

PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE – KONCEPTUALIZACJA MODELU BIZNESU

<https://doi.org/10.33141/po.2017.12.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (935), 2017, ss. 54-61

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Martyna Wronka-Pośpiech

Wprowadzenie

Dynamika wzrostu długu publicznego oraz analiza makroekonomicznych wskaźników potwierdzają tezę, iż tradycyjne modele państwa opiekuńczego (*welfare state*) okazują się w zmienionej sytuacji gospodarczej i demograficznej nieskuteczne. Coraz cięższe do udźwignięcia koszty świadczeń socjalnych ponoszonych przez państwo, w których udziale w niewielki sposób uczestniczą osoby je pobierające, skłaniają decydentów ku poszukiwaniu rozwiązań nakierowanych na inkluzję na rynku pracy osób wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem społecznym (Frączak, Wygnański, 2008, s. 16). Dlatego też coraz częściej zwraca się uwagę na konieczność modernizacji sposobów osiągania celów stawianych w obszarze polityki społecznej poprzez wzmacnianie jej aktywnych instrumentów. Jednym z takich instrumentów jest udzielanie wsparcia finansowego na tworzenie oraz wspieranie rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne są relatywnie nowym zjawiskiem w praktyce gospodarczej, stąd ilość badań dotyczących zasad ich funkcjonowania pozostaje na razie ograniczona. Z uwagi na ich specyficzne cechy jednym z ciekawych obszarów badawczych może być poszukiwanie źródeł sukcesu tych organizacji, jak również znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy ich menedżerowie umieją prawidłowo zdefiniować model biznesu podmiotów, którymi zarządzają. Celem niniejszego artykułu jest synteza dotychczasowego dorobku naukowego dotyczącego modeli biznesu i uwarunkowań ich tworzenia oraz adaptacja analizowanych podejść do specyfiki organizacji działających w sektorze non profit i not for profit ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw społecznych. Wykorzystując krytyczny przegląd literatury, podjęto próbę przedstawienia i usystematyzowania koncepcji modeli biznesu, zwracając szczególną uwagę

na specyficzne cechy przedsiębiorstw społecznych oraz odzwierciedlające je w modelu biznesu części składowe (komponenty)¹.

Przedsiębiorstwo społeczne – kategoria teoretyczna i praktyczna

Istnieją znaczne rozbieżności w definiowaniu przedsiębiorstwa społecznego, tym bardziej że w literaturze przedmiotu zamiennie używa się pojęć biznes społeczny (*Social Business*) (Molyneaux, 2004, s. 15), biznes o celach społecznych (*Social-purpose Business*) (Cooney, 2011, s. 186), przedsiębiorstwo społecznościowe (*Community Enterprise*) (Tracey i in., 2005, s. 328) czy przedsięwzięcie społeczne (*Social Venture*) (Sharir, Lerner, 2006, s. 8). Problemy definicyjne komplikuje także to, że przedsiębiorstwa społeczne przyjmują różne formy organizacyjne w zależności od istniejącego systemu prawnego, sposobu świadczenia przez państwo funkcji opiekuńczej, a także od kulturowych i historycznych uwarunkowań rozwoju sektora non profit w danym kraju (European Commission, 2014). Można jednak wskazać na ich pewne cechy wspólne, do których należą: (1) wytwarzanie produktów lub usług wiążące się z ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności; (2) ukierunkowanie działalności na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej; (3) podporządkowanie stosunków własnościowych interesom interesariuszy; (4) kultura zarządzania osadzona na partnerstwie i partycypacji; (5) demokratyczna kontrola ze strony interesariuszy oraz (6) wytworzona nadwyżka i skumulowany kapitał nie są przywłaszczane indywidualnie, lecz służą wypełnieniu określonej misji społecznej (Hausner, Laurisz,

2008, s. 13–14). Podkreślić należy także, iż w ocenie uzyskiwanych rezultatów działania przedsiębiorstw społecznych ważne jest nie tylko generowanie zysku wyrażonego w jednostkach monetarnych, ale głównie realizacja celów społecznych (np. tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizacją zawodową), tworzenie wartości dla jednostki i społeczeństwa (np. ład społeczny czy zrównoważony rozwój) oraz angażowanie się w świadczenie usług społecznych i usług integracyjnych dla defaworyzowanych grup i społeczności. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto typologię cech przedsiębiorstw społecznych wyprowadzoną z badań prowadzonych w Europie od blisko dekady przez sieć EMES. Pozwoliły one na wyróżnienie kryteriów – społecznych, ekonomicznych i zarządczych – których spełnianie zbliża dane przedsięwzięcie do idealnego typu przedsiębiorstwa społecznego² (Defourny, Nyssens, 2012, s. 12–15).

Rosnące zapotrzebowanie na nowe i bardziej skuteczne sposoby rozwiązywania problemów społecznych rodzi presję otoczenia na skuteczność działania przedsiębiorstw społecznych i konieczność osiągnięcia przez nie sukcesu. Jest to trudne zadanie, ponieważ wiele przedsiębiorstw społecznych w początkowej fazie swojej działalności korzysta z różnych form wsparcia (także finansowego), które po z góry wiadomym okresie czasu zostaje ograniczone bądź zakończone. Moment ten jest zwykle trudny dla zarządzających, dochodzi bowiem do konfrontacji realizowanego modelu biznesu z rzeczywistymi realiami gospodarki rynkowej i do oceny osiąganych rezultatów. Z uwagi na rolę, jaką przedsiębiorstwa społeczne pełnią w gospodarce, kluczowe staje się więc uzyskiwanie nie tylko minimalnej efektywności ekonomicznej, ale także identyfikowanie czynników, które sprzyjają budowaniu możliwie trwałej przewagi konkurencyjnej (Brzóška, Jerzok, 2014, s. 60). Obserwacja praktyki pozwala na stwierdzenie, iż można to osiągnąć – między innymi – poprzez kształtowanie i rozwijanie postaw przedsiębiorczych u przedsiębiorców społecznych, czego wyrazem może być tworzenie i utrwalanie nawyku poszukiwania, konstruowania i aplikacji odpowiednich modeli biznesu w zarządzanych przez nich podmiotach. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia organizacji, działając na otwartym i konkurencyjnym rynku, często nie mają wystarczających zasobów pozwalających na skuteczne obniżanie lub eliminowanie jego ograniczeń. Oznacza to, że specyfika przedsiębiorstw społecznych, rozumiana jako równoważenie pozornej sprzeczności (zysk ekonomiczny *versus* realizacja celów społecznych), powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w konfiguracji i częściach składowych ich modeli biznesu. Konieczność uwzględnienia w modelach biznesu nie tylko złożonych czynników społecznych, politycznych i instytucjonalnych (Moore, 2000, s. 191), ale i specyficznych uwarunkowań wewnętrznych (np. ograniczona sprawność psychofizyczna czy utrwalone postawy roszczeniowe) stanowi poważne wyzwanie dla zarządzających w przedsiębiorstwach społecznych.

Model biznesu

– konceptualizacja pojęcia

Pojęcie „model biznesu” weszło na trwałe do praktyki i teorii zarządzania w ostatniej dekadzie XX wieku, a sposób jego pojmowania ewoluował od definiowania go jako narzędzia do identyfikacji tego, co i dla kogo robimy (Jones, 1960), poprzez reprezentację menedżerskiego myślenia i działania (Chararbaghi i in., 2003), aż do postrzegania go jako całościowej filozofii działania organizacji (Amit, Zott, 2007, s. 181). Choć niektórzy badacze proponują uznać model biznesu po prostu za „architekturę przychodu” (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, s. 530), to jednak większość definicji postrzega je znacznie szerzej – jako logikę kreowania wartości lub architekturę organizacji. Panuje także zgoda co do tego, iż model biznesu charakteryzuje sposób, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości (Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 18). Podkreśla się także konieczność uwzględnienia w modelu biznesu wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań prowadzonej przez organizację działalności oraz to, że w konsekwencji owego „skrojenia na miarę” skutecznie wdrożony model biznesu może generować zyski, podczas gdy nieadekwatny do okoliczności model może prowadzić do niepowodzenia w biznesie (Gibson, Jetter, 2014, s. 1235). Aby ułatwić praktyczne stosowanie modelu biznesu, wielu badaczy identyfikuje i charakteryzuje konstytuujące go części, elementy czy komponenty. Praktycznym przykładem wskazanego powyżej podejścia jest wykorzystywanie tzw. szablonu modelu biznesu – Business Model Canvas (BMC)³ autorstwa A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010) w projektowaniu koncepcji biznesu dla organizacji. Autorzy swoją koncepcję oparli na dziewięciu komponentach, w skład których wchodzi: (1) propozycja wartości; (2) segmenty klientów; (3) relacje z klientami; (4) kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży; (5) strumienie przychodów; (6) kluczowe działania; (7) kluczowe zasoby, (8) kluczowi partnerzy oraz (9) struktura kosztów (Osterwalder, Pigneur, 2010). Wzrost zainteresowania stosowaniem modeli biznesu w praktyce organizacyjnej przyczynił się do podejmowania refleksji teoretycznej i rozwoju badań nad tym konstruktem. Szczególnie mocno ten trend objawił się w początku XXI wieku jako konsekwencja transferu metod, narzędzi i instrumentów zarządzania do organizacji działających w różnych sektorach. Ze studiów literaturowych wynika, że coraz żywsze jest zainteresowanie przydatnością modeli biznesu do planowania i realizowania działalności organizacji działających w sektorze non profit (Koźuch, 2013), w tym przedsiębiorstwach społecznych.

Adaptacja filozofii modeli biznesu dla przedsiębiorstw społecznych

W literaturze przedmiotu istnieją nieliczne opracowania dotyczące tematyki modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych, mają one jednak charakter

przyczynkowy bądź przywołują jedynie historie sukcesu w konwencji opisu dobrych praktyk. Także w Polsce, w rezultacie przeznaczenia dużych środków na rozwój sektora ekonomii społecznej, podejmowane są nieliczne próby transferu praktyk zarządczych o charakterze modeli biznesu do przedsiębiorstw społecznych. Działania te mają jednak charakter typowo aplikacyjny (Brzóska i in., 2015).

Choć prób adaptacji konstruktów do specyfiki działania przedsiębiorstw społecznych dokonywano już wcześniej, to dopiero w 2015 roku w swojej pracy I. Lee (2015, s. 285) zdefiniował model biznesu dla przedsiębiorstw społecznych, zauważając, iż zapewnia on organizacji ramy dla przebiegu procesu decyzyjnego, który dotyczy podejmowania spójnych działań wspierających tworzenie wartości w oparciu o misję społeczną oraz formułowanie strategii dających organizacji przewagę konkurencyjną. Analizując przedstawione podejście, zauważamy, że wskazany autor podkreślił podstawową różnicę w definiowaniu modelu biznesu dla organizacji, jaką jest ich przedmiot zainteresowania. Podczas gdy organizacje biznesowe skupiają się na osiąganiu zysków finansowych lub generowaniu wartości dla akcjonariuszy, organizacje nienastawione na zysk mogą być zorientowane na ochronę środowiska, świadczenie usług publicznych, realizację misji publicznej czy rozwiązywanie problemów społecznych – czyli ich misję społeczną. Różne koncepcje pojęcia, jakim są modele biznesu, zwracają uwagę na konieczność zrozumienia istoty tworzenia wartości w organizacjach, która to stanowi fundamentalny element, a zarazem generalny rezultat zastosowanego modelu. W przypadku przedsiębiorstw społecznych jej odpowiednikiem może być ich społeczna wartość dodana definiowana jako „stopień, w jakim przedsiębiorstwa społeczne są społecznie użyteczne” (Głowacki, Jelonek, 2013, s. 11). Wspomniana społeczna użyteczność to stopień, w jakim spełniają one cele, które są przed nimi stawiane. Na szczególną rolę kreowania wartości społecznej zwraca także uwagę J. Duraj (2016, s. 10–12), pisząc, iż jest ona „duszą i ciałem” działań podejmowanych i realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne. Charakterystyczne cechy przedsiębiorstw społecznych uniemożliwiają stosowanie tradycyjnych modeli biznesu. Powstaje więc pytanie, jaki model umożliwi im realizację celów ekonomicznych i społecznych oraz jak jego komponenty, czyli części składowe, wpływają na sposób tworzenia przez nie wartości. Wyraźny brak refleksji teoretycznej nad wskazanymi zagadnieniami skłania ku temu, by podejmować badania nad praktykami działania przedsiębiorstw społecznych, a głównie nad tym, w jaki sposób projektują i realizują one swoje modele biznesu. Jest to o tyle istotne, że właściwe zrozumienie modeli biznesu przedsiębiorstwa społecznego jest niezbędne do realizowania przez nie misji społecznej (Wilson, Post, 2011, s. 715).

Identyfikacja prac dotyczących modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych i ich komponentów została przeprowadzona w marcu 2017 roku z wykorzystaniem elektronicznych baz danych: BazEcon, Ebsco, Emerald, Proquest, Scopus oraz uzupełniającą www.scholar.google.com. Kry-

terium wyszukiwania publikacji stanowiła kombinacja słów: „social enterprise”, „social venture”, „social business”, „social-purpose business”, „community enterprise”, „przedsiębiorstwo społeczne”, „business model”, „model biznesu”, „model biznesowy” w tytule, abstrakcie, przedmiocie lub słowach kluczowych. Łączna ilość wyodrębnionych prac po usunięciu publikacji dublujących się wynosiła: 112. Przegląd dotychczasowych publikacji pozwolił wyłonić zaledwie trzy konceptualizacje modelu biznesu dla przedsiębiorstw społecznych.

Jak już wspomniano, jedną z najczęściej powoływanych w literaturze koncepcji służących tworzeniu modeli biznesu jest tzw. szablon modelu biznesu – Business Model Canvas (BMC). Powszechnie uważa się, że – ze względu na swoją elastyczność – może być łatwo dostosowywana do alternatywnych form biznesowych, takich jak choćby podmioty sektora publicznego, organizacje non profit czy przedsiębiorstwa społeczne (Osterwalder, Pigneur, 2010; Gibson, Jetter, 2014, s. 1233). Z uwagi na duże zróżnicowanie podmiotów działających nie dla zysku, charakteryzując typowe dla nich modele biznesu, A. Osterwalder i Y. Pigneur (2010) używają terminu „beyond-profit business models”, czyli modele biznesu wykraczające poza zysk. Kategorię tę dzielą następnie na modele biznesu finansowane przez osoby trzecie (*Third-Party Funded Model*) oraz zrównoważone modele biznesu (*Triple Bottom Line Model*).

1. Modele biznesu finansowane przez osoby trzecie (*Third-Party Funded Model*)

Cechą charakterystyczną modeli biznesu finansowanych przez osoby trzecie jest fakt, iż organizacje zgodnie z nimi działające dysponują więcej niż jednym źródłem finansowania – jak choćby środki publiczne (w tym rządowe, samorządowe czy unijne) czy darowizny od sponsorów i darczyńców. W związku z tym odbiorca produktu lub usługi, czyli beneficjent, nie jest jednocześnie płatnikiem. Płatnikiem jest tu osoba trzecia, przykładowo darczyńca, który, przekazując darowiznę na rzecz organizacji, pomaga jej w wypełnianiu misji o charakterze użyteczności publicznej, społecznym czy ekologicznym – tak jak to dzieje się w przypadku organizacji dobroczynnych i charytatywnych czy rządów państw (Osterwalder, Pigneur, 2010). Dla przykładu rząd płaci szkołom za dostarczanie usług o charakterze edukacyjnym, z kolei darczyńcy pomagają w finansowaniu celów działalności organizacji non profit, takich jak np. Polska Akcja Humanitarna, fundacja Rak'n'Roll czy fundacja SYNAPSIS. Ryzyko związane z modelami biznesu finansowanymi przez osoby trzecie polega na błędnym ukierunkowaniu tworzonej wartości społecznej. Jak słusznie zauważają A. Osterwalder i Y. Pigneur (2010, s. 264), skoro samo istnienie organizacji uzależnione jest od wkładu osób trzecich, chęć tworzenia wartości dla wnoszących ten wkład może być silniejsza aniżeli chęć tworzenia wartości dla jej rzeczywistych odbiorców (beneficjentów ostatecznych). Na rysunku 1 zaprezentowano szablon modelu biznesu finansowanego przez osoby trzecie (*Third-Party Funded Model*) w oparciu o Business Model Canvas.

Analizując model biznesu przedstawiony na rysunku 1, można zauważyć, iż specyfikę modeli biznesu finansowanych przez osoby trzecie odzwierciedlają dwa rodzaje tworzonej wartości. Pierwszy obieg związany jest z propozycją wartości dla klienta-darczyńcy (darczyńca-darowizna-misja), a drugi dla klienta będącego odbiorcą działań organizacji, często beneficjenta ostatecznego (odbiorca-bez kosztów-produkt/usługa).

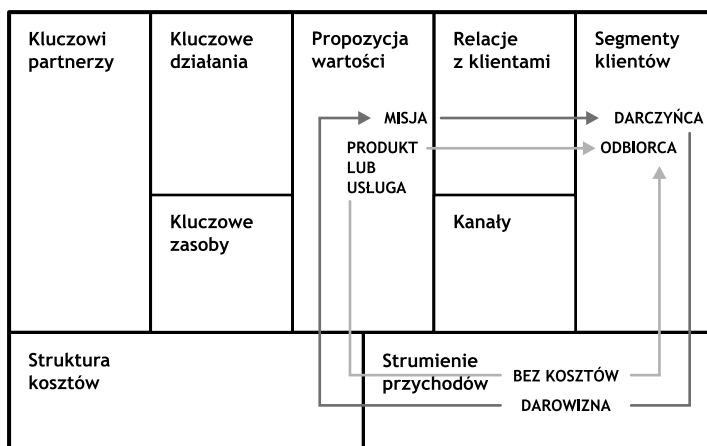
2. Zrównoważone modele biznesu (*Triple Bottom Line Model*)

Drugi typ modeli biznesu wykraczających poza zysk opisanych przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010) to zrównoważone modele biznesu (*Triple Bottom Line Model*). Ich rdzeniem jest zaproponowane przez J. Elkingtona (1994) pojęcie potrójnej linii przewodniej (*Triple Bottom Line*, TBL) leżącej u podłoża idei zrównoważonego rozwoju. Organizacje wykorzystujące modele biznesu oparte na TBL mają inne cele działalności niż organizacje o charakterze *stricte* komercyjnym. Zamiast opierać się wyłącznie na idei maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, one są zorientowane na osiągnięcie

trwałego i zrównoważonego zysku finansowego przy jednoczesnym dążeniu do rozwiązywania problemów o charakterze społecznym i środowiskowym. Znajduje to odzwierciedlenie w szablonie modelu biznesu rozbudowanym o dwa dodatkowe komponenty odnoszące się tak do negatywnego, jak i pozytywnego wpływu działań organizacji (rys. 2). Są to koszty społeczne i środowiskowe (*Social and Environmental Costs*) oraz korzyści społeczne i środowiskowe (*Social and Environmental Benefits*). Warto jednak nadmienić, że wskazane komponenty są trudne do operacjonalizacji i pomiaru. Model biznesu skonstruowany z wykorzystaniem wskazanych powyżej składowych dąży do minimalizowania negatywnych skutków społecznych i środowiskowych przy równoczesnym maksymalizowaniu pozytywnych.

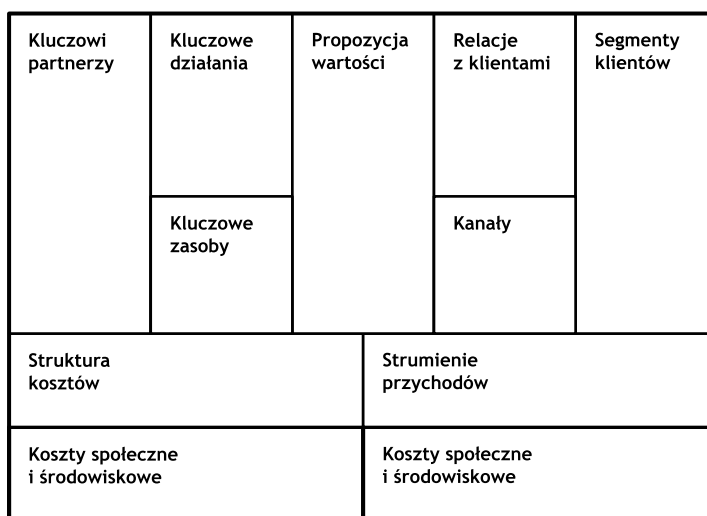
3. Inne warianty BMC dla organizacji działających w sektorze non profit

Udostępnienie szablonu modelu biznesowego na licencji Creative Commons skutkuje zarówno wykorzystaniem jej przez wielu użytkowników, jak i możliwością redefiniowania koncepcji oraz wzbogacania jej o nowe



Rys. 1. Szablon modelu biznesu finansowanego przez osoby trzecie (*Third-Party Funded Model*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 52)



Rys. 2. Szablon zrównoważonego modelu biznesu (*Triple Bottom Line Model*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 52)

komponenty⁴. W konsekwencji dostępnych jest kilka wariantów BMC dla organizacji działających w sektorze non profit, w tym dla przedsiębiorstw społecznych. Przykładowo GoGreen Portland proponuje rozwinięcie pierwotnej propozycji o dwa dodatkowe komponenty – problem (*Problem*) oraz wpływ i pomiar wyników (*Impact and Measurements*) (GoGreen Portland, 2017). Takie uzupełnienie pozwala skoncentrować się na określonym problemie, który przedsiębiorstwo społeczne chce rozwiązać. Z kolei zwrócenie uwagi na drugi z komponentów odnosi się do działań przedsiębiorstwa społecznego w kontekście ich skutków środowiskowych i społecznych oraz umożliwia ocenę tych działań, czego brakuje w pierwotnej wersji BMC. Social Innovation Lab (2013) idzie o krok dalej, proponując inne rozmieszczenie komponentów, rozróżnienie pomiędzy propozycją wartości dla klienta (*Customer Value Proposition*) a propozycją wartości społecznej (*Social Value Proposition*), rozgraniczenie pomiędzy klientami a beneficjentami (co skutkuje rozpatrywaniem ich jako dwa osobne), zastąpienie relacji z klientami komponentem nazwanym rodzajem aktywności (*Type of Intervention*) oraz dodanie komponentu nazwanego nadwyżką (*Surpluses*). Choć jest to interesująca propozycja, znacznie odbiega ona od pierwotnej wersji zaproponowanej przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura, co może być mylące dla odbiorców i użytkowników. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę na wzbogacenie koncepcji o komponent nadwyżki (*Surpluses*). Przy definiowaniu przedsiębiorstw społecznych kwestia nadwyżki odgrywa istotną rolę, ponieważ podmioty te z założenia wyznaczają sobie cele ściśle społeczne i inwestują wypracowane nadwyżki w swoją działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli. W kolejnej propozycji G. Smith (2013) sugeruje, aby organizacje działające nie dla zysku tworzyły dwa osobne szablony modelu biznesu – jeden dla darczyńców, a drugi dla beneficjentów. Podczas gdy pierwsza wersja bazuje w znacznej mierze na pierwotnej propozycji BMC, w drugim wariantcie propozycję wartości zastąpiono wskaźnikami oddziaływania (*Impact Metrics*). Zdaniem autora, spojrzenie na szablon modelu biznesu z dwóch perspektyw pozwoli na uniknięcie nieporozumień wynikających z próby wspólnego ujęcia punktu widzenia darczyńcy i beneficjenta. Z kolei T. Graves (2011) proponuje zamianę segmentów klientów na współtwórców (*Co-Creators*), relacji z klientami na związki (*Relations*), struktury kosztów na strumienie wartości – nakłady i koszty (*Cost Structure to Value Streams – outlay and costs*) oraz struktury przychodów na strumienie wartości – wyniki (*Revenue Stream to Value Streams – returns*). Takie przedstawienie BMC wydaje się bardziej koncentrować nie na ludziach, dla których, ale na ludziach, wraz z którymi przedsiębiorstwo społeczne tworzy wartość – stąd mowa o kokreacji i współtworzeniu. Niemniej jednak takie ujęcie poszczególnych komponentów BMC sprawdzi się wyłącznie w przypadku organizacji, które są ukierunkowane na rozwiązywanie problemów

poprzez uppełnomocnienie i uprawomocnienie (*Empowerment*) oraz opierają się na współtworzeniu wartości przez wielu interesariuszy, wykorzystując tym samym relacje współtworzenia. W rodzimych badaniach nad modelami biznesu przedsiębiorstw społecznych modyfikacji koncepcji A. Osterwaldera i Y. Pigneura dokonali J. Brzóska i I. Jerzok (2014, s. 69). Do stanowiącej centralny element modelu biznesu propozycji wartości dodano (1) generowaną wartość społeczną, (2) zasoby kadrowe (pracowników) oraz – jeśli jest stosowane – (3) wsparcie działalności przez franczyzę społeczną (Brzóska, Jerzok, 2014, 68–69; Brzóska, Jelonek, 2015, 49–50). W przytaczanej propozycji, oprócz rozróżnienia pomiędzy propozycją wartości ekonomicznej a propozycją wartości społecznej warto również zwrócić uwagę na wzbogacenie koncepcji o element zasobów kadrowych. Takie uzupełnienie pozwala skupić się na specyficznych w przypadku przedsiębiorstwa społecznego zasobach ludzkich, trudnościach związanych z ich angażowaniem i wynikających z tego ryzykach.

4. Koncepcja M. Yunusa, B. Moingeona i L. Lehmann-Ortegi

Oprócz wielu wariantów BMC w literaturze przedmiotu spotkać można się także z konceptualizacją przedstawioną przez M. Yunusa, B. Moingeona i L. Lehmann-Ortege (2010, s. 20). Autorzy tej koncepcji podkreślają, iż struktura organizacji nienastawionej na zysk jest w gruncie rzeczy taka sama jak tej typu komercyjnego, pomijając jej ukierunkowanie na wartość społeczną. Jako biznes ma więc za zadanie realizować dwa podstawowe zadania: maksymalizować korzyści (w tym wypadku społeczne) oraz zapewnić spłatę zaangażowanego kapitału (rozumianą jako własne utrzymanie w perspektywie długoterminowej). Według powołanych autorów na model biznesu społecznego (*Social Business*) składają się cztery komponenty: (1) propozycja wartości (produkty i/lub usługi skierowane tak do klientów, jak i do interesariuszy organizacji), (2) bilans korzyści społecznych, na które składają się korzyści społeczne i korzyści środowiskowe, (3) konstelacja wartości, w tym wewnętrzny i zewnętrzny łańcuch wartości oraz (4) bilans korzyści ekonomicznych, czyli przychód ze sprzedaży, struktura kosztów oraz zaangażowany kapitał.

5. Koncepcja I. Lee

W chronologicznie ostatniej, ale zarazem najszerszej konceptualizacji, wspomniany już I. Lee postuluje sześć logicznie ze sobą powiązanych komponentów modelu biznesu podkreślających specyfikę przedsiębiorstwa społecznego. Są to: (1) propozycja wartości (*Value Proposition*), (2) struktura prawna i zarządcza (*Legal and Governance Structure*), (3) zasięg rynkowy (*Market Scope*), (4) działania w sieci (*Networked Activities*), (5) zasoby (*Resources*) oraz (6) zrównoważony rozwój działalności (*Sustainability*) (Lee, 2015, s. 286). Każda z części składowych odnosi się do podstaw działalności przedsiębiorstwa społecznego i stanowi filar architektury organizacji. Najogólniej rzecz ujmując, propozycja wartości opisuje wartość oferowanego produktu/usługi. Struktura prawna i zarządcza, zasięg rynkowy oraz

działania w sieci odnoszą się do sposobu, w jaki organizacja definiuje swój rynek i w jaki sposób dostarcza wartość beneficjentom i klientom. Zasoby obejmują najważniejsze aktywa, które konieczne są do tworzenia i dostarczania wartości. Z kolei zrównoważony rozwój działalności wskazuje działania kluczowe dla tworzenia i przechwytywania wartości przez organizację (Lee, 2015, s. 288–292). Przytoczone komponenty dzielą się na dwa poziomy: podstawowy (propozycja wartości, struktura prawna i zarządcza, zasięg rynkowy oraz działania w sieci) oraz operacyjny (zasoby oraz zrównoważony rozwój działalności).

Dyskusja

Analiza przedstawionych koncepcji wskazuje na kluczowe znaczenie doboru komponentów umożliwiających tworzenie wartości dla klientów (beneficjentów), właścicieli, społeczności lokalnej i innych interesariuszy. Zaprezentowane warianty Business Model Canvas pozwalają na konstatację, iż – w przeciwieństwie do tego, co twierdzą A. Osterwalder i Y. Pigneur (2010) – pierwotna wersja BMC, choć zawiera wszystkie istotne elementy dla działalności biznesowej, to w przypadku przedsiębiorstw społecznych nie jest wystarczająca. Pomija ona bowiem jeden podstawowy aspekt, a mianowicie odwołanie się do misji społecznej. W propozycjach Social Innovation Lab (2013) oraz J. Brzóska i I. Jerzok (2014) kwestia ta została częściowo rozwiązana poprzez wprowadzenie propozycji wartości społecznej jako jednego z komponentów modelu biznesu. Warto także pochylić się nad brakiem aspektu „organizacyjno-prawnego” w każdym z wariantów BMC. Z uwagi na wielość definicji przedsiębiorstwa społecznego i różne formy organizacyjno-prawne w zależności od kraju, powinien to być istotny komponent modelu biznesu przedsiębiorstwa społecznego. Wybór formy prawnej przedsiębiorstwa społecznego (np. spółdzielnia socjalna, zakład aktywności zawodowej czy spółka non profit) pociąga za sobą istotne implikacje w sferze zarządzania wynikające m.in. z konkretnych ustaw oraz bezpośrednio przekłada się na możliwość wykorzystania posiadanych zasobów i dążenie do realizacji misji społecznej. Kwestie te szczegółowo adresuje w swojej pracy I. Lee (2015, s. 289–289). Podobnie nie bez wad jest konceptualizacja przedstawiona przez M. Yunusa, B. Moingeona i L. Lehmann-Orteę (2010, s. 20), w której wydaje się brakować bezpośrednich mechanizmów, za pomocą których organizacja mogłaby we właściwy sposób odnosić się do rozwiązywanych przez siebie problemów społecznych. Ograniczeniem przedstawionego ujęcia jest zatem ponownie brak wyraźnie wyartykułowanej misji społecznej. Należy także pamiętać, że wspomniana konceptualizacja powstała przede wszystkim dla specyficznej działalności w obszarze mikrokredytów, nazwanych przez M. Yunusa „społecznym biznesem”. W konceptualizacji I. Lee na uwagę zasługuje fakt, iż – szczególnie w porównaniu do omawianych propozycji

– każda z części składowych bardzo mocno odnosi się do podstaw działalności przedsiębiorstwa społecznego i jego specyfiki. Można więc domniemywać, iż skonstruowany z wykorzystaniem wskazanych składowych model biznesu pozwoli przedsiębiorcom społecznym na tworzenie własnej niepowtarzalnej strategii poprzez wykorzystywanie komponentów w sposób odpowiadający danej organizacji. Choć propozycja I. Lee jest mniej intuicyjna w stosowaniu niż BMC, wydaje się mieć największy potencjał spośród omawianych podejść. Zaproponowany przez I. Lee (2015) model biznesu jest jednak wciąż na etapie koncepcyjnym i nie doczekał się jeszcze empirycznej walidacji.

Przedstawione konceptualizacje, oprócz skupienia wyłącznie na rezultatach działań ekonomicznych, silnie dowartościowują kwestię wartości społecznej oraz rezultatów działań społecznych będących przedmiotem zainteresowania właścicieli, klientów i społeczeństwa jako całości (Wronka-Pośpiech, 2017, s. 152–153). Choć komponent ten nie został uwzględniony w każdej z konceptualizacji, powinien on być jasno sprecyzowanym elementem modelu biznesu przedsiębiorstwa społecznego. Warto także zwrócić uwagę na misję społeczną – wbudowaną w DNA przedsiębiorstwa i jego model biznesu – stanowiącą sens istnienia przedsiębiorstwa społecznego. W opinii autorki niniejszego opracowania misja społeczna powinna być traktowana jako integralna część całego modelu biznesu, w którym – z założenia – wszystkie części składowe wiążą się w całość i wzajemnie na siebie oddziałują (a zatem nie musi być ona osobnym komponentem). Dualna orientacja przedsiębiorstw społecznych jest przecież ich wyróżniającą i specyficzną cechą, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w modelu biznesu. Dzięki ciągłej integracji celów o charakterze społecznym i ekonomicznym w ramach modelu biznesu przedsiębiorstwo społeczne koncentruje się na realizacji podwójnej misji, co zapobiega prawdopodobieństwu odejścia od realizowanej misji na rzecz interesu własnego (tzw. *mission drift*). W przypadku wariantów BMC można także rozważyć ich rozszerzenie o komponent dotyczący korzyści dla beneficjentów i klientów, będący konsekwencją wpływu społeczno-środowiskowego, jaki chce osiągnąć przedsiębiorstwo społeczne. Z uwagi na fakt, iż na model biznesu przedsiębiorstwa społecznego silnie oddziałują także uwarunkowania makroekonomiczne oraz otoczenie polityczno-prawne i społeczno-kulturowe, celowe wydaje się także uwzględnienie wspomnianego komponentu o charakterze organizacyjno-prawnym.

Podsumowanie

Jak uważa J. Brzóska (2015, s. 66), celem, a zarazem atrybutem modeli biznesu jest zdolność do kreowania wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa społeczne działają w przestrzeni gospodarczej, a zatem ich menedżerowie w projektowaniu i realizowaniu celów powinni wykorzystywać



instrumentarium zarządzania strategicznego, w tym między innymi tworzyć modele biznesu. Zidentyfikowanie komponentów modelu biznesu przyczynia się do prawidłowego zdefiniowania wartości oferowanej klientom i beneficjentom, zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości oraz zapewniają organizacji sukces. Właściwie skonfigurowany układ połączeń i powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składowymi modelu biznesu pozwala na osiąganie zarówno celów społecznych wynikających *ex lege* z funkcji, jakie ustawodawca przewidział dla przedsiębiorstw społecznych, jak i ekonomicznych wynikających z konieczności przetrwania organizacji na rynku. Modele biznesu umożliwiają przedsiębiorcom społecznym tworzenie wartości społecznej i maksymalizację zysków społecznych. Tworząc i rozwijając swój model biznesu, mogą oni lepiej zrozumieć istotę swojej działalności, powiększać przewagę konkurencyjną oraz osiągać wartość dodaną w postaci nadwyżki przychodów nad kosztami. Tworzenie modeli biznesu pozwala także na porównywanie działalności poszczególnych przedsiębiorstw społecznych, co z kolei umożliwia przedsiębiorcom społecznym wykorzystanie doświadczeń innych (*Benchmarking*). Ma to szczególne znaczenie w kontekście przedsiębiorstw społecznych, ponieważ innowacyjny sposób rozwiązania problemów społecznych w jednym miejscu można powielić gdzie indziej – nawet na skalę globalną⁵.

Koncepcja modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych jest stosunkowo nowym obszarem badań naukowych, który w dużej mierze pozostaje słabo ustrukturyzowany. W opinii autorki integracja oraz synteza dotychczasowego dorobku naukowego pozwoliły na jego uporządkowanie, nie wyczerpując jednak możliwości dalszej eksploracji naukowej. Wśród możliwych kierunków dalszych dociekań można wskazać kwestie empirycznego zbadania różnic pomiędzy modelami biznesu i ich komponentami w zależności od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa społecznego (przykładowo jakie są różnice pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi integracji zawodowej a spółkami non profit i jakie są tego implikacje dla zarządzających). Prowadzenie badań empirycznych, szczególnie o charakterze jakościowym, umożliwiłoby lepsze zrozumienie przedmiotowego obszaru wiedzy w różnych kontekstach. Szczególnie ciekawe wydaje się zbadanie, czy replikacja modeli biznesu bądź wykorzystania franczyzy społecznej pomagają przedsiębiorstwom społecznym w osiągnięciu sukcesu rynkowego i zmniejszają ryzyko wystąpienia niepowodzeń rynkowych.

dr Martyna Wronka-Pośpiech
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
 e-mail: martyna.wronka-pospiech@ue.katowice.pl

Przypisy

- 1) Artykuł sfinansowany z projektu badawczego pt. Partycypacja publiczna w praktyce zarządzania publicznego, finansowanego z działalności statutowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w części dotyczącej potencjału badawczego Wydziału Ekonomii w latach 2015–2017.
- 2) Przedsiębiorstwa społeczne działają w różnych formach prawnych, jak spółdzielnie socjalne, Zakłady Aktywizacji Zawodowej, Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych, spółki pożytku publicznego, non-profit lub te należące do organizacji pozarządowych, spółdzielnie pracy, wzajemnościowe fundusze poręczeniowe i pożyczkowe (w tym mikropożyczkowe), wreszcie organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą w różnej postaci. Analizując zaproponowane przez EMES, można zauważyć, że opracowane warunki brzegowe w największym stopniu spełniają w Polsce spółdzielnie socjalne (Ciepielewska-Kowalik i in., 2015, s. 11–14).
- 3) W artykule terminy szablonu modelu biznesu, Business Model Canvas oraz BMC, stosowane są zamiennie.
- 4) Licencje Creative Commons (CC) – zestaw licencji, na mocy których można udostępniać utwory objęte prawami autorskimi. Licencje te są tworzone i utrzymywane przez organizację Creative Commons. Licencje Creative Commons pozwalają twórcom utworów zachować własne prawa i jednocześnie dzielić się swoją twórczością z innymi.
- 5) Przykładem może tu być założony w 1983 roku w Bangladeszu Grameen Bank, umożliwiający skorzystanie z niewielkich i niskoprocentowanych pożyczek zwiększający tym samym szanse osób ubogich na wyjście z biedy. Obecnie Grameen Bank posiada 2565 oddziałów obejmujących 81 379 wsi na całym świecie.

Bibliografia

- [1] Amit R., Zott C. (2007), *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, „Organization Science”, Vol. 18, Iss. 2, pp. 181–199.
- [2] Brzóska J. (2015), *Modele biznesu a wykorzystanie innowacji w przedsiębiorstwach społecznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 78, s. 51–69.
- [3] Brzóska J., Durczok M., Jerzok I., Zarębski A., Żbik W. (red.), (2015), *Formaty biznesowe*, Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej, Katowice.
- [4] Brzóska J., Jelonek D. (2015), *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9, s. 48–55.
- [5] Brzóska J., Jerzok I. (2014), *Koncepcje i aplikacje modeli biznesu w organizacjach ekonomii społecznej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 73, s. 59–74.
- [6] Charabagh K., Fendt C., Willis R. (2003), *Meaning, Legitimacy and Impact of Business Models in Fast-moving Environments*, „Management Decision”, Vol. 41, No. 4, pp. 372–382.
- [7] Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation*:

- Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, No. 3, pp. 529–555.
- [8] Ciepielewska-Kowalik A., Pielniński B., Starnawska M., Szymańska A. (2015), *Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context*, „ICSEM Working Papers”, Nr 11, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, Liege.
- [9] Cooney K. (2011), *An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, Vol. 40, No. 1, pp. 185–196.
- [10] Defourny J., Nyssens M. (2012), *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*, „Working Paper”, Nr 12/03, EMES European Research Network.
- [11] Duraj J. (2016), *Tworzenie połączonej wartości społecznej w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 263, s. 7–18.
- [12] Elkington J. (1994), *Towards the Sustainable Corporation: Win Win Win Business Strategies for Sustainable Development*, „California Management Review”, Vol. 32, No. 2, pp. 90–100.
- [13] European Commission (2014), *A Map of Social Enterprises and Their Eco-systems in Europe*, European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>, access date: 18.05.2017.
- [14] Frączak P., Wygnański J.J. (red.) (2008), *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju*, FISE, Warszawa.
- [15] Gibson E., Jetter A. (2014), *Towards a Dynamic Process for Business Model Innovation: A Review of the State-of-the-Art*, Proceedings of PICMET'14: Infrastructure and Service Integration, IEEE, pp. 1230–1238.
- [16] Głowacki J., Jelonek M. (2013), *Badanie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej w Polsce za pomocą narzędzia ESometr*, MSAP, Kraków.
- [17] GoGreen Portland, [http://portland.gogreenconference.net/downloads/GGPDX_Guided_Learning_Entrepreneurship\(FRONT\).pdf](http://portland.gogreenconference.net/downloads/GGPDX_Guided_Learning_Entrepreneurship(FRONT).pdf), access date: 18.05.2017.
- [18] Graves, T. (2011), *Using Business Model Canvas for Non-profit*, <http://weblog.tetradian.com/2011/07/16/bmcanvas-for-nonprofits>, access date: 18.5.2017.
- [19] Hausner J., Laurisz N. (2008), *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, UE Kraków, Kraków, s. 9–34.
- [20] Jones G.M. (1960), *Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis*, „Accounting Review”, Vol. 35, No. 4, pp. 619–626.
- [21] Koźuch B. (red.), (2013), *Modele biznesowe*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- [22] Lee I. (2015), *A Social Enterprise Business Model for Social Entrepreneurs: Theoretical Foundations and Model Development*, „Social Entrepreneurship and Innovation”, Vol. 3, No. 4, pp. 269–301.
- [23] Molyneaux D. (2004), *Accountability and Volunteers at Social Businesses: A Role for Ethical Checklists*, „Business Ethics: A European Review”, Vol. 13, No. 1, pp. 14–25.
- [24] Moore M. (2000), *Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, No. 29, pp. 189–195.
- [25] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- [26] Sharir M., Lerner M. (2006), *Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs*, „Journal of World Business”, Vol. 41, No. 1, pp. 6–20.
- [27] Smith G. (2012), *The Nonprofit Business Model Canvas*, <http://www.innovativenonprofit.com/2012/08/the-nonprofit-business-model-canvas-2/#.Uzz5ivmSwoy>, access date: 18.05.2017.
- [28] Social Innovation Lab (2013), *Social Business Model Canvas*, <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com>, access date: 18.05.2017.
- [29] Tracey P., Phillips N., Haugh H. (2005), *Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 58, No. 4, pp. 327–344.
- [30] Wilson F., Post J.E. (2011), *Business Models for People, Planet (& Profits): Exploring the Phenomena of Social Business, a Market-based Approach to Social Value Creation*, „Small Business Economics”, Vol. 40, No. 3, pp. 715–737.
- [31] Wronka-Pośpiech M. (2017), *Applying Business Solutions to Social Problems: Social Co-operative and Its Business Model – Evidence from Poland*, [in:] M. Lewandowski, B. Koźuch (eds.), *Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models*, Hershey, PA: IGI Global, pp. 139–164, doi:10.4018/978-1-5225-2215-7.
- [32] Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2010), *Building Social Business Models: Lessons from the Grassroots Experience*, „Long Range Planning”, Vol. 43, No. 2–3, pp. 308–325.

Social Enterprise – Conceptualization of a Business Model

Summary

Although research on social entrepreneurship has been expanding in recent years, the literature regarding business models in the context of social enterprises is still limited. The aim of this paper is to analyse how non profit business models are different from its for profit counterparts (at the conceptual level) and what components constitute the business model in non profit sector. Therefore, three different approaches to business model components are described and discussed in the light of the literature analysis. The paper shows that developing entrepreneurial attitudes in social entrepreneurs, which can be expressed by searching for, constructing and applying appropriate business models, is conducive to creating building a lasting competitive advantage.

Keywords

social entrepreneurship, business model, social enterprise, business model components