnienie w grupie tych, którzy uruchamiają lub zarządzają przedsiębiorstwami (społecznymi) zbioru jednostek i grup posiadających zdolność do wytwarzania znacznie większej wartości, często w krótszym czasie, a tym samym do wnoszenia niezwykłego wkładu w świat przedsiębiorczości, w którym działają. Nie utrzymujemy tu, że podejście naukowe doprowadzi do uzyskania definicji o jednoznacznie i klarownie wyznaczonym zbiorze warunków indywidualnie koniecznych, a łącznie wystarczających. Zamiast tego nasze badania wskazują na istnienie wielości cech, które mogą być różnie łączone lub ważone, lecz są istotne podczas uznawania czegoś za przykład przedsiębiorczości. Uzyskany wynik charakteryzuje się pewną elastycznością, lecz oferuje szerszą i bardziej przydatną perspektywę funkcji przedsiębiorczości.

Badacze zwracają uwagę, że słowo *przedsiębiorca* w języku francuskim (*entrepreneur*) wywodzi się od czasownika *entreprendre*, a w języku niemieckim od *unternehmen*, które dosłownie oznaczają podejmować, np. jakieś ambitne zadanie. Odnoszą się one do przełomowych koncepcji Cantillona (1680–1734) i Saya (1767–1832), a także do istotnego wkładu Schumpetera w XX w. [zob. np. Dees 1998, s. 2 i nast.]. Z pism tych autorów wyłania się obraz przedsiębiorcy jako podejmującego ryzyko innowatora, który, gdy odniesie sukces, przyczynia się zasadniczo do tworzenia wartości gospodarczej. Tan i in. [2003] dochodzą do podobnej interpretacji tego pojęcia, rozważając „intuicyjnie wiarygodne przykłady” przedsiębiorców oraz osób nie będących

przedsiębiorcami, a także sięgając do słownika oksfordzkiego (*Oxford English Dictionary*). Na tej podstawie określają przedsiębiorczość jako „proces polegający na próbach (...) czerpania zysków ekonomicznych poprzez stosowanie innowacyjnych rozwiązań w obliczu ryzyka” [2003, s. 10].

Dees, odwołując się do swojego przekonania, że przedsiębiorcy społeczni to pewien rodzaj przedsiębiorców [1998, s. 3], opiera się zarówno na historycznych, jak i współczesnych wynikach badań nad przedsiębiorczością. Od Saya przejął element tworzenia wartości, a od Schumpetera pojęcie innowacji i zmian. Uzupełnił je na podstawie propozycji składanych przez współczesnych badaczy, np. Druckera [np. Drucker, 1985] i Stevensona [np. Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1989]. Dees przypisuje Druckerowi uwypuklenie w koncepcji Saya zdolności przedsiębiorcy do dostrzegania i wykorzystywania sposobności. Przyklaskuje Stevensonowi za dodanie pojęcia zaradności rozumianej jako odmowa przyjęcia ograniczeń narzucanych przez ograniczone zasoby. Na tej podstawie Dees określa aspekt przedsiębiorczości w pojęciu przedsiębiorczości społecznej jako: (1) dostrzeganie i „niestrudzoną” realizację nowych możliwości w celu promowania misji tworzenia wartości społecznej, (2) ciągłe wprowadzanie innowacji i zmian oraz (3) podejmowanie odważnych działań bez oglądania się na istniejące ograniczenia zasobów. Z powyższej dyskusji wyłania się sugestia, że powyższe trzy elementy – dostrzeganie możliwości, innowacyjność i pomysłowość – winny się znaleźć w rozszerzonej koncepcji przedsiębiorczości. Do tych cech należałoby dołączyć również zdolność do podejmowania ryzyka, co w imieniu wielu innych badaczy proponują Tan i in. [2003].

Przedsiębiorcy jako osoby godne uznania

Chyba najbardziej rozbudowany model przedsiębiorczości społecznej zaprezentowali Moit i in. [2003]. Uważają oni przedsiębiorczość społeczną za „wielowymiarową” konstrukcję powstającą w punkcie przecięcia wielu wyróżniających ją cech. Odnosząc się do różnych prac naukowych na temat przedsiębiorczości [np. Gartner, 1988; Mintzberg, 1991; Singh, 2001; Stevenson, Jarillo, 1990; Stevenson i in., 1989], stwierdzają, że przedsiębiorcy społeczni przede wszystkim „wykazują wyważony osąd

sytuacji oraz spójność celów i działań w obliczu złożoności” [Mort i in., 2003, s. 82]. Ta skłonność, ich zdaniem, pozwala przedsiębiorcy społecznemu równoważyć interesy wielu udziałowców oraz zachować poczucie misji w obliczu złożoności problemów moralnych. Jednocześnie przedsiębiorcy społeczni wyróżniają się zdolnością do dostrzegania i wykorzystywania możliwości realizowania w najlepszy sposób wartości społecznych, które obrali sobie za cel. Wreszcie przedsiębiorcy z tej grupy działający na arenie społecznej nie wzbraniają się przed podejmowaniem ryzyka, wykazują innowacyjność i „proaktywność” typową dla przedsiębiorców komercyjnych w ich własnym środowisku.

Przynajmniej jedna cecha z tej listy wykracza poza wcześniej przedstawiony zakres znaczeniowy związany z zastosowaniem pojęcia przedsiębiorczości do przedsiębiorstwa społecznego. Pojęcie wyważonego osądu i stałości celów stanowi dodatek do dostrzegania sposobności, podejmowania ryzyka, innowacyjności i pomysłowości, o których już wspomniano. Propozycja ta zwraca uwagę na bardziej ogólny aspekt przedsiębiorczości, zwłaszcza wtedy, gdy pojęcie to analizuje się w kontekście misji społecznej. Sugerując to, Mort i in. przypuszczalnie przechodzą od opisu przedsiębiorcy społecznego do opisu godnego podziwu lub odnoszącego sukcesy przedsiębiorcy społecznego (zwracając uwagę na „społeczną” stronę przedsiębiorczości społecznej, charakteryzują przedsiębiorcę społecznego jako osobę wcielającą w życie „cnotę przedsiębiorczości” [Mort i in., 2003, s. 82], a następnie rozwijają to pojęcie za pomocą pojęć zaczerpniętych z teorii cnoty w etyce). Echa tej skłonności wydają się być obecne na nieco bardziej wyważonej liście proponowanej przez Deesa [1998]. Opisuje on np. przedsiębiorcę społecznego jako tego, kto „niestrudzenie” wykorzystuje nowe możliwości prowadzenia misji społecznej i „nieustannie” wdraża innowacje [s. 4].

Propozycje tego rodzaju spotyka się powszechnie w literaturze przedmiotu mającej na celu analizę idei przedsiębiorczości społecznej. Przedsiębiorców, a zwłaszcza przedsiębiorców społecznych, opisuje się w kategoriach podkreślających wartość wkładu, jaki wnoszą w życie społeczne. Tego rodzaju opisy w bardzo korzystnym świetle opiewają ich osiągnięcia, nawołując innych do naśladownictwa i/lub udzielania wsparcia. To zupełnie naturalne, że w tych okolicznościach komentatorzy rozszerzają

swoje „definicje”, tak aby obejmowały również cechy normatywne, ale istnieją uzasadnione powody, by oprzeć się tej pokusie.

Proponując własną interpretację pojęcia przedsiębiorczości społecznej, Tan i in. [2003] przekonująco argumentują, że wszelkie wiarygodne definicje przedsiębiorcy muszą także uwzględniać przedsiębiorców, którym się nie powiodło (wszyscy wiemy, że istnieje wiele tego rodzaju przypadków). Ponadto, jak twierdzimy w tym artykule, każde rozwinięcie idei przedsiębiorcy społecznego musi uwzględniać następujące fakty: niektórzy przedsiębiorcy realizują misję społeczną z pobudek egoistycznych, nie są aż tak nieustępliwi, nie zawsze udaje im się zrealizować to, co zamierzali lub w inny sposób odstają od godnych naśladowania wzorców. Z pewnością istnieje wiele takich przykładów w świecie realnym. Dees określa swoje definicje mianem „idealizacji” [1998, s. 4], otwarcie sugerując, że przypadki z życia wzięte stanowią raczej niepełną ilustrację proponowanej przez niego listy cech – zarówno w kategoriach ich liczby, jak i nasilenia. Prawdopodobny wniosek przedstawia się więc następująco: zadowalająca definicja aspektu przedsiębiorczości w przedsiębiorczości społecznej nie powinna odwoływać się do pojęć, takich jak sukces czy prestiż, by móc uwzględnić przedsiębiorców społecznych, którzy mogą być nieskuteczni, działać niespójnie lub w inny sposób odstawać od ideału.

2. Co sprawia, że przedsiębiorczość społeczną uznaje się za rodzaj działalności społecznej?

Niemal powszechnie akceptuje się tezę, że przedsiębiorcy społeczni i ich przedsiębiorstwa dążą do realizacji celów społecznych, co rozumie się jako chęć przysparzania społeczeństwu takich lub innych korzyści. To inny sposób stwierdzenia, że przedsiębiorca społeczny w pewien sposób zmierza do zwiększenia „wartości społecznej”, czyli przyczynia się do wzrostu dobrobytu i dobrostanu danej wspólnoty ludzkiej. Różnica zdań dotyczy miejsca, jakie muszą zajmować cele społeczne w celach działania przedsiębiorcy i jego przedsiębiorstwa.

Cele wyłącznie społeczne i status non-profit

Na jednym biegunie znajdują się ci, którzy uważają, że pewne cele społeczne muszą stanowić wy-

łączne cele działania przedsiębiorcy społecznego. Jak to ujął badacz przedsiębiorczości społecznej Dees, „dla przedsiębiorców społecznych misja społeczna stanowi jasno sprecyzowany i główny [aspekt działania] (...). Głównym kryterium staje się wpływ na społeczeństwo związany z realizacją misji, a nie tworzenie bogactwa. *Dla przedsiębiorców społecznych bogactwo stanowi tylko środek do celu*” [podkreślenie autorów] [1998, s. 3]. Twierdzenie, że wszelkie wytworzone bogactwo jest tylko środkiem do osiągnięcia celu społecznego sugeruje, że korzyści finansowe dla przedsiębiorcy nie powinny figurować wśród celów działania jego przedsiębiorstwa. W związku z powyższym wielu autorów [np. Dees, Emerson, Economy, 2002] lokalizuje koncepcję przedsiębiorczości społecznej w świecie organizacji non-profit. Mogą się do nich zaliczać nawet stowarzyszenia, których celem jest dostarczanie jakiegoś dobra lub usługi społecznej bez angażowania się w jakąkolwiek formę działalności komercyjnej, tzn. bez prowadzenia działalności „dochodowej”. Anderson i Dees [2002] zadają pytanie, czy uzyskiwanie dochodów wynikających z jakiejś formy komercjalizacji produktów lub usług jest warunkiem koniecznym zaistnienia przedsiębiorczości społecznej i odpowiadają stanowczo: „Nie! Nie jest. Przedsiębiorczość społeczna polega na znajdowaniu nowych i lepszych sposobów tworzenia oraz utrzymywania wartości społecznej” [s.192]. Taka interpretacja oznacza, że program rozdawania resztek produktów spożywczych potrzebującym – przynajmniej jeżeli chodzi o cele i strukturę – zalicza się do przedsiębiorczości społecznej. Można znaleźć przedsiębiorców społecznych wynajdujących sposoby zapewnienia dachu nad głową, opieki zdrowotnej lub wykształcenia bez pobierania opłat, bez oczekiwania na rewanż ze strony beneficjentów i bez wspierania tych działań wypracowanym dochodem.

Inni komentatorzy zajmują mniej liberalne stanowisko. Przykładowo, Northland Institute – organizacja założona „w celu poprawy efektywności działania organizacji rozwoju społecznego” [Northland Institute, 2001] – reprezentuje społeczność łączącą przedsiębiorczość społeczną z „przedsiębiorstwem społecznym”, który to termin określa jako „wykorzystanie strategii wypracowywania dochodów przez organizacje non-profit”. Instytut jest jednym z wielu aktorów odwołujących się do koncepcji „podwójnych zysków (...) jako sztuki jednoczesnego

osiągania zysków finansowych i społecznych z poczynionych inwestycji". Z tego punktu widzenia przedsiębiorczość społeczna koniecznie wiąże się z „przedsiębiorstwem” w sensie inicjatywy w takiej czy innej formie generującej przychody, jednak nastawionej nie na przynoszenie zysku, ale na wytwarzanie korzyści społecznych. Organizacje non-profit działające według tej zasady często określa się mianem „hybrydowych” [np. Davis, 1997] ze względu na fakt łączenia funkcji non-profit z cechami podmiotów nastawionych na zysk. Godny uwagi przykład tej formy działalności stanowi Grameen Bank w Bangladeszu [zob. Grameen Communications, 1998] oraz inne instytucje udzielające mikrokredytów osobom ubogim, które nie uzyskiwałyby pożyczek na warunkach rynkowych. Instytucje te działają na rzecz poprawy sytuacji swoich klientów, a zyski reinwestują w poszerzanie działalności kredytowej. Inny przykład: „The Big Issue” to adresowany do wyrobionego odbiorcy magazyn sprzedawany na ulicach Szkocji, a od niedawna także w innych częściach świata. Niektórzy badacze przedsiębiorczości społecznej nazwali go „sztandarowym przykładem przedsiębiorczości społecznej w Wielkiej Brytanii” [Hibbert, Hogg, Quinn, 2002, s. 288] ze względu na osoby, które go rozprowadzają – bezdomnych, którzy zobowiązali się uczestniczyć w programie resocjalizacji pod auspicjami fundacji wspieranej przez zyski ze sprzedaży czasopisma. Sprzedawcy stają się niezależnymi przedsiębiorcami utrzymującymi się z zysków ze sprzedaży każdego egzemplarza magazynu [Big Issue Foundation, 2004]. Bardziej znane przykłady tego rodzaju działalności to rzemieślnicze ośrodki non-profit prowadzące swoją działalność w celu zapewnienia zbytu dla rzemieślników w ubogich krajach pozbawionych tego rodzaju rynków.

Powyższe przykłady ilustrują zjawisko zręcznie określone przez Fowlera mianem „zintegrowanej przedsiębiorczości społecznej” [Fowler, 2000, s. 645]. W przypadku tej formy działalności wytwarzającej przychody przedsiębiorstwo stawia sobie za cel korzystne oddziaływanie na społeczeństwo. Można więc powołać do życia instytucję kredytową mającą na celu przysparzanie korzyści wierzycielom, a nie tylko po to, aby wytwarzała dochód wykorzystywany do wspierania jakiegoś szczytnego przedsięwzięcia. Rozprowadzanie magazynu „The Big Issue” ma na celu niesienie pomocy osobom, które go

sprzedają, a nie tylko zapewniać dochody na finansowanie innego wartościowego przedsięwzięcia.

Natomiast z „komplementarną przedsiębiorczością społeczną” mamy do czynienia, gdy przedsiębiorstwo, które samo w sobie nie tworzy korzyści społecznych, wspiera inne działania mające na celu osiągnięcie celów społecznych [Fowler, 2000]. Przykładowo, Komitet Rozwoju Obszarów Wiejskich w Bangladeszu (Bangladesh Rural Advancement Committee, BRAC) wspiera nie tylko zakładanie przedsięwzięć związanych z rolnictwem i akcją kredytowych, aby ułatwić ubogim ludziom zdobycie środków na utrzymanie, lecz także uruchamia przedsiębiorstwa wytwarzające przychody, np. drukarnię (BRAC Printing Press), chłodnię (BRAC Cold Storage) oraz szwalnię (BRAC Garment Factories). Wypracowywane w ten sposób zyski organizacja przeznacza na wsparcie swojej podstawowej działalności.

Wychodząc z tego założenia, dlaczego nie mielibyśmy rozszerzyć działalności komercyjnej podejmowanej w celu realizacji celów społecznych na takie inicjatywy jak przyznawanie licencji do używania nazwy danej instytucji lub dopuszczenie organizacji non-profit do współpracy z firmami nastawionymi na zysk? Pomerantz pisze: *„Przedsiębiorczość społeczną można zdefiniować jako organizowanie innowacyjnych, wspierających misje społeczne, uzyskujących dochody, tworzących miejsca pracy lub rozprowadzających licencje przedsięwzięć podejmowanych przez poszczególnych przedsiębiorców społecznych, organizacje non-profit lub organizacje non-profit we współpracy z instytucjami komercyjnymi”* [2003, s. 25].

Nadal mamy więc do czynienia z pewnymi formami działalności komercyjnej w służbie celom społecznym, a organizacje non-profit wciąż odgrywają w nich znaczną rolę, lecz teraz mogą działać we współpracy z partnerem działającym dla zysku, który jest gotów poświęcić przynajmniej część wypracowanego dochodu na sfinansowanie czegoś, co uznaje się za szlachetny cel.

Dotąd w niniejszym artykule przyjęliśmy milczące założenie, że przedsiębiorczość społeczna jest pojęciem z dziedziny non-profit i zaprezentowaliśmy cały wachlarz opinii na temat tego, czy oraz do jakiego stopnia może lub musi ona być zaangażowana w jakąś formę działalności komercyjnej przynoszącej dochody. Zgodnie z wynikami analizy kontekstów występowania terminu *przed-*

siębiornictwo społeczne w publikacjach naukowych i innych w ciągu 15 lat, aż 83% wzmianek prasowych odnosi się do przykładów zaczerpniętych z sektora non-profit. Przypuszczalnie ten właśnie czynnik zdecydował, że autorzy badania wysnuli z niego następujący wniosek: „przedsiębiorca społeczny to w przeważającej mierze zjawisko powiązane z sektorem non-profit” [Taylor, Hobbs, Nilsson, O'Halloran, Preisser, 2000, s. 6], choć zauważyli, iż w publikacjach przeznaczonych dla odbiorców w sektorze biznesowym najczęściej odwoływano się do pojęcia „misji społecznej” przedsiębiorstw nastawionych na zysk.

Uwzględnienie czynnika zysku, czyli wyjście poza status non-profit

Istnieją uzasadnione przyczyny przemawiające przeciwko ograniczaniu pojęcia przedsiębiorczości społecznej do organizacji non-profit. Po pierwsze, podział między organizacjami non-profit i nastawionymi na zysk wcale nie jest jednoznaczny. Australijski zespół ds. oceny przepisów prawa podjął interesującą próbę rozgraniczenia sektora non-profit: „organizacja non-profit (...) to organizacja, której statut lub zasady działania zabraniają podziału zysku między jej członków, właścicieli i kierownictwo” [Review Panel on the Law of Negligence, 2002, s. 59]. Jednak nawet to sensowne ujęcie uwzględnienia przypadki skrajne [takie, których nie da się przyporządkować – przypis red.]. Sto procent zysków po opodatkowaniu oraz opłaty licencyjne z tytułu wytwarzania produktów pod marką Newman's Own³ według sprawozdania firmy przeznaczają się na „cele edukacyjne i charytatywne” [Newman's Own, 2005]. Z jednej strony nawet gdyby przyjąć, że statut firmy zabrania przeznaczania zysków na inne cele, zaliczenie jej do organizacji non-profit mogłoby się wydawać nieco naciągane. Z drugiej strony, mimo iż przeznaczanie wypracowanego zysku na cele dobroczynne stanowi kontynuację idei Paula Newmana, a nie zapisaną zasadę działania firmy, dość dziwne wydawałoby się wrzucanie Newman's Own do jednego worka z innymi przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk. Jednak wszyscy raczej zgodzilibyśmy się ze stwierdzeniem, że skoro działanie firmy Newman's Own stanowi

przykład przedsiębiorczości, należałoby ją uznać za przedsiębiorczość *społeczną*. Tak więc istnieją przypadki przedsiębiorczości, które nie poddają się łatwo klasyfikacji w odniesieniu do wytwarzania zysku, co z kolei może sugerować, że rozgraniczenie to wcale nie jest aż tak istotne dla naszych rozważań.

Zasadność powyższej sugestii podkreśla fakt, że granica ta okazuje się nie tylko nieprecyzyjna, lecz także nieszczelna. Istnieją przykłady przemieszczania się firm z jednej strony granicy na drugą bez groźby dyskwalifikacji jako przykładu przedsiębiorczości społecznej. Margaret Cossette wykorzystała grant w wysokości 4000 dolarów na przekształcenie zakrojonego na niewielką skalę programu sektora publicznego w odnoszące sukcesy przedsiębiorstwo non-profit zapewniające opiekę osobom starszym na terenach wiejskich małego amerykańskiego hrabstwa jako alternatywę dla umieszczania ich w domach spokojnej starości [Boschee, 1995]. Gdy agencja Medicaid⁴ postanowiła przeznaczyć dodatkowe środki na sfinansowanie opieki nad większą liczbą klientów, Cossette zabrakło kapitału koniecznego do rozwinięcia działalności, gdyż organizacje non-profit nie mogą ubiegać się o kredyt w bankach. Cossette przeniosła więc swoje przedsięwzięcie Missouri Home Care do sektora komercyjnego, uzyskała kredyt i rozszerzyła zakres działania. Jej firma uzyskała kilka milionów dolarów przychodów, zaczęła przynosić zyski. Obecnie obsługuje kilka tysięcy klientów rocznie i daje zatrudnienie wielu opiekunom domowym. Jeff Boschee, prezes i dyrektor generalny Alpha Centre for Social Entrepreneurs, nie waha się przywoływać działalności Margaret Cossette jako wzorcowego przykładu przedsiębiorczości społecznej [Boschee, 1995, s. 21].

Istnieje wiele innych rodzajów działań leżących zdecydowanie po komercyjnej stronie granicy, lecz znani komentatorzy i analitycy nie wahają się zaliczać ich do przedsiębiorczości społecznej. Przykładowo, The Schwab Foundation uznała innowacyjne podejście Albiny Ruiz do zbierania odpadów w slumsach w Limie za wzór przedsiębiorczości społecznej [The Schwab Foundation, 2002]. Ruiz założyła i sfinansowała sieć lokalnych mikroprzedsiębiorstw, które co tydzień odwiedzają wszystkie gospodarstwa domowe w granicach swojego działania, od-

³ Firma wytwarzająca produkty spożywcze założona przez aktora Paula Newmana i pisarza Aaron'a E. Hotchnera w 1982 r.

⁴ Agencja realizująca rządowy program ubezpieczeń zdrowotnych dla obywateli USA o niskich dochodach.

bierając i przetwarzając odpady stałe. Cele działania jej firmy, noszącej nazwę Ciudad Salud (Zdrowe Miasto), wykraczają poza poprawę warunków zdrowotnych, obejmując również zapewnienie zatrudnienia oraz poprawę warunków życia w dzielnicy, w czym najwyraźniej odnosi duże sukcesy. Oprócz tego, Ciudad Salud przynosi zyski. Opisy działania tego rodzaju przedsięwzięć pokazują wyraźnie, że cele społeczne, co prawda, stanowią siłę napędową przedsiębiorstwa, ale w obrazie całości mieści się także podział zysków między właścicieli i inwestorów.

A inne cele? Jeżeli są, jakie mają znaczenie?

Omówione powyżej przypadki sugerują, że zyskowość nie jest sprzeczna z przedsiębiorczością społeczną, a cele społeczne wciąż dominują w strukturze celów działania omawianej grupy firm. A jeżeli celom społecznym towarzyszy silne pragnienie zarabiania pieniędzy? Ben and Jerry's, znana firma produkująca lody, od czasu swego powstania w 1978 r. angażuje się w rozliczne przedsięwzięcia społeczne, a także w inicjatywy związane z ochroną środowiska. Jednym z najbardziej rozpoznawalnych jest zainicjowany przez nią program PartnerShop (istnieje nadal mimo wykupienia firmy przez koncern Unilever w 2000 r.), który pozwala wybranym organizacjom non-profit rozpocząć działalność gospodarczą pod jej szyldem na zasadach franszyzy bez uiszczania standardowych opłat. Ben and Jerry's zalicza się do bardzo dochodowych firm. Jej przychody netto w 1999 r. wyniosły 13,5 mln dolarów [Students for Informed Career Decisions, 2000]. Gdy podczas otwarcia nowego zakładu produkcyjnego firmy w hrabstwie Cheshire (Wielka Brytania) dziennikarz tygodnika „The New Statesman” opisał jej związki z organizacją zwalczającą ubóstwo na zaniedbanych obszarach miejskich poprzez udział w szeregu przedsięwzięć gospodarczych [Stephens, 2003], zadał pytanie: „Czy to tylko lody z modną domieszką *społecznej odpowiedzialności biznesu*, czy, jak twierdzą jej założyciele, rynkowe rozwiązanie problemów społecznych?” I czy coś takiego można jeszcze uznać za przedsiębiorczość społeczną? Trudno temu zaprzeczyć. Misja umieszczona na witrynie internetowej firmy łączy dążenie do zyskowości z równie silnym zaangażowaniem społecznym i środowiskowym [Ben & Jerry's Home-

de Holdings Inc., 2005], znajdując potwierdzenie właściwego kierunku działania w osiągniętych przez nią wynikach.

Zdaniem niektórych eksponowanie zyskowości powinno wykluczać tego rodzaju inicjatywy z domeny przedsiębiorczości społecznej. Na przykład pewien wpływowy brytyjski komentator definiuje *przedsiębiorcę społecznego* częściowo w kategoriach organizacji powoływanych przez niego do życia, które, jak uważa, muszą być „społeczne w tym sensie, że nie są własnością udziałowców, a zyskowość nie jest głównym celem ich działania” [Leadbetter, 1997, s. 11]. Nie wszyscy zgadzają się z tym zdaniem. Argumentem przemawiającym za włączeniem firmy Ben and Jerry's do omawianej grupy jest opinia innych autorytetów w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej. W programie przedsiębiorczości społecznej zainicjowanym przez Columbia Business School scharakteryzowano działania amerykańskiego biznesmena Gary'ego Hirshberga jako doskonały przykład przedsiębiorczości społecznej [The Social Enterprise Program News, 2003]. Hirshberg założył firmę produkującą jogurty nastawioną na wykorzystywanie składników organicznych w przyjaznym dla środowiska procesie produkcji i jest dumny z faktu, że jego firma osiąga wysokie zyski. Swoją sukces przypisuje w dużej mierze atrakcyjności misji jego firmy dla klientów. Nie ma powodu przypuszczać, że misja jest tylko oportunistycznym sloganem, a zaangażowanie w cele społeczne i środowiskowe jedynie narzędziem marketingowym. Jednak zyskowość wydaje się być bardzo ważnym aspektem działania firmy Hirshberga, przypuszczalnie nawet równorzędnym z aspektami prośrodowiskowym i prospołecznym.

Co jednak począć z przypadkami, gdy cele społeczne zajmują dalsze miejsca na liście celów działania firm? Analitycy biznesu [np. Cone, Feldman, DaSilva, 2003b] zauważyli, że amerykańskie firmy nie poświęcają zbyt wiele uwagi wpływowi realizowanych lub wspieranych przez siebie akcji charytatywnych na zyskowość i zalecają, aby zaczęły tak postępować. Ten rodzaj zwracania uwagi na siebie przez firmy nazwano *cause branding* (kojarzenie marki ze szczytnymi celami) – nową strategią przyciągania zainteresowania w opartym na rywalizacji świecie biznesu. Firma Avon Cosmetics zajęła się podnoszeniem świadomości społecznej w dziedzinie zachorowań na raka piersi, a ConAgra Foods,

jeden z największych amerykańskich dystrybutorów przetworzonej i pakowanej żywności, włączył się do walki z głodem wśród dzieci, sponsorując bufety, w których mogą one odpocząć i zjeść posiłek po zajęciach szkolnych. Kojarzenie marki ze szczytnymi celami, oprócz zapewnienia wsparcia dla wartościowych projektów społecznych, zwiększa również zyskowność przedsiębiorstw częściowo dzięki lojalności klientów i pracowników. Firmy „okazujące poczucie odpowiedzialności społecznej” wyróżniają się „w świecie coraz mniej zróżnicowanych usług” [Cone i in. 2003b, s. 95]. Cynik mógłby odnieść wrażenie, że przynajmniej w niektórych przypadkach firmy realizują cele społeczne zarówno ze względu na ich wartość etyczną, jak i niezaprzeczną wartość marketingową. Trzeba jednak przyznać, że w wielu przypadkach korzyści społeczne są znaczne bez względu na motywy kierujące zarządami firm, które decydują się powiązać własną markę z działaniem na rzecz dobra wspólnego. Czy takie działania również można określić mianem przedsiębiorczości społecznej?

Co najmniej kilku szanowanych obserwatorów uważa, że tak. Harvard Business School zamieściła w części internetowej biuletynu informacyjnego poświęconej przedsiębiorstwom społecznym fragment artykułu opisującego i zalecającego stosowanie *cause branding* [Cone, Feldman, DaSilva, 2003a]. Angażowanie się w przedsięwzięcia społeczne niekoniecznie oznacza to samo, co bycie przedsiębiorcą społecznym – zakwalifikowanie się do tej kategorii wymaga spełnienia warunków przedsiębiorczości. Ale w tym przypadku przynajmniej społeczna część pojęcia nie budzi wątpliwości. Zgodnie z tą interpretacją o zaliczeniu danej firmy do przedsiębiorstw społecznych decyduje obecność wśród celów jej działania korzyści społecznych, chociaż nie zawsze zaliczają się one do jej priorytetów i przynajmniej do pewnego stopnia bywają realizowane z przyczyn instrumentalnych.

Można się spierać czy rozszerzenie pojęcia przedsiębiorczości społecznej na wyżej wymienione przypadki nie czyni go nadmiernie pojemnym. Z pewnością istotne rozróżnienie ma miejsce w przypadku uwzględnienia korzyści społecznych w celach działania firmy, gdy te pierwsze są podporządkowane działaniom nastawionym na zysk. Aby bliżej wyjaśnić tę kwestię, załóżmy, że pewna firma jest samowystarczalna finansowo, czyli jej działalność

pokrywa koszty operacyjne i przynosi zysk, czyli pewną ilość środków przewyższających tę pierwszą kwotę. Decydującą kwestią przy zaliczeniu jej do przedsiębiorstw społecznych wydaje się być to, czy firma realizuje cele społeczne licząc na wzrost lub przynajmniej na utrzymanie zysków na tym samym poziomie. Można by stwierdzić, że tylko firmy skłonne zaakceptować znaczny spadek dochodów w następstwie dążenia do realizacji celów społecznych powinny przynależeć do przedsiębiorstw społecznych. Tym samym do omawianej grupy nie zaliczałyby się firmy porzucające cele społeczne, gdyby ich realizacja nie przyczyniała się do wzrostu zysków.

Chociaż przedstawione powyżej rozumowanie zawęża powszechnie przyjęty zakres stosowania interesującego nas pojęcia, istnieje kilka argumentów przemawiających przeciwko takiemu postępowaniu. Po pierwsze, przede wszystkim sformułowane w powyższym akapicie kryterium opiera się na trybie przypuszczającym. Pytamy bowiem, co zrobiłaby korporacja, gdyby stanęła przed pewnym wyborem, a przecież wiele spośród nich nigdy nie znajdzie się w takiej sytuacji. W takich przypadkach można tylko snuć domysły, co grozi wyciąganiem bezzasadnych wniosków. Co więcej, same firmy mogą nie wiedzieć, jak postąpiłyby w określonych warunkach. Po drugie, omawiane kryterium stanowi próbę nakreślenia linii podziału na obszarze, na którym wszelkie ostro zarysowane granice mają charakter arbitralny. Co mamy powiedzieć w sytuacji, gdy dane przedsiębiorstwo ograniczy do pewnego stopnia realizację celów społecznych, ale w żadnym wypadku z nich nie zrezygnuje mimo perspektywy utraty części zysków? Stopień obniżenia priorytetu celów społecznych oraz rozmiary przewidywanych strat podlegają nieokreślonym wahaniom na skali ciągłej. W którym momencie powinno się stwierdzić, że przedsiębiorstwo wykażało niechęć do akceptacji spadku zysków za cenę osiągnięcia celów społecznych?

Po trzecie, i najważniejsze, nawet gdyby udało się spełnić powyższe zastrzeżenie, czy naprawdę odzwierciedla ono różnicę, którą warto byłoby akcentować? Załóżmy, że pewna firma wchodzi na rynek i oferuje nowe rodzaje szkoleń oraz pośrednictwa pracy dla osób długotrwale bezrobotnych, gdyż dostrzega w tym szansę na osiągnięcie znacznego zysku. Czy należałoby ją zdyskwalifikować jako

przykład przedsiębiorczości społecznej dlatego, że zapewne nie podjęłaby się świadczenia tego rodzaju usług, gdyby uznała, iż nie można na tym zarobić? Wyobraźmy sobie jeszcze inną sytuację. Duży bank zachęca do udziału w sponsorowanym przez siebie biegu na rzecz zbudowania schroniska dla bezdomnych, lecz można stwierdzić z dużym prawdopodobieństwem, że nie podjąłby tej inicjatywy, gdyby znacząco podwyższała ona jego koszty operacyjne. Wydaje się bezsensowne dyskwalifikowanie tego przedsięwzięcia jako przykładu przedsiębiorczości społecznej. Zasadniczo chodzi przecież o to, że podejmowanie działań na rzecz społeczeństwa jest czymś, z czym warto się identyfikować i co warto wspierać, natomiast badanie motywacji nie tylko przysparza trudności, lecz także ma niewielkie konsekwencje praktyczne dla omawianych tu kwestii. O tym, czy dane przedsięwzięcie stanowi przykład przedsiębiorczości społecznej powinna decydować obecność celów społecznych wśród celów jego działania.

Punkty na skali zaangażowania w realizację celów społecznych

Powyżej przedstawiono wiele sposobów uwzględniania korzyści społecznych wśród celów działania organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, wydaje się, że istnieje cała gama możliwości w tym względzie – począwszy od wymogu, aby korzyści społeczne stanowiły wyłączny cel działania takiej organizacji, a skończywszy na zastrzeżeniu, iż powinny one po prostu występować na liście jej celów. Warto zwró-

cić uwagę na kilka tego rodzaju punktów na skali częściowo dlatego, że niektóre spośród nich stanowią podstawę różnych interpretacji pojęcia przedsiębiorczości społecznej. W poniższej tabeli przedstawiono tego rodzaju punkty.

Na jednym biegunie znajdują się przedsiębiorcy motywowani *wyłącznie* dążeniem do przysparzania korzyści społecznej w takiej czy innej postaci. Niektórzy zupełnie nie angażują się w działania komercyjne. Inni, którzy prowadzą tego rodzaju działalność, przekazują wszelkie wypracowane zyski na rzecz przedsięwzięcia. Jeszcze inni członkowie tej grupy pozwalają na wypracowywanie i podział zysków, lecz tylko jako pewną konieczność przy okazji wspierania określonego przedsięwzięcia społecznego. Większość, chociaż nie wszyscy używający terminu *przedsiębiorca społeczny* rozszerzają zakres jego stosowania na jednostki lub grupy motywowane przede wszystkim chęcią wytwarzania korzyści społecznych, lecz jednocześnie przysparzających korzyści finansowych i innych sobie, a także niekiedy innym. Przedsiębiorcy zaliczający się do tej grupy zapewne przyzwalają na osiąganie zysków przez siebie i/albo innych lub nawet działają w tym kierunku. Jednak w tym przypadku prawdopodobnie akceptują oni osiąganie zysku jako coś więcej niż tylko utylitarną konieczność. Ci ludzie mogą jednocześnie pragnąć *czynić dobro* i *czerpać* zyski dla siebie oraz tych, którzy ich wspierają. W jeszcze innych przypadkach cele społeczne jedynie *zaliczają się* do celów działania przedsiębiorców społecznych, mogą być nawet podporządkowane osiągnięciu przez nich własnych korzyści majątko-

Tabela 1. Skala zaangażowania w realizację celów społecznych

<i>Priorytet celów społecznych</i>	<i>Rola działalności komercyjnej</i>	<i>Przykład</i>
Cele działania są wyłącznie społeczne	Bez działalności komercyjnej	Organizacje pozarządowe
Cele działania są wyłącznie społeczne	Pewna działalność komercyjna, wszelkie zyski przeznaczone są bezpośrednio na osiągnięcie celów społecznych („zintegrowane”) lub na wspieranie przedsięwzięć mających takie cele („komplementarne”)	Grameen Bank („zintegrowane”); drukarnia, chłodnia i fabryka odzieży należące do Bangladesh Rural Advancement Committee („komplementarne”), Newman’s Own
Cele działania są przede wszystkim, choć nie wyłącznie społeczne	Działalność komercyjna, część zysków otrzymują przedsiębiorcy i/lub inni	Missouri Home Care, Ciudad Salud
Cele społeczne zajmują ważne miejsce wśród innych celów działania	Działalność komercyjna: osiągnięcie zysków stanowi ważny cel dla przedsiębiorcy i innych	Ben & Jerry’s
Cele społeczne są podporządkowane innym celom działania	Działalność komercyjna: osiągnięcie zysków stanowi ważny lub główny cel dla przedsiębiorcy i innych	<i>Cause branding</i> (kojarzenie marki ze szczytnymi celami), działania prospołeczne podejmowane przez korporacje, np. banki

Uwaga: poziom zaciemnienia druku wskazuje na względne znaczenie celów społecznych i działalności komercyjnej.

wych. Osiąganie zysków jest wtedy akceptowane nie tylko jako dobro samo w sobie, lecz także wyznacza główny cel ich działania, podczas gdy korzyści społeczne są jedynie dodatkowym, choć pożądanym rezultatem prowadzonej działalności. Na przeciwnym biegunie znajdują się ci, dla których korzyści społeczne stanowią jedynie środek do osiągnięcia zysków.

Powyżej zasugerowaliśmy, że w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej trudno nakreślić granicę między przedsięwzięciami nastawionymi i nienastawionymi na zysk. Faktycznie jedynym spostrzeżeniem, które wyłania się z analizy stosowania terminu *przedsiębiorczość społeczna* jest wyraźna sugestia zanikania w nim różnic między sektorem publicznym, prywatnym i non-profit. Jak to ujął jeden z autorów przeglądu literatury na ten temat, „aktywność w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej zaciera tradycyjne granice między sektorami publicznym, prywatnym i non-profit, a ponadto eksponuje hybrydowe modele działalności nastawionej i nienastawionej na zysk” [Johnson, 2000, s. 1].

Zakończenie: ku doprecyzowaniu pojęcia przedsiębiorczości społecznej

W niniejszym artykule przedstawiliśmy argumenty przemawiające za tezą – którą należy rozumieć z zachowaniem należytej elastyczności – że z przedsiębiorczością społeczną mamy do czynienia, gdy pewna osoba lub grupa: (1) stawia sobie za wyłączny lub wyraźnie nakreślony cel tworzenie pewnej wartości społecznej, (2) wykazuje zdolności do dostrzegania i wykorzystywania możliwości tworzenia tego rodzaju wartości („wizja”), (3) wykorzystuje innowacje polegające na realizacji własnych pomysłów lub adaptacji cudzych rozwiązań do tworzenia i/lub upowszechniania danej wartości społecznej, (4) zgadza się podejmować ponadprzeciętne ryzyko w celu tworzenia i upowszechniania tej wartości społecznej oraz (5) podczas realizacji przedsięwzięcia społecznego wykazuje niezwykle zaradność i przeważnie nie zniechęca się brakami zasobów.

Za najważniejsze z powyższych kryteriów wypada uznać pierwsze, ponieważ na poziomie teoretycznym służy ono do odróżniania przedsiębiorczości *społecznej* od innych jej form. Nie istnieje sposób precyzyjnego ustalenia granicy, poniżej której zna-

czenie celów społecznych uniemożliwia zakwalifikowanie jakiegoś przedsięwzięcia do grupy przedsiębiorstw społecznych, chociaż to właśnie zaangażowanie w tworzenie wartości społecznych wyznacza linię podziału między przedsiębiorczością społeczną i innymi rodzajami przedsiębiorczości. Wszystkie przedstawione wyżej kryteria mogą odnosić się w większym lub mniejszym stopniu do konkretnych przedsiębiorstw. Nasilenie niektórych określa się jako ponadprzeciętne, ale nie istnieje sposób precyzyjnego ustalenia, kiedy właściwie zostanie osiągnięta lub przekroczona „wartość progowa”. Podobnie jak w przypadku społecznego aspektu omawianego pojęcia, przedstawiona powyżej lista stanowi katalog, z którego poszczególni użytkownicy będą zarówno wybierać kryteria, jak i przypisywać im indywidualną wagę. Nie można wykluczyć, że ta różnorodność po prostu odzwierciedla brak jasnych rozgraniczeń w obrębie omawianego zjawiska, nawet mimo zastosowania podejścia mającego na celu doprecyzowanie definicji, jak to wykorzystane w niniejszym artykule. Z tego spostrzeżenia płynie jedna dość oczywista sugestia. Najlepiej, aby każdy stosujący pojęcie przedsiębiorczości społecznej wyjaśnił, jaki zakres znaczeniowy mu przypisuje.

Powyższe podsumowanie stanowi wyraz nowego podejścia do pojęcia niekiedy uznawanego za oczywiste w dyskusjach na temat przedsiębiorczości społecznej i innych jej form. Łatwo zakładać – a literatura często wydaje się odzwierciedlać to przekonanie – że przedsiębiorczość społeczna jest domeną jednostek. Jak przypomniał nam Thompson [2002], zaakceptowanie tego uogólnienia byłoby błędem. Przedsiębiorczość najlepiej rozumieć jako złożoną czynność, którą równie dobrze mogą realizować jednostki, jak i grupy ludzi [Stewart, 1989]. Wymienione powyżej kryteria można również traktować jako role w przedstawieniu – role, którymi można się dzielić i/lub odgrywać wspólnie. Inni zwracają uwagę, że przedsiębiorczość może znaleźć dla siebie miejsce w kontekstach kulturowych, w których przeważa myślenie kolektywne, a nie indywidualistyczne [Peterson, 1988]. Peredo [2003, Peredo, Clirisman, 2005] opisuje nawet sytuację, w której można mówić o społeczności wspólnej organizującej przedsiębiorstwo mające za zadanie realizować przede wszystkim cele o charakterze społecznym. Dlatego przedsiębiorca może być jed-

nostką, członkiem grupy lub organizacji, którym zależy na identyfikacji i twórczym dążeniu do realizacji celów społecznych.

Przedsiębiorczości społecznej w postaci omówionej w tym artykule nie można określić mianem eleganckiego pojęcia o jasno wytyczonych granicach. Autorzy przedstawili liczne argumenty na poparcie tezy, że jego nieuporządkowanie stanowi odzwier-

iedlenie sposobu funkcjonowania świata. W złożonej strukturze omawianego zjawiska istnieją jednak ważne punkty orientacyjne, których znaczenie autorzy tego artykułu zapragnęli lepiej poznać i zrozumieć. Wyrażają jednocześnie przekonanie, że w znacznym stopniu przyczynia się ono do zrozumienia złożonego zjawiska prowadzenia działalności organizacyjnej zmierzającej do osiągnięcia celów społecznych.

Literatura

Anderson B.B., Dees J.G. [2002], *Developing Viable Earned Income Strategie*, [w:] J.G. Dees, J. Emerson, P. Economy, Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Barber K. (ed) [1998], *The Canadian Oxford Dictionary*, Oxford University Press, Toronto, Oxford, New York. Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc. [2005], Ben and Jerry's, http://www.benjerry.com/our_company/our_mission/ (dostęp: 4.06.2005).

Bosch J. [1995], *Social Entrepreneurship*, "Across the Board", Vol. 32(3).

Cone C.L., Feldman M.A., DaSilva A.T. [2003a], *Align Your Brand With a Social Cause*, <http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=3589&t=nonprofit> (dostęp: 12.03.2004).

Cone C.L., Feldman M.A., DaSilva A.T. [2003b], *Causes and Effects*, "Harvard Business Review", Vol. 81(7).

Davis T. [1997], *The NGO Business Hybrid: Is the Private Sector the Answer?*, Johns Hopkins University, Baltimore, MD.

Dees J.G. [1998], *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*, Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership: 6 pp.

Dees J.G., Emerson J., Economy P. (eds) [2002], *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Drucker P.F. [1985], *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers, New York.

Fowler A. [2000], *NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?*, "Third World Quarterly", Vol. 21(4).

Gartner W.B. [1988], *Who is an entrepreneur? is the wrong question*, "American Journal of Small Business", Vol. 12(4).

Grameen Communications [1998], *Grameen: Banking for the Poor*, <http://www.grameen-info.org/> (dostęp: 19.01.2004).

Hibbert S.A., Hogg G., Quinn T. [2002], *Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland*, "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Vol. 7(3).

Johnson S. [2000], *Literature Review on Social Entrepreneurship*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship.

Leadbetter C. [1997], *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London.

Mintzberg H. [1991], *The Effective Organisation: Forces and Forms*, "Sloan Management Journal", Vol. 32(2).

Mort G.S., Weerawardena J., Carnegie K. [2003], *Social entrepreneurship: Towards conceptualisation*, "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Vol. 8(1).

Newman's Own [2005], *The Common Good*, http://www.newmansown.com/5_good.html (dostęp: 4.06.2005).

Peredo A.M. [2003], *Emerging Strategies Against Poverty: The Road Less Traveled*, "Journal of Management Inquiry", Vol. 12(2).

Peredo A.M., Chrisman J.J. [2005], *Toward a Theory of Community-Based Enterprise*, "Academy of Management Review" (forthcoming).

Peterson R. [1988], *Understanding and Encouraging Entrepreneurship Internationally*, "Journal of Small Business Management", Vol. 26(2).

Pomerantz M. [2003], *The business of social entrepreneurship in a 'down economy'*, "In Business", Vol. 25(3).

Reis T. [1999], *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*, MI: W. K. Kellogg Foundation, Battle Creek.

Review Panel on the Law of Negligence [2002], *Review of the Law of Negligence Report*, Government of Australia, Canberra, Australia.

Salmon M.H. [1995], *Introduction to logic and critical thinking*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth.

Singh R.P. [2001], *A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship Through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation*, "Academy of Management Review", Vol. 26(1).

Stephens A. [2003], *Ice Cream with a Mission*, "New Statesman", Vol. 132.

Stevenson H.H., Jarillo C.J. [1990], *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, "Strategic Management Journal", Special Summer Issue 11.

Stevenson H.H., Roberts M.J., Grousbeck H.I. [1989], *New business ventures and the entrepreneur*, Irwin, Homewood, IL.

Stewart A. [1989], *Team entrepreneurship*, Sage Publications, Newbury Park.

Students for Informed Career Decisions [2000], *Ben and Jerry's*, <http://www.stanford.edu/group/SICD/BenJerry/benjerry.html> (dostęp: 3.02.2004).

Tan W.-L., Williams J., Tan T.-M. [2003], *What is the 'Social' in 'Social Entrepreneurship'?*, 48th World International Conference for Small Business, Belfast, Ireland.

Taylor N., Hobbs R., Nilsson F. i in. [2000], *The Rise of the Term Social Entrepreneurship in Print Publications*, Frontiers of Entrepreneurship Research.

The Big Issue Foundation [2004], *About Us*, <http://www.bigissue.com/selling.html> (dostęp: 19.01.2004).

The Northland Institute [2001], *What is "Social Enterprise"*, <http://northlandinst.org/SocialEnt.cfm> (dostęp: 19.01.2004).

The Schwab Foundation [2002], *Outstanding Social Entrepreneurs 2002*, Geneva, Switzerland: The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship: 56.

The Social Enterprise Program News [2003], *Mission Branding: Hirshberg on Using Business to Change the World*, <http://>

www1.gsb.columbia.edu/socialenterprise/news/031112_hirshberg.html (dostęp: 3.03.2004).

Thompson J.L. [2002], *The World of the Social Entrepreneur*, "International Journal of Public Sector Management", Vol. 15(5).

Venkataraman S. [1997], *The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective*, [w:] J. Katz, R. Brockhaus, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Conn.: JAI Press. III, Greenwich.

Social entrepreneurship: a critical review of the concept

Abstract: This paper undertakes an analytical, critical and synthetic examination of "social entrepreneurship" in its common use, considering both the "social" and the entrepreneurship elements in the concept. On both points there is a range of use, with significant differences marked out by such things as the prominence of social goals and what are thought of as the salient features of entrepreneurship. The paper concludes with the proposal of a suitably flexible explication of the concept: social entrepreneurship is exercised where some person or persons (1) aim either exclusively or in some prominent way to create social value of some kind, and pursue that goal through some combination of (2) recognizing and exploiting opportunities to create this value, (3) employing innovation, (4) tolerating risk and (5) declining to accept limitations in available resources.

Keywords: social entrepreneurship, social enterprise, social values, innovation, resources.

Informacje dla Autorów półrocznika „Ekonomia Społeczna”

Redakcja półrocznika „Ekonomia Społeczna” – czasopisma naukowego przybliżającego w sposób interdyscyplinarny tematykę ekonomii społecznej – zawiadamia Autorów, że przyjmuje do publikacji następujące, nie publikowane wcześniej materiały:

- analizy problemowe, autorskie opracowania teoretyczne lub raporty z badań (teksty do działu ARTYKUŁY); objętość pracy – ok. 10 znormalizowanych stron maszynopisu, tj. od 0,5 do 1 arkusza wydawniczego;
- autorskie omówienie nowości wydawniczych, prezentacja ciekawych przykładów literatury przedmiotu (dział RECENZJA PUBLIKACJI); ok. 5–6 znormalizowanych stron maszynopisu.

Publikacja ma charakter naukowy, dlatego Redakcja prosi Autorów o uwzględnienie poniższych zasad dotyczących przygotowywania tekstów pretendujących do opublikowania na łamach półrocznika. Maszynopis powinien spełniać następujące wymagania:

- druk na papierze formatu A4 z zachowaniem marginesów – 25 mm,
- wielkość czcionki tekstu zasadniczego – 12 punktów, przypisów – 10 punktów,
- czcionka: Times New Roman,
- ciągła numeracja rozdziałów, podrozdziałów,
- interlinia – 1,5,
- odwołania do literatury w tekście zawierające: nazwisko autora, rok wydania publikacji i numer strony należy podawać po przytaczanym fragmencie, z wykorzystaniem kwadratowych nawiasów (np. [Kowalski, 2007, s. 7]). Ten sam zapis (ale kursywą) należy stosować przy źródłach tabeli i rysunków. Jeśli jest więcej niż dwóch autorów, należy podawać tylko pierwszego z dopiskiem „i inni”,
- przypisy wyjaśniające powinny być zamieszczane na dole strony. W tekście mają być odnośniki do przypisów na dole strony – w postaci 1, 2, 3 itd. (indeks górny),
- w przypadku rysunków (tabel, wykresów) prosimy o stosowanie następującej konwencji w oznaczeniu: Rysunek 1. Tytuł rysunku (czcionka Times New Roman, 12 pkt, pogrubiona).

Odwołania w tekście z zastosowaniem zwrotu: Tabela 1, a nie „poniższa, powyższa tabela”,

- rysunki, schematy i mapy muszą być edytowalne (prosimy nie wklejać bitmap), ewentualnie prosimy o dołączenie wersji elektronicznych rysunków, schematów, wykresów zapisanych w programach, w których powstały,
- w bibliografii na końcu tekstu należy zamieścić – w porządku alfabetycznym – wszystkie cytowane i wykorzystane publikacje. W przypadku książki należy podać: nazwisko i pierwsze litery imion autora, rok wydania w nawiasie kwadratowym, tytuł i podtytuł (kursywą), numer tomu (wydania), nazwę wydawcy, miejsce wydania (np. Kowalski A. [2005], *Ekonomia*, PWN, Warszawa.); w przypadku artykułu z czasopisma: nazwisko i pierwsze litery imion autora, rok, tytuł artykułu (kursywą), tytuł czasopisma (w cudzysłowie) i jego numer (np. Kowalski A. [2005], *Zasady ekonomiki*, „*Ekonomista*”, nr 4.).

Autorów tekstów prosimy o przesłanie na adres elektroniczny Redakcji półrocznika następujących dokumentów:

- wersji elektronicznej tekstu w edytorze tekstów Word oraz załączenie plików ze schematami, rysunkami, wykresami wykorzystanymi w tekście,
- krótkiej noty o Autorze (np. tytuł (stopień naukowy), miejsce pracy),
- streszczenia zawierającego podstawowe tezy tekstu oraz słowa kluczowe, o objętości ok. 0,5 strony maszynopisu (dotyczy tekstów do działu ARTYKUŁY),
- propozycji tytułu artykułu w języku angielskim (dotyczy tekstów do działu ARTYKUŁY),
- podpisanego oświadczenia, że tekst nie był wcześniej nigdzie publikowany.

Ze względu na akademicki charakter czasopisma teksty ubiegające się o opublikowanie na łamach półrocznika, w dziale ARTYKUŁY, są oceniane przez dwóch niezależnych recenzentów spoza jednostki naukowej afiliowanej przez autora publikacji (z zachowaniem procedury

double-blind review). Recenzja ma formę pisemną i zawiera jednoznaczny wniosek recenzenta dotyczący dopuszczenia artykułu do publikacji lub jego odrzucenia.

Redakcja udostępnia Autorom recenzje artykułów z prośbą o odniesienie się do uwag podnoszonych przez recenzentów i redaktorów. Autor otrzymuje recenzje do wglądu niezależnie od tego, czy tekst jest zakwalifikowany do druku, czy odrzucony. Lista recenzentów współpracujących z półrocznikiem jest podana do publicznej wiadomości na stronie od Wydawcy.

Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania zmian redakcyjnych, poprawek merytorycznych, stylistycznych i skrótów w nadsyłanych tekstach. Autorzy tekstów zaakceptowanych do druku przenoszą na wydawcę autorskie prawa majątkowe. Autorzy proszeni są o autoryzację tekstu przygotowanego do druku (procedura korekty autorskiej).

Redakcja nie zwraca otrzymanych tekstów.

W związku z wdrożeniem procedury zapobiegającej *ghostwriting* i *guest-authorship* Redakcja wymaga ujawnienia wkładu poszczególnych Autorów w powstanie publikacji (z podaniem ich afiliacji oraz kontrybucji, tj. informacji, kto jest autorem koncepcji, założeń, metod, protokołu itp. wykorzystywanych przy przygotowaniu publikacji), przy czym główną odpowiedzialność ponosi Autor zgłaszający manuskrypt. Zważywszy na fakt, że *ghostwriting* i *guest-authorship* są przejawem niezrzetelności naukowej, Redakcja będzie o wszystkich wykrytych przypadkach powiadamiać odpowiednie podmioty (instytucje zatrudniające autorów, towarzystwa naukowe, stowarzyszenia edytorów naukowych itp.).

W sprawie pytań lub wątpliwości prosimy o kontakt z Redakcją: redakcjaes@uek.krakow.pl, tel. 12 293 74 80.

