

Jan Duraj^{*}

NIE WSZYSTKIE ZYSKI PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO MOGĄ BYĆ RÓWNE

1. WSTĘP

Ten nieco oczywisty i być może prowokujący tytuł artykułu jest wywołany potrzebą zwrócenia uwagi na konieczność analizowania działalności przedsiębiorstw społecznych z wykorzystaniem zysku społecznego w ocenie efektywności funkcjonowania i rozwoju tego rodzaju hybrydowych jednostek gospodarczych. Społeczne przedsiębiorstwa są nienastawionymi na zysk przedsięwzięciami zorientowanymi na trwałą realizację społecznych i komercyjnych celów¹. To jednocześnie generowanie społecznych i komercyjnych celów przez przedsiębiorstwa społeczne odbywa się na wysokim poziomie złożoności ich działań strategicznych i operacyjnych, lecz także wymagań wygenerowania dochodów wystarczających dla ich reinwestowania w oba wymienione rodzaje działalności.

Zysk społeczny nie jest określeniem często używanym w ekonomicznej literaturze przedmiotu, choć jego rola i znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami społecznymi jest – podobnie jak w przedsiębiorstwach zarobkujących – bezsprzecznie ważna i zarazem priorytetowa. Refleksja ta odnosi się szczególnie do długiego okresu, w którym osiąganie zysku w krótkich okresach jest podporządkowane realizacji długookresowego zysku i tym samym stanowi jeden z ważnych czynników i źródeł strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Na wzrost wartości wpływa nie tylko osiąganie zysku przez przedsiębiorstwo, lecz także jego podział. Tym samym odpowiedzialne osiąganie i troskliwy podział zysku przez przedsiębiorstwo stanowi o możliwości kontynuacji jego działalności i rozwoju. Warunek ten w równej mierze odnosi się do przedsiębiorstw komercyjnych, jak i przedsiębiorstw społecznych.

^{*} Prof. dr hab., profesor zwyczajny w Katedrze Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa UŁ.

¹ J. Moizer, P. Tracey, *Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability*, „System Research and Behavioral Science” 2010, Vol. 27, s. 252–266.

Akceptacja tego wniosku wskazuje na istnienie podobnych w swej intencji strategii zarządzania obu rodzajami przedsiębiorstw z wykorzystaniem podstawowego miernika oceny, jakim jest odpowiedni co do rodzaju, treści i formy zysk przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw zarobkujących (komercyjnych) zyskiem tym jest na ogół zysk netto, zaś w przypadku przedsiębiorstw społecznych miernikiem tym jest zysk społeczny².

Można powiedzieć, że o roli i znaczeniu zysku jako miernika oceny rozstrzyga wiele zmiennych zróżnicowanych w swych treściach i formach prezentacji, wśród których najważniejsze miejsce zajmuje koncepcja i praktyka zarządzania oraz charakter działalności przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę wprowadzenia zysku społecznego do systemu kryteriów i oceny działania przedsiębiorstw społecznych. Bezpośrednią przesłanką zastosowania zysku społecznego w ocenie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych jest podejmowanie i realizacja przez te jednostki specyficznych zadań integrujących w określonej przestrzeni swej działalności zarówno cele gospodarcze, jak i społeczne. To połączenie celów gospodarczych z celami społecznymi, mające miejsce co prawda w prowadzeniu każdego rodzaju działalności gospodarczej, w przypadku przedsiębiorstw społecznych posiada charakterystyczne treści, formy i warunki realizacji.

Artykuł dzieli się na trzy części. W części pierwszej przedstawione zostały problemy misji i celów oraz form organizacyjnych przedsiębiorstw społecznych. W drugiej części znalazły się rozważania nad istotą zysku społecznego i jego miejscem w systemie tworzenia społecznej wartości przedsiębiorstwa. Trzecia część zawiera analizę form realizacji komercyjnej i społecznej misji przedsiębiorstw społecznych.

Postawiony cel opracowania i jego realizacja służyć ma w swej intencji pełniejszej refleksji naukowej nad wizjami, misjami i społecznymi warunkami skutecznego działania przedsiębiorstw społecznych realizujących wiele różnorodnych celów.

2. POJĘCIE, CELE I FORMY DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

W literaturze przedmiotu istnieje wiele określeń przedsiębiorstwa społecznego. Są one formułowane najczęściej z wykorzystaniem definicji przedsiębior-

² W opracowaniu przyjmuje się, że wszystkie przedsiębiorstwa zarobkujące tworzą zysk netto, co oczywiście nie znajduje odzwierciedlenia w systemie tworzenia zysku przez handlowe spółki osobowe, spółki cywilne, przedsiębiorstwa osoby fizycznej itp., ani też w wynikach finansowych wszystkich spółek kapitałowych. Nadto zasadniczym miernikiem oceny działalności przedsiębiorstwa nie musi być zysk netto, lecz inna postać wyniku finansowego.

czości społecznej i przedsiębiorcy społecznego. Pojęcie przedsiębiorstwa społecznego rzadziej jest podawane wprost i niejednokrotnie definicje tej jednostki nie ujmują całościowo istotnych wyznaczników charakteru tej jednostki. Sytuacja ta wywołana jest przede wszystkim złożoną i komplikującą się naturą działania przedsiębiorstwa i potrzebą jego analizowania z wielu odmiennych perspektyw. Spostrzeżenie to odnosi się także do pojęcia przedsiębiorcy, którym z reguły jest każde przedsiębiorstwo (poza spółką cywilną) komercyjne i każde przedsiębiorstwo społeczne.

Spoglądając na przedsiębiorczość społeczną z perspektywy trzech jej rodzajów, wyodrębnionych przez F. A. Hayeka, I. Kirznera i J. Schumpetera³, tj. społecznego brikolażu, społecznego konstruktora – twórcy oraz społecznego inżyniera – projektanta⁴, wskazać należy iż społeczny brikolazysta koncentruje się zwykle na odkrywaniu i adresowaniu społecznych potrzeb w wymiarze lokalnym. Przytoczona metafora społecznego brikolażu, pochodząc z oryginalnej koncepcji intelektualnego brikolażu, sformułowanej przez C. Levi-Straussa⁵, ma służyć wyjaśnieniu konceptualnych składników działania przedsiębiorcy wykorzystującego istniejące zasoby dla realizacji nowych celów⁶. W tym przypadku koncepcja brikolażu odnosi się do przedsiębiorczości i adaptacyjności zasobów jednostki w ramach istniejących warunków. Procesowe podejście do pojęcia brikolażu społecznego odślania koncentrowanie, przekształcanie i rekonfigurowanie zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa dla formułowania i realizacji nowych celów w nowych sytuacjach⁷. Natomiast przedsiębiorca, określane jako społeczny konstruktor, zwykle wykorzystuje sposobności i niedoskonałość rynku dla zapełnienia luki w niezaspokojonych potrzebach klientów przez wprowadzenie reform i innowacji w szerszym społecznym systemie. Przedsiębiorca, będący społecznym inżynierem, identyfikuje systemowo problemy wewnątrz istniejących struktur społecznych i przenosi je do praktyki przez wprowadzenie rewolucyjnych zmian. W rezultacie przedsiębiorcy ci zmieniają, a nawet często niszczą istniejące systemy, zastępując je rozwiązaniami nowymi, bardziej przystającymi do celów i zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej.

³ F. A. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, „American Economic Review” 1945, Vol. 35, s. 519–530; F. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin Company, Boston 1921, MA; J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, London 1934.

⁴ S. A. Zahra, E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, J. M. Shulman, *A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges*, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24, s. 519.

⁵ C. Levi-Strauss, *The Savage Mind*, Weidenfeld and Nicolson, London 1967, s. 17.

⁶ M. L. Di Domenico, H. Haugh, P. Tracey, *Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, July, 2010, s. 685.

⁷ T. Baker, R. Nelson, *Creating Something from Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50, s. 329–366.

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych jest zorientowane na generowanie społecznych korzyści przez podejmowanie i realizację określonych działań w sposób etyczny oraz w coraz szerszej przestrzeni i w coraz silniejszym stopniu uzależnionych od realizacji celów ekonomicznych oraz wsparcia finansowego ze strony donatorów. Inwestycje w przedsięwzięcia społeczne wymagają bowiem znaczących nakładów przekraczających możliwości finansowe nie tylko przedsiębiorstwa, lecz także władz lokalnych, regionalnych, a nawet państwowych.

Najczęściej społeczne przedsiębiorstwo definiuje się w literaturze przedmiotu przez utożsamianie tego rodzaju jednostki organizacyjnej z przedsiębiorcą społecznym. Według J. Austina, H. Stevensona i J. Wei-Skillerna przedsiębiorca jest jednostką innowacyjną, tworząca wartości społeczne, które mogą powstawać w samym przedsiębiorstwie lub poza nim⁸.

Społeczny cel społecznego przedsiębiorstwa stawia większe wymagania przed jego kadrami kierowniczymi w zakresie mierzenia wyników i oceny działania, aniżeli w przypadku ewaluacji wyników funkcjonowania komercyjnych przedsiębiorstw. Wyniki te mogą dotyczyć w przeważającej mierze ilościowych ocen ich działalności, prezentowanych w formie finansowych wskaźników, udziału w rynku, satysfakcji konsumentów oraz jakości produktów i usług. Wyzwanie do mierzenia społecznych zmian jest – jak się wydaje – dużo poważniejsze i bardziej złożone ze względu na niekwantyfikowalność, wielopłaszczyznowość, czasowość kryteriów oraz różnice wyników wywołane społecznymi percepcjami ocen.

Odmienności cech przedsiębiorstw społecznych i przedsiębiorstw komercyjnych nie mają charakteru dychotomicznego, lecz raczej powinny być postrzegane jako swoista mieszanka właściwości o zróżnicowanym natężeniu działalności rozciągającej się między jej czystym społecznym i czystym ekonomicznym charakterem. Nawet w skrajnych formach organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw, rozważanych z perspektywy tylko dychotomicznego podziału jednostek na zarobkujące i niezarobkujące, występują jednakowe zasady realizacji celów i misji. Jednostki charytatywne muszą bowiem rozważać gospodarcze realia swojej działalności i tworzyć wartości ekonomiczne, a przedsiębiorstwa komercyjne – powinny tworzyć wartości społeczne. Tym samym można mówić o wartościach ekonomicznych i społecznych wtapiających się w system działania określonych przedsiębiorstw.

Niedoskonałość rynku tworzy różne szanse społecznym i komercyjnym przedsiębiorstwom. Różnice misji są podstawową zmienną odróżniającą cechy społecznych i komercyjnych przedsiębiorstw, które manifestują się w wielorakich obszarach zarządzania przedsiębiorstwem i motywacji członków organizacji.

⁸ J. Austin, H. Stevenson i J. Wei-Skillern, *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, January 2006, s. 3.

Tabela 1

Wybrane definicje i opisy społecznego przedsiębiorstwa oraz społecznego przedsiębiorcy

Autorzy i opracowania	Cechy przedsiębiorstwa społecznego i przedsiębiorcy społecznego
C. Borzaga, J. Defourny, <i>The Emergence of Social Enterprise</i> , Routledge, London and New York, 2001.	Społeczne przedsiębiorstwo jest organizacją realizującą społeczne cele w przedsiębiorczy sposób.
I. Cunningham, <i>Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector</i> , „Employees Relations” 2001, Vol. 23(3), s. 226–239.	Społeczne przedsiębiorstwa, jak większość organizacji <i>non-profit</i> napotyka coraz poważniejsze wyzwania z uwagi na zmniejszanie publicznych subwencji.
J. Duraj, <i>Przedsiębiorstwa i instytucje przedsiębiorczości społecznej</i> , „Humanizacja pracy” 2009, nr 3–4, Płock, s. 90.	Jednostki prowadzące określoną działalność niezależnie od administracji publicznej, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, w których prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z ryzykiem i rachunkiem ekonomicznym.
A. Fowler, <i>NGOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation?</i> , „Third World Quarterly” 2000, Vol. 21, No. 4, s. 637–654.	Społeczna przedsiębiorczość jest kreacją realnych socjo-ekonomicznych struktur, relacji, instytucji, organizacji i praktyk, które tworzą i podtrzymują społeczne korzyści
Fugua School (2005) http://fugue.duke.edu/centers/case/ , [za:] S. A. Zahra, E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, J. M. Shulman, <i>A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges</i> , „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24, s. 521.	Społeczna przedsiębiorczość jest sztuką jednoczesnego osiągania zarówno finansowej, jak i społecznej stopy zwrotu z inwestycji.
M. Nysens, <i>Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society</i> , Routledge, London and New York 2006.	Społeczne przedsiębiorstwa łączą w specyficzny sposób zasoby. Należą one do hybrydowych organizacji Trzeciego Sektora i łączą w logiczny sposób zasoby rynkowe, wolontariackie oraz społeczne. Ich celem nie jest zysk, lecz misja.
J. L. Thompson, <i>The World of Social Entrepreneur</i> , „The International Journal of Public Sector Management” 2002, Vol. 15, s. 412–431.	Proces dodawania czegoś nowego i odmiennego dla budowania kapitału społecznego.
G. Sullivan Mort, J. Weerawardena, K. Carnegie, <i>Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization</i> , „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2003, Vol. 8, s. 76–88.	Proces poszukiwania i rozpoznawania sposobności utworzenia nowych społecznych organizacji i kontynuowania innowacji w jednostkach istniejących, który jest wypracowany z misji społecznej, prowadzi do wzrostu społecznej wartości dla klientów itp.

Źródło: opracowanie własne.

Zawarte w tab. 1 wybrane definicje i opisy społecznego przedsiębiorstwa oraz społecznego przedsiębiorcy wskazują na bardzo złożoną istotę działania tej jednostki.

Przykładem może być tutaj następujące określenie tej jednostki: społeczne przedsiębiorstwo jest organizacją realizującą społeczne cele w przedsiębiorczy sposób. Jej celem nie jest osiągnięcie zysku, lecz wypełnianie społecznej misji. Ze względu, iż jednostki te łączą w specyficzny sposób zasoby, należą one do hybridowych organizacji Trzeciego Sektora i łączą w logiczny sposób zasoby rynkowe, wolontariacie oraz społeczne. Ich celem nie jest zysk, lecz misja, zorientowana na budowanie kapitału społecznego.

Ta krótka charakterystyka cech przedsiębiorstwa społecznego i wyeksponowana w niej jego misja, otwierają rzeczywistą i symboliczną przestrzeń działalności tych organizacji.

3. POJĘCIE ZYSKU SPOŁECZNEGO I JEGO MIEJSCE W SYSTEMIE TWORZENIA SPOŁECZNEJ WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Powszechnie używane określenie organizacji *non-profit* i organizacji *not-for-profit* wydaje się być z jednej strony nieadekwatne do celów, specyfiki i warunków działania przedsiębiorstw społecznych, a z drugiej strony może być odbierane negatywnie nawet przez znaczną część społeczeństwa. Nieadekwatność ta jest szczególnie jaskrawa w kontekście realizacji społecznej wartości oraz tworzenia nadwyżki konsumenta przez przedsiębiorstwa.

Społeczna wartość jest *sui generis* sumą wartości kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału społecznego. Wartość kapitału własnego kształtuje się pod wpływem zmian kwalifikacji, wykształcenia, systemu motywacji członków organizacji oraz systemu wartości jednostki. Natomiast wartość kapitału społecznego, w tym także kapitału kultury determinowana jest poziomem zaufania społecznego organizacji, siecią kontaktów społecznych oraz przestrzeganiem i wzmacnianiem określonych wartości i norm moralnych⁹ podstawowych norm etycznych.

Nadwyżka konsumenta jest różnicą między ceną za którą konsument byłby skłonny zapłacić za kupiony produkt a jego aktualną ceną rynkową. Wartość tą można wyrazić następującą formułą odnoszącą się do warunków równowagi rynkowej:

$$CS = \int_{p_r}^{p_m} D(p) dp$$

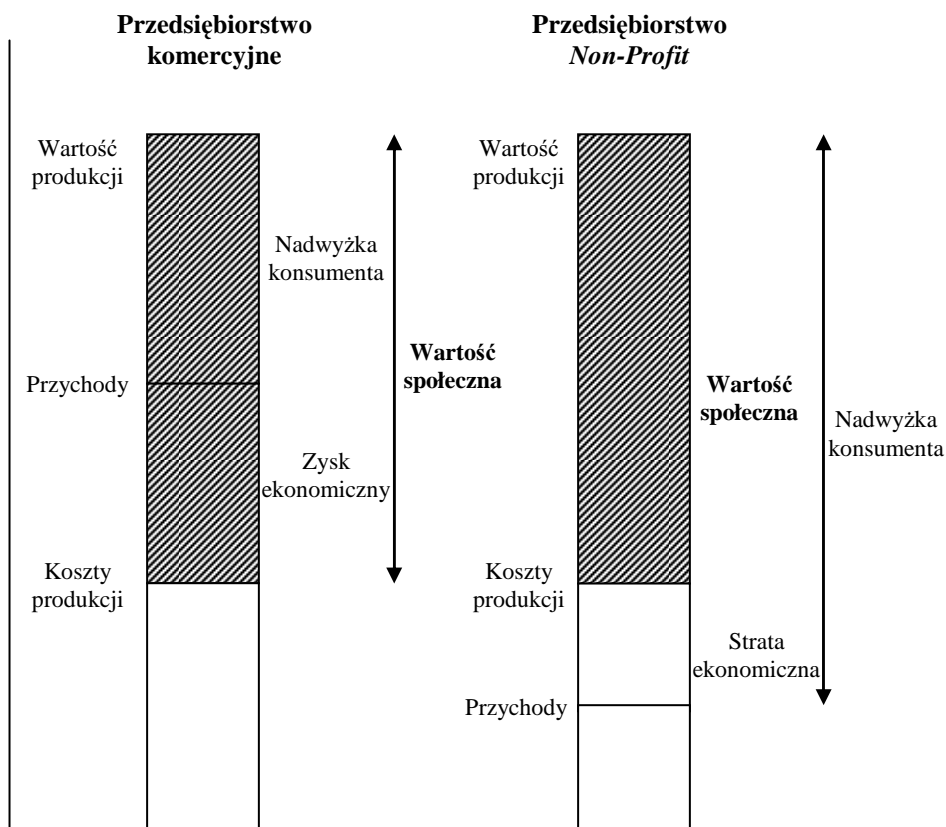
⁹ D. Walczak-Duraj, *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2010, s. 88.

gdzie:

p_m – cena maksymalna,

p_r – cena równowagi rynkowej oraz

$D(p_m) = 0$



Rys. 1. Nadwyżka konsumenta oraz wartość społeczna w przedsiębiorstwach komercyjnych i przedsiębiorstwach społecznych

Źródło: A. Karnani, *Social Entrepreneurship: Beyond the Hype*, „Ross School of Business Working Paper”, No. 1142, February 2010, s. 32, <http://ssrn.com>.

Zaprezentowany na rys. 1 model tworzenia nadwyżki konsumenta przez przedsiębiorstwa komercyjne i przedsiębiorstwa *non-profit* wskazuje, iż wykreowana przez te jednostki nadwyżka konsumenta różnić się może nawet w zna-

czący sposób. W przypadku przedsiębiorstw komercyjnych jest ona równa różnicy między ceną za którą konsumenci byliby skłonni nabyć produkt a ceną rynkową danego produktu. Suma wartości tej nadwyżki oraz zysku ekonomicznego decyduje o społecznej wartości produktu. Natomiast w przypadku przedsiębiorstwa *non-profit* na nadwyżkę konsumenta składa się zarówno społeczna wartość produktu, jak i ekonomiczna strata (zob. rys. 1).

Ekspozowanie znaczenia nadwyżki konsumenta w rozważaniach nad społeczną wartością jest uzasadnione również z perspektywy ich reakcji na zachowania przedsiębiorstw i realizowane przez nie strategie. Praktyka dowodzi, iż konsumenci gotowi są poświęcić znaczącą część swojej nadwyżki dla akceptacji i wsparcia działań zorientowanych na pomoc osobom wykluczonym społecznie, ochronę środowiska naturalnego, czy też prowadzenia przez przedsiębiorstwa Trade Fair. Konsumenci, godząc się na zapłatę większej ceny i tym samym na mniejszą nadwyżkę konsumencką, nie tylko akceptują wspomniane działania, lecz także aktywnie wspierają przedsięwzięcia prospołeczne dostrzegając w nich trwałe podstawy wzrostu roli i znaczenia kapitału społecznego w życiu gospodarczym i społecznym.

O wielkości nadwyżki konsumenta decydują cztery zasadnicze zmienne, a mianowicie: społeczna wartość produktów i usług przedsiębiorstw komercyjnych, wartość przychodów ze sprzedaży produktów i usług, koszty wytworzenia i sprzedaży produktów i usług oraz zysk lub strata ekonomiczna.

Sytuację tę wyrazić można także posługując się następującymi równaniami nadwyżki konsumenta:

a) dla przedsiębiorstw komercyjnych:

$$CS = SVkp - (R + CI)$$

gdzie:

- $SVkp$ – społeczna wartość produktów i usług przedsiębiorstw komercyjnych,
- R – wartość przychodów ze sprzedaży produktów i usług,
- CI – koszty wytworzenia i sprzedaży produktów i usług,
- CS – nadwyżka konsumenta.

b) dla przedsiębiorstw społecznych:

$$CS = SVsp + EL - R$$

gdzie:

- $SVsp$ – społeczna wartość produktów i usług przedsiębiorstw społecznych,

- EL* – strata ekonomiczna, odzwierciedlająca nadwyżkę kosztów produkcji i sprzedaży nad wartością przychodów ze sprzedaży produktów i usług wytwarzanych i świadczonych przez przedsiębiorstwo społeczne.

Ekspozowana w powyższych równaniach wielkość zysku lub straty przedsiębiorstw komercyjnych odczytana może być również jako nagroda lub kara dla tych jednostek. Prowadzenie biznesu w warunkach gospodarki rynkowej jest praktyką nabywania zasobów, wynajmowania pracy i kapitału oraz łączenia ich w dobra dla konsumentów, sprzedawania wyrobów oraz zbierania nagrody w postaci zysków lub otrzymywania kary w formie straty¹⁰.

Strata finansowa, widziana w perspektywie rynkowej kary, odzwierciedla sposób ukarania nieefektywnego przedsiębiorcy za zmarnowanie cennych społecznie zasobów. Egzekutorem i zarazem weryfikatorem racjonalności ekonomicznej i racjonalności społecznej działania przedsiębiorstwa jest rynek sprzedaży produktów i usług oraz środowisko społeczne. Rynek ten nie jest łaskawszy dla przedsiębiorstw społecznych, gdyż przedsiębiorstwa społeczne zwykle sprzedają swoje produkty i świadczą usługi po cenach relatywnie niższych od cen odpowiednich wyrobów i usług sprzedawanych przez przedsiębiorstwa komercyjne¹¹.

Przedsiębiorstwa zarobkujące z natury swej działalności skierowanej na zaspakajanie potrzeb społecznych nie tylko rozważają efekty społeczne swego funkcjonowania, lecz także kierują się nimi w formułowaniu i realizowaniu określonych strategii zarządzania. Kwestia ta jest szczególnie wyraźnie widziana w przedsiębiorstwach praktykujących CSR. Tak jak zysk finansowy i pozytywny efekt społeczny są potrzebne dla istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa komercyjnego, tak też i zysk społeczny oraz pozytywny efekt społeczny są nieodzowne dla kontynuacji i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego.

W tej perspektywie splatania się zysku finansowego z zyskiem społecznym zawarta jest wizja powstawania zintegrowanej wartości przedsiębiorstwa, pochodzącej z jego działalności komercyjnej i/lub społecznej oraz ekologicznej. Rezultatem tych działań jest co prawda wykreowanie i utrwalenie wartości społecznej przedsiębiorstwa, lecz wartość ta jest wspólną dla wszystkich interesariuszy i całego społeczeństwa. Nadto wartość społeczna przedsiębiorstwa nie jest podzieloną i jej beneficjentami są wszyscy interesariusze¹².

¹⁰ A. Carden, *A Note on Profit, Loss, and Social Responsibility*, April 20, 2009, <http://ssrn.com/abstract=1392427>, s. 2.

¹¹ A. Karnani, *Social Entrepreneurship: Beyond the Hype*, „Ross School of Business Working Paper”, No. 1142, February 2010, s. 10.

¹² E. Bibb, M. Fishberg, J. Harold, E. Layburn, *The Blended Value Glossary*, Stanford Graduate School of Business, 2004, s. 6.

Tabela 2

Spektrum rodzajów przedsiębiorstw

Zmienne	Tradycyjne przedsiębiorstwa komercyjne	Przedsiębiorstwa praktykujące CSR	Społeczny biznes	Społeczne przedsiębiorstwa		Tradycyjne przedsiębiorstwa <i>non-profit</i>
				Realizujące zysk	Nie nastawione na zysk	
Cel nadrzędny	Wartość dla akcjonariuszy określana jako zysk	Zysk oraz pozytywny społeczny efekt*	Zysk oraz pozytywny społeczny efekt*	Pozytywny społeczny efekt* oraz zysk	Pozytywny społeczny efekt* oraz innowacje	Pozytywny społeczny efekt*
Synonimy	SCR		Społeczne przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwo <i>non-profit</i>		
Wydzielone segmenty	Filantropia przedsiębiorstwa			Przedsiębiorstwo ze społecznym celem		
Osiąganie zysku	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie	Czasami
Struktura przedsiębiorstwa	Zorientowana na zysk	Zorientowana na zysk	Zorientowana na zysk	Nie dla zysku	Nie dla zysku	Nie dla zysku
Rozmiar i własność	Małe lub duże, publiczne lub prywatne	Zwykle większe i/ lub publiczne komercyjne	Zwykle mniejsze i/ lub prywatne	Małe lub duże	Małe lub duże	Małe lub duże

* Pozytywny społeczny efekt zawiera również – zdaniem autorów – wpływ na środowisko.

Źródło: E. Bibb, M. Fishberg, J. Harold, E. Layburn, *The Blended Value Glossary*, Stanford Graduate School of Business, 2004, s. 4.

Nie ulega wątpliwości, iż cel przedsiębiorstw społecznych jest pozytywny i tym samym określenie *zysk społeczny* sugeruje bardziej akceptowalną społecznie formę oceny zasadności powstawania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Określenie *zysk społeczny* może być nadto trafniejszym deskryptorem celu generalnego przedsiębiorstwa społecznego z uwagi na jego przystawalność i nawet pełną spójność z oceną korzyści dostarczanych przez nie wspomnianym społecznym interesariuszom.

Powołując się na poglądy C. Gilligan, L. Golden¹³ można również podkreślić, że posługując się terminem zysku społecznego spajamy różne rodzaje i wymiary działalności organizacji zorientowanej na przynoszenie i wzbogacanie korzyści społeczeństwu. Nadto, system zarządzania przedsiębiorstwami, powiązany w sposób bezpośredni z koncepcją i praktyką zysku społecznego, prowadzi może z jednej strony do wzrostu ważności etycznego działania, transparentności i odpowiedzialności tych organizacji, a drugiej do wykorzystania, a nawet kreacji unikatowych szans i wyzwań dla wszystkich rodzajów przedsiębiorstw. Tego rodzaju refleksja zmusza do zastanowienia się również nad sugerowaną zasadnością posługiwania się w odniesieniu do nazwy przedsiębiorstw społecznych terminem przedsiębiorstwa społecznego zysku.

Sugerowane określenie *przedsiębiorstwo społecznego zysku* nie wydaje się szokujące nawet w kontekście klasycznych rozważań nad celami przedsiębiorstw komercyjnych. Ma ono wskazać przede wszystkim na dwie wiodące kwestie teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwami. Pierwszą z nich jest prowadzenie działalności gospodarczej oraz podobieństwo celów, zasobów i sposobów zarządzania tą sferą działalności przedsiębiorstw społecznych z kierowaniem przedsiębiorstwami zarobkującymi. Do drugiej kwestii należy odmienny wpływ przedsiębiorstw społecznych niż przedsiębiorstw zarobkujących na rozwój kapitału społecznego.

Eksponując zmiany tempa, zakresu i środków przeobrażeń relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami wskazać należy, iż relacje te stają się coraz bardziej bezpośrednie, szybsze, krótsze i transparentniejsze, przez co formułowanie i realizacja oraz kontrolowanie strategii prospołecznych przedsiębiorstwa wpływa coraz silniej na ocenę wyników ze strony społeczeństwa¹⁴ oraz na jego wartość. Akceptacja tego rodzaju oceny relacji przedsiębiorstwo – interesariusze traktowana może być za bezpośrednią przesłankę sformułowania tezy, iż przedsiębiorstwa są zakładane dla wypełnienia potrzeb na rynku pracy oraz tworzenia

¹³ C. Gilligan, L. Golden, *Re-Branding Social Good: Social Profit As a New Conceptual Framework*, „Academy of Marketing Studies Journal” 2009, Vol. 13, No. 2, s. 97.

¹⁴ T. L. Osterhus, *Pro-Social Consumer Influence Strategies: When and How Do They Work*, „The Journal of Marketing” 1997, No. 16, s. 21 oraz I. Maignan, O. C. Farrell, *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, No. 32, s. 8.

i rozwoju potrzeb zmierzających do kreacji trwałych warunków zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa.

Podejmując próbę wykazania dominującej roli i znaczenia zysku społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym można wskazać na pogląd P. Berbera – założyciela fundacji *A Glimmer of Hope Foundation*¹⁵, według którego zysk społeczny jest sumą społecznej i filantropijnej korzyści osiąganego jako wynik inwestowania w dobro innych osób¹⁶. Ta korzyść społeczna przenika w swoisty sposób do członków społeczności lokalnej i może być traktowana jako *sui generis* społeczna dywidenda, otrzymana z „podziału” zrealizowanych dochodów społecznych przez przedsiębiorstwo społeczne. Z tej perspektywy wszyscy członkowie określonej społeczności są interesariuszami i zarazem beneficjentami społecznej dywidendy, nie podlegającej rozdziałowi i nie przyjmującej ani rzeczowej, ani pieniężnej formy.

Tego rodzaju eksponowanie problemów tworzenia dochodów i zysku społecznego przez przedsiębiorstwa społeczne w powiązaniu z ich adresowaniem do szerokiego grona interesariuszy pozwala zwrócić uwagę na zasadność posługiwania się następującą miarą zysku społecznego:

$$SP = (ER + SR) - (EC + SC)$$

gdzie:

- SP* – zysk społeczny,
- ER* – przychody z działalności ekonomicznej przedsiębiorstwa,
- SR* – efekty społeczne działalności przedsiębiorstwa,
- EC* – koszty działalności gospodarczej przedsiębiorstwa społecznego,
- SC* – koszty społeczne działalności przedsiębiorstwa.

Zawarcie w powyższej formule zysku społecznego czterech generalnie określonych składników jego wartości ma na celu przede wszystkim zwrócenie uwagi na zasadnicze determinanty jego kreacji. Po stronie szeroko rozumianych i tym samym nie tylko ekonomicznych przychodów osiąganych przez przedsiębiorstwa społeczne znalazły się też efekty społeczne działalności przedsiębiorstwa. Natomiast na szeroko rozumiane koszty działalności społecznego przedsiębiorstwa składają się zarówno koszty działalności gospodarczej, jak i koszty społeczne tej działalności. Tym samym w obszarze rozważań nad społecznym zyskiem i jego determinantami zawarte zostały dwa złożone zasadnicze obszary działania tych jednostek. Obszary te przenikają się i znajdują się określonej inte-

¹⁵ Podstawowymi celami fundacji *A Glimmer of Hope Foundation* jest poprawa życia osobom młodym (do 25 roku) i seniorom (powyżej 60 roku) cierpiącym z powodu wykluczenia społecznego, społecznej niesprawiedliwości, pozbawionych praw, zaniedbania, porzucenia i edukacyjnych krzywd. Zob. C. Gilligan, L. Golden, *op. cit.*, s. 99.

¹⁶ *Ibidem*.

rakcji z sobą. Interakcja ta jest zmienną decydującą o charakterze działania przedsiębiorstwa społecznego. Spina ona na zasadzie sprzężenia zwrotnego zarówno komercyjne, jak i społeczne wyniki działania przedsiębiorstwa. Owo zintegrowanie znajduje odzwierciedlenie w wartości zysku społecznego, pochodzącego z odpowiedzialnie tworzonego i połączonego zysku z działalności komercyjnej ze społeczną misją tych jednostek.

4. FORMY REALIZACJI SPOŁECZNEJ I KOMERCYJNEJ MISJI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Bezdiskusyjny priorytet i wiodąca rola misji społecznej przedsiębiorstw społecznych nie implikuje *a priori* rozwiązań organizacyjnych jej realizacji przez te jednostki. Rozwiązania te przyjąć mogą, generalnie biorąc, dwie zasadnicze formy. Pierwszą można nazwać autonomiczną formą, drugą zaś – zintegrowaną.

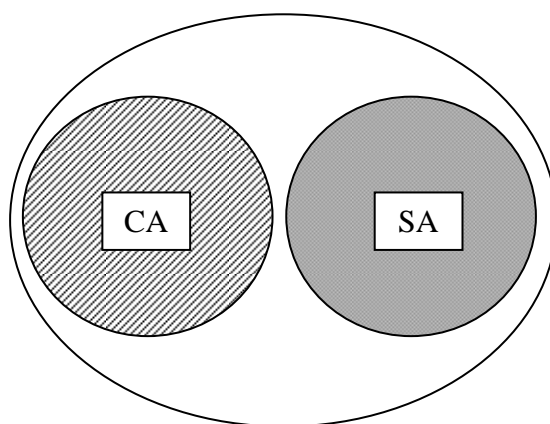
Autonomiczna forma realizacji misji społecznej przez przedsiębiorstwa społeczne polega na wyłączeniu tej misji z działalności komercyjnej. W efekcie przedsiębiorstwo działa w dwóch odmiennych obszarach wraz z przypisanymi do nich różnymi rolami i odpowiedzialnością. Jedna część funkcjonuje podobnie jak tradycyjna organizacja dobroczynna i istnieje wyłącznie po to, by osiągnąć określony społeczny cel. Nie ma ona wewnętrznego dochodu generującego jej zdolność do realizacji celów społecznych. Druga część działalności przedsiębiorstwa jest związana z generowaniem dochodów pochodzących z działalności komercyjnej. W tym przypadku nie ma miejsca satysfakcjonujące zintegrowanie działalności komercyjnej z działalnością społeczną. Co więcej, skłonność do priorytetyzacji celów komercyjnych może być wzmacniana uzasadnioną koniecznością reinwestycji zysków w działalność biznesową dla wytworzenia i następnie utrzymania korzyści i przewag konkurencyjnych.

Ta strategia niezależności działań komercyjnych przedsiębiorstw społecznych od działalności społecznej może stać się źródłem napięć i konfliktów organizacyjnych. Istniejący priorytet utrzymania i wzrostu bogactwa oraz majątku kreującego warunki rozwoju działalności komercyjnej przedsiębiorstw społecznych może zaowocować również zmniejszeniem i odłożeniem w czasie wydatków na działalność społeczną przedsiębiorstwa. W tym scenariuszu może mieć miejsce samowzmocnienie i moralnie nienaganne etyczne sprzężenie działalności gospodarczej z realizacją celów społecznych z pewną zwłoką czasową. Jednak zmniejszona co do rozmiarów i odłożona w czasie konwersja kapitału ekonomicznego w kapitał społeczny może obniżyć zdolności realizacji społecznych zadań przez te jednostki i tym samym ujemnie wpłynąć na ich przyszłą działalność.

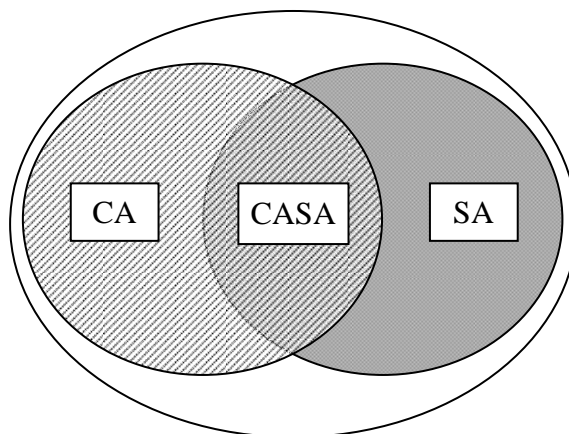
Zakładając, że działalność komercyjna przedsiębiorstw społecznych jest związana przede wszystkim ze środowiskową konsumpcją o charakterze lokalnym, można przewidzieć, iż omawiana sytuacja może mieć także poważniejsze

implikacje dla trwałości działania i zdolności utrzymania się tych jednostek na rynku. Krótkoterminowe korzyści pochodzące ze wzrostu dochodów z działalności komercyjnej mogą być zagrożone zmniejszeniem w przyszłości przychodów ze sprzedaży produktów i usług w wyniku negatywnej reakcji ze strony lokalnego rynku zbytu produktów i usług. Tym samym zakres i stopień powiązania działalności komercyjnej z działalnością społeczną może w istotny sposób wpływać na długookresową stopę zwrotu z kapitału społecznego przedsiębiorstwa.

(a) Autonomiczna forma realizacji społecznej i komercyjnej misji przedsiębiorstw społecznych



(b) Zintegrowana forma realizacji społecznej i komercyjnej misji przedsiębiorstw społecznych



gdzie:

CA – działalność komercyjna, SA – działalność społeczna oraz CASA – połączona działalność komercyjna i społeczna

Rys 2. Formy realizacji społecznej i komercyjnej misji przedsiębiorstw społecznych

Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązanie drugie, określane jako zintegrowana forma realizacji społecznej i komercyjnej misji przedsiębiorstw społecznych, cechuje się wysokimi poziomem spójności działań społecznych i komercyjnych realizowanych przez te jednostki. Integrowanie komercyjnych celów ze społeczną misją przedsiębiorstw społecznych stanowi o sukcesie tych jednostek w sensie tworzenia przez nie dobra społecznego. To tworzenie dóbr społecznych odbywa się przez trwałe i zrównoważone zespolenie oraz wykorzystanie nie tylko wewnętrznych, lecz także zewnętrznych społecznych i komercyjnych zasobów przedsiębiorstwa (zob. rys. 2). Obecność i priorytetowość społecznych celów w podejmowanych, realizowanych i kontrolowanych decyzjach komercyjnych jest w tym modelu realizacji społecznej i komercyjnej misji przedsiębiorstw społecznych istotą przedsiębiorczości społecznej¹⁷. Te cele społeczne mają bowiem priorytetowy charakter, choć spotykając się *vis-a-vis* z celami biznesowymi, tworzą zasadniczą podstawę formułowania i realizacji zadań komercyjnych.

Ta strategia jest bardziej skomplikowaną i złożoną w porównaniu z autonomiczną formą realizacji misji społecznej. Społeczne i komercyjne komponenty kapitału przedsiębiorstwa przeplatają się i nie są łatwe do oddzielenia i tym samym do kontrolowania w praktyce zarządzania tymi jednostkami oraz alokacji udzielanego wsparcia finansowego i wsparcia *wolontariackiego* ze strony środowiska zewnętrznego. W tej strategii realizacja zarówno celów działalności komercyjnej, jak i misji przedsiębiorstwa społecznego wymaga jednakowej uwagi i troski ze strony wszystkich interesariuszy. Cele społecznej misji i wymiany komercyjnej współlistnieją i społeczna misja jest dominująca lub równorzędna celom komercyjnej działalności. Mająca miejsce w tym przypadku konwergencja obydwu kategorii z jednej strony pozwala na utrzymanie priorytetu społecznej misji jako dominującego celu tych jednostek¹⁸, z drugiej zaś tworzy pełniejsze przesłanki potrzeby akcentowania funkcji zysku społecznego w ocenie działalności przedsiębiorstw społecznych.

Należy również zwrócić uwagę, iż w przypadku strategii integracji działalności komercyjnej z działalnością niekomercyjną przedsiębiorstw społecznych spotkać się można z pełniejszą afirmacją działalności biznesowej ze strony środowiska, w którym jednostka gospodarcza osiąga swe cele społeczne przez zatrudnienie ludzi, którzy byli marginalizowani i ograniczani w dostępności do źródeł pomocy społecznej. Z drugiej strony, społeczna misja realizowana w wyniku efektywnej działalności biznesowej jest potwierdzeniem nie tylko wartości użytkowej dostarczanych produktów i świadczonych usług, lecz także

¹⁷ A. M. Peredo, M. McClean, *Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept*, „Journal of World Business” 2006, Vol. 41, s. 63.

¹⁸ J. G. Dees, *Enterprising nonprofits*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76(1), s. 55–66; G. Sullivan Mort, J. Weerawardena, K. Carnegie, *Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2003, Vol. 8.

uznana może być za wystarczającą legitymizację pełnionej roli i miejsca zajmowanego przez przedsiębiorstwo na rynku zaspakajanych potrzeb społecznych.

Wydaje się, że model integracji społecznej i komercyjnej działalności najlepiej wyraża istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego i zarazem jego miejsce i rolę w życiu gospodarczym i społecznym. Przywołując pogląd Sullivana Morta i innych dla pokreślenia kapitałotwórczego charakteru działalności przedsiębiorstw społecznych wskazać należy na cztery zasadnicze cechy tych jednostek. Należą do nich:

- a) szlachetność misji dla tworzenia i rozwoju społecznych wartości,
- b) jedność celów i działań komercyjnych i społecznych w obliczu kompleksowości i odmienności zadań społecznych i komercyjnych,
- c) zdolność rozpoznania szans tworzenia lepszych społecznych wartości dla swych klientów i pozostałych interesariuszy oraz
- d) skłonność dla podejmowania ryzyka oraz proaktywnego i innowacyjnego podejmowania decyzji¹⁹.

Bliższa analiza obydwu modeli realizacji celów komercyjnych i celów społecznych przez przedsiębiorstwa społeczne wskazuje na potrzebę zwrócenia uwagi, że gdy cele społeczne są realizowane bez ściślejszych bezpośrednich związków z wewnętrznymi celami komercyjnymi, wówczas łatwiej zapewnić można większą skuteczność i priorytetowość ich wykonania. Natomiast w przypadku modelu określonego jako model integracji społecznej i komercyjnej działalności może dojść nie tylko do konwergencji celów, lecz także do zdominowania celów społecznych przez cele komercyjne. Tym samym w wyniku zmiany priorytetów tych celów dojdzie do przekształcenia przedsiębiorstwa społecznego w jednostkę określaną jako przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialnego biznesu, czy przedsiębiorstwo praktykujące CSR.

5. ZAKOŃCZENIE

Istotą działalności przedsiębiorstwa społecznego jest realizacja społecznej misji w bezpośrednim związku z podejmowaną i wykonywaną działalnością gospodarczą przez tą jednostkę organizacyjną. Społeczne przedsiębiorstwa są bowiem nienastawionymi na zysk jednostkami zorientowanymi na trwałą realizację społecznych i komercyjnych celów. Cele te odzwierciedlone są m. in. w zysku społecznym, który zastosowany w ocenie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych, sprzyjać może podejmowaniu i realizacji przez te jednostki specyficznych zadań integrujących zarówno cele gospodarcze, jak i społeczne. Zysk społeczny zająć może ważne i trwałe miejsce w systemie tworzenia społecznej wartości przedsiębiorstwa. Jego włączenie w określony system

¹⁹ G. Sullivan Mort, J. Weerawardena, K. Carnegie, *op. cit.*, s. 82.

zarządzania tworzy bowiem wraz z określoną formą realizacji komercyjnej i społecznej misji ważne instrumentarium wzrostu wartości społecznej przedsiębiorstw społecznych.

Jan Duraj

NOT ALL PROFITS OF SOCIAL ENTERPRISE MAY BE EQUAL

The main goal of this article is to highlight the need for introducing a profit in the system of criteria and evaluation of social enterprises. The direct premise for application of social profit in the performance evaluation and development of social enterprises is the taking up and implementation by those entities that integrate specific tasks in referred area of its activities on both the economic and social fronts. This combination of economic goals with social objectives, taking place, albeit in the conduct of any business, in the case of social enterprises have distinctive content, form and terms of implementation.

Placed objective of this paper and its implementation is used in its intention to more fully reflect the scientific visions, missions and social conditions for the effective operation of social enterprises pursuing many different goals.

The article is divided into three parts. The first part presents the problems of the mission and objectives and organizational forms of social enterprises. The second part included reflections on the essence of social profit and its role in creating social value system of the company. The third part contains an analysis of forms of commercial and social mission of social enterprises.

Key words: social economy, social enterprises, social profit, social value system of the company, commercial and social mission of social enterprises.