

Jan BRZÓSKA

Wydział Organizacji i Zarządza

Politechnika Śląska

Ilona JERZOK

Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej Katowice

## KONCEPCJE I APLIKACJE MODELI BIZNESU W ORGANIZACJACH EKONOMII SPOŁECZNEJ

**Streszczenie.** Rozwój sektora ekonomii społecznej jest jednym z elementów polityki społeczno-gospodarczej UE. Organizacje ekonomii społecznej stanowią specyficzną formę przedsiębiorczości i działalności gospodarczej. Realizują zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne. Przedmiotem badań jest modelowanie biznesowe obejmujące koncepcje współczesnych przedsiębiorstw i ich wykorzystanie w sektorze ekonomii społecznej. W prezentowanych koncepcjach wskazano aspekty społeczne i rolę innowacji w koncepcjach modeli biznesu. Przedstawiono praktyczne przykłady zastosowania modeli biznesu w wybranych przedsiębiorstwach ekonomii społecznej.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, organizacje ekonomii społecznej, konkurencyjność.

## CONCEPTS AND APPLICATIONS OF BUSINESS MODEL IN SOCIAL ECONOMY ORGANIZATION

**Summary.** Development of social economy sector is one of the EU social and economic policy elements. Social economy organizations are specific form of entrepreneurship and economy activity. They implement social and economic goals. Subject of the study is business modelling covering concepts of contemporary companies and their implementation in the social economy sector. In the presented concepts, social aspects were underlined together with the role of innovation in the business model concepts. Practical examples concerning application of business models in the selected companies of social economy were presented.

**Keywords:** model business, social economy organization, competition.

## 1. Wprowadzenie

Problemy społeczne (w tym w szczególności bezrobocie) oraz dostrzeganie trudnej sytuacji grup społecznie wykluczonych stanowi o coraz większym znaczeniu ekonomii społecznej w gospodarkach rozwiniętych krajów świata. Rozwój sektora ekonomii społecznej jest jednym z elementów polityki społeczno-gospodarczej UE, stanowiąc wyraz prosocjalnego i humanitarnego stosunku do społeczności zjednoczonej Europy. Znaczenie, ale i charakter ekonomii społecznej powodują, że wobec tego sektora stosowane są różne formy wsparcia zarówno instrumentami unijnymi, jak i pochodzącymi z centralnego budżetu państwa oraz budżetów regionalnych i lokalnych<sup>1</sup>. Organizacje ekonomii społecznej stanowią w stosunku do wolnorynkowej gospodarki specyficzną formę przedsiębiorczości i działalności gospodarczej, realizujące zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne. Nasilająca się konkurencja związana z globalizacją światowej gospodarki, a także występujące zjawiska kryzysowe powodują, że przewaga konkurencyjna i efektywność działalności stanowią warunek funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku i decydują o jego rozwoju. W jakim stopniu to oczywiste stwierdzenie dla organizacji biznesowej dotyczy także przedsiębiorstw społecznych? Twierdzącej odpowiedzi na tak postawione pytanie można z pewnością udzielić w takiej sytuacji, gdy przedsiębiorstwo społeczne przestaje korzystać z bezpośrednich instrumentów wsparcia finansowego (głównie dotacji) i zaczyna działać w warunkach otwartego rynku. W związku z tym organizacje społeczne już w fazie powstawania (*start-up*) powinny orientować się na konkurencyjne koncepcje prowadzenia biznesu i nowoczesne systemy zarządzania. Ich wyrazem są opracowane i stosowane przez przedsiębiorstwa strategie i modele biznesu.

Przedmiotem badań prezentowanego artykułu jest problematyka budowy i aplikacji modeli biznesu traktowanych jako koncepcje strategii i funkcjonowania różnych organizacji. W szczególności zagadnienie to badano w aspekcie działalności organizacji ekonomii społecznej, akcentując znaczenie modelowania biznesowego obejmujące koncepcje funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i ich wykorzystanie zarówno w sektorze ekonomii społecznej, jak i na otwartym, konkurencyjnym rynku. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji modeli biznesu organizacji ekonomii społecznej przy zaakcentowaniu ich specyficznych elementów. W szczególności za istotną z punktu widzenia poznawczego i praktyki zarządzania uznano odpowiedź na następujące pytanie: jaki model biznesu umożliwi przedsiębiorstwu społecznemu realizację celów ekonomicznych i społecznych? W praktyce aplikacja takiego modelu oznacza możliwość względnie trwałego funkcjonowania takiej organizacji i jej rozwój. W pracy przedstawiono niektóre koncepcje

---

<sup>1</sup> Przykładem może być Projekt „PI-PWP REPLIKATOR” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W prezentowanym artykule wykorzystano wyniki badań, jakie przeprowadzili autorzy w tym projekcie.

modeli biznesu, a o ich wyborze decydowały możliwości wykorzystania ich w przedsiębiorstwach społecznych. Zaprezentowano koncepcję modelu biznesu oraz jego zastosowanie w funkcjonujących organizacjach ekonomii społecznej. Ze względu na różnorodne cele (często związane z prowadzoną polityką społeczną prowadzoną przez państwo) oraz oczekiwania stawiane organizacjom ekonomii społecznej stosowane są różne formy organizacyjne i modele ich funkcjonowania. Opracowany model nie ma więc charakteru uniwersalnego, ale może być zastosowany w tych organizacjach społecznych, które przez konkurencyjną i efektywną działalność zapewnią realizację celów społecznych i ekonomicznych.

## 2. Modele biznesu w organizacjach ekonomii społecznej

Na potrzeby prowadzonych badań przyjęto za J. Hausnerem, że „ekonomia społeczna jest sektorem gospodarki, w którym organizacje są zorientowane na społeczną użyteczność, a wypracowywana przez nie nadwyżka służy realizacji celu społecznego. Taka ich misja wynika z i jest chroniona przez autonomię zarządzania, demokratyczne decydowanie oraz lokalne zakorzenienia tych organizacji” [7, s. 7]. Nadrzędną rolą i funkcją ekonomii społecznej jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu<sup>2</sup>. Stąd też aktywizacja zawodowa grup ludzi społecznie wykluczonych (w szerokim rozumieniu tego słowa)<sup>3</sup>, troska o stwarzanie im szans normalnego życia to główne przesłanki rozwoju ekonomii społecznej, której trzonem są organizacje ekonomii społecznej. Jak już wspomniano, ich działalność gospodarcza łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne, przy czym cele społeczne są głównie skierowane na poprawę sytuacji społecznej członków tej organizacji (adaptacja zawodowa i społeczna, szkolenia). Jedną z form organizacji ekonomii społecznej jest przedsiębiorstwo społeczne [6, s. 13; 3, s. 120]. Z punktu widzenia kształtowania modeli biznesu warto przytoczyć poglądy J. Defourny'ego<sup>4</sup>, który uważa, że kluczem do rozumienia istoty tej formy organizacji i podstawą badań w tym obszarze są dwa podejścia konceptualizacji jego funkcjonowania<sup>5</sup>. Pierwsze z nich to definicja przedstawiona przez rząd brytyjski w dokumencie opublikowanym w lipcu 2002 i zatytułowanym *Social Enterprise A Strategy for Success*: „przedsiębiorstwo społeczne to działalność gospodarcza (biznesowa), która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od

<sup>2</sup> Szczegółowo funkcje ekonomii społecznej opisują [7, s. 7-9; 8, s. 5; 12, s. 43-46].

<sup>3</sup> Do grup szczególnie zagrożonych wykluczeniem społecznym należą przede wszystkim osoby: długotrwale bezrobotne, bezdomne, uzależnione, chore i izolowane.

<sup>4</sup> J. Defourny, Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość. Studia i materiały, Warszawa 2005, s. 24.

<sup>5</sup> Koncepcje te są utożsamiane ze stanowiskiem reprezentowanym przez europejską sieć badawczą EMES (European Research Network).

tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli”<sup>6</sup>. Drugie podejście opiera się na zestawie kryteriów, którymi są dwie ich grupy. Kryteria pierwszej z nich mają charakter ekonomiczno-zarządczy, drugiej – społeczny. Do pierwszej można zaliczyć:

- ciągłą działalność w zakresie wytwarzania dóbr i/lub świadczenia usług. Stanowi ona rację bytu takich przedsiębiorstw i umożliwia im realizację celów społecznych;
- wysoki stopień niezależności. Przedsiębiorstwa są tworzone przez określone osoby i te osoby zarządzają tymi przedsiębiorstwami, decydują o ich rozwoju lub likwidacji;
- podejmowanie ryzyka ekonomicznego na znaczącym poziomie. Twórcy przedsiębiorstwa społecznego ponoszą ryzyko, które jest związane z jego działalnością;
- zapewnienie (choć na minimalnym poziomie) zatrudnienia za wynagrodzeniem. Przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać z zasobów pieniężnych lub niepieniężnych oraz wolontariuszy. Działalność przedsiębiorstwa społecznego wymaga jednak minimalnego poziomu zatrudnienia za wynagrodzeniem.

Grupę kryteriów mających charakter społeczny tworzą:

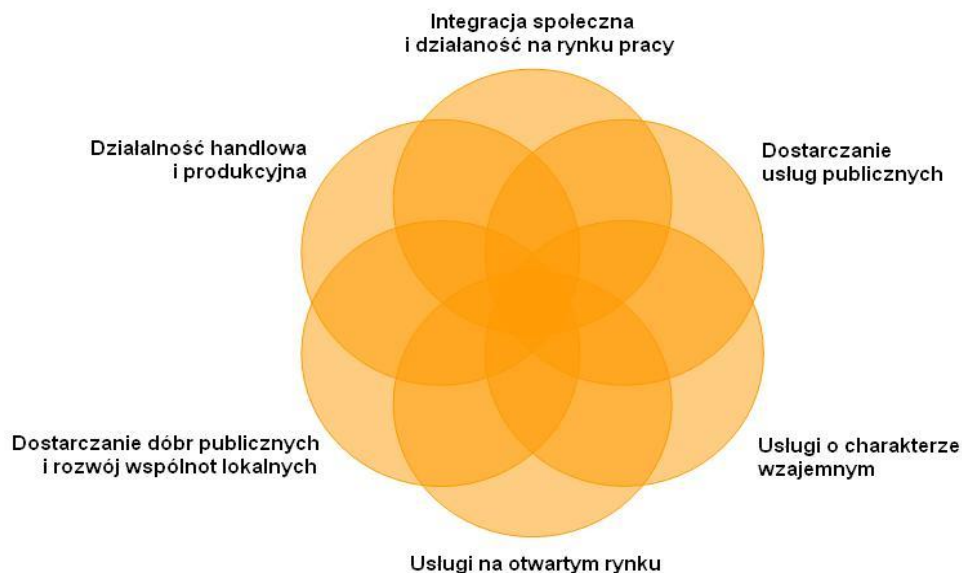
- wyraźnie określony cel służenia wspólnocie (społeczności stanowiącej przedsiębiorstwo). Jednym z podstawowych celów przedsiębiorstw społecznych jest tego typu funkcja. Często funkcja ta łączy się z promowaniem znaczenia odpowiedzialności społecznej na poziomie lokalnym czy też regionalnym;
- inicjatywa pochodząca od określonej grupy obywateli. Pomysły i tworzenie przedsiębiorstw społecznych wywodzą się ze zbiorowej inicjatywy, porozumienia oraz współpracy. Dotyczą one wyraźnie określonej potrzeby i celu działalności;
- uprawnienia decyzyjne nie wynikają z wielkości posiadanego kapitału. W przedsiębiorstwach społecznych stosowana jest zasada „jeden członek, jeden głos”. Nawet w przypadku gdy właściciele kapitału przedsiębiorstwa społecznego są istotni, dzielą się jednak swoimi uprawnieniami z innymi osobami;
- dynamika działalności oparta na uczestnictwie, obejmująca poszczególne strony zaangażowane w tę działalność. Aktywna reprezentacja użytkowników lub klientów, partycypacja wszystkich stron stanowią często istotne cechy charakterystyczne przedsiębiorstw społecznych. W wielu przypadkach jednym z celów przedsiębiorstwa społecznego jest promowanie demokracji na poziomach lokalnym i regionalnym przez stosowanie odpowiedniego systemu zarządzania;
- ograniczenie dystrybucji zysków i specyficzny ich podział. Przedsiębiorstwa społeczne mogą być organizacjami, których cechą charakterystyczną jest zobowiązanie do niedokonywania podziału zysków, mogą one także stanowić organizacje, które

---

<sup>6</sup> J. Defourny, *Przedsiębiorstwo ...*, op. cit., s. 24.

podobnie jak spółdzielnie w wielu krajach mają prawo dzielić zyski, jednak w sposób ograniczony, co pozwala uniknąć zachowań zmierzających do maksymalizacji zysku<sup>7</sup>.

Spełnienie wszystkich przedstawionych kryteriów tworzy obraz idealnej organizacji społecznej. W praktyce, rzecz jasna, przedsiębiorstwa społeczne wypełniają je tylko w określonej części, pełniąc różne funkcje, realizując różnorodną działalność, tworząc różne formy organizacyjne i modele zarządzania, co schematycznie przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Funkcje i obszary działalności przedsiębiorstw społecznych

Fig. 1. Activity of companies of social economy

Źródło: [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)

Analizując przedstawiony schemat, należy stwierdzić, że wskazuje on na dużą różnorodność funkcji i oczekiwań stawianych przed ekonomią społeczną. W przypadku Polski nie wszystkie zaznaczone obszary są już w pełni aktywne, niemniej potencjał sektora ekonomii społecznej w naszym kraju ciągle rośnie<sup>8</sup>. Towarzyszą mu coraz bardziej nowoczesne formy tworzenia i wsparcia przedsiębiorstw społecznych wykorzystujących innowacje i nowoczesne systemy zarządzania, czego przykładem może być model opracowany w ramach Projektu „PI-PWP REPLIKATOR”<sup>9</sup>.

Z punktu widzenia prowadzonych badań przedmiotem zainteresowania są te przedsiębiorstwa społeczne, które zatrudniają osoby zagrożone wykluczeniem społecznym lub bezrobotne:

- świadczą usługi publiczne (usługi świadczone w interesie społecznym).

W szczególności mogą to być usługi o charakterze społecznym (np. edukacyjne,

<sup>7</sup> Ibidem, s. 24-27.

<sup>8</sup> Raport „Badania pogłębiające diagnozę problemów wejściowych w projekcie „PI-PWP REPLIKATOR”, s. 4.

<sup>9</sup> „Model działania replikatora”, Projekt „PI- PWP REPLIKATOR” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

opiekuńcze, medyczne) i technicznym (utrzymywanie zieleni miejskiej, prace porządkowe, utylizacja odpadów, usługi pogrzebowe itd.);

- świadczą różnorodne usługi na konkurencyjnym rynku (prowadzenie hoteli, pensjonatów, domów opieki społecznej, usługi gastronomiczne itd.);
- prowadzą działalność handlową (sklepy spożywcze, kosmetyczne, pamiątkarskie) i produkcyjną (np. produkcja naturalnych kosmetyków, pamiątek, naturalnej żywności).

W celu wytworzenia przez przedsiębiorstwa społeczne wartości ekonomicznej stosowane są różnorodne konfiguracje organizacyjno-prawne i systemy zarządzania. Tworzą one właściwe dla przyjętej strategii (misji, celów zadań) modele działania ułatwiające działalność w sektorze ekonomii społecznej. Można je podzielić na modele podstawowe oraz łączone (kombinowane) [1, s. 55-60]. W pierwszym przypadku wyróżnia się:

- *Model wspierania przedsiębiorczości.* Przedsiębiorstwo w tym przypadku oferuje wsparcie w prowadzeniu działalności gospodarczej, a także świadczenie usług finansowych dla przedsiębiorstw społecznych.
- *Model pośrednictwa rynkowego.* Przedsiębiorstwo społeczne działające według tego modelu oferuje grupie docelowej, którą stanowią drobni wytwórcy (jednostki, firmy czy spółdzielnie), usługi ułatwiające ich dostęp do rynku.
- *Model zatrudnieniowy.* Grupą docelową takiego przedsiębiorstwa społecznego są ludzie mający trudności ze znalezieniem pracy, a więc bezrobotni, niepełnosprawni, bezdomni, byli przestępcy, młodzież ze środowisk patologicznych. Oferuje się im szkolenia zawodowe oraz szanse zatrudnienia. Celem przedsiębiorstwa poza zatrudnianiem osób wykluczonych społecznie jest oczywiście produkcja wyrobów i/lub świadczenie usług w działalności na wolnym rynku.
- *Model usług za opłatą.* Przedsiębiorstwo społeczne stosujące ten model świadczy usługi społeczne na rynku, oferuje je także osobom prywatnym, firmom, społecznościom czy osobom trzecim, które w tym przypadku tworzą grupę docelową. Model ten jest najczęściej stosowany wśród organizacji non profit.
- *Model obsługi klientów.* Jest wersją modelu usług za opłatą, z tym że nacisk jest położony na zagwarantowanie ubogim klientom dostępu o usług i produktów, które są dla nich trudno dostępne.
- *Model spółdzielczy.* Jest to taki model przedsiębiorstwa społecznego, który zapewnia członkom spółdzielni różnorodne korzyści. Mogą to być informacje o rynku i klientach, pomoc logistyczna, wspólne zakupy hurtowe czy lepszy dostęp do rynku.
- *Model dotowania usług.* W tym wypadku przedsiębiorstwo społeczne sprzedaje usługi i produkty na rynku zewnętrznym, a uzyskany dochód wykorzystuje w realizacji programów społecznych. Realizacja programów społecznych oraz działalność biznesowa częściowo pokrywają się, dzieląc koszty, operacje, dochód.

- *Model powiązań rynkowych.* Opiera się na tworzeniu relacji handlowych między grupą docelową, którą są drobni producenci, lokalne firmy, a zewnętrznym rynkiem. Przedsiębiorstwo społeczne działa tutaj jako pośrednik handlowy.
- *Model wspierania organizacji.* Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu wspierania organizacji oferuje sprzedaż produktów i usług na rynek zewnętrzny firmom lub ogółowi odbiorców. Przedsiębiorstwa społeczne oparte na tym modelu funkcjonują jako mechanizmy finansujące organizacje i często są zorganizowane jak filie, będące własnością organizacji-matki działającej w formule non profit. Działalność gospodarcza prowadzona przez przedsiębiorstwo społeczne nie ma związku z prowadzoną działalnością społeczną.

Wśród modeli kombinowanych na uwagę zasługuje model franczyzowy – organizacja może udzielić franczyzy na swój sprawdzony w praktyce model funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego. Umowa franczyzowa ma przynosić korzyści zarówno franczyzobiorcy, jak i franczyzodawcy. Jej wadą może być ograniczenie samodzielności podmiotów ją przyjmujących. Nabywcy uiszczają opłaty franczyzowe [1, s. 171]. Ich wysokość może być barierą w stosowaniu tego modelu.

Przedstawione obszary i modele działalności przedsiębiorstw społecznych stanowią dobrą podstawę do budowania ich modeli biznesowych. Rozumiane są one jako koncepcje prowadzenia biznesu („pomysł na biznes”) przez dane przedsiębiorstwo. Umożliwiają realizację jego strategii i stanowią podstawę operacyjnego zarządzania taką organizacją. Obserwowany w ciągu ostatnich 20 lat wzrost zainteresowania i rozwój badań nad modelami biznesu zaowocował wieloma ich definicjami i koncepcjami<sup>10</sup>. Przedstawione w dalszej części artykułu wybrane koncepcje badanego pojęcia pozwoliły na zrozumienie istoty tworzenia wartości w przedsiębiorstwach, która stanowi fundamentalny element, a zarazem generalny rezultat zastosowanego modelu biznesu. W przypadku ekonomii społecznej jej odpowiednikiem może być społeczna wartość dodana podmiotów ekonomii społecznej definiowana jako: „stopień, w jakim przedsiębiorstwa ekonomii społecznej są społecznie użyteczne. Przez społeczną użyteczność rozumiemy natomiast stopień, w jakim te podmioty spełniają cele, które są przed nimi stawiane” [5, s. 11].

Interesujące badania nad modelami biznesu w polskiej gospodarce przeprowadzili T. Gołombowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hejduk [4]. Przyjęto w nich, że „model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu,

---

<sup>10</sup> Problematykę modeli biznesu szczegółowo opisano w pracy [2, s. 156-196].

oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości” [4, s. 56].

Zdaniem tych Autorów elementami konstytuującymi model biznesu są:

- wartość dla klienta,
- zasoby i kompetencje,
- miejsce w łańcuchu wartości,
- źródła przychodów [4, s. 62-72].

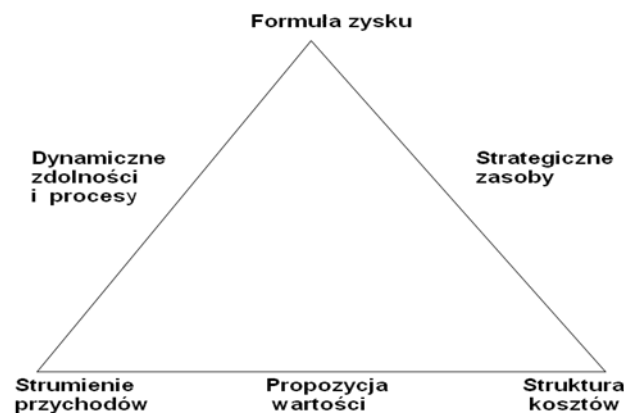
Ważna jest koncepcja modelu biznesu opracowana przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura [10, s. 18], którzy tak zdefiniowali to pojęcie: „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości”. W tej definicji akcentuje się orientację na tworzenie wartości, która zapewnia dochód dzięki określonym elementom i sposobom funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opiera się ona na dziewięciu komponentach, którymi są:

- segment klientów,
- propozycja wartości,
- kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży,
- relacje z klientami,
- strumienie przychodów,
- kluczowe zasoby,
- kluczowe działania,
- kluczowi partnerzy,
- struktura kosztów.

Koncepcję architektury modelu biznesu (rysunek 2) przedstawiła F. Newth [9, s. 8], ujmując ją w sześciu elementach:

- propozycja wartości,
- dynamiczne zdolności i procesy,
- strategiczne zasoby,
- strumienie przychodów,
- formuła zysku,
- struktura kosztów.





Rys. 2. Komponenty modelu biznesu

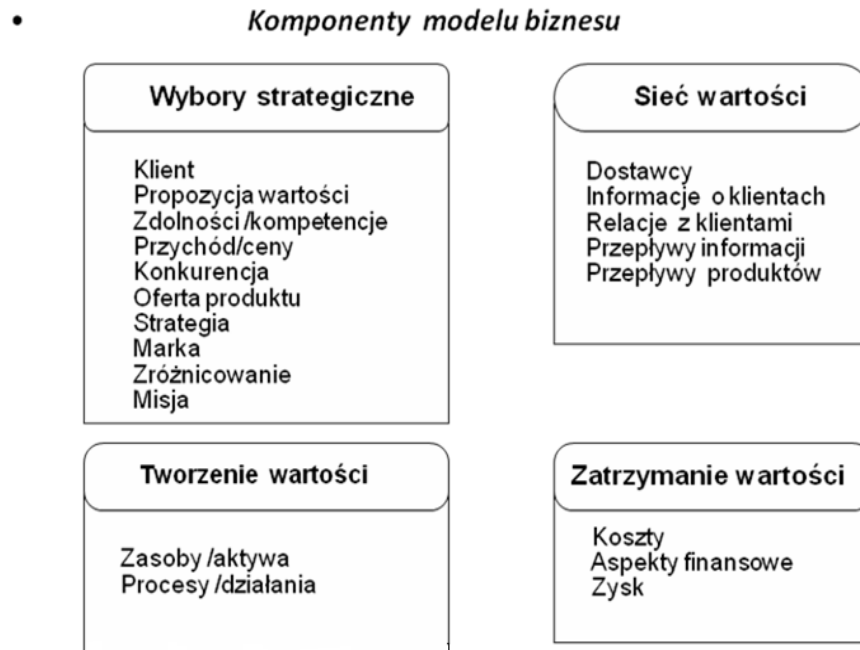
Fig. 2. Components of business model

Źródło: [9, s. 7].

Trzy pierwsze komponenty mają charakter jakościowy i wymagają opisu. Pozostałe stanowią konkretne propozycje źródeł i sposobów generowania wpływów ze sprzedaży, formuły zysku i marży oraz pokazują strukturę kosztów wynikającą z zastosowanych zasobów i procesów dla realizacji wartości. Inną koncepcją omawianej kategorii jest podejście prezentowane przez zespół badaczy: S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, którzy definiują model biznesu jako „reprezentację bazowej logiki (core logic) i wyborów strategicznych tworzenia i zatrzymywania wartości w obszarze sieci wartości” [11, s. 202]. Autorzy ci po analizie obejmującej prace nad modelami biznesu 12 badaczy w latach 1998-2005 sformułowali własną jego koncepcję [11, s. 202-205]. Oparli ją na czterech kategoriach, które zawierają elementy niezbędne do budowy modelu biznesu, co przedstawia rysunek 3.

Zagadnienia modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych przedstawiła W. Czemieli-Grzybowska, podkreślając ich specyficzny charakter [3, s.120-121]. Wynika on z:

- sformułowanych celów społecznych;
- wyrażonych wprost celów ekonomicznych (rozumianych jako dążenie do uzyskiwania określonego poziomu przychodów ze sprzedaży produktów i usług oraz jako ponoszenie ryzyka ekonomicznego);
- demokratycznego zarządzania;
- własności społecznej.



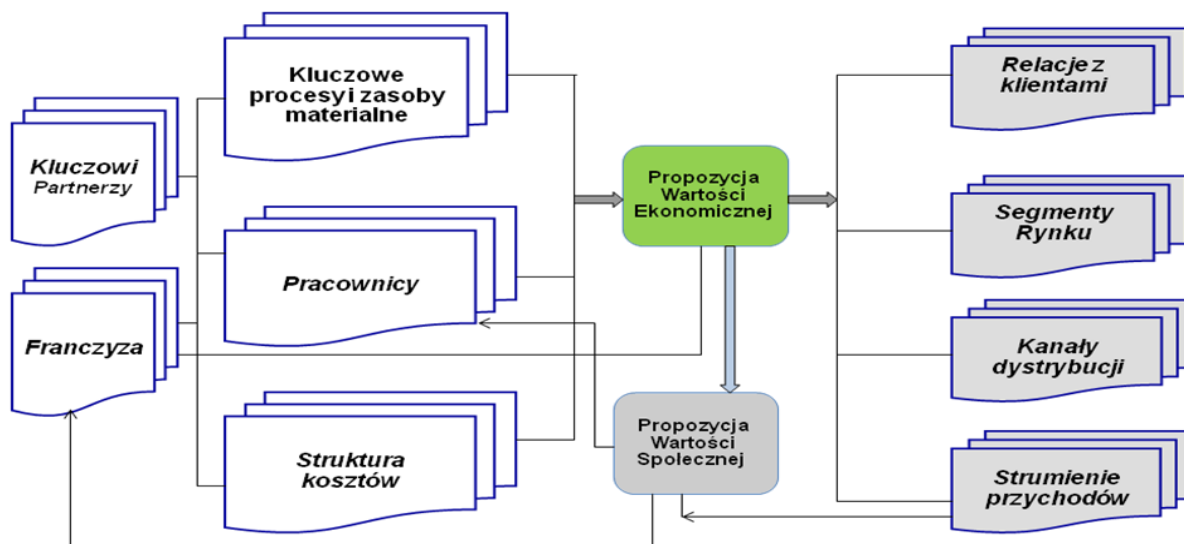
Rys. 3. Elementy modelu biznesu  
 Fig. 3. Elements of business model  
 Źródło: [11, s. 202].

W tej specyfice cytowana Autorka dopatruje się słabości modelu przedsiębiorstwa społecznego. W szczególności przez preferowanie celów społecznych można uznać je za bardziej ułomne na konkurencyjnym rynku. Słusznie zauważa, że działalność gospodarcza prowadzona w ramach takiego podmiotu pociąga za sobą większe ryzyko dotyczące funkcjonowania ze względu na trudności związane z kapitałem ludzkim pozyskanym z obszaru wykluczenia społecznego. W tym kontekście za znaczące dla rozwoju ekonomii społecznej należy uznać badania poświęcone tworzeniu i aplikacji modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych.

### 3. Studia przypadków – zastosowanie modeli biznesu w przedsiębiorstwach społecznych

Do tworzenia i funkcjonowania organizacji wykorzystano model biznesu oparty na koncepcji A. Osterwaldera i Y. Pigneura, dostosowując go do warunków ekonomii społecznej. Taki model przedstawia rysunek 4. Elementami specyficznymi, właściwymi dla takich organizacji w tym modelu to generowana wartość społeczna, zasoby kadrowe (pracownicy) oraz wsparcie działalności przez franszyzę społeczną. Może być ona traktowana jako zasoby zewnętrzne możliwe do wykorzystania, ale także jako oferta dla innych przedsiębiorstw, stanowiąc nową wartość społeczną. W polskich warunkach uwzględnienie

franczyzy w modelu organizacji ekonomii społecznej można traktować jako podejście innowacyjne. Prezentowany model zastosowano w ponad 10 organizacjach biznesowych ekonomii społecznej. W artykule w sposób syntetyczny przedstawiono dwa z takich modeli<sup>11</sup> (Spółdzielnia A, Spółdzielnia B).



Rys. 4. Model biznesu przedsiębiorstwa społecznego  
 Fig. 4. Business model of company of social economy  
 Źródło: badania własne.

W tabelicy 1 przedstawiono elementy modelu biznesu jednej z badanych organizacji, którą była spółdzielnia socjalna zatrudniająca osoby w wieku ponad 50 lat, zajmująca się opieką nad ludźmi chorymi i starszymi. Przedstawiony model biznesu funkcjonuje z sukcesem od 2007 r.

Tablica 1

Model biznesu Spółdzielni A

SPÓŁDZIELNIA A - Elementy modelu biznesu (ujęcie syntetyczne)	
1. Segmenty rynku, klienci	Głównymi zleceniodawcami usług opiekuńczych są samorządy terytorialne na poziomie powiatów i gmin oraz osoby fizyczne.
2. Propozycja wartości ekonomicznej	Zajmujemy się organizacją pomocy w formie usług opiekuńczych w domach osób chorych, starszych czy niepełnosprawnych. Zaspokajamy w ten sposób podstawowe potrzeby fizjologiczne (biologiczne) oraz psychospołeczne naszych klientów.
3. Propozycja wartości społecznej	Nasza oferta usług opiekuńczych czy asystenckich w przypadku osób niepełnosprawnych zmniejsza problemy wieku podeszłego czy też deficyty wzrokowe słuchowe, ruchowe. To my zapewniamy klientom stały nadzór (np. przyjmowanie leków), pomoc w czynnościach życia codziennego, a niekiedy pozytywnie wpływamy na zmiany zachodzące w rodzinie w przypadku choroby jednego z jej członków. Zapewnienie aktywizacji osób niepełnosprawnych oraz tych z doświadczeniem życiowym, a mających lat 50+.

<sup>11</sup> W opisie modelu zachowano sformułowania stosowane przez członków spółdzielni uczestniczących w warsztatach strategicznych w ramach Projektu PI-PWP REPLIKATOR

cd. tablicy 1

4. Pracownicy (zasoby ludzkie )	Ludzie z wielką empatią, z doświadczenia wiemy, że o potrzebach osób starszych, niepełnosprawnych nikt nie wie więcej niż oni sami lub ludzie w podobnej sytuacji życiowej. Ponadto personel administracyjny i zarządzający.
5. Kluczowe działania i zasoby	Zasoby: siedziba spółdzielni (w mieszkaniu prywatnym), podstawowe wyposażenie (komputer, telefony itd.). Zasadą działania spółdzielni jest „samowystarczalność” (księgowość, zarządzanie). Obsługa księgowo-administracyjna jest wykonywana w ramach spółdzielni, są comiesięczne spotkania wszystkich członków spółdzielni lub, można powiedzieć, posiedzenia Zarządu, rozszerzone o pozostałe członkinie. Konstruktynne „co nas boli – co trzeba zmienić”.
6. Relacje z klientami	Relacje z naszymi głównymi klientami to rodzaj zaufania i emocjonalnej więzi. Raz pozyskany klient jest przywiązany do swojej opiekunki, odporny na działania konkurencji i w mniejszym stopniu kieruje się ceną. Lojalność i empatia to jedyna cena, jaką płać pracownicy.
7. Kanały dystrybucji	Szeptany marketing i wypracowana marka w usługach opiekuńczych bardzo się sprawdzają. Są one najbardziej efektywne i nie wymagają żadnych nakładów finansowych. W pierwszym roku działalności w celu zabezpieczenia sobie ciągłości świadczonych usług złożyliśmy ofertę w odpowiedzi na rozpisany przez samorząd konkurs. Tym sposobem klienci byli dostarczeni z listy Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej. Podejście biznesowe sprawiło, że kalkulacja cenowa skłoniła nas do świadczenia usług opiekuńczych na otwartym rynku.
8. Strumienie przychodów	Klienci Spółdzielni, tj. osoby fizyczne korzystające z usług opiekuńczych, płać gotówką do rąk opiekunki. Ta wpłać pieniądze do kasy Spółdzielni. Stosowana stawka za godzinę usługi opiekuńczej na wolnym rynku. Terminy zapłaty są uzależnione od terminów pobierania rent, emerytur. Urząd Miasta Gdyni za wykonywane usługi dystrybucyjne płać przelewem w terminie zgodnie z umową-14 dni. Ważnym przychodem Spółdzielni jest dofinansowanie ze środków publicznych, tj. PFRON
9. Struktura kosztów	Ze względu na usługowy charakter działalności 80% ponoszonych kosztów to wynagrodzenia i świadczenia z nimi związane (składki ZUS). To praca bezpośrednia opiekunek i asystentek generuje największe koszty, ale są one kosztami bezpośrednimi (wynagrodzenie za 1 godzinę wynosi 10-15 zł). Usługi dystrybucyjne na rzecz miasta generują koszty materiałowe związane z używaniem samochodu prywatnego do celów służbowych.
10. Kluczowi partnerzy i interesariusze	Zarówno partnerami, jak i interesariuszami spółdzielni jest otoczenie lokalne, które dostarcza nam potencjalnych klientów. Administracja lokalna -prezydent miasta, UM, zaufał nam w momencie pierwszego zlecenia na realizację zadania.
11. Wsparcie franczyzowe	W tym przypadku tego typu wsparcie zewnętrzne nie jest potrzebne. Spółdzielnia deklaruje dzielenie się „dobrymi praktykami” z innymi przedsiębiorstwami społecznymi.

Źródło: badania własne.

W tablicy 2 przedstawiono elementy modelu organizacji świadczącej trzy rodzaje usług: elektroinstalacyjne, projektowania i utrzymywania zieleni, projektowania i wystroju wnętrz.

Tablica 2

## Model biznesu Spółdzielni B

SPÓŁDZIELNIA B - Elementy modelu biznesu (ujęcie syntetyczne)	
1. Segmenty rynku, klienci	Klientami spółdzielni są przede wszystkim osoby budujące nowe domy jednorodzinne i wielorodzinne oraz właściciele istniejących już domów i mieszkań. Ponadto klientami są instytucje i firmy biznesowe.
2. Propozycja wartości ekonomicznej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usługi w dziedzinie projektowania i wykonawstwa ogrodów. Posiadanie ogrodu zrealizowanego na profesjonalnym poziomie zdecydowanie wyróżnia właściciela.</li> <li>2. Kompleksowa usługa jest związana zarówno z załatwieniem formalności z zakładem energetycznym, jak i profesjonalnym wykonaniem nowej instalacji czy przerobieniem już istniejącej dającej oszczędności.</li> <li>3. Aranżacja i dekorowanie sal na imprezy okolicznościowe to usługa dająca klientowi poczucie estetyki oraz zwiększa atrakcyjność organizowanej imprezy.</li> </ol>
3. Propozycja wartości społecznej	Umożliwienie pracy ludziom długotrwale bezrobotnym i zagrożonym wykluczeniem społecznym. Szanse rozwoju własnego i nabywania kwalifikacji przez szkolenia oraz możliwość zdobywania uprawnień. Szeroki zakres oferowanych usług umożliwia samorealizację ludzi znajdujących się w trudnej sytuacji (np. byli więźniowie, osoby niepełnosprawne).
4. Pracownicy (zasoby ludzkie)	Najbardziej wyspecjalizowany personel jest potrzebny przy wykonywaniu usług elektroinstalatorskich. Do wykonywania instalacji elektrycznych potrzebne są określone uprawnienia. Personel zajmujący się terenami zielonymi powinien mieć kurs z zakładania i pielęgnacji terenów zielonych oraz projektowania ogrodów. Osoby te powinny posiadać wiedzę z zakresu panujących trendów w ogrodnictwie oraz samemu umieć zaaranżować ogród. Personel też może być dodatkowo przeszkolony z dekorowania wnętrz, wizualnego przygotowania sali do imprez okolicznościowych.
5. Kluczowe działania i zasoby	<p>Najważniejszymi procesami są:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– marketing i pozyskiwanie klientów,</li> <li>– projektowanie i uzgadnianie usług z klientami,</li> <li>– realizacja usług przy zachowaniu wysokiej ich jakości.</li> </ul> <p>Spółdzielnia dysponuje samochodem dostawczym, pełnym zestawem narzędzi ogrodniczych, budowlanych i elektroinstalacyjnych. Wynajmuje lokal.</p>
6. Relacje z klientami	Klienci prywatni to osoby, które wymagają profesjonalnej wiedzy, szybkości wykonania, pomysłowej aranżacji, fachowego doradztwa i przystępnej ceny. Klienci instytucjonalni wymagają kompleksowego wykonania zgodnie z projektami budowlanymi będącymi załącznikami do zamówienia publicznego. Klienci biznesowi, np. spółdzielnie mieszkaniowe, wymagają stałej współpracy, szybkich reakcji przy awariach instalacji.
7. Kanały dystrybucji	Najskuteczniejszym kanałem dotarcia do klienta jest bezpośrednie spotkanie się z nim. Dodatkowo kontaktujemy się przez markety, przystępujemy także do przetargów. Niezwykle skutecznym kanałem jest poczta pantoflowa.
8. Strumienie przychodów	<p>Przychody spółdzielni powstają w wyniku sprzedaży podstawowych usług w trzech branżach działalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• działalność elektroinstalatorska – ok. 60% ogółu przychodów,</li> <li>• projektowanie i wykonywanie terenów zielonych – ok. 30% ogółu przychodów,</li> <li>• projektowanie i dekorowanie sal i pomieszczeń na imprezy okolicznościowe – ok. 10% ogółu przychodów.</li> </ul>

cd. tablicy 2

9. Struktura kosztów	Podstawowy koszt stały funkcjonowania takiej firmy to koszt lokalu. W spółdzielni socjalnej, zatrudniając osoby niepełnosprawne, znacznie zmniejszyliśmy je, korzystając z Systemu Obsługi Dofinansowań z PFRON. Pozostałe koszty to zakup materiałów instalacyjno-budowlanych, naprawa i konserwacja maszyn, urządzeń, pojazdu, koszty transportu.
10. Kluczowi partnerzy i interesariusze	Kluczowymi partnerami są duże firmy budowlano-montażowe, inwestorzy oraz deweloperzy. Ponadto są to instytucje samorządu terytorialnego oraz urzędy gmin. Partnerami są inne organizacje ekonomii społecznej.
11. Wsparcie franczyzowe	Francyzodawca (Spółdzielnia) oferuje przede wszystkim wsparcie szkoleniowe i praktyczne z zakresu działalności związanej z zakładaniem i pielęgnowaniem terenów zielonych oraz aranżacji i dekorowania wnętrz.

Źródło: badania własne.

Umożliwia to zatrudnienie, a nawet wymaga zatrudnienia pracowników o różnicowanych kompetencjach, co w przypadku firm społecznych nie jest proste. Warty podkreślenia jest fakt, że badana spółdzielnia funkcjonuje już trzy lata, działając na konkurencyjnym rynku. Uzyskiwane dochody pozwalają realizować jej cele społeczne, takie jak chociażby adaptacja zawodowa i społeczna byłych więźniów.

#### 4. Zakończenie

Problemy społeczne, w tym bezrobocie i sytuacja grup społecznie wykluczonych, stanowią o znaczeniu ekonomii społecznej i uzasadniają jej rozwój. Organizacje ekonomii społecznej są specyficzną formą przedsiębiorczości i działalności gospodarczej, realizują bowiem zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne, i to w taki sposób, że wyniki ekonomiczne w dużym stopniu są przeznaczane na pomoc dla pracowników organizacji. W przypadku samofinansowania się tych organizacji realizacja tych celów jest możliwa dzięki ich konkurencyjności. Działanie w warunkach otwartego rynku wymaga opracowania i aplikacji odpowiednich modeli biznesowych. Przeprowadzone badania wskazują, że badane organizacje mogą wykorzystywać koncepcje i elementy modeli biznesu właściwe konkurencyjnej gospodarce. Opracowany i aplikowany w nich model biznesu stanowił podstawę opracowania planu biznesu takich przedsięwzięć. Udział pracowników spółdzielni w opracowaniu takich modeli umożliwił im lepsze zrozumienie prowadzonej lub planowanej działalności, ale także wyzwolił ich pomysłowość i innowacyjność, co znalazło wyraz w propozycji wartości oraz możliwościach zastosowania franczyzy. Przedstawione wyniki projektowania i aplikacji modeli biznesu w organizacjach ekonomii społecznej stanowią

początek prac badawczych w tym zakresie. W aspekcie znaczenia ekonomii społecznej, stwarzania szans jej samofinansowania rozwój badań w tej dziedzinie jest potrzebny i ważny.

## Bibliografia

1. Alter K.S.: Anatomia przedsiębiorstwa społecznego, [w:] Wygnański J.J. (red.): Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów. FISE, Warszawa 2009.
2. Brzóska J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
3. Czemiel-Grzybowska W.: Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – raport z badań. Regionalny Instytut Społeczno-Ekonomiczny, Białystok 2010.
4. Dudzik M, Lewandowska W., Witek-Hejduk M.: Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
5. Głowacki J., Jelonek M.: Badanie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej w Polsce za pomocą narzędzia ESometr. MSAP, Kraków 2013.
6. Hausner J. (red.): Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka. UE w Krakowie, Kraków 2008.
7. Hauser J.: Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
8. Miżejewski C.: Polityka społeczna wobec sektora ekonomii społecznej. FISE, Warszawa 2006.
9. Newth F.: Business Models and Strategic Management: A New Integration. Business Expert, New York 2012.
10. Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
11. Shafer S.M., Smith H. J., Linder J.C.: The power of business models. Business Horizons 2005 (48).
12. Wygnański J.: Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów. FISE, Warszawa 2008.
13. [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)

**Abstract**

Social problems, including unemployment and situation of socially excluded groups make the social economy more and more important. Development of social economy sector is one of the EU social and economic policy elements. Meaning of the social economy makes that various methods of assistance are provided to this sector, both using the EU instruments as well as state and regional budgets. Social economy organizations are specific form of entrepreneurship and economy activity. They implement social and economic goals. The increasing competition related to globalization of world's economy as well as crisis phenomena cause that competitive edge and effectiveness of operations are the precondition for functioning of a company on a market and decide about its development. This concerns social companies also, which thus seek for competitive concepts related to business and proper management systems. They are expressed by strategies and business models developed and applied by organizations. Subject of the study is business modelling covering concepts of contemporary companies and their implementation in the social economy sector. Purpose of the paper is presentation of business models of social economy organization putting emphasis on their specific elements. In the presented concepts, social aspects were underlined together with the role of innovation in the business model concepts. Practical examples concerning application of business models in the selected companies of social economy were presented.