

## Przedsiębiorstwa społeczne – poszukiwanie tożsamości pomiędzy celami ekonomicznymi a społecznymi

Nadesłany: 16.07.15 | Zaakceptowany do druku: 07.09.15

**Roman Batko\***, **Ewa Bogacz-Wojtanowska\*\***

Przedsiębiorstwa społeczne stały się w ostatnich latach przedmiotem debaty publicznej jako organizacje, które mogą rozwiązywać wiele problemów społecznych na poziomie lokalnym. Zatrudnianie osób wykluczonych z rynku pracy, wspieranie i aktywizowanie lokalnych podmiotów gospodarczych czy wreszcie dostarczanie usług społecznych to tylko wstępne oczekiwania skierowane ku przedsiębiorstwom społecznym rozwijającym się dzięki publicznemu wsparciu. Jednocześnie oczekuje się od nich także realizacji celów biznesowych — konkurowania na rynku, generowania nadwyżek, a nawet maksymalizacji zysków. Ten dualizm oczekiwań wobec przedsiębiorstw społecznych może prowadzić do poczucia odrealnienia celów i zagubienia (może nawet utraty) własnej tożsamości. Celem opracowania jest przedstawienie, jak przedsiębiorstwa społeczne równoważą w swoim funkcjonowaniu osiągnięcie celów społecznych i ekonomicznych. Czym skutkuje silny nacisk na osiągnięcie celów społecznych? Czy jest to zadowolenie społecznych interesariuszy i uzależnienie od publicznych źródeł wsparcia przedsiębiorstwa? Czy z kolei skupienie na biznesowej stronie działania daje w efekcie większe możliwości spełniania oczekiwań społecznych?

**Słowa kluczowe:** ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, cele organizacji, tożsamość.

## Social Enterprise: Finding Identity Between Social and Economic Goals

Submitted: 16.07.15 | Accepted: 07.09.15

In recent years social enterprises have become the subject of public debate as organizations which can solve many social problems at the local level. Hiring people excluded from the labor market, supporting and activating local economic operators and finally the provision of social services are only some of the most basic expectations directed at social enterprises which are constantly growing thanks to public support. On the other hand, they are also expected to achieve business objectives: to compete on the market, generate surpluses and even maximize profits. This discordant duality of expectations social enterprises are forced to face can be conducive to a feeling of unreality of goals and misapprehension (perhaps even loss) of their own identity. The aim of this paper is to show how social enterprises balance the realization of their social and economic goals. What is the consequence of a strong focus on social objectives? Is it the social satisfaction of stakeholders and the enterprise's dependence on public resources for financial support? Or maybe focusing on the business side results in the enterprises generating more power for themselves which enables them to better meet social expectations?

**Keywords:** social economy, social enterprises, organizational goals, identity.

**JEL:** D22

---

\* **Roman Batko** – dr hab., Uniwersytet Jagielloński, Instytut Kultury.

\*\* **Ewa Bogacz-Wojtanowska** – dr hab., Uniwersytet Jagielloński, Instytut Spraw Publicznych.

## 1. Wprowadzenie

Ekonomia społeczna zajmuje pole pomiędzy państwową a biznesową sferą gospodarowania, łącząc w sobie cele zarówno społeczne, jak i te, które mają prowadzić do osiągnięcia zysku. Pożądaną cechą ekonomii społecznej jest bezsprzecznie przedsiębiorczość społeczna, rozumiana jako osiągnięcie zamierzonych celów gospodarczych za pomocą dostępnych zasobów, ale także jako wykorzystywanie zaangażowania i kreatywności osób wykluczonych i dzięki temu rozwiązywanie problemów społecznych, m.in. strukturalnego bezrobocia czy defaworyzacji mniejszości społecznych, a także umacnianie procesów demokratycznych, oddolnych inicjatyw społecznych itp. Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna mają już bogatą literaturę przedmiotu, zwłaszcza w Europie, Kanadzie i Ameryce Łacińskiej, gdzie od ponad dwudziestu lat jesteśmy świadkami wzrostu jakościowego i ilościowego ekonomii społecznej. Przedsiębiorstwa społeczne, nienależące de facto do tradycyjnego sektora biznesu ani sektora publicznego (Deforuny, 2001; Young, 2007), uznaje się raczej za organizacje funkcjonujące na styku szeroko rozumianego sektora obywatelskiego i rynku (Jäger, 2010). Podkreśla się szczególnie realizację biznesu czy używanie metod zarządzania właściwych tradycyjnym przedsiębiorstwom do realizacji społecznie użytecznych celów, zwłaszcza lokalnych, społecznych czy etycznych (Defourny, Hulgard i Pestoff, 2014).

W Polsce wspólne stanowisko co do istoty ekonomii społecznej zostało wypracowane podczas konferencji Ekonomia Solidarności w Gdańsku w 2008 r. i nazwane *Manifestem Ekonomii Społecznej* (Ekonomiaspoleczna.pl, 2008). To, co w nim najistotniejsze, to zwrócenie uwagi na wartości i zasady, na których powinna być oparta ekonomia społeczna, jej apolityczność, a także lokalny, wspólnotowy charakter. Kluczowe wydaje się stwierdzenie, że pomimo przekonania sygnatariuszy manifestu, że rynek jest ważnym elementem organizującym życie społeczne i wymianę dóbr, „sam rynek nie jest jednak odpowiedzią na wszystkie problemy współczesności” (Ekonomiaspoleczna.pl, 2008).

Dotychczasowe badania nad przedsiębiorstwami ekonomii społecznej w Polsce pokazały, że przedsiębiorstwa te realizują cele społeczne, które można zaliczyć do trzech ogólnych typów (Kaźmierczak, Przybysz i Podkańska, 2011). Pierwsze z nich to przedsiębiorstwa integracyjne, których celem społecznym jest zatrudnianie osób mających kłopoty z wejściem lub powrotem na rynek pracy, przy czym podjęcie przez takie osoby pracy zwykle prowadzi także do podniesienia poczucia własnej wartości, przywrócenia szacunku w oczach innych oraz zwiększenia poziomu kompetencji i umiejętności zawodowych. Drugie to przedsiębiorstwa, których cele wiążą się z rozwojem lokalnym, czyli uruchamianiem społecznych i ekonomicznych zasobów w celu podniesienia poziomu i jakości życia wspólnot lokalnych. Wreszcie trzeci typ przedsiębiorstw społecznych to takie, których cele społeczne wiążą się z dostarczaniem usług społecznych (określanych także mia-

nem usług użyteczności publicznej) deficytowych w środowisku lokalnym; mogą to być usługi kulturalne, zdrowotne, szkolne czy opiekuńcze.

Nieco mniej wiemy o tym, jak wygląda zarówno realizacja celów społecznych, jak i godzenie ich z osiąganiem celów biznesowych. Uchwycenie pewnej równowagi pomiędzy realizacją tych celów stanowi jedno z najważniejszych wyzwań, przed jakim staje każde przedsiębiorstwo społeczne (Bogacz-Wojtanowska, Przybysz i Lendzion, 2014). Celem opracowania jest przedstawienie, jak przedsiębiorstwa społeczne równoważą w swoim funkcjonowaniu osiąganie celów społecznych i ekonomicznych. Czym skutkuje silny nacisk na osiągnięcie celów społecznych? Czy jest to zadowolenie społecznych interesariuszy i uzależnienie od publicznych źródeł wsparcia przedsiębiorstwa? Czy z kolei skupienie się na biznesowej stronie działania daje w efekcie większe możliwości realizacji oczekiwań społecznych? Odpowiedź na te pytania ma znaczenie nie tylko poznawcze. Od wielu lat w Polsce trwają prace nad tworzeniem ram prawnych dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Mają one wejść w życie na początku 2016 r., dlatego istotne wydaje się dostarczanie zainteresowanym środowiskom dodatkowych argumentów naukowych wzbogacających debatę.

## 2. Przedsiębiorstwa społeczne w literaturze przedmiotu

Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej określa się jako rodzaje aktywności organizacyjnej podejmowane dla interesu społecznego, realizowane biznesowymi strategiami (Zappala, 2001, s. 41–48). Warto podkreślić, że współczesne rozumienie ekonomii społecznej nie ogranicza się tylko do formalnych organizacji, spółdzielni socjalnych, spółek non profit, organizacji pozarządowych itp., ale także obejmuje podmioty nieformalne: kooperatywy, zrzeszenia i grupy, w których dochodzi do wymiany określonych dóbr ekonomicznych w ramach jakiegoś zbiorowego, celowego działania. Pomimo że większość badaczy wyklucza organizacje publiczne ze sfery ekonomii społecznej (Defourny, 2001), sektor publiczny, szczególnie w Europie, jest uznawany za facylitatora powstawania przedsiębiorstw społecznych. Dzieje się to poprzez usuwanie regulacji prawnych hamujących ich rozwój, narzucanie standardów ich działania, tworzenie finansowych zachęt i instytucjonalnego wsparcia tego typu inicjatyw (Gray, Healy i Crofts, 2003, s. 149).

Ekonomia społeczna bywa nazywana ekonomią alternatywną, gdzie dochodzi do wymiany niefinansowej, etycznego handlu i powstawania przedsiębiorstw działających dla społeczności lokalnej (Amin, 2009, s. 4–5). Nazywa się ją także ekonomią solidarności (szczególnie we Francji, Kanadzie czy Brazylii), co wiąże się z postrzeganiem jej przez akademików i polityków jako recepty na globalny kryzys, sposób na aktywizację ekonomiczną lokalnych i regionalnych społeczności (Lechat, 2009, s. 159). Ekonomia solidarności opiera się na kolektywnych rozwiązaniach wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, horyzontalnych i niehierarchicznych sieciach, gdzie warto-

ścią jest harmonia, współdziałanie, społeczna wartość, aktywne obywatelstwo, jak również wartość każdego człowieka i przedsiębiorstwa. Ekonomia solidarności skupia się na nierynkowej aktywności i jest silnie powiązana z nieformalnymi podmiotami ekonomii społecznej (Mendell, 2009, s. 179).

### 3. Metodyka badań

Badania, których częściowe wyniki tutaj prezentujemy, przeprowadzono w 2013 r. w ramach projektu „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej”<sup>1</sup>. Ich zasadniczym celem było zidentyfikowanie czynników trwałości przedsiębiorstw społecznych w Polsce, czyli takich cech organizacyjnych i zjawisk w ich otoczeniu, które mogą przyczyniać się do ich rozwoju, trwałości i sukcesu. Interesujące było zwłaszcza rozpoznanie ich zdolności do realizacji celów ekonomicznych i społecznych, w efekcie zaś stworzenie rekomendacji organizacyjnych i konstrukcji systemów ich wspierania ze strony sektora publicznego.

Badania projektowe zostały przeprowadzone w latach 2010–2013 i podzielone były na trzy fazy. W pierwszej fazie, którą zrealizowano na przełomie 2010 i 2011 r., do badania wybrano 36 podmiotów. Celem tego etapu była charakterystyka przedsiębiorstw, ich zakorzenienia, kapitału społecznego i środowiska prawnego. Faza druga, zrealizowana w pierwszej połowie 2013 r., obejmowała kwestie organizacyjne i zarządcze, a także czynniki trwałości i sukcesu przedsiębiorstw społecznych. Ostatnia, trzecia faza, której wyniki prezentujemy właśnie w tym opracowaniu, zrealizowana w drugiej połowie 2013 r., objęła 36 podmiotów i koncentrowała się głównie na czynnikach konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych i ich funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Poszukiwano także odpowiedzi na pytania dotyczące realizacji zarówno celów społecznych, jak i ekonomicznych.

W celowo dobranej próbie znalazły się przedsiębiorstwa społeczne:

- należące do tzw. nowej ekonomii społecznej (większość inicjatyw legislacyjnych i systemów wsparcia jest skierowana do podmiotów powstałych po 1989 r. w obrębie trzeciego sektora),
- mające różne cele społeczne,
- realizujące swoją aktywność ekonomiczną w różnych obszarach (w tym przedsiębiorstwa usługowe, ale także produkcyjne),
- o odmiennych formach organizacyjnych – spółdzielnie socjalne (20), zakłady aktywności zawodowej (2), organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą (2 fundacje i 8 stowarzyszeń), spółki non profit (2) i organizacje kościelne prowadzące działalność gospodarczą (2).

Badania miały charakter jakościowy – każde przedsiębiorstwo społeczne wybrane do badania stanowiło osobne studium przypadku. Zastosowanie tego podejścia w badaniach wynikało z przyjętych wytycznych badawczych w ramach całego realizowanego projektu, jak również z założonych celów badawczych ostatniej fazy badań. Założono także, że do osiągnięcia celów

badania konieczne jest zastosowanie triangulacji metod badawczych, dla pełniejszego obrazu sytuacji w każdym badanym przedsiębiorstwie, jak również uwiarygodnienia pozyskiwanych danych.

Do zebrania danych w każdym przedsiębiorstwie wykorzystano trzy metody badawcze:

- pogłębione wywiady z liderami, menedżerami, przedstawicielami, pracownikami i interesariuszami przedsiębiorstw społecznych według przygotowanego scenariusza,
- obserwacje w przedsiębiorstwie, zrealizowane według przygotowanego klucza obserwacyjnego podczas wizyt w organizacji,
- analizę dokumentów organizacyjnych pozyskanych podczas wizyt w przedsiębiorstwie (sprawozdania i bilanse finansowe, biznesplany, regulaminy pracy itp. oraz portfolio organizacji i strony internetowe).

Zaprezentowane tutaj wyniki badań dotyczące celów przedsiębiorstw społecznych powstały jako rezultat analizy o charakterze jakościowym. Poszukiwano określonych prawidłowości i dokonywano próby wyjaśnienia problemów z wyodrębnianiem i realizacją celów społecznych i ekonomicznych badanych przedsiębiorstw społecznych. Podstawowa analiza polegała na poszukiwaniu podobieństw i różnic pomiędzy analizowanymi przypadkami. Rozpoznano także występujące kategorie i pojęcia, w ramach których poszukiwano dalszych podobieństw i różnic w badanych przedsiębiorstwach. Analiza polegała na wielokrotnym czytaniu każdego studium przypadku wraz ze stopniową kategoryzacją danych oraz ich porównywaniem. Analiza pozwoliła na wprowadzenie pewnych uogólnień o charakterze eksplanacyjnym, które nie roszczą sobie jednak praw do uniwersalności. Należy także dodać, że poszczególne studia przypadków były przygotowane przez różnych badaczy, pracujących według ściśle określonych procedur i narzędzi badawczych. Jednocześnie to oni dokonywali analizy danych wewnątrz każdego studium, dlatego prezentowana tutaj analiza ma po części charakter wtórny.

#### **4. Wyniki badań**

Przeprowadzone badania przedsiębiorstw społecznych wskazują, że podmioty te albo uznają przewagę celów społecznych nad ekonomicznymi, albo uważają, że ich osiągnięcie przebiega dwutorowo, w jakimś sensie niezależnie od siebie. Organizacje pozarządowe będące zarazem przedsiębiorstwami społecznymi wyraźnie podkreślają, że osiągnięcie celów biznesowych jest im potrzebne do tego, by osiągać cele społeczne. Uznają, nieco wstydliwie, że cele te są ważne, ale zdecydowanie z innym, mocniejszym zaangażowaniem mówią o nietypowości działania gospodarczego – podkreślają bardziej miękką, partycypacyjną, uwzględniającą potrzeby pracowników (którzy przecież też są „nietypowi” – defaworyzowani, z poważnymi dysfunkcjami społecznymi) model biznesu.

#### 4.1. Cele społeczne

Cele społeczne w badanych przedsiębiorstwach są bardzo zróżnicowane, warto jednak zwrócić uwagę na kilka ich atrybutów podkreślanych jako kryterium sukcesu ekonomii społecznej. Badania wskazały na następujące cechy tych celów:

- wspólnotowość – cel społeczny jest zwykle silnie powiązany ze wspólnotą czy społecznością lokalną, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, ma on także dla niej istotne znaczenie, np. chęć zatrzymania odpływu mieszkańców, zwłaszcza młodych, likwidacja bezrobocia, tworzenie szans i możliwości, zmiana mentalności i postaw społecznych z biernych na aktywne, zaangażowane i przedsiębiorcze;
- solidarność i sieciowość – wspieranie innych, dzielenie się wiedzą, powoływanie nowych podmiotów i tworzenie sieci, co ważne – brak obaw co do imitowania działania, raczej zachęcanie i wspieranie, zwłaszcza w obszarze tworzenia pewnych wartości;
- wspieranie samopomocy – bardzo istotny, ale rzadko eksponowany przez przedsiębiorstwa cel społeczny, zachęta do tego, aby mieszkańcy wspólnot się samoorganizowali, jak również uczestnicy, pracownicy przedsiębiorstw wspierali się wzajemnie; proponowana przez wiele przedsiębiorstw jest ergoterapia – stanowi ona często świadomy cel, choć zwykle słabo eksponowany, być może przez szacunek do osób, którym pomagają, dając pracę.

Pewna grupa celów społecznych wskazywanych przez przedsiębiorstwa leży w obrębie polityki społecznej państwa. Należy tutaj wymienić zwłaszcza aktywizację, rehabilitację, inkluzję, reintegrację społeczną, kulturalną i zawodową wybranych grup społecznych – osób niepełnosprawnych, bezdomnych, trwale bezrobotnych, starszych, niezamożnych, długotrwale chorych (czyli takich, które są podmiotami polityki społecznej). Cele społeczne przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym ukazują także zróżnicowanie – od kultury, poprzez rynek pracy, pomoc społeczną, zdrowie i ochronę środowiska, jak również edukację i rozwój nauki.

Grupa przedsiębiorstw społecznych stawia sobie cele społeczne o charakterze wewnętrznym – można by je nazwać celami wsobnymi. Chodzi tutaj o poprawę sytuacji i pomoc tylko tej grupie, która buduje i tworzy przedsiębiorstwo.

Osobnym, wymagającym odrębnej analizy zagadnieniem, które tutaj jedynie chcemy zasygnalizować, jest zjawisko dopasowywania celów społecznych, jakie przyjmuje organizacja, do pojawiających się szans na dofinansowanie działalności ze środków sektora publicznego. Można nazwać to zjawisko oportunistycznym czy cyniczną grą w walce o źródła finansowania, ale takie łatwe oceny etyczne powinny następować dopiero po dogłębnym poznaniu uwarunkowań, w jakich przychodzi funkcjonować konkretnym przedsiębiorstwom społecznym, które muszą się odnajdywać na profesjonalnym rynku, gdzie liczy się jakość kadr, kreatywność, ale też dostępność do kapitału i innych zasobów.



## 4.2. Cele gospodarcze

Jeśli chodzi o cele gospodarcze przedsiębiorstw społecznych, różnią się one dość istotnie od celów przedsiębiorstw komercyjnych. Bardzo rzadko bowiem wśród celów wskazywana jest maksymalizacja zysków, co jest oczywistym celem przedsiębiorstw rynkowych. Jak już wspomniano, zysk jest traktowany w ekonomii społecznej jako środek do realizacji celów społecznych – daje możliwość realizacji ambitnych społecznych zamierzeń. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie stwierdzono, że decyzje gospodarcze oraz zawierane kontrakty są motywowane i weryfikowane tylko zamiarem osiągnięcia zysku. W obszarze celów ekonomicznych częściej pojawia się natomiast cel związany z maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa społecznego. W przypadku przedsiębiorstw komercyjnych maksymalizacja wartości oznacza dążenie do przekazywania korzyści dla akcjonariuszy poprzez wzrost wartości akcji i dywidend. W przypadku przedsiębiorstw społecznych chodzi natomiast o maksymalizację potencjałów społecznych takiego przedsiębiorstwa – możliwość zatrudniania kolejnych pracowników oraz osiąganie korzyści dla klientów zewnętrznych z otrzymywania wyjątkowych produktów, niedostępnych na klasycznym rynku.

Częściej jednak przedsiębiorstwa społeczne – zwłaszcza dotyczy to nowo powstałych – nie celują w maksymalizację ani zysku, ani wartości, a ich cele biznesowe są krótkookresowe i bardzo operacyjne, dotyczą pozyskania jak największej liczby klientów i zwiększenia wolumenu sprzedaży swoich produktów. Taktyka ta, którą trudno nazwać strategią, wskazuje na bardzo istotną właściwość przedsiębiorstw społecznych – cele gospodarcze są drugoplanowe, mniej istotne niż społeczne, ale świadomość tych celów nakazuje odpowiedzialnie zarządzać takim przedsiębiorstwem, choćby w perspektywie trwałości przedsiębiorstwa, a nie tylko nonszalanckiego stawiania się w roli beneficjenta dotacji publicznych.

## 4.3. Hierarchia celów

Jeśli idzie o hierarchię czy równowagę celów społecznych i ekonomicznych, to należy zauważyć, że cele społeczne w większości przedsiębiorstw wiodą prym – stanowią główną przesłankę działań zarządczych. Badani liderzy zwracają uwagę na pewną dwutorowość i konieczność dbania o równowagę tych celów – żeby realizować cele społeczne, trzeba sobie dobrze radzić z biznesem w przedsiębiorstwie: *Pomaganie to podejście miękkie, zaś biznes jest twardy* [Resp. 1].

Jednocześnie należy zauważyć, że istnieją pewne różnice w podejściu do hierarchii celów w zależności od formy organizacyjnej, jak i postawy czy wartości reprezentowanych przez liderów. Przede wszystkim przedsiębiorstwa społeczne, które wyrastają z organizacji pozarządowych, znacznie mocniej akcentują konieczność i wysoką jakość realizacji celów społecznych. Tutaj najczęściej pojawia się przekonanie, że biznes jest po to, żeby grupy spo-

łeczne/społeczność lokalna zmieniły swoją sytuację życiową/jakość życia. Liderzy wywodzący się ze środowisk pomocowych, czyli filantropijnych organizacji pozarządowych oraz kościelnych zrzeszeń, także za kluczowe uznają cele społeczne. Zwracają oni uwagę, że ich przedsiębiorczość jest nietypowa i jako taka powinna być wspierana, gdyż nie jest właśnie celem samym w sobie, a jedynie instrumentem, narzędziem czy sposobem, aby móc realizować cele społeczne. Tego typu postawa, spotyka się z krytyką otoczenia, zwłaszcza instytucjonalnego. Liderzy przedsiębiorstw społecznych podlegają presji ze strony sektora publicznego, żeby bardziej skupiali się na realizacji celów ekonomicznych, mniej zaś społecznych. Wyraźnie zauważalny jest brak porozumienia w tym zakresie, dobitnie wyrażony przez szefa jednego z przedsiębiorstw: *Gdyby to miał być zwykły biznes, założyłbym po prostu biznes* [Resp. 2].

Pomimo istotności celów społecznych, wielu liderów przedsiębiorstw społecznych jest świadomych tego, że dla większości ich klientów cele społeczne są stosunkowo rzadko istotne, a istotna przede wszystkim jest jakość produktu lub usługi. Niewątpliwie jest to również skutek słabej promocji celów społecznych prowadzonych przez przedsiębiorstwa. Działania promocyjne mają przede wszystkim charakter marketingowy, a na kampanie społeczne zwyczajnie brakuje czasu i zasobów.

Ważna i zauważalna jest także dynamika zmienności celów społecznych badanych przedsiębiorstw. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa liderzy podejmują się realizacji bardziej ambitnych celów społecznych, próbują nie tylko działać doraźnie, na zasadzie interwencji „tu i teraz”, ale także zaczynają proponować kompleksowe rozwiązania. Zamiast pojedynczych akcji pojawiają się systemowe, kompleksowe i długoterminowe działania skierowane na trwałe rozwiązywanie konkretnych problemów. Nie tylko Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej realizują cele związane z dzieleniem się wiedzą z raczkującymi podmiotami ekonomii społecznej, ale wśród swoich celów takie promowanie dobrych praktyk stawiają sobie bardziej dojrzałe przedsiębiorstwa społeczne. Ta otwartość i skłonność do dzielenia się wiedzą jest dość powszechna, choć w przypadku kilku przedsiębiorstw społecznych, które wzięły udział w badaniu, można zauważyć pewne zamknięcie – liderzy w wywiadach podkreślali kwestie tajemnicy handlowej czy niejawności sprawozdań finansowych i są to zachowania typowo biznesowe.

Ciekawie przedstawia się hierarchia celów w przedsiębiorstwach, które są najbardziej rozwinięte i osiągnęły sukces. Przedsiębiorstwo, których liderzy uznają, że organizacja odniosła sukces, to według nich takie, w którego ofercie pojawiają się nowe usługi czy produkty, zwiększa się liczba zatrudnianego personelu, jest stabilne finansowo, a posiadane nadwyżki inwestuje w nowe przedsięwzięcia biznesowe. Dodatkowo obszar ich konkurowania stale się rozszerza i ich usługi nie mają charakteru tylko lokalnego. Takich przedsiębiorstw wśród badanych zidentyfikowano dziewięć (Bogacz-Wojtanowska, 2014).

Przedsiębiorstwa sukcesu w obszarze celów zarówno ekonomicznych, jak i społecznych wyraźnie realizują cele planując działania w dłuższej perspek-



tywie, wprowadzają też gradację zadań i wyznaczają osiągnięcie konkretnego rezultatu w konkretnym czasie. Dzięki takiemu podejściu pracownicy, a także społeczność lokalna mogą dostrzegać po pierwsze sukcesy i osiągnięcia zrealizowane w jakimś zakresie czasowym, po drugie dokonywać oceny ich efektywności. W trakcie badań liderzy wyraźnie wskazywali sukcesy z przeszłości, ale też operowali harmonogramami zadań na najbliższe miesiące i planami na przyszłość. Co ważne, w przedsiębiorstwach, które można określić przedsiębiorstwami sukcesu, wyznaczone cele są mierzalne i ambitne, choć osiągalne. Szefowie takich przedsiębiorstw społecznych potrafili wskazać, w jaki sposób dokonują pomiaru realizacji celów, oraz demonstrowali świadomość, że konkurowanie na rynku oznacza także stawianie sobie celów ambitnych.

#### **4.4. Wartości w realizacji celów organizacyjnych**

Pytane o proces wyznaczania celów i ich realizacji badane przedsiębiorstwa społeczne odnosiły się do kwestii wartości, które konstytuują ich trwanie. W tym wymiarze przedsiębiorstwa społeczne sytuują się blisko organizacji pozarządowych. Wśród najistotniejszych wartości, na które wskazują liderzy przedsiębiorstw społecznych, są: przedsiębiorczość, wspólnotowość, samopomoc, wsparcie, jakość, trwałość, jawność, systemowość, niezależność, inicjatywność. Liderzy przedsiębiorstw nie zawsze jednak deklarują, czy eksponują bezpośrednio wartości, które im przyświecają w działaniu. Raczej są one prezentowane mimochodem, ujawniają się w ich działaniu. Taka postawa wiąże się z możliwością utraty pewnych okazji rynkowych, które mogłyby się pojawić, gdyby przedsiębiorstwa prezentowały otoczeniu szerzej i w promocyjnie dojrzały sposób zarówno cele społeczne, jak i swoje najważniejsze wartości. Można spodziewać się znacznie większej empatii klientów i potencjalnego wyboru, a nawet poszukiwania (zakładając porównywalne warunki cenowe i jakościowe) ich produktów.

Są także takie przedsiębiorstwa, które nie dostrzegają żadnych korzyści z prezentacji wartości, oprócz tych, które bezpośrednio wiążą się z jakością ich usług czy produktu. Dla nich istotne jest raczej przekazywanie informacji otoczeniu, że w produkcie czy usłudze nie ma różnicy pomiędzy tymi, których dostarcza przedsiębiorstwo społeczne, a tymi, które można otrzymać w komercyjnych przedsiębiorstwach. Wiąże się to z przekonaniem, że funkcjonuje w świadomości społecznej pogląd, iż przedsiębiorstwa społeczne są „gorsze”, słabsze ekonomicznie, często dotowane i w związku z tym ich usługi czy produkty są postrzegane jako niepełnowartościowe. Brak eksponowania wartości, czy szerzej celów społecznych, jest dla podmiotów ekonomii społecznej pewną ucieczką przed tego typu opinią.

Jednocześnie badania dowodzą, że spółdzielnie socjalne mogą zmagać się z pewnym rodzajem stygmatyzacji. To właśnie te podmioty dotyka zwłaszcza opinia o słabościach, które w najbardziej istotowym sensie są podstawą ich organizacji, gdyż z mocy prawa mogą je tworzyć osoby określane jako wykluczone

lub zagrożone wykluczeniem społecznym (co najmniej 50% członków). Słowo „socjalne” w opinii niektórych liderów czy członków spółdzielni oznacza słabe, pomocowe, potrzebujące wsparcia. Co istotne, podejście członków spółdzielni do tej potencjalnej stygmatyzacji jest dwojakie. Niektóre wyraźnie starają się ukryć „socjalność”, zwłaszcza gdy spółdzielnie osiągnęły sukces lub pewną trwałość ekonomiczną, inne spółdzielnie nie widzą zaś żadnego problemu w prezentowaniu własnej nietypowości na rynku, przeciwnie – widzą w tym wartość. Otrzymują publiczne wsparcie i uznają tę sytuację za całkowicie naturalną.

## 5. Podsumowanie

Pamiętając, że nasze badania nie miały charakteru ilościowego, tylko jakościowy i ich celem było poszukiwanie nie tyle uogólnień, ile indywidualnych studiów przypadku pozwalających lepiej rozumieć jednostkowe cechy badanych przedsiębiorstw, w podsumowaniu musimy zauważyć, że badania wyraźnie wykazały przewagę celów społecznych nad ekonomicznymi, co dowodzi także, że polskie przedsiębiorstwa społeczne zachowują się „typowo” i podobnie do tego typu przedsiębiorstw na świecie (Amin, 2009, s. 4–5). Brak równowagi, pomimo swej typowości, prowadzi do zaburzenia tożsamości tych organizacji, które zaczynają ciężać albo w kierunku organizacji biznesowych, albo uważają, że skoro ich celem jest działalność misyjna, mają prawo być zwolnione z realizacji celów gospodarczych i powinny być dotowane w ramach pomocy publicznej.

Bardzo ważne jest zatem budowanie tożsamości organizacji ekonomii społecznej na wartościach, które są zbieżne nie tylko z charakterem społecznie użytecznego celu, ale też bazują na humanistycznych aspektach zarządzania – dbałości o zrównoważoną kulturę organizacyjną, szacunku dla każdego pracownika, jakości rozumianej jako wyzwanie etyczne. Można oczywiście osiągać takie cele w czysto biznesowej organizacji, to się niewątpliwie zdarza, ale jest jednak wciąż uznawane za ewenement, jakieś odstępstwo od mainstreamowej reguły. Przedsiębiorstwa społeczne są zakładane z jednej strony przez tych i dla tych, którym się nie powiodło, przez nie tyle odrzuconych, ile zapomnianych. Z drugiej strony twórcami podmiotów ekonomii społecznej są pasjonaci, którym powiodło się w biznesie, ale sami zdecydowali się wypaść z głównego nurtu, zrobić coś dla siebie i społeczności lokalnej, co w małym stopniu chcą monetyzować, ale nie zapominają, że aby realizować ideowe cele, trzeba znaleźć na to fundusze. Te dwie grupy „zapomnianych” i „pasjonatów” mają szansę stworzyć coś trwałego, ale tylko wtedy, kiedy znajdą sposoby na budowanie tożsamości poprzez równoważenie celów społecznych i ekonomicznych.

Przedsiębiorstwa społeczne wciąż nie są istotnym elementem pejzażu polskiego życia gospodarczego. Pomyślane zostały jako środek polityki państwa mający aktywizować defaworyzowane środowiska, umożliwiać i wspierać inicjatywy oddolne, sprzyjać integracji społeczności lokalnych. Rzecz

jednak w tym, że, jak z każdym tworem hybrydowym, który łączy w sobie cech znanych już organizacji, ale żadną z nich nie jest, trudno na początku drogi określić własną tożsamość, a zwłaszcza odpowiednio udanie zaprezentować i przekonać do tej tożsamości otoczenie. Organizacje te zmagają się zatem często z wizerunkiem słabych, socjalnych niby-firm, które nie tylko nie mają dużych szans w realiach gospodarki rynkowej z prawdziwymi firmami, więc muszą być dotowane ze środków publicznych, równocześnie muszą też zmagać się z przeświadczeniem klientów, że ich produkty są niższej jakości, amatorskie.

Takie podejście otoczenia do podmiotów ekonomii społecznej powoduje, że wizerunkowo spychane są one na pozycje tych, które nie są w stanie samodzielnie zadbać o podstawy bytu i mogą istnieć wyłącznie jako beneficjenci pomocy społecznej w postaci dotacji. W miejsce dumy z przedsiębiorczości i radzenia sobie samodzielnie, bez oczekiwania na pomoc państwa, pojawia się frustracja i zgoda na bycie organizacją drugiej kategorii, przegrywającą w otwartej walce rynkowej z komercyjnymi podmiotami. Odrzucenie takiej tożsamości skutkuje ciężeniem przedsiębiorstw społecznych w stronę organizacji typowo biznesowych. Zapominając o celach społecznych, w imię realizacji których taki podmiot właśnie powstał, starają się one za wszelką cenę naśladować przedsiębiorstwa komercyjne, zwłaszcza jeśli chodzi o konkurowanie produktowe i zacieranie różnic w przekazie marketingowym.

Bardzo ważnym zadaniem, zarówno edukacyjnym, jeśli idzie o uczestników sektora ekonomii społecznej, jak i promocyjnym, zwłaszcza w otoczeniu tego sektora, jest wskazywanie na unikatowość przedsiębiorstw społecznych. Niewątpliwie „trzecia droga”, pomiędzy państwowym interwencjonizmem a rynkową grą, jest możliwa, ale wymaga i cierpliwości w budowaniu tożsamości, i dbałości o równoważenie celów ekonomicznych oraz społecznych.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Badania były prowadzone przez Fundację Instytut Spraw Publicznych (współautorka opracowania brała w nich udział i przygotowała raporty badawcze) 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 był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany zaś w latach 2009–2014.

### Bibliografia

- Amin, A. (2009). Locating the social economy. W: A. Amin (red.), *Social Economy. International Perspectives on Economic Solidarity* (s. 3–21). London, New York: Zed Books.
- Bogacz-Wojtanowska, E., Przybysz, I. i Lendzion, M. (2014). *Sukces i trwałość ekonomii społecznej w warunkach polskich*. Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprises. W: C. Borzaga i J. Defourny (red.), *The Emergence of Social Enterprise* (s. 1–18). London, New York: Routledge.

- Defourny, J., Hulgard, L. i Pestoff, V. (red.). (2014). *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Routledge.
- Ekonomiaspoleczna.pl. (2008). *Manifest ekonomii społecznej*. Pozyskano z: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433233> (01.07.2015).
- Gray, M., Healy, K. i Crofts, P. (2003). Social enterprise: is it the business of social work? *Australian Social Work*, 56 (2), 141–154.
- Jäger, U. (2010). *Managing Social Businesses: Mission, Governance, Strategy and Accountability*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Każmierczak, T., Przybysz, I. i Podkańska, D. (2011). *Przedsiębiorstwa społeczne. Czynniki trwałości. Raport z pierwszej fazy monitoringu przedsiębiorstw społecznych*. Warszawa: Fundacja Instytutu Spraw Publicznych.
- Lechat, N. (2009). Organizing for the solidarity economy in South Brazil. W: A. Amin (red.), *Social Economy. International Perspectives on Economic Solidarity* (s. 159–174). London, New York: Zed Books.
- Mendell, M. (2009). The three pillars of the social economy: The Quebec experience. W: A. Amin (red.), *Social Economy. International Perspectives on Economic Solidarity* (s. 176–207). London, New York: Zed Books.
- Young, D.R. (2007). A unified theory of social enterprise. *Working Paper*, (07-01). Georgia State University, Andrew Young School of Policy Studies.
- Zappala, G. (2001). From charity to social enterprise: Managing volunteers in public-serving nonprofits. *Australian Journal on Volunteering*, 6 (1), 41–49.