



SENIMA
Social Enterprises Management

REZULTAT 1

Syllabus SENIMA



**Co-funded by
the European Union**

Projekt jest finansowany przez Unię Europejską. Dokument ten wyraża jedynie opinie jego autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedla stanowisko Unii Europejskiej. Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Pozwolenie na kopiowanie: Żadna część tego dokumentu nie może być kopiowana, reprodukowana lub modyfikowana w całości lub w części w jakimkolwiek celu bez pisemnej zgody konsorcjum SENIMA. Oprócz tej pisemnej zgody na kopiowanie, reprodukcję lub modyfikację w całości lub części tego dokumentu, należy wyraźnie odnieść się do uznania autorów dokumentu i wszystkich obowiązujących sekcji informacji o prawach autorskich. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zastrzeżenie dotyczące zmian: Wszystkie informacje, treści, linki i inne wiadomości mogą zostać zmienione przez autorów, w każdej chwili bez wcześniejszego powiadomienia lub wyjaśnienia. Jednakże wszyscy członkowie konsorcjum powinni zostać o tym poinformowani.

Copyright

© Copyright 2021 VELA

Konsorcjum projektu:

Wnioskodawca – Koordynator: Uniwersytet Łódzki (UŁ)

Partner - P1: LT Synergy LTD (LTS)

Partner - P2: Izba Handlowa i Przemysłowa Okręgu Csongrád-Csanád (CSMKIK)

Partner - P3: PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD (PCX)

Partner - P4: EUROCERT - European Inspection and Certification Company S.A (EUROCERT)

Partner - P5: PRISM Impresa Sociale s.r.l. (PRISM)

Spis treści

MODELE BIZNESOWE I FORMY PRAWNE PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH	8
1. Podejście do ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej	8
2. Rodzaje modeli i narzędzia do tworzenia modeli SE	12
3. Elementy składowe modelu biznesowego	19
4. Rodzaje form prawnych SE	27
5. Zainteresowane strony	33
INNOWACJE W SEKTORZE SPOŁECZNYM	38
1. Koncepcja innowacji i innowacji społecznych	38
2. Cyfrowe innowacje społeczne	45
3. Społeczna odpowiedzialność biznesu	51
4. Przywództwo w SE	55
5. Zarządzanie zasobami ludzkimi	59
ZARZĄDZANIE FINANSOWE DLA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH	63
1. Przyrostowe przepływy pieniężne	63
2. Rola kosztów utopionych	66
3. Zbycie aktywów	68
4. Ceny nominalne a ceny realne	69
5. Wartość bieżąca netto (NPV)	72
6. Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)	75
7. Okres zwrotu z inwestycji	78
8. Wskaźnik rentowności (PI)	81
9. Wskaźnik korzyści i kosztów (BCR)	84
10. Mikrofinansowanie	87
11. Crowdfunding	92
ZARZĄDZANIE I PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE	99
1. Dobre rządzenie - szersza interpretacja	99
1.1. Rada Europy: 12 zasad dobrego rządzenia	99
1.2. Organizacja Narodów Zjednoczonych	102

2. Dobre zarządzanie a organizacja	104
2.1. Dlaczego warto utworzyć Radę? Korzyści.....	104
2.2. Jak płyty ewoluują na przestrzeni życia?.....	104
2.3. Wybór zarządu	106
2.4. Jak rekrutować właściwych członków Rady?	107
2.5. Jak należy powoływać członków Rady i na jaką kadencję?.....	107
2.6. Jak wybrać właściwą strukturę zarządzania?	108
2.7. Jaki jest właściwy rozmiar dla mojego zarządu?.....	115
2.8. Zarządzanie radą dla optymalnej wydajności?.....	115
2.9. Wnioski	119
3. Wyzwania związane z dobrym zarządzaniem przedsiębiorstwami społecznymi: dryfowanie misji i odpowiedzialność.....	120
4. Kluczowe aspekty	126

Spis rysunków

RYSUNEK 1. FAZY MODELU BIZNESOWEGO.....	15
RYSUNEK 2. RODZAJE MODELI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH	17
RYSUNEK 3. ELEMENTY SKŁADOWE MODELU BIZNESOWEGO.....	19
RYSUNEK 4. KANWA MODELU PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO (SEMC).....	20
RYSUNEK 5. PAŃSTWA POSIADAJĄCE RAMY POLITYKI PUBLICZNEJ UKIERUNKOWANE NA PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE	28
RYSUNEK 6. ADAPTACJA Z: WYKRES NA TEMAT SIECI INTERESÓW ENERGETYCZNYCH, INSTYTUT ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI.....	35
RYSUNEK 7. PODSTAWOWE ELEMENTY I WSPÓLNE CECHY INNOWACJI SPOŁECZNYCH	39
RYSUNEK 8. ŁAŃCUCH WARTOŚCI DLA INNOWACJI SPOŁECZNYCH.....	42
RYSUNEK 9. GŁÓWNE CELE CYFROWYCH INNOWACJI SPOŁECZNYCH (DSI)	47
RYSUNEK 10. PROCES POWSTAWANIA CYFROWYCH INNOWACJI SPOŁECZNYCH.....	48
RYSUNEK 11. ŹRÓDŁO INNOWACJI SPOŁECZNYCH.....	52
RYSUNEK 12. ZINTEGROWANY MODEL SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU, INNOWACJI SPOŁECZNYCH I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ	53
RYSUNEK 13. WYKRES WYNAGRODZEŃ REALNYCH.....	70
RYSUNEK 14. CENY TOWARÓW NOMINALNE VS REALNE	71
RYSUNEK 15. JAK DZIAŁA CROWDFUNDING	94
RYSUNEK 16. KORZYŚCI POZAFINANSOWE WYNIKAJĄCE Z ZASTOSOWANIA CROWDFUNDINGU.....	96
RYSUNEK 17. HYBRYDOWY MODEL ORGANIZACYJNY	114

Spis tabel

TABELA 1. WYBRANE DEFINICJE MODELI BIZNESOWYCH.....	13
TABELA 2. STATUSY PRAWNE I FORMY PRAWNE PRZYJĘTE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE	29
TABELA 3. FORMY PRAWNE STOSOWANE PRZEZ POSZCZEGÓLNE PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE	31
TABELA 4. CENY NOMINALNE A CENY REALNE.....	69
TABELA 5. WYBÓR WŁAŚCIWEJ STRUKTURY ZARZĄDU	108

WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa społeczne (SE), czyli "hybrydowe" firmy oparte na wartościach, które działają w nieokreślonej przestrzeni między światem nastawionym na zysk a światem nienastawionym na zysk, są postrzegane przez niektórych jako mające szczególne zalety w jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Hybrydowy charakter SE, łączący cele społeczne, środowiskowe i finansowe, wymaga szczególnych umiejętności zarządzania tymi różnymi celami. Postawy wobec wzrostu i zwiększania skali należy zrozumieć w odniesieniu do celów i doświadczeń organizacji, barier instytucjonalnych oraz kluczowych zaangażowanych podmiotów i agencji. Wsparcie dla SE musi być dostosowane do ich konkretnych potrzeb, aby umożliwić im formułowanie strategii wzrostu zgodnie z ich misją i wartościami. SE często nie posiadają umiejętności wewnętrznych, takich jak profesjonalna struktura zarządzania i umiejętności biznesowe.

Impact Hub zidentyfikował stałe potrzeby SE, związane z: (1) słabym dostępem do wspierających sieci, (2) powiązaniem ze społecznością, (3) wiedzą i szkoleniami w zakresie umiejętności - dostęp do lessons learned, najlepszych praktyk i trendów, (4) zasobami i finansami - potrzeby po COVID-19 zostały spotęgowane i wiążą się z dodatkowymi wyzwaniami. Najważniejsze wyzwania stojące przed współczesnymi SE to zmiany demograficzne, migracje ludności, zmiany klimatyczne, rozwój regionalny i marginalizacja grup etnicznych.

Zgodnie z definicją i opisem Unii Europejskiej "przedsiębiorstwo społeczne jest podmiotem ekonomii społecznej, którego głównym celem jest oddziaływanie społeczne, a nie osiągnięcie zysku przez ich właścicieli lub udziałowców. Działa poprzez dostarczanie towarów i usług na rynek w sposób przedsiębiorczy i innowacyjny, a swoje zyski wykorzystuje przede wszystkim do realizacji celów społecznych. Zarządzane jest w sposób otwarty i odpowiedzialny, a w szczególności angażuje pracowników, konsumentów i interesariuszy, których dotyczy jego działalność komercyjna" nadaje ton, jeśli chodzi o kontekst i cele projektu Zarządzanie Przedsiębiorstwem Społecznym (**S**ocial **E**nterprise **M**anagement - SENIMA), a także potrzeby i grupy docelowe, do których należy się zwrócić.

Syllabus SENIMA jest pierwszym rezultatem projektu SENIMA. Ma on charakter materiału szkoleniowego i składa się z czterech modułów:

- Moduł 1: Modele biznesowe i formy prawne przedsiębiorstw społecznych.
- Moduł 2: Innowacje w sektorze społecznym
- Moduł 3: Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach społecznych
- Moduł 4: Zarządzanie i Przedsiębiorstwa Społeczne

SENIMA wyznacza ambitne cele, wśród których są: 1. Promowanie przedsiębiorczości społecznej, 2. Lepsze wyposażenie uczestników przedsiębiorstw społecznych w umiejętności i narzędzia wzmacniające ich uzasadnienie biznesowe oraz wspieranie ich w kluczowych fazach rozwoju. 3. Zapewnienie niezbędnych umiejętności i narzędzi dla nowych przedsiębiorców w sektorze przedsiębiorstw społecznych, MŚP i Start-upów, aby ułatwić wzrost i rozwój firm. 4. Opracowanie praktycznego przewodnika po zarządzaniu finansami. 5. Edukowanie przedsiębiorstw społecznych na temat korzyści płynących z zarządzania. 6. Przedstawienie różnych modeli przedsiębiorstw społecznych i form prawnych, aby przedsiębiorcy społeczni mogli je wdrożyć i dostosować się do zachodzących zmian. 7. Promowanie innowacji społecznych poprzez lepsze zrozumienie i

edukację sektora przedsiębiorstw społecznych. 8. Ułatwianie tworzenia sieci i dzielenia się wiedzą, doświadczeniami i najlepszymi praktykami. 9. Opracowanie platformy wspierającej e-nauczanie 10. Opracowanie zestawu narzędzi, scenariuszy i studiów przypadków. 11. Opracowanie certyfikacji, aby wspierać zarówno działania edukacyjne, jak i tworzenie sieci pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi w szerszym kontekście, z uwzględnieniem sektora MŚP i start-upów. 12. Zapewnienie dostępu do innych regionów geograficznych w celu wymiany praktyk i wiedzy.

Mamy nadzieję, że SENIMA spowoduje wymierną poprawę wyników przedsiębiorstw społecznych. Oczekujemy, że SENIMA uczyni przedsiębiorstwa społeczne bardziej efektywnymi i skutecznymi, zwiększając tym samym ich szanse na długowieczność, co z kolei zapewni im korzystniejsze warunki do wypełniania ich misji. Oczekujemy również, że SENIMA będzie inspiracją do powstawania większej liczby nowych przedsiębiorstw społecznych.

Staraliśmy się zapewnić kompleksowy program nauczania dla SEs, aby mogli oni sprostać swoim wyzwaniom operacyjnym, finansowym i organizacyjnym. Poprzez poprawę tego zestawu krytycznych umiejętności, SE zmaksymalizują swoje perspektywy biznesowe, aby wypełnić swoją misję. Koncepcja SENIMA jest łatwa do dostosowania do wszystkich rozmiarów firm (od mikro, przez MŚP do dużych organizacji).

Program SENIMA będzie dostępny w języku angielskim, greckim, węgierskim, włoskim i polskim.

Więcej informacji: <https://senima.eu/>

Syllabus SENIMA został opracowany przez europejskich partnerów z Cypru (LT Synergy i PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD), Włoch (PRISM IMPRESA SOCIALE S.R.L), Węgier (CSONGRAD COUNTY CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY) i Grecji (EUROCERT EYROPAIKI ETAIREIA EMEGHON KAI PISTOPOIHSEON ANONYMOS ETAIREIA). Koordynatorem projektu jest Uniwersytet Łódzki z Polski.

MODUŁ 1.

MODELE BIZNESOWE I FORMY PRAWNE PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

1. Podejście do ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej

W ramach tego tematu zostanie zdefiniowana przedsiębiorczość społeczna, cel przedsiębiorczości społecznej oraz sektor przedsiębiorczości prywatno-publiczno-społecznej.

Gospodarka społeczna składa się z różnorodnych przedsiębiorstw i organizacji, takich jak spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia, fundacje i przedsiębiorstwa społeczne, a także z innych form, które mogą być charakterystyczne dla każdego kraju.

Są one zjednoczone wokół wartości takich jak prymat ludzi i celów społecznych nad kapitałem, demokratyczne zarządzanie, solidarność oraz reinwestowanie większości zysków w celu realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Ekonomia społeczna podziela cel, jakim jest wywieranie pozytywnego wpływu na społeczności lokalne i realizowanie celu społecznego.

Modele biznesowe gospodarki społecznej mają na celu reinwestowanie większości zysków z powrotem do organizacji oraz posiadanie partycypacyjnej/demokratycznej formy zarządzania.

Przedsiębiorczość społeczna polega na rozpoznaniu problemów społecznych i osiągnięciu zmiany społecznej poprzez zastosowanie zasad, procesów i działań przedsiębiorczych. Chodzi o przeprowadzenie badań w celu pełnego zdefiniowania konkretnego problemu społecznego, a następnie zorganizowanie, stworzenie i

zarządzanie przedsięwzięciem społecznym w celu osiągnięcia pożądanej zmiany. Przedsiębiorcy społeczni skupiają się na doprowadzeniu do poprawy sytuacji określonej społeczności lub grupy interesariuszy.

Według R. Martina i S. Osberga (2007) przedsiębiorstwo społeczne różni się od przedsiębiorstwa komercyjnego realizacją dwóch celów - społecznego i biznesowego. Kluczowym elementem dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych jest dążenie do osiągnięcia pozytywnych zmian na dużą skalę, zmian w znacznej części społeczeństwa. Jednocześnie zmiana ta powinna być skierowana do osób zaniedbanych, wyizolowanych i w znacznym stopniu pozbawionych przywilejów w społeczeństwie. Dlatego też istotnymi elementami dla funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego są innowacyjność, posiadanie jasnej misji prospołecznej, aktywne dążenie do osiągnięcia zamierzonego celu oraz wykazywanie poczucia odpowiedzialności za wykonywane działania. Przedsiębiorstwo społeczne różni się od organizacji charytatywnej tym, że podobnie jak przedsiębiorstwo komercyjne ponosi koszty swojej działalności i dąży do osiągnięcia rentowności. Zysk wypracowany przez przedsiębiorstwa społeczne służy realizacji celów społecznych i tworzeniu społecznie pożądanej wartości. Działalność gospodarcza przedsiębiorstwa społecznego jest nie tylko źródłem dochodu, ale również generuje miejsca pracy dla osób w trudnej sytuacji życiowej.



Według międzynarodowej organizacji Ashoka, przedsiębiorca społeczny powinien spełniać następujące kryteria:

- 1 Posiadanie **nowej idei**, rozwiązania lub podejścia do problemu społecznego, które może zmienić schemat działania w danym obszarze.
- 2 **Kreatywność** - przedsiębiorcy społeczni powinni być kreatywni w wyznaczaniu celów, rozwiązywaniu problemów i urzeczywistnianiu swoich wizji.
- 3 **Przedsiębiorczość** - przedsiębiorcy społeczni powinni być liderami, którzy widzą możliwości zmian i innowacji i decydują się zaangażować we wdrażanie tych zmian.
- 4 **Wpływ społeczny** - przedsiębiorca powinien realizować pomysły, które mają duży potencjał, aby znacząco zmienić dany obszar działania w skali regionalnej lub krajowej.
- 5 **Aspekty etyczne** - przedsiębiorcy społeczni, wprowadzając duże zmiany społeczne, wymagają od wielu osób zmiany sposobu myślenia i działania.

Dlatego przedsiębiorcy społeczni muszą wzbudzać poczucie zaufania i nie pozostawiać wątpliwości co do etyczności swoich działań. Jeśli społeczeństwo nie ufa innowatorowi, prawdopodobieństwo, że osiągnie on sukces, jest znacznie mniejsze (Ashoka Poland).

Według Komisji Europejskiej (2015) przedsiębiorstwa społeczne to organizacje, które:

- ✓ za swój główny cel uznają generowanie pozytywnego wpływu na społeczeństwo, a nie korzyści finansowe;
- ✓ wykorzystują większość pozyskanych zasobów do realizacji danych celów społecznych;
- ✓ są zarządzane w sposób przejrzysty, innowacyjny i odpowiedzialny, w szczególności poprzez zaangażowanie: pracowników, klientów i interesariuszy, których dotyczy działalność firmy.

Przedsiębiorstwo społeczne może być zorganizowane jako dział, program lub centrum zysku w ramach organizacji non-profit i nie posiadać formy prawnej organizacji macierzystej. Może być również filią swojej macierzystej organizacji non-profit, zarejestrowaną jako for-profit lub non-profit. Wiele organizacji stosuje jednocześnie mieszankę różnych struktur (<http://www.4lenses.org/setypology>).

Austin i in. (2006) stwierdzają, że przedsiębiorcy społeczni nie są w stanie korzystać z tych samych rynków kapitałowych, które tworzą przedsiębiorcy komercyjni, ze względu na niedystrybucyjne ograniczenia dotyczące nadwyżek generowanych przez organizacje nienastawione na zysk oraz wbudowany cel społeczny przedsiębiorstw społecznych nastawionych na zysk lub hybrydowych. Ponadto trudno jest wynagradzać pracowników przedsięwzięcia z zakresu przedsiębiorczości społecznej.

Różnice w mierzeniu wyników: Austin i inni (2006) zwracają uwagę, że mierzenie realizacji celu społecznego dla przedsiębiorcy społecznego jest znacznie trudniejsze, w przeciwieństwie do przedsiębiorcy komercyjnego, który może stosować namacalne i policzalne miary wydajności.

Różnice w zakresie innowacji: Chociaż innowacje są uznawane za kluczowy aspekt w przedsiębiorczości społecznej, potrzeba więcej wysiłku, aby zbudować teorię innowacji związaną z przedsiębiorczością społeczną (Short i in., 2009).

Różnice w możliwościach: Austin i inni (2006) zauważają, że główny cel różni się w przypadku przedsiębiorczości komercyjnej i społecznej, a mianowicie odpowiednio zyski ekonomiczne i zyski społeczne. Konceptyjnie możliwości wydają się podobne w przedsiębiorczości komercyjnej i społecznej; w praktyce jednak tak nie jest, ze względu na zasadnicze różnice w misjach i reakcjach na niepowodzenia rynkowe. Ze względu na zasadnicze różnice w celach, możliwości są oceniane w różny sposób.

Różnice w zakresie ryzyka: Podejmowanie ryzyka przez przedsiębiorców społecznych było wskazywane przez uczonych, przy czym Short i inni (2009) przedstawili dwa argumenty: Pierwszy opiera się na teorii logiki, która sugeruje, że przedsiębiorcy społeczni są bardziej niechętni ryzyku niż przedsiębiorcy komercyjni, biorąc pod uwagę troskę tych pierwszych o przetrwanie przedsiębiorstwa. Tym, co pozostaje do empirycznego zbadania, jest orientacja przedsiębiorcza.

Bibliografia

- [1] Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J., (2006), Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Teoria i praktyka przedsiębiorczości*, 30(1).
- [2] Ashoka Polska, <https://www.ashoka.org/pl-pl/recommend-ashoka-fellow> (dostęp 05.02.2022).
- [3] Komisja Europejska Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej Komisji Europejskiej, Bruksela 2015.
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf>
(dostęp 10.02.2022).
- [4] Martin R.L., Osberg S., (2007), Social Entrepreneurship: The Case for Definition, *Stanford Social Innovation Review*, Spring.
http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf (dostęp 05.02.2022).
- [5] Saebi, T., Foss, N.J., Linder, S. (2019), Social entrepreneurship research: Dotychczasowe osiągnięcia i przyszłe obietnice, *Journal of Management* 45, nr 1.



2. Rodzaje modeli i narzędzia do tworzenia modeli SE

Motywy podejmowania i realizacji działań poprzez przedsiębiorców społecznych można analizować z perspektywy biznesowej i pozabiznesowej. Działania przedsiębiorcze rozpoczynają się od identyfikacji szans, czyli sytuacji, w których zasoby mogą być wykorzystane w taki sposób, aby przynieść korzyści finansowe w postaci zysku, a także pozafinansowe, np. takie jak wizerunek przedsiębiorcy, przesłanki psychologiczno-etyczne, preferencje i wartości. Proces identyfikacji szans jest kształtowany przez wiele czynników, takich jak informacje, przekonania i cechy danej osoby. Dostęp do informacji zależy od doświadczenia życiowego, sieci powiązań, wykształcenia oraz sposobu ich poszukiwania. W tym kontekście ważną umiejętnością przedsiębiorcy społecznego jest zdolność do szybkiego oszacowania potencjalnych efektów poszukiwanej szansy w postaci pomysłu i podjęcia decyzji, jakie zasoby i czas należy poświęcić na jej realizację.

Model biznesowy to logika powiązań między zasobami, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, a działaniami tworzącymi wartość dla klientów. W przypadku przedsiębiorców społecznych motywami działania jest połączenie osiąganego zysku z orientacją na cele społeczne. Realizacja tych celów przyczynia się do rozwiązywania niektórych problemów społecznych, w tym kontekście zaangażowanie prospołeczne jest głównym celem przedsiębiorstwa, a nie dodatkową działalnością, która wymaga modyfikacji tradycyjnych modeli biznesowych.

Model biznesowy jest wzorcem prowadzenia działalności gospodarczej, w tym przedsiębiorstwa społecznego, i jest związany zarówno ze strategią konkurencyjną lub sposobem budowania wartości dla klientów, jak i metodami generowania wyników finansowych (Kaplan 2012). Model biznesowy pozwala na opracowanie wariantów

funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego i jego rozwoju, np. poprzez zastosowanie techniki "co jeśli" - co jeśli wyeliminujemy tę pozycję z kosztów, co jeśli obniżymy cenę, co jeśli dodamy nową wartość itp. Jak to wpłynie na wartość dla klienta, przychody, a w końcu na zyski? W praktyce takie działanie oznacza poszukiwanie nowych rozwiązań dla istniejących procesów, jak również nowych źródeł przychodów.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji modelu biznesowego (zob. tabela 1.), co znacznie utrudnia jednoznaczne zdefiniowanie tego pojęcia. Analiza tych definicji pozwoliła wyróżnić trzy różne podejścia do definiowania modelu biznesowego (Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005):

- ✓ W pierwszym podejściu autorzy skupiają się na zdefiniowaniu pojęcia modelu biznesowego, wyodrębnieniu jego składowych i opisanie go jako koncepcji teoretycznej.
- ✓ Drugie podejście polega na wyróżnieniu typów modeli biznesowych i analizie ich specyfiki.
- ✓ Trzecie podejście dotyczy konceptualizacji i prezentacji modeli biznesowych dedykowanych konkretnemu typowi przedsiębiorstwa, w tym przedsiębiorstwach społecznym.

Tabela 1. Wybrane definicje modeli biznesowych

Autor	Definicje
J. Magretta	Model biznesowy pokazuje, w jaki sposób zasoby są łączone i przekształcane w celu wytworzenia wartości dla interesariuszy oraz w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie wynagradzane przez interesariuszy w zamian za dostarczone im wartości.
A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci	Model biznesowy to oferta wartości przedsiębiorstwa dla określonych grup klientów oraz architektura firmy, która wskazuje na generowanie korzystnych i trwałych strumieni przychodów.
S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder	Model biznesowy składa się z czterech głównych komponentów, do których należą: wybory strategiczne, sieci wartości, tworzenie wartości oraz zawłaszczanie wartości.
D.J Teece	Model biznesowy opisuje, jak firma dostarcza wartość klientowi i jak przekłada się to na jej zyski.
D. Demil, X. Lecocq	Model biznesowy określa modus operandi i zasoby, które są wykorzystywane w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu.
D. Mitchel, C. B. Coles	Model biznesowy określa powiązane ze sobą elementy, które odpowiadają na pytanie co? jak? kiedy? dlaczego? gdzie? ile? Odnoszący się do dostarczania produktu i usługi do klienta i użytkowników końcowych.
B. Mahadevan	Model biznesowy jest unikalnym połączeniem trzech strumieni, które są krytyczne dla firmy - strumienia wartości partnerów, strumienia przychodów i strumienia logistyki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Baden-Fuller Morgan M. S. (2010) *Business Models as Models*, Long Range Planning, nr 43; Brettel M., Strese S., Flatten T. C. (2012), *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts - An Entrepreneurial Perspective*, European Management Journal, no. 30, A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci, *Clarifying Business Models: Origins, present, and future of the concept*, Communications of Association for Information Systems, 2005, Volume 14.

Model biznesowy określa modus operandi i zasoby, które są wykorzystywane w celu zapewnienia trwałości i wzrostu przedsięwzięcia. Zatem na model biznesowy składają się zazwyczaj zasoby i kompetencje, struktura organizacyjna oraz propozycja wartości w postaci produktów/usług. Jest on "mapą drogową" firmy jako sposób myślenia o biznesie, zawiera elementy operacjonalizacji koncepcji biznesowej na konkretne działania oraz określa sposób tworzenia wartości dla klienta.

Model biznesowy spełnia określone funkcje (Chesbrough 2010):

- ✓ definiuje propozycję wartości - opis klientów docelowych, badanie ich potrzeb, propozycja dostarczenia wartości, ocena czynników wpływających na klienta.
- ✓ określa segmenty rynku - wybór grupy docelowej, wybór polityki obsługi rynku, badanie potrzeb poszczególnych segmentów rynku.
- ✓ określa strukturę łańcucha wartości - tutaj podejmowane są decyzje zarządcze, które odpowiadają na pytania: poprzez jakie działania powinna być dostarczona wartość dla klienta? oraz w jaki sposób przedsiębiorstwo przechwyci część tej wartości.
- ✓ określa mechanizm generowania korzyści finansowych i niefinansowych - dobór narzędzi, polityka cenowa, kosztowa, które doprowadzą do osiągnięcia zaplanowanego poziomu przychodów; określa pozycję firmy w łańcuchu wartości.
- ✓ określa strategię konkurencyjności - odpowiada na pytania: jak firma może osiągnąć przewagę konkurencyjną? i wykorzystać ją do rozwoju firmy i poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku?
- ✓ ustala strategię rozwoju - określa kierunki i obszary wzrostu lub intensywnego wzrostu poprzez integrację lub dywersyfikację.

W modelu biznesowym wyróżnia się następujące źródła tworzenia wartości dla klienta (Sparviero 2019; Amit, Zott, Massa 2011):

- ✦ *Efektywność* - wzrost efektywności spowodowany jest zmniejszeniem asymetrii w dostępie do informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, np. poprzez Internet, co umożliwia szybsze i łatwiejsze podejmowanie decyzji w oparciu o większą ilość uzyskanych informacji. Źródłem poprawy efektywności jest również zmniejszenie kosztów transakcyjnych.
- ✦ *Komplementarność* - źródłem wartości może być komplementarność zasobów strategicznych, dotyczy to również dóbr komplementarnych dostarczanych odbiorcy przez konsumenta, co zapewni większą wartość niż łączna wartość posiadania każdego dobra osobno.

- ✦ *Retencja wartości* - potencjał tworzenia wartości biznesowej jest tym większy, im bardziej klienci są zmotywowani do powtarzania transakcji, a relacje są utrzymywane i wzmacniane. Źródłem istotnych korzyści z retencji jest zaproponowanie określonego produktu lub usługi po raz pierwszy - czyli wartość dla klienta.
- ✦ *Innowacje* - nowe produkty i usługi, procesy oraz nowe metody dystrybucji i marketingu są postrzegane jako źródła tworzenia wartości.

Pojęcie modelu biznesowego jest ogólną logiką działania firmy społecznej, służy również do określenia relacji zachodzących pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Dobry model biznesowy powinien być nie tylko budowany, ale również modyfikowany wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu powodującymi rekonfigurację strategii działania firmy. Model biznesowy to całościowe podejście do przedsięwzięcia gospodarczego, to swoista architektura procesów biznesowych składająca się z opisu koncepcji, określenia etapów działań operacyjnych oraz kształtowania tych procesów.



Rysunek 1. Fazy modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey.

Podczas tworzenia modelu biznesowego wyróżnia się następujące fazy (patrz rysunek 1) (Osterwalder & Pigneur 2010):

- 1 **Mobilizacja** - przygotowanie zespołu do zaprojektowania modelu biznesowego. Głównym celem tej fazy jest wskazanie potrzeby stworzenia nowego modelu w oparciu o kreatywność i innowacyjność zespołu projektowego,
- 2 **Faza inicjacji** - analiza aktualnego stanu przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- 3 **Faza ideacji** - tworzenie pomysłów na nowy model biznesowy,
- 4 **Faza integracji** - dopracowanie koncepcji (klienci, propozycja wartości, zasoby, procesy, generowanie dochodów),
- 5 **Faza wdrożenia** - implementacja modelu,
- 6 **Zarządzanie** - projekt nie kończy się wraz z jego realizacją, ale wymaga stałego wysiłku i ciągłego monitorowania rynku. Modele biznesowe mają krótki okres ważności i wymagają ciągłych modyfikacji i przekształceń - wynika to z niestabilnego otoczenia.

Budując model biznesowy przedsiębiorstwa społecznego trudno jest rozstrzygnąć, czy tworzona przez nas struktura ma szansę osiągnąć cele społeczne i stać się rozwiązaniem przełomowym, dającym szansę na skuteczne konkurowanie i generowanie zysku.

Ważne kwestie przy definiowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstw społecznych:

- ✓ Jednoczesne generowanie przez projekt rezultatów społecznych i ekonomicznych.
- ✓ Traktowanie zysku jako niezbędnego elementu funkcjonowania firmy, dzięki któremu możliwe jest rozwiązywanie problemów społecznych.
- ✓ Tworzenie znaczących pozytywnych efektów społecznych przy jednoczesnym ograniczeniu negatywnego wpływu na środowisko naturalne i społeczeństwo.
- ✓ Zrównoważony i zintegrowany sposób tworzenia i dostarczania wartości.
- ✓ Atrakcyjność propozycji wartości zarówno dla klientów firmy, jak i innych interesariuszy.



Rysunek 2. Rodzaje modeli przedsiębiorstw społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.4lenses.org/setypology>

Pierwsza grupa - modele fundamentalne, modele przykładowe (<http://www.4lenses.org/setypology>):

- ✦ model pośrednictwa rynkowego - model pośrednictwa rynkowego przedsiębiorstwa społecznego świadczy usługi na rzecz swojej populacji docelowej lub "klientów", drobnych producentów (osób fizycznych, firm lub spółdzielni), aby pomóc im w dostępie do rynków. Usługi przedsiębiorstwa społecznego dodają wartość do produktów wytworzonych przez klienta, zazwyczaj usługi te obejmują rozwój produktu, pomoc w produkcji i marketingu oraz kredyt. Pośrednik rynkowy albo kupuje produkty wytworzone przez klientów od razu, albo bierze je w komis, a następnie sprzedaje je na wysokomarżowych rynkach.
- ✦ model zatrudnienia - model zatrudnienia przedsiębiorstwa społecznego zapewnia możliwości zatrudnienia i szkolenia zawodowe dla populacji docelowych lub "klientów", osób o wysokich barierach w zatrudnieniu, takich jak osoby niepełnosprawne, bezdomne, zagrożona młodzież i byli przestępcy. Organizacja prowadzi przedsiębiorstwo zatrudniające swoich klientów i sprzedaje swoje produkty lub usługi na otwartym rynku. Rodzaj przedsiębiorstwa zależy od adekwatności miejsc pracy, które tworzy dla swoich klientów, w odniesieniu do rozwoju umiejętności oraz zgodności z możliwościami i ograniczeniami klientów, a także od jego rentowności.
- ✦ model wsparcia przedsiębiorczości - model wsparcia przedsiębiorczości w przedsiębiorstwie społecznym sprzedaje wsparcie biznesowe i usługi finansowe swojej populacji docelowej lub "klientom", samozatrudnionym osobom lub firmom. Klienci przedsiębiorstwa społecznego sprzedają następnie swoje produkty i usługi na otwartym rynku.

W drugiej grupie - łączenie modeli, znajdują się przykłady modeli (<http://www.4lenses.org/setypology>):

Łączenie modeli - przedsiębiorstwa społeczne łączą modele operacyjne, aby wykorzystać możliwości zarówno na rynkach komercyjnych, jak i w sektorach społecznych. Łączenie modeli to strategia mająca na celu maksymalizację wpływu społecznego, jak również dywersyfikację dochodów poprzez zdobywanie nowych

rynków lub tworzenie nowych przedsiębiorstw. W praktyce większość doświadczonych przedsiębiorstw społecznych łączy modele - niewiele modeli operacyjnych przedsiębiorstw społecznych istnieje w czystej formie. Modele operacyjne są jak klocki, które można układać tak, aby osiągnąć finansowe i społeczne cele organizacji. Kombinacje modeli występują w ramach przedsiębiorstwa społecznego (model złożony) lub na poziomie organizacji macierzystej (model mieszany).

W trzeciej grupie - enhancing models - przykłady modeli (<http://www.4lenses.org/setypology>):

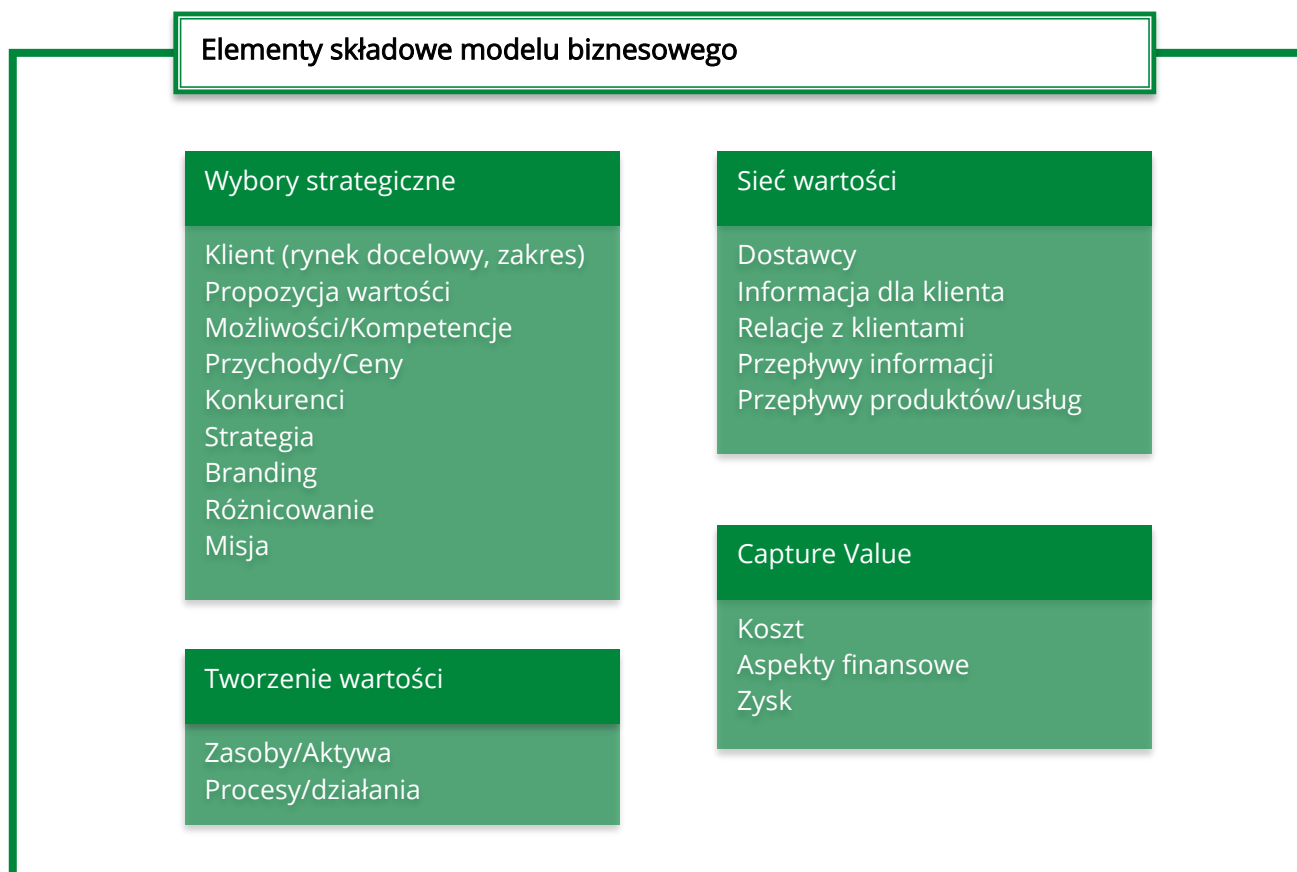
- ✦ franczyza społeczna - organizacja może udzielić franczyzy na swój "sprawdzony model przedsiębiorstwa społecznego" i sprzedać go innym organizacjom non-profit, aby mogły prowadzić własną działalność. Franchising wzmacnia organizacje non-profit, które mają rentowne, ale nieskalowalne przedsiębiorstwa społeczne, poprzez replikację.
- ✦ model partnerstwa prywatno-niezarobkowego w przedsiębiorstwie społecznym - to wzajemnie korzystne partnerstwo biznesowe lub wspólne przedsięwzięcie pomiędzy firmą nastawioną na zysk a organizacją nienastawioną na zysk. Partnerstwo może wystąpić z istniejącym przedsiębiorstwem społecznym lub może skutkować utworzeniem nowego podmiotu, lub centrum zysku.

Bibliografia

- [1] Baden-Fuller Morgan M. S. (2010) Business Models as Models, Long Range Planning, no. 43.
- [2] Brettel M., Strese S., Flatten T. C. (2012), Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts - An Entrepreneurial Perspective, European Management Journal, nr 30.
- [3] Chesbrough H. (2010), Innowacyjność modeli biznesowych: Opportunities and Barriers, Long Range Planning 43.
- [4] Kaplan S. (2012), The Business Model Innovation Factory - How to Stay Relevant When The World is Changing, Wiley, London.
- [5] <http://www.4lenses.org/setypology> (dostęp 10.02.2022).
- [6] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- [7] Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005) Clarifying Business Models: Origins, present, and future of the concept, Communications of Association for Information Systems, Volume 14.
- [8] Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10:2, 232-251.
- [9] Zott, C., R. Amit, and L. Massa (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management 37 (4): 1019-1042.

3. Elementy składowe modelu biznesowego

Na podstawie analizy literatury dotyczącej sposobów definiowania modelu biznesowego można wskazać wiele podejść, a także elementów modelu biznesowego. Według S. Shafera, H. Smitha i J. Lindera (2005) model biznesowy składa się z czterech głównych komponentów: wyborów strategicznych, sieci wartości, tworzenia wartości i zawłaszczania wartości (por. rys. 3).



Rysunek 3. Elementy składowe modelu biznesowego

Źródło: S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, The power of business models, Horyzonty Biznesu, (48) 2005, s. 202.

Do elementów modelu biznesowego przedsiębiorstwa społecznego należą:

- 1 Innowacyjny pomysł.
- 2 Cel - rozwiązanie lub przyczynienie się do jakiegoś rozwiązania społecznego.
- 3 Produkt/usługa - to jak produkt/usługa ma rozwiązać wybrany problem społeczny - zaangażowanie prospołeczne jest głównym celem firmy, a nie dodatkową działalnością.
- 4 Cechy klasycznego przedsiębiorstwa - przedsiębiorstwo czerpie korzyści ze sprzedaży produktów/usług, zatrudnia pracowników, podlega wszystkim prawom rynku.

Jednym z najbardziej znanych podejść do opisu modeli biznesowych jest podejście A. Osterwaldera i Y. Pigneura (Osterwalder, Pigneur 2010) - Business Model Canvas (BMC). Punktem wyjścia tego modelu jest określenie klienta, segmentu rynku, a kolejnym krokiem - określenie propozycji wartości. Propozycja wartości jest jednym z kluczowych elementów tego modelu. Odnosi się ona do potrzeb klienta, oczekiwanych korzyści oraz postrzeganych kosztów wyboru oferty poprzez zdefiniowanie tzw. map wartości (produktów i działań, które z jednej strony mają na celu zmniejszenie barier i obaw klientów, a z drugiej - powinny zapewnić odpowiedni poziom cech jako odpowiedź na oczekiwane korzyści). Zdefiniowanie klientów i propozycji wartości powinno być uzupełnione o wskazanie kanałów, za pomocą których będziemy dostarczać te wartości oraz sposobu komunikacji z klientami, a także określenie charakteru relacji, jaką chcemy z nimi nawiązać. Pozostałe elementy tego modelu określają niezbędne zasoby i działania do dostarczenia propozycji wartości dla klienta oraz opisują kluczowych partnerów. Opis modelu biznesowego kończy się określeniem źródeł przychodów i struktury kosztów. Model ten można zastosować również w przypadku przedsiębiorstw społecznych realizujących cele społeczne, a często także cele środowiskowe uzupełniając go o dwa elementy: (1) społeczne i środowiskowe koszty modelu biznesowego (czyli jego negatywny wpływ) oraz (2) społeczne i środowiskowe korzyści modelu biznesowego (czyli jego pozytywny wpływ) (Osterwalder i Pigneur 2010, s. 265).



Rysunek 4. Kanwa modelu przedsiębiorstwa społecznego (SEMC)

Źródło: Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10:2, 232-251.

Elementy składowe Modelu Przedsiębiorstwa Społecznego (SEMC)

■ Partnerzy kluczowi (KP)

- ✦ Ten element Business Model Canvas opisuje sieć dostawców i kontrahentów, którzy mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie firmy.
- ✦ Kto jest naszym kluczowym partnerem?
- ✦ Z jakimi firmami zewnętrznymi lub organizacjami musimy działać?
- ✦ Jakie są kluczowe działania prowadzone przez naszych partnerów?

Kluczowe partnerstwo to wybór sposobu realizacji działań i procesów poprzez współpracę z różnymi partnerami. Partnerstwo biznesowe to sieć wspólnych przedsięwzięć z innymi organizacjami, niezbędnych do oferowania i komercjalizacji wartości.

■ Kluczowe działania (KA)

Jest to zbiór działań niezbędnych przedsiębiorstwu do nawiązania relacji z klientami, dostarczenia im wartości dodanej i wygenerowania strumienia przychodów.

- ✦ Jakie działania musimy podjąć, aby dostarczyć naszą propozycję wartości dla naszych klientów?
- ✦ Jakich działań wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i relacje z nim?

Kluczowe działania różnią się w zależności od profilu firmy. Dla niektórych firm taką działalnością będzie sam produkt, czyli produkcja i dostawa towarów. Dla innych kluczową działalnością będzie rozwiązywanie problemów społecznych.

■ Kluczowe zasoby (KR)

W tej części wymieniono zasoby potrzebne do tworzenia wartości dodanej, jak również dystrybucji tej wartości do klientów.

- ✦ Jakich kluczowych zasobów potrzebujemy, aby zaoferować naszą propozycję wartości?
- ✦ Jakie zasoby są potrzebne do prawidłowego funkcjonowania kanałów dystrybucji?
- ✦ Jakich zasobów wymagają nasze relacje z klientami?

Do kluczowych zasobów należą zasoby materialne (np. maszyny, urządzenia, magazyny), zasoby finansowe (pieniądze potrzebne do wytworzenia wartości dla klienta), zasoby intelektualne (prawa autorskie, patenty) oraz zasoby ludzkie (kapitał ludzki).

■ Value Proposition (VP)

Jest to zestaw świadczeń oferowanych przez firmę klientom w celu rozwiązania ich problemów. Konkretnie produkty lub usługi, które generują wartość dla określonych segmentów klientów.

- ✦ Jaką wartość generujemy dla naszych klientów?
- ✦ Jakie problemy klientów chcemy rozwiązać?



- ✦ Co jest najważniejsze dla klientów?
- ✦ Co jest dla nich największą wartością?

Propozycja wartości to coś, co skłania klienta do wyboru Twojego produktu zamiast produktów konkurencji. Wartość powinna rozwiązywać problemy klienta lub zaspokajać jego potrzeby. Propozycją wartości mogą być konkretne korzyści, np. korzyści społeczne.

Wartość dostarczana klientowi jest zawarta w ofercie rynkowej. Wartość jest tym cenniejsza, im mniej powszechna jest oferta oraz im bardziej unikalny jest sposób dostarczania wartości. Wartość dostarczana klientowi przyjmuje formę mierzalną: ilościową, np. niższa cena oraz jakościową, np. jakość, marka, dostępność.

■ Relacje z klientami (CR)

Element ten opisuje rodzaj interakcji przedsiębiorstwa z każdym segmentem klientów. Informacje te mogą dotyczyć oczekiwań klientów co do sposobów zaspokojenia ich potrzeb oraz propozycji rozwiązania tego problemu przez przedsiębiorcę.

- ✦ Jakich relacji oczekują od nas nasi klienci?
- ✦ Czy jesteśmy w stanie sprostać tym oczekiwaniom?
- ✦ Czy sposób nawiązywania relacji z klientami jest zintegrowany z innymi obszarami modelu biznesowego?

Opisz rodzaj relacji, które firma będzie łączyć z każdym segmentem konsumentów. Zastanów się nad celem tych interakcji. Twoja firma może na przykład dbać przede wszystkim o pozyskanie nowych lub utrzymanie dotychczasowych klientów.

■ Kanały

Ta część modelu opisuje sposób dostarczania wartości dodanej do poszczególnych segmentów klientów.

- ✦ Jak nawiązać kontakty z klientami?
- ✦ Z jakich kanałów chcę korzystać?
- ✦ Jakie metody sprawdzają się najlepiej?
- ✦ Jakie koszty generują poszczególne kanały?

Zdefiniuj kanały, za pomocą których będziesz dostarczał klientom informacje o swoich produktach lub usługach. W zależności od modelu biznesowego kanały te mogą służyć przede wszystkim zwiększeniu świadomości odbiorców na temat produktów lub usług, które oferuje Twoja firma. Zastanów się, czy chcesz korzystać z kanałów bezpośrednich (takimi są sprzedawcy w siedzibie firmy lub Twój sklep internetowy), czy z kanałów pośrednich (sklepy partnerskie, hurtownie).

Kanały komunikacyjne mają za zadanie informować klientów na różnych etapach podejmowania decyzji o zakupie, kanały dystrybucji pomagają dotrzeć do klienta z ofertą we wszystkich wymiarach (rzeczywistym, marketingowym, biznesowym), natomiast kanał sprzedaży określa różne formy sprzedaży (bezpośrednia, hurtowa, detaliczna, internetowa).

■ Segmenty klientów (CS)

Opisując tę część, definiuje się grupy klientów, dla których przedsiębiorstwo, jego produkt lub usługa stworzą wartość dodaną. W modelu biznesowym można zdefiniować jeden lub więcej segmentów klientów w zależności od szerokiego spektrum klientów, których przedsiębiorstwo zamierza obsługiwać.

- ✦ Dla kogo tworzony jest produkt/usługa?
- ✦ Kto może być potencjalnym klientem i dlaczego?
- ✦ Kto będzie w stanie zapłacić za produkt?

Określ, do jakich grup osób i organizacji chcesz dotrzeć. Pomyśl o wspólnych cechach konkretnych klientów (np. wiek, miejsce zamieszkania). Możesz zdefiniować jeden lub więcej segmentów o różnej wielkości. Firma może obsługiwać jeden lub więcej segmentów rynku, ale za każdym razem musi dokonać wyboru klienta.

■ Struktura kosztów

Opis strumienia kosztów generowanych podczas tworzenia i dystrybucji wartości dodanej, nawiązywania relacji z poszczególnymi segmentami klientów oraz generowania przychodów.

- ✦ Jakie działania firmy wymagają największych nakładów finansowych?
- ✦ Co generuje największe koszty?
- ✦ Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej?

W modelach biznesowych struktury kosztów mogą być zorientowane na koszty lub na wartość. W pierwszym przypadku firmy będą dążyć do redukcji kosztów wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Natomiast firmy wdrażające model biznesowy ze strukturą kosztów opartą na wartości skupiają się bardziej na dostarczaniu klientom wartości na odpowiednim poziomie.

■ Dochód

Jest to część modelu biznesowego Canvas, która opisuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo generuje przychody z każdego segmentu klientów. Projektując tę część modelu, przedsiębiorca powinien zastanowić się, za jaką propozycję wartości każdy docelowy klient będzie skłonny zapłacić.

- ✦ Za co teraz płacą Twoi klienci, a za jaką wartość byliby skłonni zapłacić?
- ✦ Jak płacą i jak mogliby płacić?
- ✦ Jaki jest udział tych strumieni przychodów w przychodach ogółem?

Określ, ile pieniędzy generuje firma w poszczególnych segmentach rynku. Przedsiębiorstwo może mieć kilka strumieni przychodów, które będą różniły się mechanizmem cenowym.

Koszty społeczne i środowiskowe modelu biznesowego a korzyści społeczne i środowiskowe modelu biznesowego.

Przykład Moltivolti - regeneracyjny model biznesowy




- Moltivolti to zarówno restauracja, jak i przestrzeń co-workingowa i konferencyjna.
- Założona w 2014 roku, przez grupę młodych przyjaciół z sąsiedztwa o różnym pochodzeniu kulturowym - pochodzących z ośmiu krajów: Senegal, Zambii, Afganistanu, Bangladeszu, Francji, Hiszpanii, Gambii i Włoch.
- Moltivolti to hybrydowy model biznesowy: funkcjonuje jednocześnie jako for-profit i non-profit.
- Jego celem jest stworzenie społecznościowego doświadczenia gastronomicznego, centrum integracji społecznej i zatrudnienia, które służy potrzebom społeczności poza jedzeniem i odżywianiem.
- To, co jest wyjątkowe w regeneracyjnym modelu biznesowym, to idea, że tworzenie wartości dla społeczności jest równie ważne jak tworzenie wartości dla biznesu (www.activistbrands.com)

REGENERACYJNY MODEL BIZNESOWY

MARKA: m • Lt v • Lt

GMINA: Ballarò, Palermo

Bezgraniczne, wspólne posiłki Stwórz przestrzeń dla sprawiedliwości społecznej		PRZEZNACZENIE MARKI "Nikt nie jest obcy... moja ziemia jest tam, gdzie stoję"		Integracja, godność i podnoszenie na duchu migrantów Relacje sąsiedzkie i regeneracja	
PARTNERZY BIZNESOWI Partnerzy finansujący	KLUCZOWE DZIAŁANIA Usługa Przygotowanie żywności Innowacje w menu Merchandising	PRZYIMEK WARTOŚCI BIZNESOWEJ Doznania kulinarne Menu Sycylijskie/Świat – smak i prezentacja Otwarty "klimat" społeczności Różnorodność jako wyróżnik Ekspresja kulturalna Wspólny bar i miejsce spotkań		RELACJE Z KLIENTAMI Okoliczne B&B Touroperatorzy Partnerzy społeczni	REGENERACJA EKOSYSTEMU SPOŁECZNOŚCI
	KLUCZOWE ZASOBY Szeffowie kuchni i współpracownicy Menu świata Rynek Ballarò			KANAŁY Lokalna obecność Działalność społeczna	
STRUKTURA KOSZTÓW	Praca Wynajęta powierzchnia Składniki żywności	Artykuły restauracyjne Czyszczenie Konserwacja/różne	STRUMIENIE PRZYCHODÓW	Restauracje i bar Catering Merchandising	Produkty organizacji pozarządowych Wynajem (B&B) Płatny coworking
Partnerzy społeczni 	DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNA Organizacja i planowanie Coworking Spotkania	PRZYIMEK WARTOŚCI WSPÓLNOTOWEJ Spotkanie "przestrzeń" dla wydarzeń społeczno-kulturalnych Imprezowa "przestrzeń" dla sąsiedztwa (zabawki) Wspieraj lokalne inicjatywy Praca i staże Darmowe wi-fi Przestrzeń coworkingowa" dla partnerów społecznościowych Usługi doradcze dla partnerów społecznych		RELACJE Z BENEFICJENTAMI Okolice B & B Touroperatorów Partnerzy społeczni	SEGMENTY BENEFICJENTÓW Organizacje non-profit SOS Ballarò Casa Santa Chiara Partnerzy społeczni Imigranci
	ZASOBY SPOŁECZNOŚCIOWE Partnerzy pomagający partnerom Inicjatywy lokalne Wsparcie sąsiedztwa			WDRAŻANIA Lokalna obecność Działalność społeczna	Tworzenie organizacji pozarządowych Pensjonat B&B "Through My Eyes" Ekspansja/ Wzrost

Wskazane komponenty są trudne do zoperacjonalizowania i zmierzenia. Model biznesowy skonstruowany z wykorzystaniem wyżej wymienionych komponentów ma na celu minimalizację negatywnych efektów społecznych i środowiskowych przy jednoczesnej maksymalizacji pozytywnych (Osterwalder i Pigneur 2010, s.265; Bull, M., Ridley-Duff R., (2019)). Według G. Smitha (2013) przedsiębiorstwa społeczne non-profit powinny stworzyć dwa odrębne szablony modeli biznesowych - jeden dla darczyńców, drugi dla beneficjentów. Pierwszy model byłby oparty na oryginalnej propozycji Business Model Canvas (BMC), a drugi zawierałby Impact Metrics. W cytowanej propozycji, poza rozróżnieniem propozycji wartości ekonomicznej od propozycji wartości społecznej, warto zwrócić uwagę na wzbogacenie koncepcji o element zasobów ludzkich (Brzózka 2015). Takie uzupełnienie pozwala skupić się na zasobach ludzkich specyficznych dla przedsiębiorstwa społecznego, trudnościach w ich zaangażowaniu i wynikających z tego zagrożeniach.

Inną propozycję elementów modelu biznesowego przedstawiła I. Lee (2015), wskazując sześć logicznie powiązanych komponentów modelu biznesowego podkreślających specyfikę przedsiębiorstwa społecznego. Są to: (1) Value Proposition, (2) Legal and Governance Structure, (3) Market Scope, (4) Networked Activities, (5) Resources oraz (6) Sustainability. Każdy z komponentów odnosi się do podstaw działalności przedsiębiorstwa społecznego i stanowi filar architektury organizacji. Propozycja wartości opisuje wartość oferowanego produktu/usługi. Struktura prawna i zarządcza, zasięg rynkowy oraz działania sieciowe - wszystkie te elementy odnoszą się do tego, jak organizacja definiuje swój rynek i dostarcza wartość swoim beneficjentom i klientom. Zasoby obejmują najważniejsze aktywa potrzebne do tworzenia i dostarczania wartości. Z kolei zrównoważony rozwój działań wskazuje na kluczowe czynności służące tworzeniu i przechwytywaniu wartości

przez organizację (Lee, 2015, s. 288-292). Przedstawione modele biznesowe mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwa społeczne. Identyfikacja elementów modelu biznesowego przyczynia się do prawidłowego określenia wartości oferowanej klientom i beneficjentom, zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które są wykorzystywane do tworzenia tej wartości i zapewniają sukces organizacji. Odpowiednio skonfigurowany system powiązań i związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składnikami modelu biznesowego pozwala na osiągnięcie zarówno celów społecznych, jak i ekonomicznych wynikających z przetrwania organizacji na rynku. Modele biznesowe umożliwiają przedsiębiorcom społecznym tworzenie wartości społecznej i maksymalizację zysku społecznego. Tworząc i rozwijając swój model biznesowy, mogą lepiej zrozumieć istotę swojej działalności, zwiększyć przewagę konkurencyjną i osiągnąć wartość dodaną w postaci nadwyżki przychodów nad kosztami. Tworzenie modeli biznesowych pozwala również na porównywanie działań poszczególnych przedsiębiorstw społecznych, co z kolei umożliwia przedsiębiorcom społecznym korzystanie z doświadczeń innych - benchmarking.

Modele biznesowe umożliwiają przedsiębiorcom społecznym tworzenie wartości społecznej i maksymalizację zysku społecznego.

Bibliografia

- [1] Bull, M., Ridley-Duff R., (2019), Towards an Appreciation of Ethics in Social Enterprise Business Models, Journal of Business Ethics, 159.
- [2] 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.
- [3] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- [4] Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10:2, 232-251.



4. Rodzaje form prawnych SE

W strategii "Europa 2020" Unia Europejska określiła model rozwoju, którego celem i podstawą jest inteligentny, zrównoważony i sprzyjający włączeniu społecznemu wzrost. Nie tylko rządy, ale także społeczeństwa obywatelskie i przedsiębiorstwa zostały wezwane do aktywnego udziału w realizacji tej "strategicznej" wizji. W kontekście, w którym UE zaktualizowała swój model społeczny, aby poradzić sobie z kryzysem gospodarczym spotęgowanym przez pandemię COVID-19 - która głęboko wpłynęła na zatrudnienie i społeczny wymiar gospodarki - gospodarka społeczna i przedsiębiorstwa społeczne mogą stanowić ważne źródło inspiracji i energii dla tradycyjnych przedsiębiorstw.

Ostatnio w Europie eksperymentuje się z nowymi formami organizacji i współpracy między sektorem publicznym (państwo/władze lokalne), społeczeństwem obywatelskim (organizacje non-profit), przedsiębiorstwami prywatnymi (nastawionymi na zysk) i obywatelami, aby podtrzymać wpływ globalnej konkurencji, zmian demograficznych i cięć wydatków publicznych (przegląd wydatków) na zdolności produkcyjne i systemy opieki społecznej naszego kontynentu.

Najnowsze dokumenty Komisji dotyczące tego tematu, jak również mandat nowego Parlamentu Europejskiego i Komisji, również odzwierciedlają te kierunki. Począwszy od rezolucji w sprawie gospodarki społecznej z 2009 r., poprzez inicjatywę na rzecz przedsiębiorczości społecznej z 2011 r., której celem jest zbudowanie w Europie ekosystemu promującego przedsiębiorstwa społeczne będące sercem gospodarki społecznej i innowacji społecznych, poprzez prace Parlamentu Europejskiego i Europejskiego Komitetu

Ekonomiczno-Społecznego (EKES), aż po konkluzje polityczne na ten temat podpisane na konferencji w Strasburgu w 2014 r., aż po mapowanie przedsiębiorstw społecznych i ich ekosystemów¹ i jego porównawczy raport syntetyczny, w którym zebrano i wyjaśniono dane, liczby i doświadczenia dotyczące przedsiębiorstw społecznych w 35 krajach.

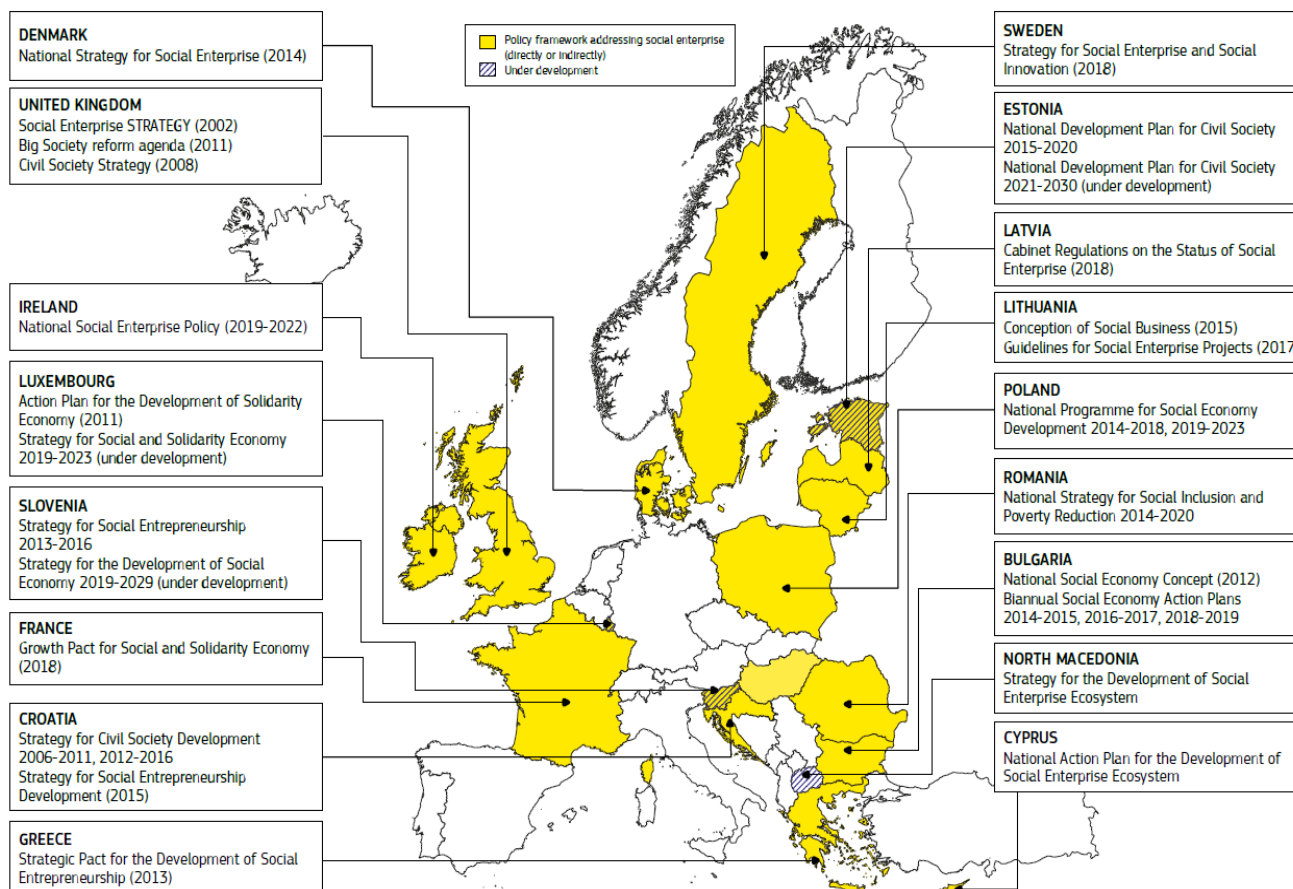
W sprawozdaniu wykazano, że w zależności od krajowego systemu prawnego i innych cech kontekstowych przedsiębiorstwa społeczne przyjmują różne formy prawne i organizacyjne w każdym z badanych państw. Obejmują one doraźne formy prawne/statusy, które zostały opracowane specjalnie w celu wspierania rozwoju przedsiębiorstw społecznych (przedsiębiorstwa społeczne ex lege), oraz formy prawne, które nie zostały opracowane wyraźnie dla przedsiębiorstw społecznych (tj. stowarzyszenia, spółdzielnie i towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, fundacje, przedsiębiorstwa konwencjonalne i szczególne rodzaje organizacji non-profit w różnych państwach: "chitalishte" w Bułgarii, "zavod" w Słowenii, spółki pożytku publicznego w Republice Czeskiej), które mogą być wykorzystywane, choć czasem z trudem, do prowadzenia działalności gospodarczej ukierunkowanej na realizację celów w interesie ogólnym.

Różnice między krajami są zazwyczaj dość znaczne: podczas gdy w niektórych krajach prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje non-profit było tradycyjnie dozwolone przez system prawny (tak jest na przykład we Francji), w innych krajach działalność handlowa była do niedawna raczej prolematyczna (na przykład we Włoszech).

¹ Zlecony Euricse (Europejski Instytut Badawczy Spółdzielczości i Przedsiębiorstw Społecznych) i EMES (Międzynarodowa Sieć Badawcza Przedsiębiorstw Społecznych) przez Dyрекcyjną Generalną Komisji Europejskiej

ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego, ten unijny projekt doczekał się kilku etapów, pierwszego w 2014 r., drugiego w 2016 r. i ostatniego w latach 2018-2019.





Rysunek 5. Państwa posiadające ramy polityki publicznej ukierunkowane na przedsiębiorstwa społeczne

Źródło: Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), Przedsiębiorstwa społeczne i ich ekosystemy w Europie. Raport syntezy porównawczej, Publikacje

Z punktu widzenia porównawczego można wyróżnić dwie grupy narodów: te, które uchwaliły przepisy mające szczególnie wspierać rozwój przedsiębiorstw społecznych oraz te, w których nie są one jeszcze w pełni uregulowane.

Uznanie prawne umożliwiło przedsiębiorstwom społecznym z pierwszej grupy narodów określenie swoich celów, cech wyróżniających i obszarów działania.

Przedsiębiorstwa społeczne można podzielić na pięć różnych kategorii w oparciu o ich publiczne uznanie i różne krajowe systemy prawne. Pierwszą kategorię stanowią (1) przedsiębiorstwa społeczne, które zostały sformalizowane poprzez doraźne struktury prawne, umożliwiające prowadzenie szerokiego (na przykład interes ogólny) lub bardziej

ukierunkowanego zakresu (integracja pracy, dla drugiej kategorii) działalności. Trzecią kategorię stanowią przedsiębiorstwa społeczne, które uzyskały pozycję prawną dzięki konkretnemu wykonywaniu pracy lub integracji w ich ramach (czwarta kategoria).

W wielu państwach niektóre przedsiębiorstwa społeczne kwalifikują się do uzyskania statusu pożytku publicznego (piąta kategoria), który istniał przed powstaniem przedsiębiorstwa społecznego i nie jest przeznaczony wyłącznie dla przedsiębiorstw społecznych.

W związku z tym zidentyfikowane typy przedsiębiorstw społecznych zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Statusy prawne i formy prawne przyjęte przez przedsiębiorstwa społeczne

Źródło: Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), Przedsiębiorstwa społeczne i ich ekosystemy w Europie. Comparative synthesis report, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (dostęp: 15.09.2022), s.109

Rodzaj SE	Opis	Forma prawna/status wyłącznie dla SE	Kraje
Zinstytucjonalizowana SE	Poprzez formę prawną opracowaną specjalnie dla SE o szerokim zakresie działania (różne dziedziny działalności w interesie ogólnym)	Tak	Belgia, Francja, Niemcy, Grecja, Włochy, Łotwa, Hiszpania, Wielka Brytania
Zinstytucjonalizowana SE	Poprzez formę prawną opracowaną specjalnie dla SE, ze szczególnym uwzględnieniem integracji zawodowej	Tak	Republika Czeska, Grecja, Węgry, Polska, Portugalia
Zinstytucjonalizowana SE	Poprzez status SE (różne dziedziny działalności w interesie ogólnym)	Tak	Bułgaria, Chorwacja, Dania, Francja, Grecja, Włochy, Luksemburg, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia,
Zinstytucjonalizowana SE	Poprzez status WISE	Tak	Albania, Austria, Belgia, (7) Bułgaria, Chorwacja, Finlandia, Francja, Niemcy, Litwa, Luksemburg, Polska, Rumunia, Serbia, Słowacja, Słowenia, Hiszpania
Organizacja posiadająca status publicznego pożytku	Status odnoszący się do organizacji uprzywilejowanej podatkowo, która istnieje dla dobra publicznego	Nie	Albania, (8) Austria, Bułgaria, Republika Czeska, (9) Estonia, Finlandia, Francja, Niemcy, Węgry, Łotwa, Malta, Holandia, Polska, Rumunia, (10) Szwecja, Turcja (lista niewyczerpująca)
De facto SE	Organizacja, która spełnia kryteria określone w unijnej definicji operacyjnej SE, ale korzysta z formy prawnej niespecyficznej dla przedsiębiorstw społecznych (np. stowarzyszenie, spółdzielnia, przedsiębiorstwo konwencjonalne)	Nie	Wszystkie kraje

Statusy WISE - ukierunkowanie na grupy wrażliwe

W znacznej liczbie krajów UE, w tym w Austrii, Bułgarii, Chorwacji, Niemczech, Polsce, Rumunii, Słowenii i Hiszpanii, wprowadzono coraz więcej statusów uznających WISE. Ułatwiło to integrację osób niepełnosprawnych. WISE są regulowane przez prawo, które ma ponad 40 lat, w tym przez przepisy, które zostały uchwalone w czasie rządów komunistycznych w Europie Środkowo-Wschodniej. W niektórych przypadkach, takich jak Finlandia, Litwa i Hiszpania, zostały one wprowadzone przez współczesne ustawodawstwo (np. Bułgaria, Chorwacja, Słowenia).

Wszystkie wymienione wyżej sytuacje można zaklasyfikować jako WISE, biorąc pod uwagę, że co najmniej 30% pracowników stanowią osoby z grup niedoreprezentowanych lub osoby z niepełnosprawnościami.

Formy prawne stosowane przez konkretne przedsiębiorstwa społeczne

W zależności od państwa przedsiębiorstwa społeczne są tworzone za pośrednictwem form prawnych ad hoc, statusów i systemów akredytacji opracowanych specjalnie dla przedsiębiorstw społecznych lub za pośrednictwem istniejących organizacji, które mogą spełniać kryteria SE (np. stowarzyszeń, spółdzielni, przedsiębiorstw konwencjonalnych), jeżeli spełniają trzy wymiary definicji operacyjnej UE. Istnieją typy graniczne, które odnoszą się do inicjatyw i organizacji, których nie można uznać za przedsiębiorstwa społeczne, chociaż są ukierunkowane na realizację misji, ponieważ nie traktują priorytetowo realizacji celów społecznych lub nie prowadzą regularnie działalności gospodarczej.

Poniżej przedstawiono jedynie przykładowe formy prawne, które mogą się różnić w poszczególnych krajach ze względu na specyficzne regulacje krajowe (patrz tabela 3).

Tabela 3. Formy prawne stosowane przez poszczególne przedsiębiorstwa społeczne

Źródło: Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), *Przedsiębiorstwa społeczne i ich ekosystemy w Europie. Comparative synthesis report*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (dostęp: 15.09.2022), s.114-118.

Kraj	Zinstytucjonalizowane formy SE	Organizacje, które można uznać za SE, pod warunkiem że spełniają trzy wymiary definicji operacyjnej UE
AT	Różne formy prawne o statusie przedsiębiorstwa społeczno-gospodarczego (SÖB), projektu/przedsiębiorstwa zatrudnienia non-profit (GBP) oraz przedsiębiorstwa integracyjnego (IB). przedsiębiorstwo integracyjne (IB)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Stowarzyszenia ▲ Spółdzielnie ▲ Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z/bez statusu pożytku publicznego (gemeinnutzigkeit)
BE	Różne formy prawne akredytowane jako przedsiębiorstwa społeczne integracji pracy (2019), Spółdzielnie akredytowane jako przedsiębiorstwa społeczne (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Stowarzyszenia ▲ Przedsiębiorstwa konwencjonalne ▲ Spółdzielnie ▲ Fundamenty ▲ Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych
BG	Spółdzielnie i przedsiębiorstwa konwencjonalne zarejestrowane jako przedsiębiorstwa osób niepełnosprawnych (81/2004) Różne formy prawne ze statusem przedsiębiorstwa społecznego (klasa A i klasa A+) (240/2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Stowarzyszenia (w tym chitalishta) ▲ Spółdzielnie (głównie rolnicze) ▲ Fundamenty
PL	Zakłady aktywności zawodowej (ZAZ) (776/1997) Spółdzielnie socjalne (integracja pracy, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Przedsiębiorcze organizacje non-profit (ENPO, np. stowarzyszenia i fundacje) ▲ Przedsiębiorstwa konwencjonalne (spółki non-profit)
IT	Spółdzielnie socjalne typu A (świadczenie usług społecznych, zdrowotnych i edukacyjnych) i typu B (integracja zawodowa) (381/1991) Różne formy prawne o statusie przedsiębiorstwa społecznego (155/2006 i 106/2016) spółdzielnie socjalne (integracja zawodowa) (381/1991) Różne formy prawne o statusie przedsiębiorstwa społecznego (155/2006 i 106/2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Stowarzyszenia ▲ Spółdzielnie (np. spółdzielnie gminne) ▲ Fundamenty ▲ Towarzystwa wzajemnej pomocy
CZ	Spółdzielnie socjalne (integracja pracy, 90/2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Stowarzyszenia ▲ Spółdzielnie ▲ Fundamenty ▲ Instytuty ▲ Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością ▲ Spółki pożytku publicznego

HR	Przedsiębiorstwa, spółdzielnie i instytucje posiadające status zakładu pracy chronionej lub zakładu integracyjnego (157/2013) Różne formy prawne posiadające status przedsiębiorstwa społecznego (Strategia 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Stowarzyszenia ▲ Przedsiębiorstwa konwencjonalne ▲ Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością finansowane/własnością stowarzyszeń ▲ Fundacje prywatne ▲ Instytucje prywatne finansowane/własne przez stowarzyszenia (ustanova) ▲ Spółdzielnie socjalne, kombatanckie spółdzielnie pracy socjalnej, spółdzielnie
DE	Spółdzielnie socjalne i kulturalne (2006) Przedsiębiorstwa na rzecz integracji osób niepełnosprawnych oraz przedsiębiorstwa na rzecz integracji osób z innymi trwałymi trudnościami na rynku pracy (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Stowarzyszenia (w tym organizacje opieki społecznej) ▲ Stowarzyszenia, spółdzielnie i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością posiadające status pożytku publicznego (gemeinnutzigkeit) ▲ Spółdzielnie ▲ Podstawy operacyjne
HU	Spółdzielnie socjalne (integracja zawodowa, 141/2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Stowarzyszenia posiadające/nieposiadające statusu pożytku publicznego ▲ Spółdzielnie posiadające/nieposiadające statusu pożytku publicznego ▲ Przedsiębiorstwa konwencjonalne ▲ Fundacje posiadające/nieposiadające statusu pożytku publicznego ▲ Spółki non-profit posiadające/nieposiadające statusu pożytku publicznego

Aby uzyskać pełny przegląd organizacji, które można uznać za SE w poszczególnych krajach europejskich, proszę zapoznać się z raportem "Przedsiębiorstwa społeczne i ich ekosystemy w Europie", na stronie 114, pod następującym linkiem: <https://2021.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-the-comparative-synthesis-report-now-online/>

Bibliografia

- [1] Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), Przedsiębiorstwa społeczne i ich ekosystemy w Europie. Comparative synthesis report, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (dostęp: 15.09.2022).
- [2] <https://2021.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-the-comparative-synthesis-report-now-online/>
- [3] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Impresa Sociale: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impres/focus-on/Impresa-sociale/Pagine/default.aspx>



5. Zainteresowane strony

Dla przedsiębiorstwa społecznego identyfikacja kluczowych interesariuszy, rozróżnienie pomiędzy różnymi grupami interesariuszy oraz zrozumienie, jaki wpływ mogą mieć te grupy, są kluczowe przy planowaniu codziennych procesów, ponieważ mogą znacznie zwiększyć efektywność. Ponieważ profil przedsiębiorstw społecznych wykazuje wysoki stopień różnorodności, unikalny zestaw interesariuszy zależy od konkretnego przedsiębiorstwa społecznego, jego działalności oraz środowiska, w którym jest osadzone.

■ Teoria interesariuszy dla przedsiębiorstw społecznych

Teoria identyfikacji interesariuszy jest wykorzystywana od lat 80. XX wieku do kształtowania relacji między przedsiębiorstwami a ich interesariuszami. Jako pierwszy teorię interesariuszy wprowadził Edward Freeman w pracy "Zarządzanie strategiczne: A stakeholder approach", która od tego czasu jest stosowana w zarządzaniu organizacyjnym w różnych dziedzinach, w tym w przedsiębiorczości i zarządzaniu projektami. W swojej książce Freeman identyfikuje te grupy, które można uznać za interesariuszy korporacji oraz przedstawia metody uwzględniania potrzeb stron zaangażowanych w procesy zarządzania (Freeman, 2010; Stakeholder Theory, 2022). Podejście interesariuszy rozróżnia akcjonariuszy i interesariuszy i stanowi, że każdy biznes powinien tworzyć wartości dla obu grup. Nie tylko organizacje nastawione na zysk, ale także hybrydowe mogą wykorzystać teorię interesariuszy przy tworzeniu mapy interesów swoich grup, ponieważ są to podmioty generujące wartości angażujące wielu uczestników.

■ Kim są interesariusze przedsiębiorstwa społecznego?

Interesariusze przedsiębiorstwa społecznego obejmują wszystkie te organizacje, grupy lub osoby, które mają znaczenie dla danej organizacji i od których organizacja jest zależna. Za interesariusza może być uznany każdy, kto ma jakikolwiek interes w przedsiębiorstwie społecznym, każda grupa, na którą wpływają jego produkty lub usługi, była nimi dotknięta w przeszłości lub będzie dotknięta w przyszłości. Interesariuszami przedsiębiorstwa społecznego są ci, którzy są zainteresowani jego rozwojem, wynikami i sukcesem, w tym ci, którzy przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa swoją pracą, wiedzą i własnymi sieciami informacyjnymi (Disoci, 2022.; Stevenson, 2022).

W związku z tym należy wziąć pod uwagę nie tylko grupy zewnętrzne, ale również wewnętrzne. Interesariusze przedsiębiorstwa społecznego mogą obejmować pracowników, menedżerów, właścicieli i udziałowców jako interesariuszy wewnętrznych, a także klientów, dostawców, odbiorców, użytkowników, zwolenników, inne organizacje działające w danej dziedzinie, społeczności lokalne i wiele innych osób jako interesariuszy zewnętrznych (Introduction to Business, 2022) Lista ta nie jest i nie może być wyczerpująca, ponieważ rzeczywista grupa zainteresowanych stron w dużej mierze zależy od danego przedsiębiorstwa społecznego, jego działalności i interakcji ze społecznością lokalną, w której jest osadzone.

■ Dlaczego interesariusze są ważni dla przedsiębiorstw społecznych?



Przedsiębiorstwo społeczne nie może działać efektywnie, jeśli nie ma silnej obecności lokalnej. Dlatego nieuniknionym zadaniem przedsiębiorstwa społecznego jest zidentyfikowanie, kim są odpowiedni interesariusze, tj. ci, którzy są zainteresowani rozwojem, wynikami i sukcesem przedsiębiorstwa społecznego, a także ci, którzy mogą znacząco pomóc przedsiębiorstwu swoją pracą, wiedzą i własnymi zasobami informacji (PiacTárs, 2017). Jeśli interesariusze zostaną dokładnie zidentyfikowani i wysłuchani, przedsiębiorstwa społeczne będą mogły łatwiej reagować na obawy zgłaszane przez różne grupy i otrzymywać ciągłą informację zwrotną o efektach podejmowanych działań.

Funkcja interesariuszy polega zasadniczo na wspieraniu przedsiębiorstwa społecznego informacjami, zapewnieniu standardów jakości oraz pomocy w ustaleniu i, w razie potrzeby, ponownym ustaleniu jego kierunku. Bardziej szczegółowo, według *The importance of stakeholders* (2022) zaangażowanie *interesariuszy* może:

- ✓ pomóc w nadaniu ludziom uprawnień do podejmowania decyzji,
- ✓ stworzyć trwałą zmianę dla przedsiębiorstwa społecznego dzięki świadomym decyzjom,
- ✓ budować wzajemnie korzystne relacje, opierając się na istniejących i zachęcając do nawiązywania nowych,
- ✓ budować lepszą organizację poprzez rozwijanie odpowiedzialności społecznej,
- ✓ zwiększenie sukcesu przedsięwzięcia społecznego poprzez pozyskanie wpływowych grup dla sprawy,
- ✓ wzajemnie wymieniają się informacjami, doświadczeniami i dobrymi praktykami.

Dopuszczenie interesariuszy do głosu zaowocuje zdrowszymi relacjami, lepszą komunikacją i sprawniejszym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego.

■ Jak zidentyfikować interesariuszy?

Aby zidentyfikować odpowiednich interesariuszy, należy wziąć pod uwagę te osoby i grupy, które najprawdopodobniej będą zaangażowane lub dotknięte działalnością przedsiębiorstwa społecznego. Lista grup może obejmować różnych uczestników, od pracowników i wolontariuszy po klientów i podmioty lokalne.

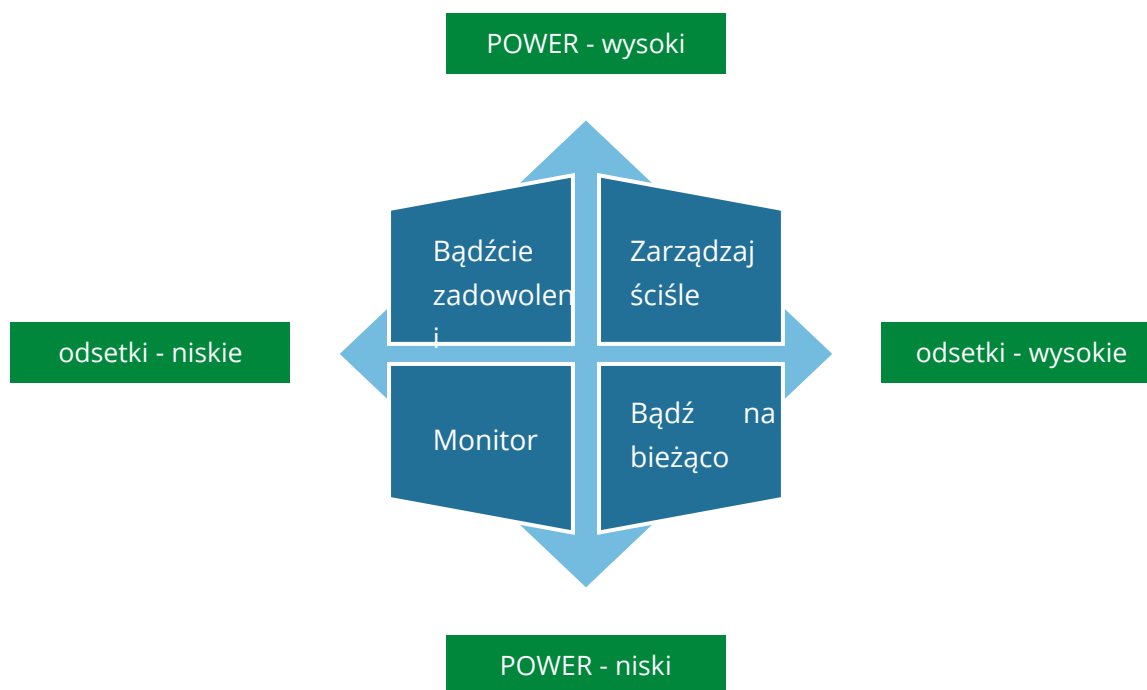
Nieuchronnie, podczas procesu mapowania interesariuszy, niektórzy interesariusze mogą otrzymać większe znaczenie niż inni. W związku z tym istotne jest sporządzenie mapy *kluczowych interesariuszy*, którzy są najbardziej związani z celami przedsiębiorstwa społecznego. Korzystając z koncepcji opracowanej w ramach projektu Learning FromWOeRK (Plymouth University), interesariuszy kluczowych dla sukcesu przedsiębiorstwa społecznego można pogrupować w następujących kategoriach:

- ✦ Klienci: osoby, które kupują produkt lub korzystają z usług przedsiębiorstwa społecznego. Mapowanie ich potrzeb jest niezbędne dla skutecznego marketingu i długoterminowej trwałości celu. Jeśli ich potrzeby pozostaną niezaspokojone, powstrzymają się od powtórnych zakupów lub polecenia produktu/usługi innym.
- ✦ Beneficjenci: to konsumenci danego produktu lub usługi, którzy bezpośrednio korzystają z ich użytkowania. Ich zaangażowanie jest szczególnie ważne przy planowaniu, weryfikacji i realizacji prac. Skupienie się na beneficjentach może pomóc przedsiębiorstwom społecznym w identyfikacji potrzeb i wpływu społecznego, którego mogą oczekiwać.
- ✦ Kluczowi influencerzy: obejmują te grupy, które mają wpływ na klientów/użytkowników usług, a więc wpływają na decyzje zakupowe. Jeśli weźmie się pod uwagę kluczowych influencerów, można poprawić

profil przedsiębiorstwa społecznego, jak również bazę klientów. Z pomocą kluczowych influencerów można łatwo przekazać główne przesłania przedsiębiorstwa, jednak są oni również w stanie zepsuć jego reputację. Poprzedni beneficjenci często staną się kluczowymi influencerami, gdy zaczną polecać przedsiębiorstwo społeczne. (ibidem)

■ Ustalanie priorytetów dla interesariuszy z siatką Power-Interest

Po zidentyfikowaniu poszczególnych grup interesariuszy dla przedsiębiorstwa społecznego, warto dokonać uszeregowania pod względem ważności. Zgodnie z wpisem na blogu Institute Project Management (2022), uszeregowanie pomoże rozpoznać zarówno poziom wpływu danej grupy interesariuszy, jak i poziom zainteresowania pracą przedsiębiorstwa społecznego. Jednym z najczęściej stosowanych narzędzi do kategoryzacji grup interesu pod względem wpływu, zainteresowania i poziomu zaangażowania jest wykorzystanie siatki wpływów (Power-Interest Grid). Technika ta, stosowana zwykle do klasyfikacji kluczowych graczy, pomaga określić, gdzie należy inwestować zasoby. Siatka oferuje cztery kategorie do grupowania interesariuszy w zależności od tego, jak duży wpływ ma dany interesariusz (siła wpływu) oraz jak duże zainteresowanie interesariusza przedsiębiorstwem społecznym (zainteresowanie).



Rysunek 6. Adaptacja z: Wykres na temat sieci interesów energetycznych, Instytut Zarządzania Projektami

Mała władza, małe zainteresowanie → *Monitoruj.* Interesariusze o niewielkiej sile oddziaływania i braku znaczącego zainteresowania przedsiębiorstwem społecznym nie stanowią centralnej grupy docelowej, jednak nie można ich odrzucać jako nieistotnych. Monitorowanie i regularne docieranie do nich zapobiegnie wyrobieniu sobie przez nich negatywnej opinii o przedsiębiorstwie.

Duża siła, małe zainteresowanie → *Utrzymuj zadowolenie.* Stosunkowo niski poziom zainteresowania tą grupą nie oznacza, że należy ją odrzucić jako nieistotną. Wręcz przeciwnie, stanowią oni istotnie ważną grupę, którą należy utrzymywać w stanie zadowolenia. Przy ich zrównoważonym zaangażowaniu w przedsiębiorstwo społeczne można zwiększyć poziom zainteresowania.

Niska władza, wysokie zainteresowanie → *Informuj.* Chociaż ta grupa interesariuszy może być bardzo zainteresowana działaniami przedsiębiorstwa społecznego, to ich siła jest jeszcze niewystarczająca, aby uczynić z nich czynniki wpływowe. Najlepszą strategią byłoby informowanie tej grupy na tyle, aby zapewnić jej pozytywne nastawienie do przedsięwzięcia przedsiębiorstwa społecznego.

Duża władza, duże zainteresowanie → *Zarządzaj ściśle.* Posiadając zarówno znaczącą władzę, jak i wysokie zainteresowanie, ta kategoria grupuje najważniejszych interesariuszy dla przedsiębiorstwa społecznego, którzy powinni znajdować się na szczycie listy priorytetowych aktorów. Chociaż należy zwracać się do wszystkich grup interesariuszy, uwaga powinna być skupiona na tej konkretnej grupie, aby w pełni ją zaangażować i zadowolić. (ibidem)

Konflikt interesów interesariuszy i ich rozwiązywanie

Różnorodne rodzaje grup interesariuszy przybywają z różnym nastawieniem i interesami. Poziom zaangażowania poszczególnych interesariuszy w przedsiębiorstwo społeczne jest również zróżnicowany. Może to w końcu doprowadzić do konfliktu interesów. Przedsiębiorstwa społeczne muszą działać, biorąc pod uwagę często sprzeczne interesy swoich kluczowych interesariuszy, które często wynikają z hybrydowego charakteru przedsiębiorstwa społecznego: niektórzy interesariusze mogą na przykład chcieć położyć większy nacisk na cele komercyjne, podczas gdy inni optowaliby za wzmocnieniem wartości społecznej (Eiselein & Dentchev, 2020).

Konflikty między interesariuszami można rozwiązywać poprzez zwiększenie poziomu zaangażowania grup interesariuszy w procesy decyzyjne oraz poprzez usprawnienie kanałów komunikacji między grupami interesariuszy. Aby rozwiązać problem wynikający z konfliktowego charakteru celów społecznych i komercyjnych, proponuje się cztery mechanizmy zarządzania, którymi są:

- ✓ dopasowanie wartości: wspólne wartości są niezbędne nie tylko dla interesariuszy wewnętrznych, ale także zewnętrznych: im bardziej wartości osobiste pasują do ogólnych celów i wartości organizacji, tym intensywniejsze jest poczucie wspólnych celów wśród różnych interesariuszy (tamże, 15).
- ✓ komunikacja: intensywna i otwarta komunikacja zarówno wobec wewnętrznych, jak i zewnętrznych grup interesariuszy ma kluczowe znaczenie przy równoważeniu sprzecznych interesów i prostym

przedstawianiu ogólnych celów przedsiębiorstwa społecznego. Należy zaoferować interesariuszom różne kanały i okazje do otwartego omawiania wszelkich kwestii (tamże, 17).

- ✓ zwinna struktura: Zwinne struktury organizacyjne ze zmniejszonymi dystansami władzy i zasadami otwartej dyskusji nie tylko ułatwiają komunikację, ale także pomagają wzmocnić partnerstwo i zaangażowanie interesariuszy (tamże, 18).
- ✓ partnerstwa: Organizacje partnerskie są niezbędne dla przedsiębiorstw społecznych w celu osiągnięcia i utrzymania wpływu społecznego. Przedsiębiorstwa społeczne przyciągają różnego rodzaju organizacje non-profit, for-profit lub rządowe. Jednak dzięki starannemu i wyważonemu doborowi partnerów o podobnych celach, przedsiębiorstwa społeczne mogą zachować właściwą równowagę między celami społecznymi i komercyjnymi (tamże, 21).

Te cztery mechanizmy zarządzania wzajemnie się uzupełniają i dlatego są nierozzerwalnie ze sobą związane przy rozwiązywaniu sprzecznych interesów.

Bibliografia

- [1] Rozwój kompetencji cyfrowych, społecznych i obywatelskich u dorosłych edukatorów pracujących z migrantami i uchodźcami (Disoci) - Znaczenie interesariuszy i marketingu w przedsiębiorczości społecznej: <http://disoci.eu/node/358> (ostatnie pobranie: 18.07.2022)
- [2] Eiselein, P., & Dentchev, N. A. (2020). Zarządzanie sprzecznymi celami przedsiębiorstw społecznych. *Social Enterprise Journal*.
- [3] Eiselein, P., & Dentchev, N. A. (2020). Zarządzanie sprzecznymi celami przedsiębiorstw społecznych. *Social Enterprise Journal*. 16(4) : https://www.researchgate.net/publication/346528480_Managing_conflicting_objectives_of_social_enterprises (Ostatnie pobranie: 20.07.2022)
- [4] Freeman, E (2010). *Zarządzanie strategiczne: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press
- [5] Institute Project Management - Czym są interesariusze i dlaczego są ważni: <https://www.projectmanagement.ie/blog/stakeholders/> (ostatnie pobranie: 18.07.2022)
- [6] Usługi OER - interesariusze biznesowi: <https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/business-stakeholders-2/> (ostatnie pobranie: 19.07.2022)
- [7] PiacTárs - Módszertani kézikönyv mentorált szervezetek részére. (2017). Budapest: OFA Nonprofit Kft.
- [8] po prostu interesariusze - Znaczenie interesariuszy: identyfikacja i ustalanie priorytetów zaangażowania interesariuszy: <https://simplystakeholders.com/the-importance-of-stakeholders/> (Ostatnie pobranie: 18.07.2022.)
- [9] Teoria interesariuszy - O teorii interesariuszy: <http://stakeholdertheory.org/> (Ostatnie pobranie: 19.07.2022.)
- [10] Stevenson, Sarah - Stakeholders in Social Enterprise (forma dydaktyczna WOeRK): <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk> (ostatnie pobranie: 18.07.2022.).

MODUŁ 2.

INNOWACJE W SEKTORZE SPOŁECZNYM

1. Koncepcja innowacji i innowacji społecznych

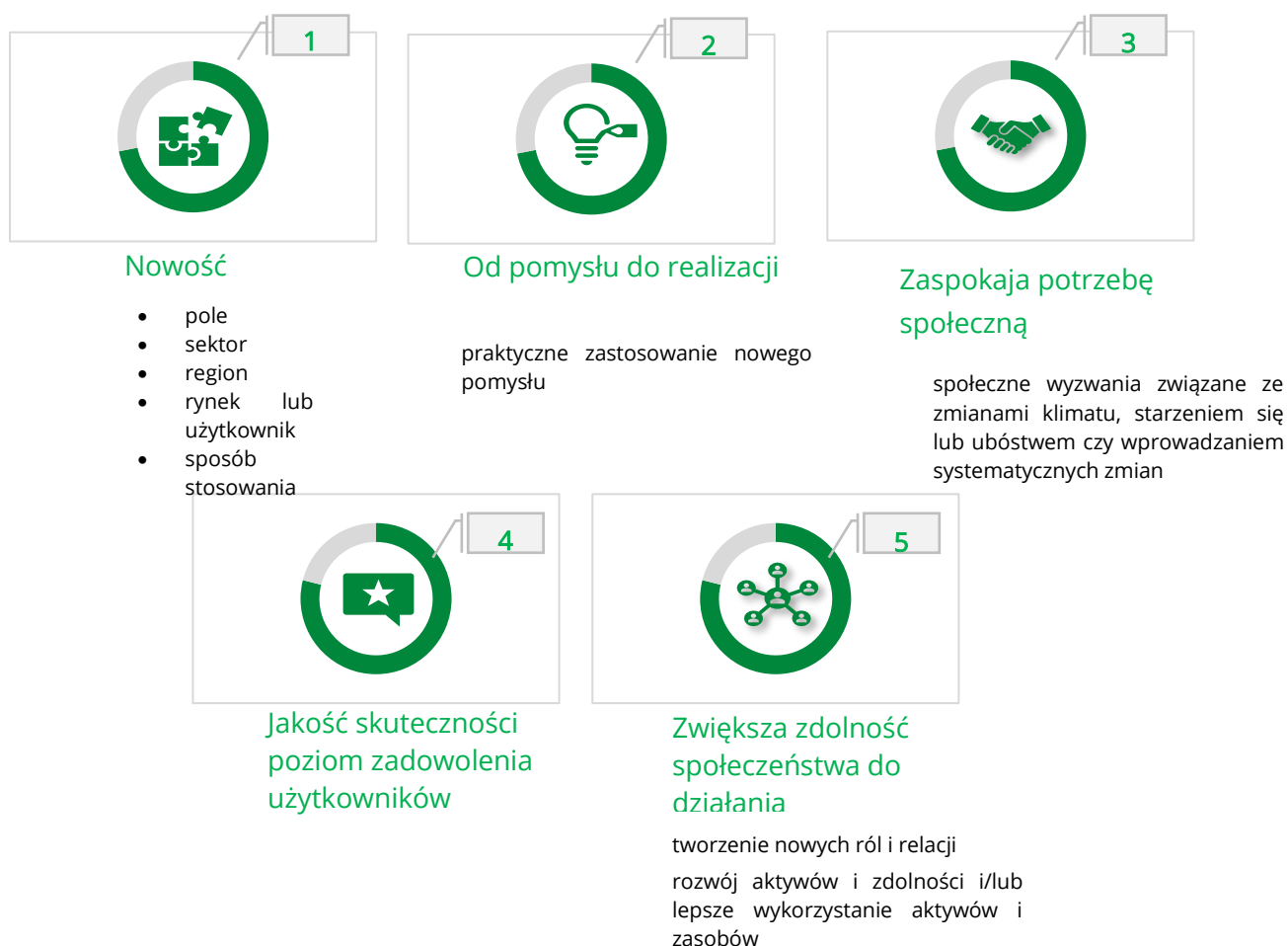
Wczesne zastosowania innowacji społecznych obejmują z jednej strony odniesienie do znaczących długoterminowych zmian strukturalnych w instytucjach, nawykach i rutynach, które zostały wywołane przez rewolucje demokratyczne i upadek społeczeństwa feudalnego, ale także z drugiej strony do bardziej konkretnych, węższych zmian społeczno-kulturowych (Bailey 1970). W kolejnych latach pojęcie innowacji społecznych stało się wszechobecne w środowisku akademickim, w kształtowaniu polityki, wśród organizacji trzeciego sektora oraz w biznesie. W europejskiej polityce publicznej panuje dziś zgoda co do tego, że innowacje społeczne szeroko oznaczają nowe pomysły i nowe współprace w celu poprawy efektywności i zaspokojenia potrzeb społecznych (Komisja Europejska, Biuro Doradców ds. Polityki Europejskiej 2010). Innowacje społeczne odnoszą się do nowych odpowiedzi na pilne potrzeby społeczne za pomocą środków, które wpływają na proces interakcji społecznych i są bardzo związane z dobrostanem (BEPA, 2010, s.6)

Innowacje społeczne odnoszą się do sektora społecznego. Zahra, Gedajlovic, Neubaum i Shulman (2009) podkreślili, że innowacje społeczne są rdzeniem przedsiębiorczości społecznej. Przedsiębiorczość społeczna zakłada zmianę i poprawę sytuacji społecznej, a to może wymagać innowacji. Punktem wyjścia dla innowacji

społecznych jest pomysł na potrzebę, która nie jest zaspokajana, w połączeniu z pomysłem, jak można ją zaspokoić. Innowacje społeczne odnoszą się do innowacyjnych działań i usług, które są motywowane celem zaspokojenia potrzeby społecznej i które są w przeważającej mierze rozpowszechniane przez organizacje, których podstawowe cele są społeczne. Z szerszej perspektywy innowacje społeczne mogą być zdefiniowane jako innowacyjne działania i usługi, które są motywowane celem zaspokojenia potrzeby społecznej (Mulgan 2006).

Innowacje społeczne to skuteczny i zrównoważony sposób reagowania na potrzeby społeczne.





Rysunek 7. Podstawowe elementy i wspólne cechy innowacji społecznych

Źródło: Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Defining Social Innovation. Materiał dostarczony w ramach projektu: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), Komisja Europejska - 7 Program Ramowy, Bruksela: Komisja Europejska, DG ds.

Innowacje społeczne to skuteczny i trwały sposób odpowiadania na potrzeby społeczne. Innowacje społeczne są wykorzystywane w ideologicznych i teoretycznych debatach na temat charakteru i roli innowacji we współczesnym społeczeństwie, bądź to w celu konfrontacji z głównymi nurtami koncepcji innowacji technologicznych i organizacyjnych, bądź też jako koncepcyjne rozszerzenie innowacyjnego charakteru rozwoju społeczno-gospodarczego. Koncepcja innowacji społecznych ewoluowała z dwóch głównych kierunków: przedsiębiorczości społecznej i rozwoju lokalnego.

Przedsiębiorcy społeczni są definiowani przez Bornesteina (2004) jako "ludzie z nowymi pomysłami na rozwiązanie poważnych problemów, którzy są nieugięci w dążeniu do realizacji swoich wizji, ludzie, którzy po prostu nie przyjmą "nie" za odpowiedź, którzy nie poddadzą się, dopóki nie rozprzestrzenia swoich pomysłów tak daleko, jak to tylko możliwe". Nawet jeśli przedsiębiorca społeczny nie tworzy lub nie projektuje bezpośrednio nowego produktu lub wynalazku, musi być kreatywny i innowacyjny w tym, jak to robi, aby zoptymalizować i zmaksymalizować swoje wyniki. Przedsiębiorczość społeczna wiąże się z innym sposobem myślenia o wpływie i zmianie społecznej, a zatem wymaga innowacji. Przedsiębiorca społeczny angażuje się w innowacje w sposobie rozwiązywania problemów społecznych itp. Przedsiębiorca społeczny musi zatem być innowacyjny i kreatywny w sposobie, w jaki łączy interesariuszy i wdraża interwencje. Przedsiębiorca społeczny nie może zajmować się jedynie problemem powierzchniowym lub chorobą, ale musi zaproponować i zaproponować trwałe i skuteczne rozwiązania, które zajmują się problemem zasadniczo i systematycznie, a to może wymagać wielu innowacji (Mthembu, Brian, 2019). Innowacja musi mieć charakter radykalny lub zakłócający, aby mogła rzeczywiście przyczynić się

do transformacji społecznej, a tym samym przedsiębiorczości społecznej lub wpływu społecznego. Musi być w stanie i umożliwiać zmianę i przekształcenie systemu.

Mulgan (2006) stwierdza, że przedsiębiorczość społeczna i wynikająca z niej zmiana społeczna muszą być radykalne i zakłócające, a nie powszechne, aby rzeczywiście miały znaczący wpływ społeczny. Rodzaje innowacji to:

- ▲ **Disruptive Innovation** - Aby być naprawdę skutecznym, głównym zadaniem przedsiębiorczości społecznej powinno być bycie disruptive - skuteczne zmienianie systemu. W przeciwnym razie przedsiębiorczość społeczna to po prostu leczenie lub łagodzenie objawów. Wielkość wpływu społecznego, jaki będzie miał przedsiębiorca społeczny, zależy od tego, jak bardzo on i jego rozwiązania są przełomowe lub radykalne. Coraz więcej osób łączy się i współpracuje, aby doprowadzić do poprawy sytuacji społecznej.
- ▲ **Radykalna innowacja** - innowacja, która wiąże się z możliwością społeczną lub przedsiębiorstwem społecznym lub jest w nie wbudowana, może być radykalna. Radykalna przedsiębiorczość społeczna jest tym bardziej prawdopodobna, im większa jest potrzeba społeczna i im większy jest imperatyw lub cel wywołania wpływu społecznego. Im bardziej radykalny przedsiębiorca społeczny, tym większe szanse na przetrwanie. Im większa pasja przedsiębiorcy społecznego, tym bardziej prawdopodobne, że będzie on radykalny.
- ▲ **Incremental Innovation i Sustaining Innovation** - nie są wspólne dla przedsiębiorczości społecznej.

Pojawiły się nowe podejścia do rozwoju lokalnego, które skupiają się na wykorzystaniu i promowaniu endogenicznych potencjałów terytorium (Lenz, Shier, 2021). Innowacje społeczne są dość często albo lokalnie lub regionalnie specyficzne, albo/i przestrzennie negocjowane pomiędzy agentami i instytucjami, które mają silną przynależność terytorialną. Podejście to definiuje innowacje społeczne jako zaspokajanie wyalienowanych potrzeb ludzkich poprzez transformację stosunków społecznych: transformacje, które "poprawiają" systemy zarządzania, które kierują i regulują alokację dóbr i usług mających zaspokoić te potrzeby, oraz które ustanawiają nowe struktury i organizacje zarządzania (fora dyskusyjne, systemy podejmowania decyzji politycznych, firmy, interfejsy, systemy alokacji i tak dalej). Biorąc pod uwagę koncepcje rozwoju lokalnego, innowacje społeczne obejmują m.in. transformację relacji społecznych w przestrzeni, reprodukcję tożsamości i kultury związanych z miejscem i wymienianych przestrzennie oraz tworzenie struktur zarządzania związanych z miejscem i skalą (Moulaert 2009). Innowacje społeczne w rozwoju lokalnym są widoczne we wszystkich krajach europejskich, ale różnią się zasadniczo od tych związanych z integracją zawodową, zarówno pod względem liczby przedsiębiorstw, jak i rodzajów świadczonych usług.

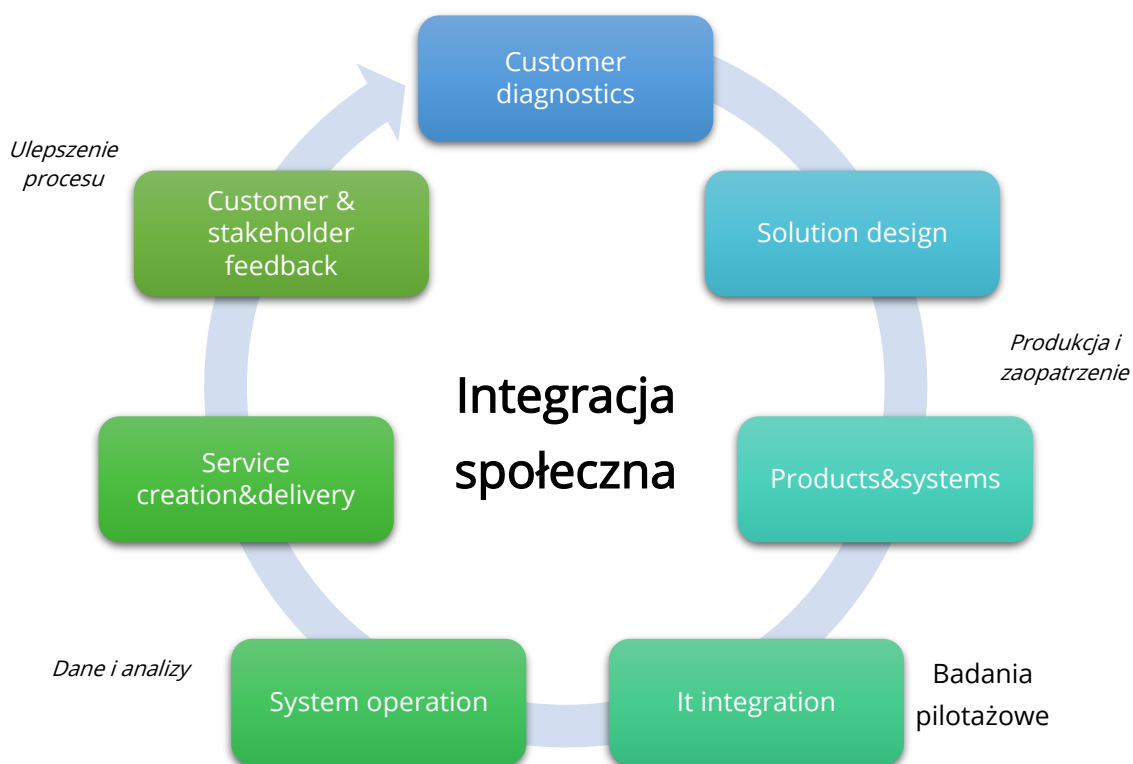
Na przykład we Włoszech tysiące przedsiębiorstw społecznych świadczą szereg usług społecznych, w tym pracę na rzecz integracji osób w niekorzystnej sytuacji. W innych krajach, takich jak Szwecja i Finlandia, działają one głównie w określonych dziedzinach, takich jak służby zatrudnienia czy przedszkola (Copus et al. 2017). We Francji głównym kierunkiem innowacji społecznych jest tworzenie innowacyjnych usług opieki społecznej i środowiskowej, poprzez integrację publicznej polityki społecznej i polityki pracy. Warto podać kilka przykładów innowacji społecznych:

- ✓ Community Care Assynt - organizacja charytatywna założona przez lokalnych mieszkańców, świadcząca usługi wspierające ludzi w pokonywaniu barier, na które napotykają ze względu na wiek, zdrowie lub niepełnosprawność (<http://www.communitycareassynt.org.uk/>)
- ✓ Centrum Kreatywne Fish Factory - Wynik transformacji opuszczonej fabryki ryb w Stöðvarfjörður przez grupę pasjonatów (<https://inhere.is/>)
- ✓ Kalix Övre Bygd - prowadzi lokalny sklep i świadczy szereg usług publicznych w zakresie opieki nad osobami starszymi, opieki nad dziećmi i edukacji (<https://www.kalix.se/Samhalle/Landsbygd/byar/ovre-bygden/>)
- ✓ Sorø Senior Service - sieć wolontariuszy, którzy dostarczają artykuły spożywcze starszym mieszkańcom w odległych częściach gminy (<https://www.sn.dk/soroe-kommune/stift-regelsaet-har-draebt-soroe-senior-service/>)
- ✓ Fabryka Inicjatyw to program innowacji społecznych koordynowany przez Avise i wspierany przez organizacje kierujące startupami biznesowymi w 30 obszarach (<https://fabriqueainitiatives.org/>)
- ✓ Collabourative Social Housing oferuje domy w przystępnych cenach i promuje tworzenie inteligentnych społeczności ze wspólnymi przestrzeniami, narzędziami i usługami (<https://www.fhs.it/?lang=en>).

Ponadto istnieją dwie perspektywy teoretyczne dotyczące innowacji społecznych. Z jednej strony istnieje "perspektywa skoncentrowana na agencie", indywidualistyczne i behawiorystyczne podejście, w którym innowacje społeczne są tworzone poprzez działania podejmowane przez konkretne jednostki. Po drugiej stronie znajduje się "perspektywa strukturalistyczna", w której innowacje społeczne są postrzegane jako zdeterminowane przez zewnętrzny kontekst strukturalny (Graddy-Reed, Feldman 2015).

Innowacje społeczne mogą być postrzegane z perspektywy rezultatu. Z tego punktu widzenia innowacje społeczne to innowacje o celach społecznych lub dotyczące poprawy dobrobytu społecznego (Cajaiba-Santana 2014). Podczas gdy rozwój społeczny w XIX i XX wieku był napędzany przez postęp technologiczny i dogmaty ekonomiczne, XXI wiek musi dać początek innowacjom społecznym, aby pobudzić zmiany społeczne i systemowe. Innowacje społeczne stały się szczególnie atrakcyjne dla decydentów ze względu na trudności, z jakimi borykają się tradycyjne systemy opieki społecznej w zaspokajaniu rosnących i zróżnicowanych potrzeb społeczeństwa (Borzaga, Bodini 2014).

Zahra et al. (2009) definiują przedsiębiorczość społeczną podkreślając innowacyjność, która jest ostatecznym celem tego procesu: "przedsiębiorczość społeczna obejmuje działania i procesy podejmowane w celu odkrycia, zdefiniowania i wykorzystania możliwości w celu zwiększenia bogactwa społecznego poprzez tworzenie nowych przedsięwzięć lub zarządzanie istniejącymi organizacjami w sposób innowacyjny". Innowacja społeczna może być rozumiana jako proces tworzenia nowatorskich rozwiązań w celu dalszego rozwoju dobra społecznego - jest to innowacja odnosząca się do rozwiązania problemu społecznego (Pol i Ville, 2009). Oznacza to nie tylko współpracę ze wszystkimi interesariuszami, ale także integrację innowacji technologicznych z nowymi modelami biznesowymi w celu doprowadzenia do konwergencji IT z infrastrukturą społeczną i przemysłową.



Rysunek 8. Łańcuch wartości dla innowacji społecznych

Źródło: Frost & Sullivan, 2014.

Innowacje społeczne są procesami zbiorowymi. To stwierdzenie sugeruje, że innowacje promują procesy współpracy i uczestnictwa. Wynikają one z wysokiego poziomu innowacji i często obejmują nowatorskie rozwiązania, co oznacza wysoki stopień uczenia się i iteracji dla wszystkich interesariuszy, co skutkuje cyrkularnymi łańcuchami wartości z pętlami sprzężenia zwrotnego i ciągłym doskonaleniem. Otwarte innowacje uwzględniają inwencję obywateli, społeczności, przedsiębiorstw, organizacji obywatelskich oraz władz lokalnych i centralnych zarówno w projektowaniu rozwiązań, jak i w pętlach sprzężenia zwrotnego dla wspólnego doskonalenia.

Podsumowując, innowacje społeczne aktywnie promują inkluzywne relacje między jednostkami, zwłaszcza tymi, które są (lub były) zaniedbywane przez poprzednie procesy ekonomiczne, polityczne, kulturowe lub społeczne. Ponadto, innowacje

społeczne wyraźnie odnoszą się do potrzeb i podkreślają znaczenie bardziej integracyjnych rozwiązań dla pilnych potrzeb ludzkich. Innowacje społeczne są rodzajem zmiany społecznej; mają wpływ na przyszły rozwój społeczny i obecną stabilność poza chwilowymi modami.

Innowacje społeczne aktywnie promują włączające relacje między jednostkami, zwłaszcza tymi, które są (lub były) zaniedbane przez wcześniejsze procesy ekonomiczne, polityczne, kulturowe lub społeczne.

Bibliografia

- [1] Bailey, F. (1970) Politics And Social Change: Orissa in 1959. Berkeley: University of California Press.
- [2] BEPA (2010) Empowering people, driving change: Innowacje społeczne w Unii Europejskiej. Biuro Doradców ds. Polityki Europejskiej. Pobrano z: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/doc_17731_35611801.pdf
- [3] Bornstein, D. (2004). Jak zmienić świat: Przedsiębiorcy społeczni i siła nowych idei. Oxford: Oxford University Press.
- [4] Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development. Polityka Społeczna i Społeczeństwo, 13(03), 411-421.
- [5] Cajaiba-Santana, G. (2014). Innowacje społeczne: Moving the field forward. A conceptual framework. Prognozowanie Technologiczne i Zmiana Społeczna, 82, 42-51.
- [6] Copus A., Perjo L., Berlina A., Jungsberg L., Randall L. & Sigurjónsdóttir H. (2017), Innowacje społeczne w rozwoju lokalnym: Lessons from the Nordic countries and Scotland. NORDREGIO WORKING PAPER 2017:2 <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1091846/FULLTEXT01.pdf>
- [7] Komisja Europejska. 2010. This Is European Social Innovation. Bruksela: Unia Europejska.
- [8] Frost & Sullivan, 2014, Social Innovation in Action. Whitepaper In Partnership with Hitachi, Ltd, Retrieved from: https://social-innovation.hitachi/-/media/project/hitachi/sib/en-eu/about/whitepaper/pdf/social_innovation_in_action_whitepaper_2019.pdf?upd=20191007131217Z&la=en-



150&hash=FF4E6979AC64F852C2218
D68CAC22393

- [9] Graddy-Reed, A., Feldman, M. P. (2015). Stepping up: an empirical analysis of the role of social innovation in response to an economic recession. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 293-312.
- [10] <https://fabriqueainitiatives.org/>
- [11] <https://inhere.is/>
- [12] <http://www.communitycareassnt.org.uk>
- [13] <https://www.fhs.it/?lang=en>
- [14] <https://www.kalix.se/Samhalle/Landsbygd/byar/ovre-bygden/>
- [15] <https://www.sn.dk/soroe-kommune/stift-regelsaet-har-draebt-soroe-senior-service/>
- [16] Moulaert F. (2009) *Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced in Social Innovation and Territorial Development* ed. Diana MacCallum, Farnham, England ; Burlington, VT : Ashgate.
- [17] Mulgan, G., 2006. Proces powstawania innowacji społecznych. *Innowacje: technologia, zarządzanie, globalizacja*, 1(2), s.145-162.
- [18] Mthembu, Anele i Barnard, Brian, *Social Entrepreneurship: Objectives, Innovation, Implementation and Impact on Entrepreneurship* (February 27, 2019). Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3343448>
- [19] Pol, E. i Ville, S. (2009) Social innovation: buzz word or enduring term? *Journal of SocioEconomics*, 38: s. 878-885.
- [20] Shaker A. Zahra, Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, Joel M. Shulman, A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, Volume 24, Issue 5, 2009, pp. 519-532.
- [21] Trish Lenz, Micheal L. Shier. (2021) Supporting Transformational Social Innovation through Nonprofit and Local Government Relations: A Scoping Literature Review. *Human Service Organizations* 45:5, pp. 454-478.
- [22] Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009). Typologia przedsiębiorców społecznych: Motywy, procesy poszukiwania i wyzwania etyczne. *Journal of Business Venturing*, 24(5), s. 519-532.

2. Cyfrowe innowacje społeczne

Związek między innowacjami technologicznymi i społecznymi jest złożony i trudny do rozdzielenia. Podczas gdy innowacje społeczne często wykorzystują nowe technologie, wzajemne oddziaływanie pomiędzy technologią a innowacjami społecznymi nie jest jednokierunkową relacją liniową. Społeczeństwa i indywidualni użytkownicy raczej stosują nowe i istniejące technologie w innowacyjny sposób. Pojęcia takie jak projektowanie w użyciu i praca użytkowników w zakresie zawłaszczania w technologii informacyjnej odnoszą się do praktycznych wysiłków, aby technologie działały (Grimm, Fox, Baines, Albertson 2013).

W epoce cyfrowej dychotomie innowator-producent i użytkownik-konsument zacierają się wzajemnie. Transformacja cyfrowa w przestrzeni społecznej jest mniej dramatyczna, zwłaszcza w zakresie wykorzystania technologii do rozwiązywania niegodziwych problemów społecznych, takich jak ubóstwo, nierówności, wykluczenie społeczne, marginalizacja i słaby dostęp do opieki zdrowotnej. Podmioty te mogą współpracować przy użyciu technologii cyfrowych, aby współtworzyć wiedzę i rozwiązania w celu zaspokojenia szerokiego zakresu potrzeb społecznych w grupach defaworyzowanych, wykluczonych społecznie i marginalizowanych w skali, która była niewyobrażalna przed powstaniem technologii internetowych. (Qureshi, Pan, Zheng, 2021).

W ślad za Komisją Europejską (2014), cyfrowe innowacje społeczne to nowy rodzaj innowacji umożliwiony przez efekt sieciowy internetu, który prowadzi do nowych modeli wspólnej produkcji i udostępniania treści. To radykalnie zmieniło równania konkurencji oraz podaży i popytu w tradycyjnych modelach biznesowych. Komisja Europejska wspiera obecnie podejmowanie i ekspansję cyfrowych innowacji społecznych w ramach swojej polityki agendy cyfrowej. Koncepcja cyfrowych innowacji

społecznych została opracowana przez UE, co znalazło odzwierciedlenie w jednym z priorytetów strategii Europa 2020.

W strategii "Europa 2020" określono nowe czynniki pobudzające wzrost gospodarczy i zatrudnienie w siedmiu konkretnych obszarach, których środki zostały ujęte w siedmiu inicjatywach przewodnich, mających na celu zwiększenie efektywności gospodarki UE (Europa efektywnie korzystająca z zasobów, polityka przemysłowa w erze globalizacji), wspieranie innowacji (Europejska agenda cyfrowa, Unia innowacji) oraz zwalczanie bezrobocia i wykluczenia (Mobilna młodzież, Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia, Europejski program walki z ubóstwem).

Europejska agenda cyfrowa (DAE) ma na celu opracowanie innowacyjnych rozwiązań, które stanowią wyzwanie dla tradycyjnych sposobów działania, jak np. przejście od zamkniętych modeli innowacji do otwartych i opartych na współpracy innowacji, które mogą uwolnić siłę produkcji społecznej i zbiorowej inteligencji. W tym kontekście agenda cyfrowa jest prawdopodobnie najbardziej znaczącym przykładem obszaru polityki, który dotyczy cyfrowych innowacji społecznych.

Choć początkowo uważano je za szczególny przypadek innowacji społecznych, cyfrowe innowacje społeczne są obecnie uznawane za nowe pole badawcze i aplikacyjne o charakterystycznych cechach (Rodrigo, Palacios, Ortiz-Marcos, 2019). Cyfrowe innowacje społeczne (DSI) obejmują wykorzystanie technologii cyfrowych w opracowywaniu i wdrażaniu innowacyjnych produktów, usług, procesów i modeli biznesowych, które mają na celu poprawę dobrobytu i agencji grup społecznie upośledzonych lub rozwiązanie problemów społecznych związanych z marginalnością, nierównością i wykluczeniem społecznym (Qureshi, Pan, Zheng, 2021). Technologie



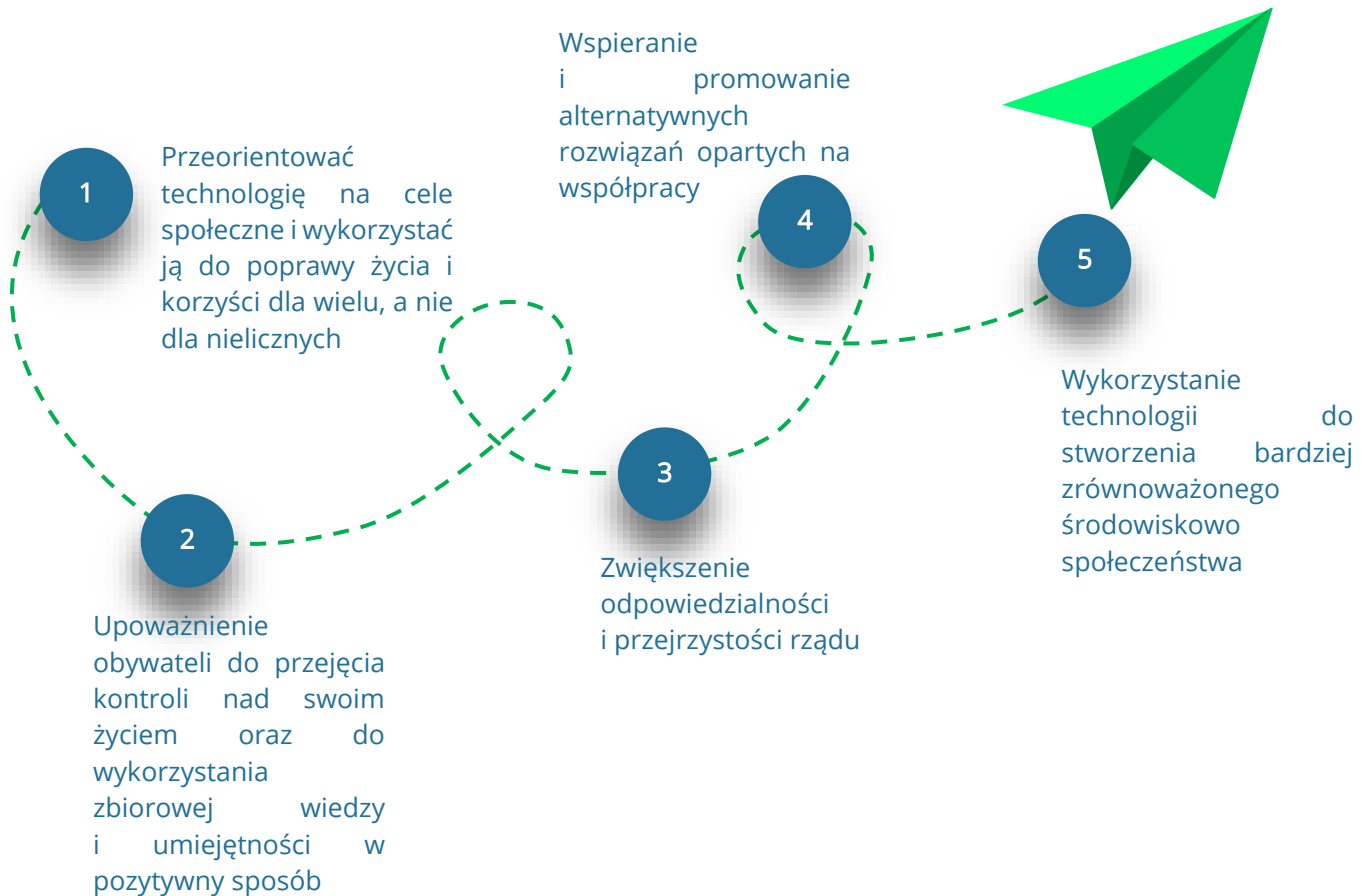
takie jak blockchain, sztuczna inteligencja (AI) oraz wirtualna i rozszerzona rzeczywistość (VR i AR) były dotychczas najszerzej stosowane komercyjnie, przynosząc ze sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne zakłócenia w przemyśle, gospodarce i naszych społeczeństwach, ale mają również potencjał, aby przekształcić sposób, w jaki rozwiązujemy problemy społeczne za pomocą narzędzi cyfrowych.

W ramach przeglądu literatury można wyróżnić trzy główne konteksty dotyczące DSI. Pierwszy z nich to kontekst cyfrowy, który obejmuje technologie obywatelskie, technologie w życiu obywatelskim, technologie społeczne, technologie obywatelskie, technologie dla dobra, technologie społeczne, technologie cyfrowe w innowacjach społecznych, media obywatelskie, technologie cyfrowe w innowacjach społecznych, ekosystemy internetowe, platformy świadomości zbiorowej CAPS, sieci społeczności otwartych. Drugi to kontekst społeczny: digital commons, eCommons, eDemocracy, eGovernance, społeczne osadzenie technologii, zaangażowanie obywatelskie. Ostatni, kontekst innowacyjny to: innowacje społeczne i nowe technologie, innowacje technologiczne, Digital Social Innovation DSI, innowacje społeczne w kontekście cyfrowym (Rodrigo et al. 2019)

W przypadku Cyfrowych Innowacji Społecznych (DSI) pojawia się nowy komponent technologii komunikacyjnych, a mianowicie tworzenie platform internetowych i cyfrowych narzędzi przetwarzania informacji w celu promowania tych tworzących wartość kolaboracji oraz rozszerzania lub skalowania najlepszych praktyk i przekazywania know-how tanio i szybko za pośrednictwem sieci. Celem jest znalezienie nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, zyskanie na efektywności, skuteczności, trwałości lub (w dłuższej perspektywie) rozwiązanie problemu zaangażowania obywateli na rzecz dobrego rządzenia (Loretta, Passani 2014).

Inicjatywy w zakresie innowacji społecznych mają na celu nie tylko wprowadzenie innowacji do produktu lub usługi, ale także wpłynięcie na relacje społeczne, które charakteryzują grupę społeczną i solidną strukturę społeczności (Murray, Caulier-Grice i Mulgan, 2010). DSI ma na celu promowanie innowacji i zmian społecznych w oparciu o efekt sieciowy: oznaczający połączenia internetowe, narzędzia kolaboracji internetowej, dzielenie się otwartymi danymi oraz proces oddolnych działań i aplikacji wspieranych przez rówieśników). Inicjatywy wykorzystujące media społeczne i łączność internetową do wspierania, uzupełniania lub przyspieszania istniejących procesów innowacji społecznych stanowią jedne z najczęstszych przykładów DSI (Certoma 2022). DSI jest zorganizowane jako partnerstwo publiczno-prywatne oparte na aktywnej roli obywateli i wykorzystaniu najnowocześniejszych technologii informacyjnych w celu zaangażowania obywateli, wspierania silniejszych powiązań (wymiana danych, wizualizacja), a tym samym zwielokrotnienia potencjalnego efektu oddolnych inicjatyw. (Loretta, Passani 2014).





Rysunek 9. Główne cele Cyfrowych Innowacji Społecznych (DSI)

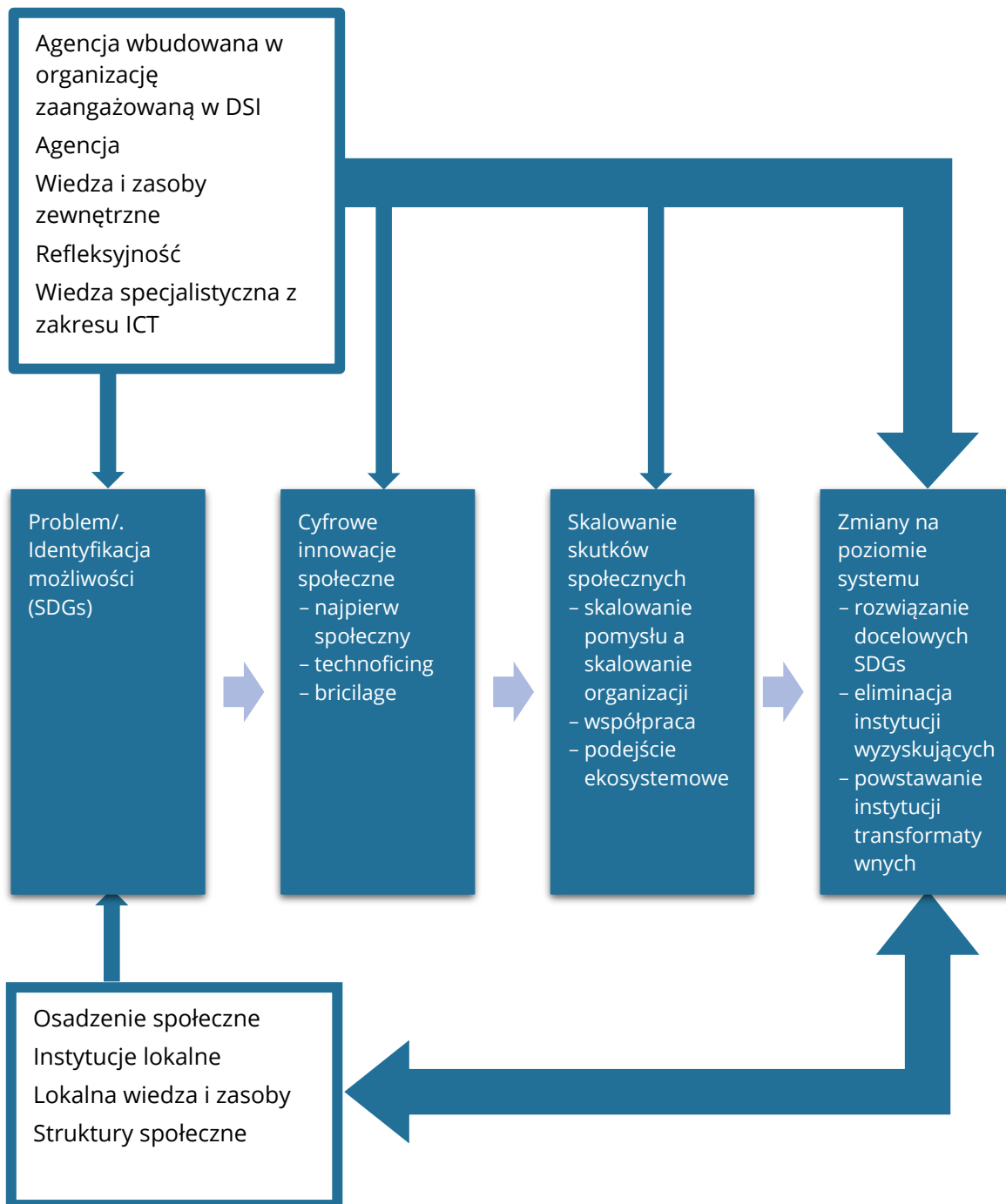
Źródło: DSI4EU, A guide for developing DSI ideas, <https://digitalsocial.eu/images/upload/65-A%20guide%20for%20developing%20DSI%20ideas.pdf>

Cyfrowe innowacje społeczne dotyczą inicjatyw, które (Stokes, Baeck, Baker, 2017):

- ☑ Mieć wpływ na społeczeństwo.
- ☑ Adoptuj nowe trendy technologiczne w nowatorski sposób.
- ☑ Dążenie do upodmiotowienia obywateli w zakresie świadomości indywidualnej i zbiorowej.
- ☑ Wykazanie wyraźnego efektu sieciowego.
- ☑ Skupienie się na wspieraniu i pracy z oddolnymi lub "oddolnymi" społecznościami użytkowników.

Inicjatywy DSI mogą być prowadzone przez przedsiębiorców społecznych, agencje rządowe, organizacje charytatywne, fundusze powiernicze, organizacje pozarządowe (NGO), spółdzielnie lub korporacje w ramach ich społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak biorąc pod uwagę zakres i skalę SDGs, takie inicjatywy z większym prawdopodobieństwem obejmują partnerstwa międzysektorowe i wielu interesariuszy.

Poprzez integrację badań nad ICTs dla rozwoju, przedsiębiorczością społeczną i innowacjami społecznymi, proponujemy ramy dla zrozumienia procesu DSI i identyfikacji interesujących ścieżek badawczych.



Rysunek 10. Proces powstawania cyfrowych innowacji społecznych

Źródło: Qureshi, Pan, Zheng, 2021.

Podejście social-first oznacza, że DSIrs muszą dążyć do maksymalizacji wpływu społecznego. DSIrs powinni przestrzegać zasady technoficingu, rozumianej jako celowe dążenie do osiągnięcia celów społecznych przy użyciu technologii, która jest wystarczająco dobra i odpowiednia dla danego celu. Konstrukcja bricolage'u

kulturowego jest definiowana jako innowacyjna rekombinacja i doraźne wykorzystanie dostępnych zasobów kulturowych w celu przewycięcia ograniczeń zasobów i sztywnych hierarchii społecznych w rozwiązywaniu trudnych problemów społecznych (Qureshi, Pan, Zheng, 2021).

Szybkie rozprzestrzenianie się, wszechobecna dostępność i przystępność nowych technologii cyfrowych otworzyły nowy świat możliwości rozwiązywania palących problemów społecznych.

DSI już teraz przynosi efekty społeczne w różnych obszarach. Platforma digitalsocial.eu została opracowana w ramach projektu DSI4EU i od lutego 2016 r. oferowała użytkownikom możliwość znalezienia list inicjatyw z zakresu cyfrowych innowacji społecznych w całej Europie. W 2022 r. w całej Europie działa prawie 2 tys. organizacji i ponad 1 tys. projektów zaangażowanych w cyfrowe innowacje społeczne (DSI), przy czym największa koncentracja aktywności występuje w Europie Zachodniej i Południowej. Platformy cyfrowych innowacji społecznych gromadzą przykłady cyfrowych innowacji społecznych w podziale na tematykę zdrowie i opieka, umiejętności i uczenie się, żywność, środowisko i zmiana klimatu, migracja i integracja, demokracja cyfrowa, miasta i rozwój miast, praca i zatrudnienie, kultura i sztuka, nauka, finanse i gospodarka. Projekt DSI4EU, przedstawia statystykę wykorzystania technologii cyfrowych do rozwiązywania problemów społecznych. Jako przykład możemy wymienić następujące:

- ▲ Baluchon buduje niedrogie, drewniane i wykonane metodą "zrób to sam" mikro domy, które umożliwiają osobom o niskich

dochodach niezależne życie
(<https://www.tinyhouse-baluchon.fr/>)

- ▲ Fundacja Fab - zapewnia dostęp do narzędzi, wiedzy i środków finansowych w celu edukacji, innowacji i wynalazków przy użyciu technologii i cyfrowej fabrykacji, aby umożliwić każdemu stworzenie (prawie) wszystkiego, a tym samym stworzenie możliwości poprawy życia i warunków bytowych na całym świecie (<https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>)
- ▲ Fairphone - celem jest stworzenie pozytywnego wpływu społecznego i środowiskowego od początku do końca cyklu życia telefonu (<https://www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header>)
- ▲ Aplikacja I Wheel Share, ułatwia zbieranie i rozpowszechnianie informacji o miejskich (pozytywnych i negatywnych) doświadczeniach, które mogą być przydatne dla osób niepełnosprawnych (<https://retourdimage.eu/i-wheel-share-application-mobile-et-citoyenne-pour-laccessibilite/>)
- ▲ mySociety to przedsiębiorstwo społeczne typu not-for-profit, którego misją jest tworzenie i popularyzacja narzędzi cyfrowych umożliwiających obywatelom sprawowanie władzy nad instytucjami i decydentami (<https://www.mysociety.org/>).
- ▲ Opendesk - zmienia sposób produkcji mebli, łącząc klientów z lokalnymi twórcami (<https://www.opendesk.cc/>)

Podsumowując, szybkie rozprzestrzenianie się, wszechobecna dostępność i przystępność nowych technologii cyfrowych otworzyły nowy świat

możliwości rozwiązywania palących problemów społecznych. Cyfrowe innowacje społeczne wykorzystują technologie cyfrowe do zaspokojenia potrzeb społecznych. Główne obszary cyfrowych

innowacji społecznych to edukacja, opieka zdrowotna, usługi socjalne (promowanie włączenia społecznego i spójności społecznej).

Bibliografia

- [1] Anania L., & Passani, A. (2014). A Hitchiker 's guide to digital social innovation, 20th ITS Biennial Conference, Rio de Janeiro 2014: The Net and the Internet - Emerging Markets and Policies 106838, International Telecommunications Society (ITS).
- [2] Certona, C. (2022) Przyszłe scenariusze cyfrowych innowacji społecznych w zarządzaniu miastem. Zbiorowa dyskusja na temat społeczno-politycznych implikacji w Gandawie, *Cities*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103542>
- [3] digitalsocial.eu
- [4] Europa 2020, Retrieved from: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_en.htm
- [5] Komisja Europejska (2014) Social Innovation A Decade of Changes, Retrieved from: <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>
- [6] Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K., (2013) Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice, *Innovation, The European Journal of Social Science Research*, 26(4):463-455
- [7] <https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>
- [8] <https://retourdimage.eu/i-wheel-share-application-mobile-et-citoyenne-pour-laccessibilite/>
- [9] <https://www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header>
- [10] <https://www.mysociety.org/>
- [11] <https://www.opendesk.cc/>
- [12] <https://www.tinyhouse-baluchon.fr/>
- [13] Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgar, G., (2010). The open book of social innovation. Londyn: Young Foundation/NESTA. Pobrano z: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- [14] Qureshi, I., Pan, S.L., & Zheng, Y., (2021). Cyfrowe innowacje społeczne: An overview andresearch framework. Special Issue: Digital Social Innovation, 31(5), 647-671, <https://doi.org/10.1111/isj.12362>.
- [15] Rodrigo, L., Palacios, M., & Ortiz-Marcos, I., (2019). Cyfrowa innowacja społeczna: analiza procesu konceptualizacji i propozycja definicji, *Dirección y Organización* 67, 59-66
- [16] Stokes M., Baek P., & Baker T., (2017). What next for digital social innovation? Wykorzystanie potencjału ludzi i technologii do rozwiązywania problemów społecznych. <https://www.nesta.org.uk/report/what-next-for-digital-social-innovation-realising-the-potential-of-people-and-technology-to-tackle-social-challenges/>

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Najbardziej znanym modelem CSR jest model Carrolla (1979), który proponuje, aby odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa obejmowała oczekiwania ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne kształtowane przez społeczeństwo. Głównym obszarem odpowiedzialności jest odpowiedzialność ekonomiczna, ale jednocześnie firma musi przestrzegać prawa. Odpowiedzialność etyczna odnosi się do obowiązku rzetelnego i uczciwego postępowania. CSR jest postrzegana jako pozytywnie wpływająca na reputację firmy, co sugeruje, że firmy mogą zdecydować się na rozszerzenie swoich programów CSR w następstwie złych warunków ekonomicznych. Społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy działań firm wykraczających poza ich zobowiązania prawne wobec społeczeństwa i środowiska.

Komisja Europejska zaproponowała definicję CSR w Zielonej Księdze z 2001 r. jako "koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają kwestie społeczne i środowiskowe w swojej działalności gospodarczej oraz w relacjach z interesariuszami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie oczekiwań prawnych, ale także wyjście poza ramy zgodności i inwestowanie "więcej" w kapitał ludzki, środowisko i relacje z interesariuszami. W 2011 roku Komisja Europejska w swojej odnowionej strategii UE na lata 2011-2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw przedstawiła nową definicję CSR, aby zająć się bardzo złożoną kwestią "wyjścia poza zgodność z prawem". Nowa definicja określa CSR jako "odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo" i wyjaśnia, że warunkiem wstępnym wypełnienia tej odpowiedzialności jest poszanowanie obowiązującego prawodawstwa oraz układów zbiorowych pomiędzy partnerami

społecznymi. Komisja Europejska (2011) podkreśliła trzy główne cechy nowej definicji:

- Uznanie znaczenia strategii biznesu podstawowego. Rozwój koncepcji "tworzenia wspólnej wartości".
- Wyraźne uznanie praw człowieka i względów etycznych jako uzupełnienie względów społecznych, środowiskowych i konsumenckich.

Literatura dotycząca społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) sugeruje, że inicjatywy CSR wykraczają poza zaspokajanie bezpośrednich interesów interesariuszy przedsiębiorstw nastawionych na zysk, oferując potencjał, aby również poprawić wyniki. Rosnące rozczarowanie modelami biznesowymi for-profit zwróciło uwagę na przedsiębiorczość społeczną i innowacje społeczne w celu złagodzenia problemów społecznych (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, James, 2014).

Istnieje wiele definicji CSR, jak również różne spojrzenia na to, jak CSR powinien być wprowadzany i wdrażany w organizacjach. Zgodnie z teorią interesariuszy, CSR dzieli się zasadniczo na dwie kategorie: zewnętrzny i wewnętrzny CSR. Zewnętrzny CSR obejmuje trzy główne zagadnienia, a mianowicie filantropię korporacyjną, wolontariat korporacyjny i ochronę środowiska (Komisja Europejska, 2001), natomiast rdzeń wewnętrznego CSR dotyczy pracowników i stosunków pracy. W rezultacie, wewnętrzny CSR poniekąd funkcjonuje jako podstawowe działania HRM i jest uważany za skuteczną strategię zachęcającą do satysfakcji personelu, zaangażowania afektywnego i zaangażowania pracowników oraz działań związanych z dzieleniem się wiedzą (Gupta, Sharma, 2016), a z kolei pobudza kreatywność organizacyjną (Chaudhary, Akhouri, 2018).

Graddy-Reed & Feldman (2015) przedstawili osobno wiele ścieżek do innowacji społecznych, na których skupiła się istniejąca literatura. Najbardziej bezpośrednia ścieżka prowadzi przez organizacje, niezależnie od tego, czy byłyby to organizacje for-profit, nonprofit czy struktura hybrydowa, które są tworzone z wyraźnym celem podjęcia próby rozwiązania problemu społecznego. Każda innowacja może mieć efekt społeczny: szukające zysku biznesowe innowacje technologiczne lub organizacyjne mogą wytwarzać efekty zewnętrzne, które generują korzyści społeczne (Pol i Ville, 2009).

W związku z tym przedsiębiorstwa mogą pośrednio tworzyć innowacje społeczne poprzez pozytywne efekty zewnętrzne o zastosowaniu społecznym. Przedsiębiorstwa nastawione na zysk mogą również tworzyć innowacje społeczne poprzez swoje zaangażowanie społeczne, czyli praktyki w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Traktowanie CSR jako nowego modelu biznesowego może być również uznane za innowację społeczną, ponieważ stosuje nową koncepcję biznesową, która spowoduje rozwój społeczny.

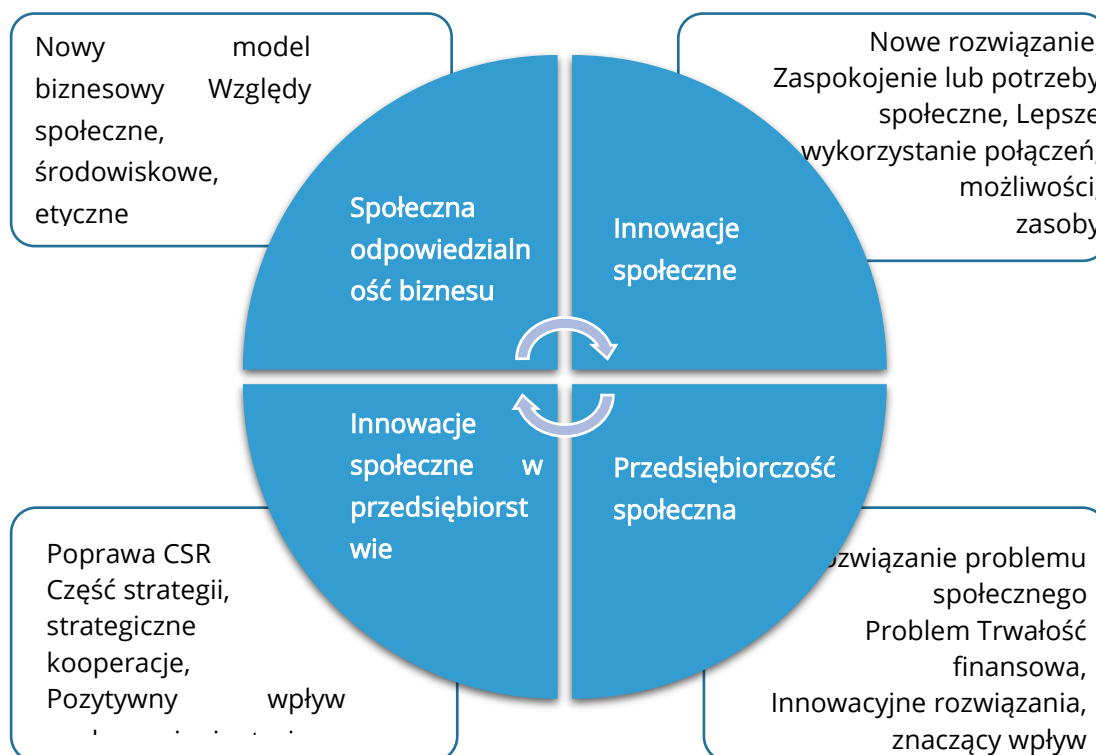


Rysunek 11. Źródło innowacji społecznych

Źródło: Graddy-Reed & Feldman (2015).

Te trzy alternatywne drogi sugerują, że innowacje społeczne nie będą ograniczone do przedsiębiorstw społecznych, ale będą obejmować cały zakres form organizacyjnych. Przedsiębiorstwa nastawione na zysk mogą również tworzyć innowacje społeczne poprzez swoje zaangażowanie społeczne, a mianowicie praktyki w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). CSR jest postrzegana jako czynnik pozytywnie wpływający na reputację firmy.

Innowacje społeczne, definiowane jako "innowacyjne działania i usługi, które są motywowane celem zaspokojenia potrzeby społecznej" (Mulgan, 2006, s. 146), występują w różnych formach organizacji, od firm nastawionych na zysk, które często tworzą wartość społeczną poprzez swoje programy CSR, po organizacje o podwójnej misji, tworzące nowe modele hybrydowe (Dees, Anderson, 2006). Przedsiębiorcy społeczni skupiają się na doprowadzeniu do poprawy wyników społecznych dla określonej społeczności lub grupy interesariuszy (Chell, Nicolopoulou, Karatas-Özkan, 2010).



Rysunek 12. Zintegrowany model społecznej odpowiedzialności biznesu, innowacji społecznych i przedsiębiorczości społecznej

Źródło: Szegedi, K. et. al (2016).

Analiza koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i innowacji społecznych rzuciła światło na sposób, w jaki CSR, która jest zintegrowana ze strategią przedsiębiorstwa, może sama w sobie być uznana za innowację społeczną. Zarówno innowacje społeczne przedsiębiorstw, jak i przedsiębiorczość społeczna próbują przyczynić się do rozwiązania jakiegoś problemu społecznego, zachowując przy tym równowagę ekonomiczną.

Przedsiębiorczość społeczna i innowacje społeczne są coraz częściej uznawane za sposób na przezwycięzenie mechanizmów rynkowych rządzących organizacjami nastawionymi na zysk i reinwestowanie przez nie zysków w dostarczanie pozytywnych rezultatów dla społeczności lub grup interesariuszy. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw nastawionych na zysk, przedsiębiorcy społeczni skupiają się na "podwójnej linii dna", motywacji do osiągania wyników zarówno finansowych, jak i społecznych. Zarówno przedsiębiorczość społeczna, jak i innowacje społeczne mają wspólne punkty stykowe, co jest istotne w procesie identyfikacji możliwości rozwiązywania problemów w zakresie niezaspokojonych potrzeb społecznych (Philips 2015).

Bibliografia

- [1] Chaudhary, R., & Akhouri, A., (2018). Linking corporate social responsibility attributions and creativity: Modelowanie zaangażowania w pracę jako mediatora. *Journal of cleaner production*, 190, 809-821. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.187>
- [2] Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-Özkan, M., (2010). Przedsiębiorczość społeczna i przedsiębiorczość: Perspektywy międzynarodowe i innowacyjne. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485-493.
- [3] Dees, J. G., & Anderson, B. B., (2006). Ramy teorii przedsiębiorczości społecznej: Budowanie na dwóch szkołach praktyki i myśli. In R. Mosher-Williams (Ed.), *Badania nad przedsiębiorczością społeczną: Understanding and contributing to an emerging field* (pp. 39-66). ARNOVA Occasional Paper Series 1(3).
- [4] Komisja Europejska (2001). Promowanie europejskich ram odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, Zielona Księga. Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych: Luksemburg. Pozyskano z: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningpolicy/doc/mobility/com329_en.pdf
- [5] Komisja Europejska (2011). Społeczna odpowiedzialność biznesu: nowa definicja, nowy plan działania. Pobrano z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730
- [6] Graddy-Reed, A., & Feldman, M. P., (2015). Stepping up: an empirical analysis of the role of social innovation in response to an economic recession. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 293-312.
- [7] Gupta, N., & Sharma, V., (2016). Związek pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a zaangażowaniem pracowników i jego powiązanie z wynikami organizacyjnymi: A conceptual model. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 59.
- [8] Jia, Y., Yan, J., Liu, T., & Huang, J., (2019). How Does Internal and External CSR Affect Employees' Work Engagement? Exploring Multiple Mediation Mechanisms and Boundary Conditions. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2476. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142476>
- [9] Mulgan, G., (2006). Proces powstawania innowacji społecznych. *Innowacje: Technologia, Zarządzanie, Globalizacja*, 1, 145-162
- [10] Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P., (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- [11] Pol, E., & Ville, S., (2009) Social innovation: buzz word or enduring term? *Journal of SocioEconomics*, 38: 878-885.
- [12] Szegedi, K. Fülöp G., Bereczk A. (2016). Relacje między przedsiębiorczością społeczną, CSR i innowacjami społecznymi: In Theory and Practice. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:10, No:5, 2016.*

4. Przywództwo w SE

We współczesnych warunkach społeczno-gospodarczych istnieje potrzeba tworzenia form, idei i sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, które realizują cele zrównoważonego rozwoju. Tradycyjny cel przedsiębiorstwa, jakim jest zazwyczaj maksymalizacja zysku, wydaje się niewystarczający w burzliwym otoczeniu. Sprostanie konieczności społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga zaangażowania przedsiębiorców w nowe formy działalności gospodarczej ukierunkowane na zapewnienie dobrobytu społecznego.

Przedsiębiorstwa społeczne zyskują na znaczeniu w oparciu o zmiany i wzrost świadomości społecznej. Ich głównym celem jest poprawa jakości życia ludności. Przedsiębiorstwa te są kluczowe dla integracji społecznej, stabilnego rozwoju społeczności lokalnych oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Stoją przed wyzwaniem realizacji misji uwzględniającej cele społeczne i ekonomiczne. Z punktu widzenia przetrwania przedsiębiorstwa społecznego na rynku konieczna jest koncentracja na aspektach społecznych oraz zapewnienie wysokiej efektywności procesów finansowych i organizacyjnych, ukierunkowanych na jakość działań organizacji (Grant, 2008; Muscat, Whitty, 2009).

Konieczność dostosowania się do zewnętrznych wymagań biznesowych, nieprzewidywalność otoczenia i dynamiczne zmiany w trzecim sektorze wymagają obecności menedżerów, którzy potrafią zabezpieczyć kwestie finansowe i optymalnie wykorzystać zasoby ludzkie. Ponieważ sukces każdej organizacji w dużej mierze zależy od najwyższego kierownictwa, efektywne działanie przedsiębiorstw społecznych nie może odbywać się bez przywództwa (Cekuls, 2018).

Rozwój przedsiębiorstw społecznych zależy od wiedzy, umiejętności i elastyczności przywództwa organizacji. Przywództwo to wykorzystywanie

wpływu na innych bez uciekania się do środków przymusu oraz wspieranie indywidualnych i zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia wspólnych celów (Yukl, 2008). We współczesnej organizacji przywództwo jest jednym z najważniejszych elementów działalności menedżerskiej i polega na takim organizowaniu zasobów ludzkich, aby właściwi ludzie koncentrowali się na właściwych zadaniach, mieli dostęp do odpowiednich informacji, narzędzi i stosowanych bodźców oraz systemów kontroli, które pozwalają im na efektywne i ekonomiczne wykorzystanie zadań (Gravells, 2012).

Lider przedsiębiorstwa społecznego podejmuje inicjatywę w zakresie identyfikacji i rozwiązywania problemów społecznych. Menedżer musi być całkowicie zaangażowany, zorientowany na cel, dawać przykład, inspirować współpracowników, być odważny, cierpliwy i zapewniać poczucie bezpieczeństwa. Te cechy są również przywództwem w tradycyjnych organizacjach, ale są kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstw realizujących cele społeczne (Al Mamun, et al., 2018). Liderzy przedsiębiorczości społecznej mogą być zdefiniowani jako osoby, które tworzą i zarządzają innowacyjnymi organizacjami lub przedsięwzięciami przedsiębiorczymi, których podstawową misją jest zmiana społeczna i rozwój ich grupy klientów. Te organizacje społeczne mogą być uzależnione od zewnętrznego finansowania swojej działalności lub być samowystarczalne poprzez angażowanie się w działalność gospodarczą zgodną z ich podstawową misją.

Przywództwo w organizacji społecznej powinno charakteryzować się posiadaniem umiejętności twardych i miękkich.



- **Przywództwo przez osobę** - KTO ma nieformalną moc kreowania przywództwa? Gravells (2012)
- **Przywództwo poprzez pozycję** - KTO ma formalną władzę kreowania przywództwa? Ogólnie rzecz biorąc, Tapsell i Woods (2010)
- **Przywództwo przez proces** - JAK powstaje przywództwo? Pless i Appel (2012)
- **Przywództwo poprzez wyniki** - CO osiąga się poprzez przywództwo? Smith, Besharov, Wessels i Chertok (2012)
- **Przywództwo poprzez miejsce** - GDZIE powstaje przywództwo? Grant (2008)
- **Przywództwo przez cel** - DLACZEGO tworzy się przywództwo? Maak i Stoetter (2012)

Przywództwo w organizacji społecznej powinno charakteryzować się posiadaniem umiejętności twardych i miękkich. Kierownik organizacji społecznej musi posiadać odpowiednie kwalifikacje interpersonalne i zawodowe, w tym wykształcenie kierunkowe, ukończone kursy i szkolenia oraz staże. W wielu krajach wymagania dotyczące pełnienia funkcji kierowniczych w organizacjach społecznych są ściśle określone w przepisach prawnych. Regulacje te obejmują szeroki zakres aspektów i wymagań dotyczących kwalifikacji zawodowych (Tian, Smith, 2015).

Współczesny lider powinien posiadać określony zestaw cech charakteru i umiejętności. W dobie zmian społeczno-gospodarczych i geopolitycznych większego znaczenia nabierają umiejętności lidera w zakresie adaptacji do zmian rynkowych, skutecznego zarządzania personelem, odpowiedniego delegowania zadań, budowania kultury organizacyjnej oraz umiejętności pracy zespołowej. Sprawne i elastyczne zarządzanie w przedsiębiorstwie społecznym oznacza przewidywanie i zapobieganie ryzyku. Podejmowanie decyzji i reagowanie na zagrożenia zewnętrzne pozwala na holistyczne podejście do

zarządzania organizacją, dzięki czemu firma skutecznie działa w zmieniającym się otoczeniu.

Jedną z podstawowych umiejętności lidera przedsiębiorstwa społecznego jest dobór odpowiednich pracowników i dopasowanie ich zdolności i kompetencji do zadań i stanowisk. Lider powinien mieć elastyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi oraz stworzyć odpowiednie środowisko pracy i skuteczny system motywacyjny, aby zachęcić ludzi do doskonalenia swoich umiejętności i zdobywania wiedzy (Spineli, 2006).

Głównym celem dla lidera przedsiębiorstwa społecznego jest pogodzenie sprzeczności pomiędzy działaniem rynkowym a tworzeniem wartości publicznej/społecznej. Do kluczowych wyzwań należy zaliczyć szybko zmieniające się potrzeby i preferencje społeczeństwa, rozwój prywatnej konkurencji w obszarze usług społecznych, dużą zmienność otoczenia, ograniczenie pomocy finansowej i konieczność pozyskiwania środków z innych źródeł, problemy z pozyskaniem wolontariuszy oraz kryzysy makroekonomiczne (Pache, Chowdhury, 2012).

Trzy powiązane ze sobą umiejętności przywódcze umożliwiają menedżerom sprostanie tym wyzwaniom: akceptowanie, różnicowanie i integrowanie konkurencyjnych wymagań. Akceptacja wiąże się z postrzeganiem zarówno wymagań społecznych, jak i finansowych jako jednocześnie możliwych do spełnienia. Zróżnicowanie wiąże się z uznaniem unikalnego wkładu każdego z żądań. Wreszcie, integracja skupia się na połączeniu wymagań społecznych i finansowych w taki sposób, aby konflikt między nimi stał się produktywny, a nie trudny do rozwiązania.

Przyszłość przedsiębiorczości społecznej zależy od kilku czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Do determinantów zewnętrznych zalicza się sytuację gospodarczą i perspektywy jej rozwoju, uwarunkowania geopolityczne, dostęp do



zewnętrznych źródeł finansowania oraz krajowe i międzynarodowe programy wspierające rozwój przedsiębiorczości społecznej. Natomiast do czynników wewnętrznych zalicza się sytuację majątkową i finansową, kapitał ludzki i intelektualny, zasoby materialne i niematerialne oraz przyjęte strategie i modele biznesowe. W dobie starzejącego się społeczeństwa i rosnących nierówności konieczne jest zewnętrzne wsparcie dla inicjatyw i działań społecznie odpowiedzialnych (Faruk, et al., 2016).

Bibliografia

- [1] Al Mamun, A., Ibrahim, M., Yusoff, M., Fazal, S. (2018). Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia. *Sustainability*, 10:5, 1591. DOI: 10.3390/su10051591.
- [2] Cekuls, A. (2018). Rola przywództwa i wartości w przedsiębiorczości społecznej. *Ekonomia Środowiska*, 18, 951-958. DOI: 10.5593/sgem2018/5.3/S28.121.
- [3] Faruk, M., Hassan, N., Islam, N. (2016) Factors influencing the development of social entrepreneurship in Bangladesh, *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.2856210.
- [4] Grant, S. (2008). Kontekstualizacja przedsiębiorczości społecznej w Nowej Zelandii. *Social Enterprise Journal*, 4:1, 9 - 23. DOI: 10.1108/17508610810877704.
- [5] Gravells, J. (2012). Leaders who care - spojrzenie dyrektorów naczelnych na przywództwo w przedsiębiorstwach społecznych: naturalne predyspozycje versus uczenie się i rozwój. *Human Resource Development International*, 15:2, 227-238. DOI: 10.1080/13678868.2012.658633.
- [6] Muscat, E., Whitty, M. (2009). Social Entrepreneurship: Values-Based Leadership to Transform Business Education and Society. *Business Renaissance Quarterly*, 4:1, 31-44.
- [7] Pache, A., Chowdhury, I. (2012). Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 11:3, 494-510. DOI: 10.5465/amle.2011.0019.
- [8] Spineli, R. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment, *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 84:2, 1-18. DOI: 10.3200/HTPS.84.2.11-19.
- [9] Tian, Y., Smith, W. (2015). Entrepreneurial Leadership of Social Enterprises: Challenges and Skills for Embracing Paradoxes. *Journal of Leadership Studies*, 8:3, 42-45. DOI: 10.1002/jls.21339.
- [10] Yukl, G. (2008), Jak liderzy wpływają na efektywność organizacji. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.008.
- [11] Grant, S. (2008). "Contextualising social enterprise in New Zealand", *Social Enterprise Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 9-23.
- [12] Gravells, J. (2012), "Leaders who care - the chief executives' view of leadership in social enterprises: Naturalne predyspozycje versus uczenie się i rozwój", *Human Resource Development International*, Vol. 15 No. 2, pp. 227-238.
- [13] Maak, T. i Stoetter, N. (2012). "Social entrepreneurs as responsible leaders: 'Fundación Paraguaya' and the case of Martin Burt", *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, pp. 413-430
- [14] Overall, J Tapsell, P, Woods, C. (2010), "Governance and indigenous social entrepreneurship: when context counts", *Social Enterprise Journal*, No. 6 Vol. 2, pp.146-161.



- [15] Pless, N. M., and Appel, J. (2012), "W poszukiwaniu godności i sprawiedliwości społecznej: Changing lives through 100% inclusion-How Gram Vikas fosters sustainable rural development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 No. 3, pp. 389-411.
- [16] Prabhu, G.N. (1999), "Social entrepreneurial leadership ", *Career Development International*, Vol. 4 No. 3, pp. 140-145.
<https://doi.org/10.1108/13620439910262796>
- [17] Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K. i Chertok, M. (2012), "Paradoksalny model przywództwa dla przedsiębiorców społecznych: Wyzwania, umiejętności przywódcze i narzędzia pedagogiczne do zarządzania wymaganiami społecznymi i komercyjnymi", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 11 No. 3, pp. 463-478.



5. Zarządzanie zasobami ludzkimi

W drugiej dekadzie XXI wieku można zaobserwować szereg zmian w organizacjach i ich otoczeniu. Na zarządzanie i zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność otoczenia, które określa się jako VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Kryzys na rynku finansowym w latach 2008-2009 wpłynął na sytuację gospodarczą bardzo wielu krajów. Jednak powikłania pandemii wywołanej koronawirusem SARS-CoV-2, miały charakter globalny, a obecnie gospodarki państw na wszystkich kontynentach zmagają się ze skutkami pandemii COVID-19. Z pewnością pozostawią one trwałe ślady w sferze społecznej i gospodarczej, zarządzania, zarządzania ludźmi, zatrudnienia. W ciągu ostatnich kilku miesięcy Ukraina i kraje sąsiednie zostały dotknięte działaniami wojennymi, których skutki są rozległe i wielowymiarowe.

Tym samym społeczeństwa, gospodarki, przedsiębiorstwa i ich pracownicy narażeni są na konieczność radzenia sobie ze zjawiskiem VUCA, ale także stoją przed innymi wyzwaniami, związanymi z globalizacją, internacjonalizacją, tertiaryzacją, informatyzacją i sztuczną inteligencją, starzeniem się społeczeństw, wzrostem konkurencji i innowacyjności, a także zmieniającymi się wzorcami konsumpcji i zwyczajami obywateli, rosnącą rolą mediów społecznościowych w pozyskiwaniu wiedzy i informacji. Zmiany o charakterze ekonomicznym, technologicznym i demograficznym oraz społecznym tworzą nowy kontekst dla teorii, polityki i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany te w równym stopniu dotyczą organizacji z branży logistycznej (Bednarkiewicz, Warwas, 2022).

HRM to ogół zagadnień wchodzących w skład funkcji personalnej organizacji. HRM to proces składający się z logicznie powiązanych działań, zapewniający organizacji odpowiednio dobranych

pracowników oraz efektywność wykonywanych przez nich zadań - w ten sposób organizacja osiąga swoje cele. Podstawowe (pod)funkcje HRM to analiza i planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja pracowników, selekcja i adaptacja pracowników, ocena pracownicza, wynagradzanie, motywowanie, rozwój personelu, kształtowanie warunków i stosunków pracy, controlling personalny, outplacement. Są to zatem działania związane z pracownikiem - od jego wejścia do wyjścia z organizacji.

Celem HRM jest:

- ☑ wspierać organizację w osiągnięciu jej celów poprzez opracowywanie i wdrażanie strategii zasobów ludzkich, które są zintegrowane ze strategią biznesową (strategiczne HRM).
- ☑ przyczyniają się do rozwoju kultury wysokiej wydajności.
- ☑ zapewnić, że organizacja ma utalentowanych, wykwalifikowanych i zaangażowanych ludzi, których potrzebuje.
- ☑ tworzenie pozytywnych stosunków pracy między kierownictwem a pracownikami oraz klimatu wzajemnego zaufania.
- ☑ zachęcać do stosowania etycznego podejścia do zarządzania ludźmi (Armstrong, 2014).

HRM jest zdeterminowane wizją zarządzania, misją i strategią organizacji - a jednocześnie stanowi jej uzasadnienie. Na wejściu do organizacji znajdują się procesy planowania i rekrutacji pracowników. W centrum znajduje się motywacja i rozwój pracowników, a na wyjściu - de-rekrutacja i outplacement. Wszystkim procesom towarzyszy "rozpatrywanie" pracowników w kontekście zarządzania kompetencjami, które jest "spoiwem" zarządzania zasobami ludzkimi.

Pocztowski (2018) pisze, że "zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje kształtowanie strategii, procesów, struktur i narzędzi wspierających osiągnięcie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie jakości i wartości kapitału ludzkiego jako źródła tworzenia wartości dla akcjonariuszy." Jednocześnie zwraca uwagę, że "ludzie nie są zasobem, lecz podmiotem w procesie pracy, właścicielem i dysponentem zasobów wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia i zachowań, które przyczyniają się do funkcjonowania organizacji poprzez świadczenie pracy w różnych formach organizacyjno-prawnych" (Pocztowski, 2018). Organizacje jako systemy otwarte są w ciągłej interakcji z otoczeniem. Implikuje to podejście do zasobów ludzkich, gdyż różnią się one od innych zasobów, a zarządzanie nimi bywa określane jako "strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudnienia, rozwoju i dobrobytu osób zatrudnionych w organizacji" (Armstrong, 2011). Nadrzędne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi zajmuje filozofia zasobów ludzkich, definiowana jako wartości i zasady przyjmowane przez menedżerów w procesie kształtowania strategii pojmowanej jako kierunek zarządzania. Przyjmując właściwy kierunek, organizacje mogą sprawnie i skutecznie zarządzać pracownikami, w tym pozyskiwać ich, wynagradzać, szkolić i tworzyć warunki do ich rozwoju, zapewniając odpowiednie warunki i kształtując stosunki pracy (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016).

Model 5-P HRM opisuje funkcjonowanie HRM w ramach pięciu pozycji, którymi są:

- I. **Filozofia HR** - stwierdzenie, jak organizacja traktuje swoje zasoby ludzkie, jaką rolę odgrywają w ogólnym sukcesie firmy oraz jak powinny być traktowane i zarządzane.
- II. **Polityki HR** - stanowią one wytyczne dla działań w kwestiach biznesowych związanych z ludźmi oraz dla rozwoju programów i praktyk HR w oparciu o potrzeby strategiczne.

- III. **Programy HR** - są kształtowane przez politykę personalną i składają się ze skoordynowanych działań HR, mających na celu inicjowanie i zarządzanie wysiłkami na rzecz zmian organizacyjnych, wywołanych przez strategiczne potrzeby biznesowe.
- IV. **Praktyki HR** - są to działania prowadzone w ramach realizacji polityki i programów HR. Obejmują one resourcing, uczenie się i rozwój, zarządzanie wydajnością i nagrodami, relacje z pracownikami oraz administrację.
- V. **Procesy HR** - to formalne procedury i metody stosowane w celu wprowadzenia w życie strategicznych planów i polityki HR (Armstrong, 2014).

Wśród megatrendów wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi ważne miejsce zajmuje zjawisko starzenia się ludności. Jest to proces obiektywny, nieunikniony w przewidywalnej przyszłości, gdyż zmiany demograficzne nie są odwracalne w krótkim czasie. Na zjawisko to można patrzeć zarówno z perspektywy organizacji, jak i rynku pracy, trudności w rekrutacji pracowników, wydłużanie okresu aktywności zawodowej i przechodzenia na emeryturę, podnoszenie lub obniżanie wieku emerytalnego (Kuchciak, Warwas, 2022). Organizacje mogą reagować poprzez wdrażanie zarządzania wiekiem lub zarządzania wielopokoleniowego, jeśli oprócz dojrzałych pracowników pracują w nich przedstawiciele innych pokoleń.

Kolejnym zagadnieniem będącym przedmiotem zainteresowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest różnorodność. Rosnące znaczenie tego zagadnienia wynika m.in. ze zmian demograficznych, ale także z procesów migracji ludności i swobodnego przemieszczania się na rynkach pracy. Różnorodność zasobów ludzkich może być postrzegana jako źródło konkurencyjności organizacji (Gross-Gołacka 2018).

Jednym z głównych kryteriów stosowanych przy określaniu profilu pracowników, którzy dołączają do zespołu odpowiedzialnego za przedsięwzięcia społeczne, jest poziom zgodności między wartościami promowanymi przez organizację a wartościami osobistymi kandydata. Praktyka ta zmniejsza rotację miejsc pracy i poprawia więzi między pracownikiem a firmą (Austin, 2006).

Osoby, które przyjmują rolę lidera w tych przedsięwzięciach muszą mieć doświadczenie w zarządzaniu projektami administracyjnymi, a także doświadczenie w zajmowaniu się kwestiami społecznymi. W przypadku organizacji nastawionych na zysk, ich orientacja biznesowa skłania je do wykorzystania dostępnych stałych pracowników do wspierania przedsięwzięć społecznych.

Rozwój zasobów ludzkich jest narzędziem retencji. Mechanizmy retencji personelu obejmują szereg działań realizowanych przez firmę w celu zapewnienia, że jej pracownicy są lojalni wobec organizacji i skłonni do utrzymywania z nią kilkuletnich związków. Klimat organizacyjny i kwestie jakości życia pracowników są rozwiązywane przez jego rozwój. Na pomiar klimatu organizacyjnego składają się: praca zespołowa i partycypacja pracowników, relacje między przełożonymi i podwładnymi, uznanie za wykonane zadania oraz motywacja pracy personelu. Organizacja zajmuje się również stopniem, w jakim aktywność zawodowa pozwala na zachowanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym jednostek, włączając w to takie sprawy, jak dobrostan rodziny i zdrowie duchowe (Austin, 2006). W praktyce współczesnych organizacji oznacza to tworzenie i wdrażanie programów work-life balance oraz projektów wellbeingowych.

Problematyka efektywności pracy jest przedmiotem badań i wdrożeń od zarania zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach zarządzania efektywnością można przewidywać

następujące kierunki zmian: wzrost samoobsługi spraw kadrowych w ramach centrów usług wspólnych, rozwój ładu korporacyjnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz ewolucję roli HR jako partnera biznesowego w kierunku stania się częścią biznesu i podejmowania ról przywódczych. A wśród ról pełnionych przez HR rozwija się rola analityka HR (Pocztowski, Rakowska, Sitko-Lutek, 2021).

Organizacje przedsiębiorstw społecznych muszą zrównoważyć krótkoterminowe, nastawione na realizację celów systemy finansowania z chęcią zapewnienia bezpieczeństwa zatrudnienia, rozwoju i kreatywności w środowisku pracy.

W przypadku przedsiębiorstw społecznych zarządzanie zasobami ludzkimi jest zagadnieniem złożonym i trudnym. W procesie tym uczestniczą nie tylko pracownicy, ale także tymczasowi współpracownicy, w tym wolontariusze. Wobec niemożności konkurowania o zasoby ludzkie wysokimi wynagrodzeniami, przedsiębiorstwa społeczne powinny skupić się na zarządzaniu "miękkim". Pomocne może być również zaprojektowanie zarządzania kompetencjami wokół wartości, z których znane są przedsiębiorstwa społeczne, takich jak inkluzja, zrównoważony rozwój, ekologia, dobrostan (Smith et al., 2014).

W miarę jak granica między pracą a życiem coraz bardziej się zaciera, pracownicy domagają się od organizacji rozszerzenia oferty świadczeń o szeroki zakres programów dotyczących zdrowia fizycznego,

psychicznego, finansowego i duchowego. W odpowiedzi pracodawcy inwestują w programy well-beingowe zarówno jako odpowiedzialność społeczna, jak i strategia dla talentów (The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends).

Zasoby ludzkie są ważne dla każdego przedsiębiorcy społecznego, który myśli o zatrudnieniu pracowników lub wolontariuszy. Jeśli przedsiębiorca społeczny zainwestuje czas w przygotowanie strategii zasobów ludzkich, polityki, procedur i procesów od samego początku, wówczas organizacja będzie budowana na stabilnych fundamentach (Praktyczne informacje na temat zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach społecznych).

Organizacje społeczne muszą zrównoważyć krótkoterminowe, nastawione na realizację celów systemy finansowania z chęcią zapewnienia bezpieczeństwa zatrudnienia, rozwoju i kreatywności w środowisku pracy. Dodatkowo, zarządzanie zarządem o różnym poziomie umiejętności i zdolności do poświęcenia czasu i dotarcia do wolontariuszy stwarza potrzebę silnej, zróżnicowanej i inkluzywnej kultury komunikacji. W miarę jak sektor zmierza w kierunku zrównoważonego rozwoju, a instytucje finansujące wymagają szczegółowych raportów z zarządzania projektami, pojawia się presja, by reagować profesjonalnymi strategiami, polityką i procesami (Royce, 2007).

Bibliografia

- [1] Armstrong M., Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
- [2] Austin, J. (red.) (2006). *Effective Management of Social Enterprises. Lessons*

from Businesses and Civil Society Organizations in IberoAmerica Cambridge: Harvard University.

- [3] Kuchciak I., Warwas I. (2021). Projektowanie mapy drogowej dla zarządzania zasobami ludzkimi w bankowości 4.0, *Journal of Risk Financial Management* (ISSN 1911-8074).
- [4] Praktyczne informacje na temat zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach społecznych <https://www.the-sse.org/resources/starting/an-introduction-to-hr-for-social-entrepreneurs/>
- [5] Poczowski A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [6] Poczowski A., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (red.) (2021) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer Warszawa.
- [7] Royce, M. (2007). Wykorzystanie narzędzi zSL do wspierania przedsiębiorstw społecznych: wyłaniające się tematy z sektora. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 10-19.
- [8] *The rise of social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends* https://www2.deloitte.com/content/dam/in-sights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- [9] Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji - aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo UŁ.
- [10] Wendy K. Smith, Marya L. Besharov, Anke K. Wessels, Chertok M., *A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands*, *Academy of Management Learning & Education*, 2012, Vol. 11, No. 3, 463-478. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0021>



MODUŁ 3.

ZARZĄDZANIE FINANSOWE DLA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Moduł ten zawiera kilka podstawowych narzędzi finansowych, które przedsiębiorstwa społeczne i inni użytkownicy mogą wykorzystać do lepszego zarządzania finansami. Oto szczegółowe wyjaśnienie najczęstszych metod i narzędzi zarządzania finansami stosowanych w szeroko rozumianej branży:

1. Przyrostowe przepływy pieniężne

Przyrostowe przepływy pieniężne to dodatkowe operacyjne przepływy pieniężne, które organizacja otrzymuje w związku z podjęciem nowego projektu. Dodatkowo przyrostowe przepływy pieniężne oznaczają, że przepływy pieniężne przedsiębiorstwa wzrosną wraz z przyjęciem projektu. Przedsiębiorstwo musi porównać prognozowane przepływy pieniężne, jeśli podejmie nowy projekt, z sytuacją, gdy tego nie zrobi, a jednocześnie powinno rozważyć, jak wdrożenie takiego nowego projektu może wpłynąć na przepływy pieniężne z innej części przedsiębiorstwa. Dodatni przyrostowy przepływ gotówki jest dobrym wskaźnikiem, że organizacja powinna zainwestować w dany projekt. Ogólne elementy, które należy uwzględnić przy obliczaniu przyrostowych przepływów pieniężnych to m.in.

- 1 Koszty utopione**
Są to koszty przeszłe, które zostały już poniesione, a być może zostały podjęte przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji inwestycyjnej. Ponieważ przyrostowe przepływy pieniężne wybiegają w przyszłość, należy podkreślić, że koszty utopione nie powinny być uwzględniane w obliczeniach.
- 2 Koszty alternatywne**
Koszty alternatywne odnoszą się do utraconej przez przedsiębiorstwo szansy na uzyskanie przychodów z posiadanych aktywów. Przykładowo, właściciel firmy chce dodać nowy produkt do oferty, co wymaga wstępnej inwestycji w wysokości 5000 euro. Koszt alternatywny to potencjalna wartość 5000 euro wydanych gdzie indziej lub nawet zaoszczędzonych na przyszłość.
- 3 Kanibalizacja**
Kanibalizacja jest wynikiem podjęcia nowego projektu, który zmniejsza przepływy pieniężne innego produktu lub linii biznesowej. Jako przykład, rozważmy dowolną markę smartfonów: Kiedy Apple ogłasza nowego iPhone'a, sprzedaż jego starszych modeli natychmiast spada.

Incremental Cash Flow Formula (ICF):



Przyrostowe przepływy pieniężne = Przychody - Wydatki - Koszt początkowy

Przykład 1

- ⇒ Firma ABC chce opracować nowy produkt. Firma musi podjąć decyzję pomiędzy produktem X a produktem Y. Oczekuje się, że produkt X będzie miał przychody w wysokości 200 000 euro, a produkt Y 300 000 euro. Patrząc tylko na stronę przychodów można by wybrać produkt Y.
- ⇒ Wydatki na produkt X wynoszą 60 000 euro, a wydatki na produkt Y wynoszą 120 000 euro.
- ⇒ Koszt początkowy produktu X wynosi 35.000 euro, a koszt początkowy produktu Y wynosi 80.000 euro.

	<i>Produkt X</i>	<i>Produkt Y</i>
<i>Przychody</i>	€200.000	€300.000
<i>Mniej: Wydatki</i>	€60.000	€120.000
<i>Mniej: Koszt początkowy</i>	€35.000	€80.000
<i>Przyrostowe przepływy pieniężne (ICF)</i>	€105.000	€100.000

Stąd firma ABC może wybrać Produkt X ale powinna przeprowadzić dalszą analizę w celu ustalenia, czy produkt X spowoduje znaczną kanibalizację jego innych linii produktów.

Zalety metody Incremental Cash flow:

Metoda Incremental Cash Flow jest łatwa do obliczenia i nie wiąże się z żadnymi komplikacjami wprowadzanymi przez stopę dyskontową w takich metodach jak Net Present Value (NPV) i Internal Rate of Return (IRR) - które zostaną przedstawione później.

Wady metody Incremental Cash Flow:

W praktyce przyrostowe przepływy pieniężne są trudne i skomplikowane do prognozowania. Jest ona tak dobra, jak prognozowane nakłady. Ponadto efekt kanibalizacji, jeśli występuje, jest trudny do oszacowania.

Oprócz czynników endogenicznych, które są specyficzne dla danego projektu, istnieje wiele

innych czynników egzogenicznych, które mogą znacząco wpłynąć na projekt, a których prognozowanie jest bardzo trudne. Do takich czynników egzogenicznych można zaliczyć zmiany w polityce rządu, warunki rynkowe, otoczenie prawne, a nawet katastrofy naturalne. Kolejnym wyzwaniem jest odróżnienie przepływów pieniężnych z projektu od przepływów pieniężnych z innych operacji biznesowych. Bez właściwego rozróżnienia, wybór projektu może być dokonany na podstawie błędnych danych i nakładów.

Wniosek

Technika inkrementalnych przepływów pieniężnych może być stosowana jako wstępne narzędzie przesiewowe dla nowych projektów. Potrzebne byłyby dodatkowe metody, aby potwierdzić jej wynik. Jednak pomimo swoich wad, może być wykorzystana do uzyskania pojęcia o

KLUCZOWE UWAGI:



- ▲ Inkrementalne przepływy pieniężne to potencjalny wzrost lub spadek przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa związany z przyjęciem nowego projektu lub inwestycją w nowy składnik majątku.
- ▲ Dodatni przyrostowy przepływ gotówki to dobry znak, że inwestycja jest dla firmy bardziej opłacalna niż wydatki, które poniesie.
- ▲ Inkrementalne przepływy pieniężne mogą być dobrym narzędziem do oceny, czy inwestować w nowy projekt lub aktywa, ale nie powinny być jedynym źródłem oceny nowego przedsięwzięcia.

Źródła:

<https://www.investopedia.com/terms/i/incrementalcashflow.asp#:~:text=Wzmocnienie%20pływu%20gotówki%20jest%20także%20akceptacją%20projektu.>

<https://www.wallstreetmojo.com/incremental-cash-flow/#h-examples>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/incremental-cash-flow/>

2. Rola kosztów utopionych

Koszt utopiony odnosi się do pieniędzy, które zostały już wydane i nie mogą być odzyskane. W biznesie aksjomat, że trzeba "wydać pieniądze, aby je zarobić" znajduje odzwierciedlenie w zjawisku kosztu utopionego. Koszt utopiony różni się od przyszłych kosztów, z jakimi może spotkać się przedsiębiorstwo, takich jak decyzje o kosztach zakupu zapasów czy ceny produktów. Koszty utopione są niezależne od jakiegokolwiek zdarzenia i nie powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu nowych decyzji inwestycyjnych lub projektowych. Przy podejmowaniu takich decyzji należy brać pod uwagę tylko koszty istotne, czyli takie, które odnoszą się do konkretnej decyzji i będą się zmieniać w zależności od tej decyzji.

Wszystkie koszty utopione są uważane za koszty stałe. Koszty stałe nie zmieniają się wraz ze wzrostem/spadkiem wielkości jednostek produkcji, podczas gdy z drugiej strony koszty zmienne zmieniają się wraz z wielkością jednostek produkcji. Ważne jest, aby zauważyć, że nie wszystkie koszty stałe są uważane za koszty utopione, które, jak być

może pamiętać, są kosztami, których nie można odzyskać. Na przykład, zakupione wyposażenie jest generalnie uważane za koszt stały, ale nie jest to koszt utopiony, ponieważ może być odsprzedane lub zwrócone po wcześniej ustalonej cenie.

Przy podejmowaniu decyzji biznesowych firmy powinny brać pod uwagę tylko koszty istotne, do których zalicza się koszty przyszłe (koszty zakupu zapasów, ceny produktów, które trzeba jeszcze ponieść). Kosztem relewantnym przeciwstawia się potencjalne przychody jednego wyboru w porównaniu z innym. Koszty utopione są wyłączone z przyszłych decyzji biznesowych, ponieważ koszt pozostanie taki sam niezależnie od wyniku decyzji o inwestycji.

Koszt utopiony określany jest również jako koszt wbudowany, koszt przeszły, koszt z roku poprzedniego, koszt osierocony, kapitał utopiony lub koszt retroaktywny.

Przykład 2

- ⇒ Firma wyda 1 000 000 euro na budowę bardzo specjalistycznej maszyny, która jej zdaniem przyciągnie popyt biorąc pod uwagę obecne warunki rynkowe. Gdy maszyna jest już prawie ukończona, przedsiębiorstwo uświadamia sobie, że popyt, który zakładało, nie istnieje, ponieważ warunki rynkowe wymagają zupełnie innej maszyny. Przedsiębiorstwo wydało już 800 000 EUR na tę maszynę. Aby wejść na rynek, musi zbudować zupełnie inną maszynę, która będzie kosztować 1 500 000 EUR. W tym scenariuszu wydane 800 000 EUR jest kosztem utopionym i nie powinno się brać pod uwagę, czy budować nową maszynę. Jedynym istotnym kosztem nowej maszyny jest kwota 1 500 000 EUR i to ona powinna być czynnikiem decydującym o kontynuacji nowego projektu.
- ⇒ Firma wydaje 20 000 euro na szkolenie swoich pracowników w zakresie obsługi nowego systemu oprogramowania. W trakcie szkolenia okazuje się, że nowe oprogramowanie jest pełne problemów projektowych i nie jest w ogóle użyteczne. Zarząd rozważa, czy nie zrezygnować ze szkolenia i nie przejść na nowy system oprogramowania. Wydane już 20.000 euro to koszt utracony.

Błąd kosztów utopionych

Rozumowanie typu sunk cost fallacy stwierdza, że dalsze inwestycje lub zobowiązania są uzasadnione, ponieważ w przeciwnym razie zainwestowane już zasoby zostaną utracone. Jest to często znane jako "wyrzucanie dobrych pieniędzy za złe". Błąd dotyczący kosztów utopionych jest błędem w rozumowaniu, ponieważ koszty utopione działalności nie są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o kontynuowaniu tej działalności.

KLUCZOWE UWAGI:

- Koszty utopione to takie, które zostały już poniesione i są nie do odzyskania.
- W biznesie koszty utopione zazwyczaj nie są brane pod uwagę przy podejmowaniu przyszłych decyzji, ponieważ są postrzegane jako nieistotne dla obecnych i przyszłych problemów budżetowych.
- Koszty utopione kontrastują z kosztami istotnymi, które są przyszłymi kosztami, które dopiero zostaną poniesione.

Źródła:

<https://www.investopedia.com/terms/s/sunkcost.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/sunk-cost/>

3. Zbycie aktywów

Przedsiębiorstwa często posiadają aktywa materialne, takie jak nieruchomości lub wyposażenie, które są wykorzystywane do generowania przychodów. Gdy aktywa te osiągną koniec okresu użytkowania, firmy pozbywają się ich. Zrozumienie procesu zbycia aktywów może pomóc firmom w dokładnym udokumentowaniu tych transakcji w sprawozdaniach finansowych.

Zbycie aktywów to usunięcie długoterminowego składnika aktywów z ewidencji księgowej firmy. Jest to ważne pojęcie, ponieważ aktywa kapitałowe są niezbędne do skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej. Ponadto prawidłowe księgowanie zbycia składnika aktywów jest kluczowe dla utrzymania aktualnych i czystych zapisów księgowych.

Zbycie aktywów może być wynikiem kilku zdarzeń:

- ⇒ Składnik aktywów jest w pełni zamortyzowany i musi zostać zlikwidowany.
- ⇒ Składnik aktywów jest sprzedawany, ponieważ nie jest już przydatny lub potrzebny.
- ⇒ Konieczność usunięcia składnika aktywów z ksiąg rachunkowych wynika z nieprzewidzianych okoliczności (np. składnik został skradziony).

Zapisy księgowe wymagane do zarejestrowania zbycia składnika aktywów zależą od sytuacji, w której zdarzenie to ma miejsce.

Przykład 3

Rozważmy następujące scenariusze, aby przeanalizować różne sytuacje, które wymagają zbycia aktywów.

Spółka ABC posiada w swoim bilansie składnik aktywów w postaci maszyn specjalistycznych o wartości 10.000 EUR.

- ⇒ **Przypadek 1:** Zbycie w pełni zamortyzowanego składnika aktywów
Spółka ABC oszacowała okres użytkowania maszyn na 5 lat. W związku z tym roczny koszt amortyzacji wynosi 2 000 EUR. Po upływie 5 lat maszyna zostaje całkowicie zamortyzowana, a składnik aktywów musi zostać zlikwidowany. W takim przypadku należy odpisać wartość składnika aktywów oraz skumulowaną amortyzację.
- ⇒ **Przypadek 2:** Zbycie w drodze sprzedaży aktywów z zyskiem
Załóżmy, że na koniec trzeciego roku spółka ABC postanowiła sprzedać maszyny innej spółce. W tym czasie skumulowana amortyzacja wynosiła 6.000 euro, a zatem całkowita wartość księgowa maszyn wynosiła 4.000 euro (10.000 - 6.000). Firmie ABC udało się sprzedać maszyny za 5.000 euro. Oznacza to, że spółka ABC musi rozpoznać zysk ze sprzedaży w wysokości 1.000 euro.
- ⇒ **Przypadek 3:** Zbycie w drodze sprzedaży aktywów ze stratą
Taka sama sytuacja jak w przypadku 2, ale w tym przypadku uzgodniona cena sprzedaży wynosi 3 000 EUR. W związku z tym na sprzedaży pojawi się strata w wysokości 1.000 euro, którą należy ująć w księgach rachunkowych.

Źródło: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/asset-disposal/>

4. Ceny nominalne a ceny realne

Wartości nominalne to aktualne wartości pieniężne. Wartości realne są dostosowane do inflacji i pokazują ceny/płace w cenach stałych. Wartości realne dają lepszy przewodnik po tym, co można faktycznie kupić i jakie są koszty alternatywne.

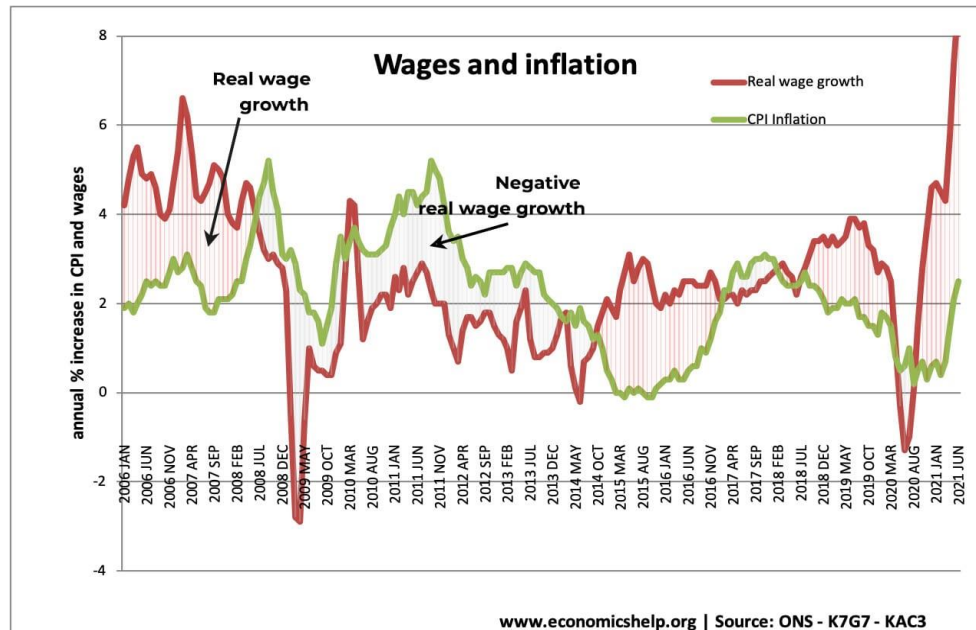
Tabela 4. Ceny nominalne a ceny realne

Źródło: www.economicshelp.org

Nominalnie	Real
Aktualna wartość pieniężna	Uwzględnia skutki inflacji
Przedstawia bieżącą główną kwotę	Zapewnia przewodnik po rzeczywistej sile nabywczej i kosztach alternatywnych pracowników
Przykład: Wzrost płacy nominalnej +5%. Inflacja na poziomie 3%	Wzrost płacy realnej = 2%
Przykład: Nominalna stopa procentowa: 2,5% Inflacja: 2%.	Realna stopa procentowa = 0,5%

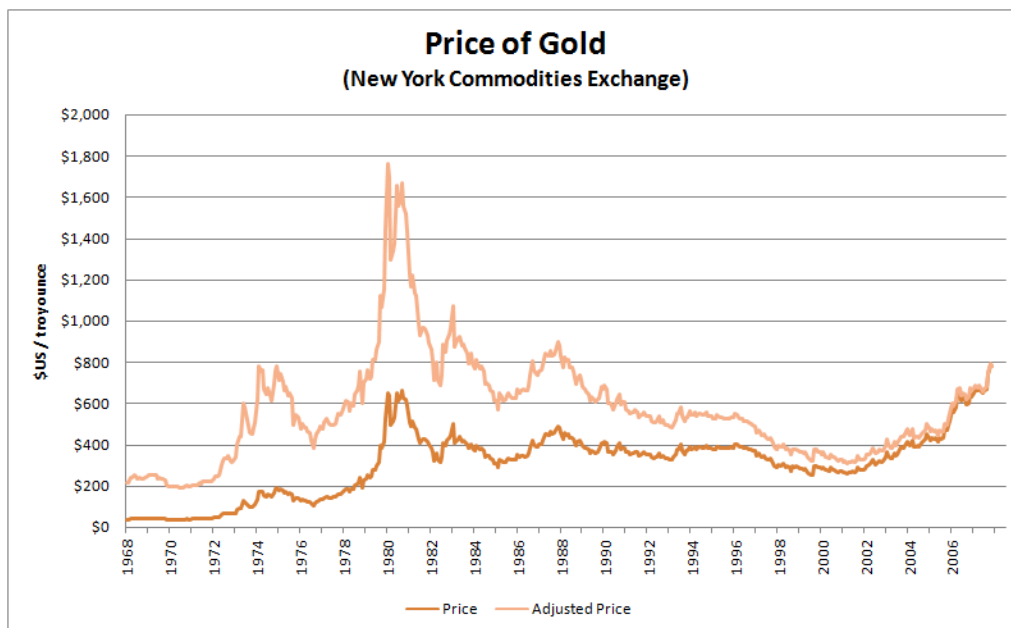
Przykłady zastosowania pojęcia real vs nominal:

- ⇒ Jeśli otrzymasz 6% wzrost wynagrodzenia z 1.000 euro do 1.060, to jest to wzrost nominalny.
- ⇒ Jeśli inflacja jest na poziomie 2,5%, to realny wzrost wynosi $6\% - 2,5\% = 3,5\%$.
- ⇒ Realna płaca jest lepszym przewodnikiem po tym, jak zmienia się Twój standard życia. Pokazuje, co jesteś w stanie kupić za dodatkowy wzrost wynagrodzenia.
- ⇒ Gdyby płace wzrosły o 20%, ale inflacja również wyniosła 20%, to realny wzrost płac wyniósłby zero - w efekcie, mimo pieniężnego wzrostu płac o 20%, ilość dóbr i usług, które mógłbyś kupić, byłaby taka sama.



Rysunek 13. Wykres wynagrodzeń realnych

- ⇒ Powyższy wykres pokazuje nominalny wzrost płac i inflację. W latach 2006-2008 nominalny wzrost płac był wyższy niż inflacja - powodując dodatni realny wzrost o około 2% rocznie.
- ⇒ W latach 2009-2014 wystąpiła jednak nietypowa okoliczność, że inflacja wyższa niż nominalny wzrost płac prowadziła do ujemnych wynagrodzeń realnych.



Rysunek 14. Ceny towarów nominalne vs realne

Cena skorygowana to cena dostosowana do inflacji. Nominalna cena złota pokazuje większy wzrost, ale używając cen stałych i korygując o inflacyjny wzrost wartości pieniądza widzimy, że realna cena złota wzrosła z 200 dolarów w 1968 roku do 800 dolarów w 2008 roku.

KLUCZOWE UWAGI:

- Wartości nominalne to aktualne wartości pieniężne.
- Wartości realne są skorygowane o inflację i pokazują ceny/płace w cenach stałych.
- Wartości rzeczywiste dają lepszy przewodnik po tym, co można faktycznie kupić i jakie są koszty alternatywne.

Źródło:

<https://www.economicshelp.org/blog/146717/economics/real-vs-nominal/#:~:text=Nominal%20values%20are%20the%20current,the%20opportunity%20costs%20you%20face>

5. Wartość bieżąca netto (NPV)

Koncepcja, że pieniądze, które masz w rękę teraz są bardziej wartościowe niż pieniądze, które zbierasz później jest znana większości ludzi. Dzieje się tak dlatego, że pieniądze w rękę można wykorzystać do zarobienia większej ilości pieniędzy teraz, prowadząc na przykład biznes lub kupując aktywa teraz i sprzedając je później za większe pieniądze. Najbardziej obrazowym przykładem jest oczywiście to, że pieniądze na rękę mogą być zdeponowane w banku i zarabiać przyszłe odsetki. Przyszłe pieniądze są mniej wartościowe, ponieważ inflacja powoduje erozję ich siły nabywczej. Nazywa się to wartością pieniądza w **czasie**. Metoda NPV polega

na porównaniu wartości pieniądza teraz z wartością pieniądza w przyszłości.

Wartość bieżąca netto (NPV) to różnica między wartością bieżącą wpływów pieniężnych a wartością bieżącą wypływów pieniężnych w danym okresie. NPV jest wykorzystywana w budżetowaniu kapitałowym i planowaniu inwestycji do analizy opłacalności planowanej inwestycji lub projektu. NPV jest wynikiem obliczeń służących do znalezienia dzisiejszej wartości przyszłego strumienia płatności.

Jak oblicza się NPV?

Wzór na obliczenie NPV jest następujący:

$$\text{Net Present Value} = \sum \frac{\text{Year } n \text{ Total Cash Flow}}{(1 + \text{Discount Rate})^n}$$

gdzie n oznacza rok, którego przepływy pieniężne są dyskontowane.

Jest to suma wartości bieżącej przepływów pieniężnych (dodatnich lub ujemnych) dla każdego roku związanego z inwestycją, zdyskontowana tak, aby była wyrażona w dzisiejszej walucie (€, \$ itp.).

Dla okresu trzyletniego wzór będzie wyglądał następująco:

$$NPV = -x_0 + \frac{FV_1}{(1 + \text{discount rate})} + \frac{FV_2}{(1 + \text{discount rate})^2} + \frac{FV_3}{(1 + \text{discount rate})^3}$$

gdzie "FV" jest przewidywanym przepływem pieniężnym dla każdego roku, a n jest liczbą okresów oddalenia przepływu pieniężnego od terażniejszości. x_0 jest początkową inwestycją lub początkowym wpływem.

Jeśli NPV jest ujemna, projekt nie jest dobry, ponieważ ostatecznie wyczerpie środki pieniężne z przedsiębiorstwa. Jeśli jednak NPV jest dodatnie, projekt powinien zostać zaakceptowany. Im większa liczba dodatnia, tym większa korzyść dla firmy.

Stopa dyskontowa jest kluczowym elementem kalkulacji. Stopa dyskontowa jest zasadniczo specyficzna dla danej firmy, ponieważ jest związana z tym, jak firma pozyskuje swoje fundusze. Jest to koszt pożyczania



pieniędzy lub stopa zwrotu, której oczekują inwestorzy. Jeśli akcjonariusze oczekują 10% zwrotu, to jest to stopa dyskontowa, której firma użyje do obliczenia NPV. Jeśli firma płaci 5% odsetek od swojego długu, to może użyć tej wielkości do obliczeń. Należy zauważyć, że obliczenie NPV opiera się na kilku założeniach i szacunkach, co oznacza, że jest dużo miejsca na błędy. Dobrą techniką łagodzącą jest przeprowadzenie analizy wrażliwości na wstępnych obliczeniach.

Istnieją trzy konkretne obszary, w których błędne oszacowanie drastycznie wpłynie na wynik obliczeń. Są to:

- 1 Inwestycja początkowa lub wypływ środków. Czasami nie jest to tak oczywiste jak zakup maszyny z ustaloną ceną. W wielu przypadkach inwestycja początkowa często wymyka się spod kontroli w późniejszych etapach projektu.
- 2 Ryzyko związane ze stopą dyskontową. Używasz dzisiejszej stopy i stosujesz ją do przyszłych zysków, więc istnieje szansa, że kiedyś w przyszłości stopy procentowe wzrosną, a tym samym Twój koszt długu prawdopodobnie również wzrośnie. Oznacza to, że zyski za ten konkretny rok będą mniej wartościowe niż początkowo sądzono.
- 3 Często zdarza się, że prognozy są optymistyczne w przypadkach, gdy ludzie chcą realizować projekt i pesymistyczne w przypadkach przeciwnych.

Przykład 4: Wartość bieżąca netto (NPV)

Przyjrzyjmy się przykładowi, jak obliczyć NPV serii przepływów pieniężnych. Zakłada się, że inwestycja przyniesie zwrot 10.000 € przez okres 8 lat. Początkowa inwestycja to wypływ 30.000 €. Wymagana stopa dyskontowa wynosi 8%.

ROK	0	1	2	3	4	5	6	7	8
WZÓR	NA	$1/(1+8\%)$	$1/(1+8\%)^2$	$1/(1+8\%)^3$	$1/(1+8\%)^4$	$1/(1+8\%)^5$	$1/(1+8\%)^6$	$1/(1+8\%)^7$	$1/(1+8\%)^8$
WSPÓŁCZYNNIK DYSKONTOWY		0.9259	0.8573	0.7938	0.7350	0.6806	0.6302	0.5835	0.5403
WSPÓŁCZYNNIK DYSKONTOWY									
NIEZDYSKONTOWANE PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE	-30.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
WARTOŚĆ BIEŻĄCA	-30.000	9.259	8.573	7.938	7.350	6.806	6.302	5.835	5.403
NPV		27.466							

Ostateczny wynik jest taki, że biorąc pod uwagę nasze założenia dotyczące inwestycji początkowej, stopy dyskontowej i przyszłych przepływów pieniężnych, projekt ten ma dodatnią NPV w wysokości 27 466 EUR. W związku z tym należy kontynuować inwestycję.

Ogólne korzyści z zastosowania NPV

NPV pełni wiele ról i zapewnia znaczące korzyści w sektorze lub biznesie albo wewnątrz korporacji. Kilka funkcji NPV obejmuje następujące:

- 1 W biznesie kalkulacja NPV służy do określenia zdolności i możliwości firmy do zarządzania inwestycjami w ciągu kolejnych kilku lat. Jeśli inwestycja wygeneruje zysk, plan zostanie zrealizowany. Jeśli przewidywania inwestycyjne zakończą się w przyszłości stratą plan zostanie zaniechany.
- 2 NPV jest statystyką kompleksową, ponieważ uwzględnia wszystkie przychody i koszty kapitałowe związane z inwestycją.
- 3 NPV może pomóc przedsiębiorstwom w realizacji efektywnego zarządzania budżetem.

KLUCZOWE UWAGI:

- ▲ Wartość bieżąca netto, czyli NPV, służy do obliczania bieżącej wartości całkowitej przyszłego strumienia płatności.
- ▲ Jeśli NPV projektu lub inwestycji jest dodatnia, oznacza to, że zdyskontowana wartość bieżąca wszystkich przyszłych przepływów pieniężnych związanych z tym projektem lub inwestycją będzie dodatnia, a więc atrakcyjna.
- ▲ Aby obliczyć NPV, należy oszacować przyszłe przepływy pieniężne dla każdego okresu i ustalić właściwą stopę dyskontową.

Źródła:

[https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp#:~:text=Net%20present%20value%20\(NPV\)%20jest,a%20projektowana%20inwestycja%20lub%20projekt](https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp#:~:text=Net%20present%20value%20(NPV)%20jest,a%20projektowana%20inwestycja%20lub%20projekt)).

<https://hbr.org/2014/11/a-refresher-on-net-present-value#:~:text=%E2%80%9CNet%20present%20value%20is%20the,for%20a%20project%20or%20expenditure>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/net-present-value-npv/>

<https://www.hashmicro.com/blog/net-present-value-npv/>

6. Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)

Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) to metryka stosowana w analizie finansowej do szacowania opłacalności potencjalnych inwestycji. IRR jest stopą dyskontową, która sprawia, że w analizie zdyskontowanych przepływów pieniężnych wartość bieżąca netto (NPV) wszystkich przepływów pieniężnych jest równa zero.

Obliczenia IRR opierają się na tym samym wzorze co NPV. Ogólnie rzecz biorąc, im wyższa wewnętrzna stopa zwrotu, tym bardziej pożądane jest podjęcie inwestycji.

Przy obliczaniu IRR podaje się oczekiwane przepływy pieniężne dla projektu lub inwestycji, a NPV jest równe zero. Początkowa inwestycja gotówkowa dla okresu początkowego będzie równa wartości bieżącej przyszłych przepływów pieniężnych tej inwestycji, czyli Koszt zapłacony jest równy wartości bieżącej przyszłych przepływów pieniężnych, czyli NPV wynosi zero.

Po określeniu IRR, jest ona zazwyczaj porównywana z wymaganą przez firmę stopą zwrotu (patrz poniżej) lub kosztem kapitału. Jeśli IRR jest większa lub równa hurdle rate, firma zaakceptowałaby projekt jako dobrą inwestycję - oczywiście przy założeniu, że jest to jedyna podstawa do podjęcia decyzji. W rzeczywistości istnieje wiele innych czynników ilościowych i jakościowych, które są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej. Jeśli IRR jest niższa niż hurdle rate, wówczas nowy projekt zostaje odrzucony.

Stopa zwrotu jest również znana jako minimalna wymagana stopa zwrotu lub stopa docelowa, której inwestorzy oczekują od inwestycji. Wymagana stopa zwrotu jest określana poprzez ocenę kosztu kapitału, ryzyka, aktualnych możliwości rozwoju działalności, stóp zwrotu z podobnych inwestycji oraz innych czynników, które mogą mieć bezpośredni wpływ na inwestycję.

Wzór na IRR jest następujący:

$$0 = CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + IRR)} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

$$0 = NPV = \sum_{n=0}^N \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

gdzie:

$CF_0 = \text{Initial investment / Outlay}$, $CF^1, CF^2, CF^3 \dots CF^n = \text{Cash flows}$

$n = \text{each period}$

$NPV = \text{Net Present Value}$

$IRR = \text{Internal Rate of Return}$



Obliczanie IRR można przeprowadzić na trzy różne sposoby:

- 1 Wykorzystanie funkcji IRR w programie Excel lub innym arkuszu kalkulacyjnym.
- 2 Korzystanie z kalkulatora finansowego.
- 3 Poprzez iteracyjny proces, w którym próbuje się odgadnąć IRR aż do momentu, gdy $NPV = 0$

Przykład 5: Demonstracja obliczenia IRR

Małe przedsiębiorstwo decyduje o zakupie nowego sprzętu, który kosztuje 50 000 euro. Szacuje się, że okres użytkowania tego nowego sprzętu wyniesie 4 lata, a w każdym roku maszyna będzie generować roczne zyski w wysokości 16 000 EUR, zaś w piątym roku maszyna zostanie sprzedana za 5 000 EUR.

Rok	Przepływy pieniężne
0	-€50.000
1	€16.000
2	€16.000
3	€16.000
4	€16.000
5	€5.000

Korzystając z programu Excel i wbudowanej funkcji IRR otrzymujemy następujące rozwiązanie dla IRR.

Rok	0	1	2	3	4	5
Przepływy pieniężne	-€50,000	€16,000	€16,000	€16,000	€16,000	€5,000
PV przepływów pieniężnych	-€50,000	€14,125	€12,469	€11,008	€9,717	€2,681
IRR	13%					
NPV	0					

W jakim celu wykorzystuje się IRR?

Metoda IRR jest szeroko stosowana w budżetowaniu kapitałowym. Korporacje stale rozważają i oceniają nowe projekty i inwestycje w celu zwiększenia przychodów lub zmniejszenia struktury kosztów. Przy budżetowaniu kapitałowym kierownictwo chciałoby znać szacowany zwrot z takich inwestycji. IRR jest jedną z metod, która pozwala im porównać i uszeregować projekty w oparciu o ich przewidywane zyski. Inwestycja z najwyższym IRR zajmie pierwsze miejsce.

KLUCZOWE UWAGI:

- Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) to roczna stopa wzrostu, którą zgodnie z oczekiwaniami ma wygenerować inwestycja.
- IRR jest obliczany przy użyciu tej samej koncepcji co wartość bieżąca netto (NPV), z tym że ustala NPV równe zero.
- IRR jest idealny do analizy projektów budżetowania kapitałowego, aby zrozumieć i porównać potencjalne stopy rocznego zwrotu w czasie.

Źródła:

<https://www.investopedia.com/terms/i/irr.asp#:~:text=The%20internal%20rate%20of%20return,a%20discounted%20cash%20flow%20analysis>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/internal-rate-return-irr/>

7. Okres zwrotu z inwestycji

Termin "okres zwrotu" odnosi się do czasu, jaki jest potrzebny do odzyskania kosztów inwestycji. Mówiąc prościej, jest to czas, w którym inwestycja osiąga próg rentowności. Jest to prosty sposób na ocenę ryzyka związanego z proponowanym projektem. Ten rodzaj analizy pozwala firmom porównać alternatywne możliwości inwestycyjne i zdecydować się na projekt, który zwraca inwestycję w najkrótszym czasie, jeśli czas jest kryterium priorytetowym. Inwestycja o krótszym okresie zwrotu jest lepsza, ponieważ początkowe nakłady inwestora są zagrożone przez krótszy okres.

Metoda zwrotu nakładów to obliczenia stosowane do wyznaczenia okresu zwrotu nakładów. Okres zwrotu wyrażany jest w latach i ułamkach lat.

Wzór na okres zwrotu z inwestycji

Wzór na metodę payback jest prosty. Wystarczy podzielić nakłady pieniężne (które zakłada się, że występują w całości na początku realizacji projektu) przez kwotę wpływów pieniężnych netto generowanych przez projekt w ciągu roku.

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Initial Investment}}{\text{Annual Cash Flow}}$$

Przykład 6

- ⇒ Załóżmy, że firma XYZ inwestuje 100 000 euro w projekt, który ma przynieść jej 25 000 euro oszczędności rocznie. Dzieląc 100 000 € przez 25 000 € otrzymujemy okres zwrotu wynoszący 4 lata.
- ⇒ Załóżmy, że firma ABC rozważa realizację projektu, który kosztuje 1 mln EUR. Nie ma związanych z nim oszczędności pieniężnych, ale oczekuje się, że projekt przyniesie firmie dodatkowe 300 000 EUR rocznie przez następne 5 lat. Okres zwrotu uzyskuje się, dzieląc 1 mln EUR przez 300 000 EUR, co daje 3,33 roku.

Jaki jest dobry okres zwrotu?

Najlepszy okres zwrotu to najkrótszy z możliwych. Spłata lub odzyskanie początkowego kosztu projektu lub inwestycji powinno nastąpić tak szybko, jak to możliwe. Z drugiej strony, nie wszystkie projekty mają taki sam horyzont czasowy, co oznacza, że dłuższe okresy zwrotu nie muszą być niepożądane. Kryterium okresu zwrotu jest metryką, która powinna być stosowana w połączeniu z innymi metrykami finansowymi do oceny potencjalnych projektów lub inwestycji.

Okres zwrotu jest przydatny z punktu widzenia analizy ryzyka, ponieważ daje szybki wskaźnik ilości czasu, w którym początkowa inwestycja będzie zagrożona. Gdyby kryterium decydującym była wyłącznie metoda zwrotu, firma miałaby tendencję do akceptowania tych inwestycji, które mają krótkie okresy zwrotu i odrzucania tych, które mają dłuższe. Byłoby to bardziej przydatne w branżach, w których inwestycje stają się bardzo szybko przestarzałe i pełny zwrot początkowej inwestycji jest problemem. Chociaż metoda zwrotu nakładów jest szeroko stosowana ze względu na swoją prostotę, to jednak cierpi ona na następujące problemy:

Zalety i wady metody zwrotu z inwestycji

1

Wartość pieniądza w czasie

Metoda ta nie uwzględnia wartości pieniądza w czasie, gdzie gotówka wygenerowana w późniejszym okresie jest warta mniej niż gotówka wygenerowana w bieżącym okresie. **Zdyskontowany okres zwrotu** z inwestycji jest często wykorzystywany do uwzględnienia niedoskonałości wartości pieniądza w czasie. Zdyskontowany okres zwrotu podaje liczbę lat potrzebną do osiągnięcia progu rentowności od podjęcia początkowych nakładów, poprzez zdyskontowanie przyszłych przepływów pieniężnych i uznanie wartości pieniądza w czasie. Zdyskontowany okres zwrotu jest zatem bardziej dokładny niż standardowa kalkulacja okresu zwrotu.

2

Rentowność

Metoda zwrotu koncentruje się wyłącznie na czasie wymaganym do spłacenia początkowej inwestycji i nie uwzględnia ostatecznej rentowności projektu. W związku z tym metoda ta może faworyzować projekt o krótkim okresie zwrotu, ale bez ogólnej rentowności, w stosunku do projektu wymagającego długoterminowego okresu zwrotu, ale o znacznej długoterminowej rentowności.

3

Okres trwałości aktywów

Metoda zwrotu nakładów nie uwzględnia żadnych założeń dotyczących okresu użytkowania składnika aktywów; jeżeli okres użytkowania składnika aktywów upływa natychmiast po tym, jak zwróci się początkowa inwestycja, to nie ma możliwości wygenerowania dodatkowych przepływów pieniężnych.

4

Złożoność przepływów pieniężnych

Metoda ta jest zbyt uproszczona, aby uwzględnić cały szereg przepływów pieniężnych, które faktycznie powstają przy inwestycji kapitałowej. Na przykład inwestycje pieniężne mogą być wymagane na kilku etapach, a wypływy pieniężne mogą się znacznie zmieniać w czasie.

KLUCZOWE UWAGI:

Okres zwrotu z inwestycji to czas potrzebny do odzyskania kosztów inwestycji lub czas potrzebny inwestorowi do osiągnięcia progu rentowności.

- Krótsze okresy zwrotu oznaczają bardziej atrakcyjne inwestycje, natomiast dłuższe okresy zwrotu są mniej pożądane.
- Okres zwrotu z inwestycji oblicza się dzieląc kwotę inwestycji przez roczne przepływy pieniężne.
- Zarządzający kontami i funduszami wykorzystują okres zwrotu z inwestycji, aby określić, czy warto ją przeprowadzić.
- Jednym z minusów okresu zwrotu jest to, że nie uwzględnia on wartości pieniądza w czasie.

Źródła:

<https://www.accountingtools.com/articles/payback-method-payback-period-formula>

<https://www.investopedia.com/terms/p/paybackperiod.asp>

8. Wskaźnik rentowności (PI)

Wskaźnik rentowności (PI), określany alternatywnie jako wskaźnik inwestycji w wartość (VIR) lub wskaźnik inwestycji w zysk (PIR), jest narzędziem decyzyjnym, które pomaga ocenić, czy należy kontynuować realizację projektu. Wskaźnik rentowności przedstawia relację między kosztami i korzyściami proponowanego projektu. Jest on obliczany jako stosunek wartości bieżącej przyszłych oczekiwanych przepływów pieniężnych do początkowej kwoty zainwestowanej w projekt.

Regułą jest, że wskaźnik rentowności lub wskaźnik większy niż 1 wskazuje, że firma powinna kontynuować projekt. Wskaźnik lub wskaźnik rentowności mniejszy niż 1 wskazuje, że należy zrezygnować z projektu. Jeśli PI jest równy 1, projekt osiąga próg rentowności, a przedsiębiorstwo jest obojętne między kontynuacją a zaniechaniem projektu. Im wyższy wskaźnik rentowności, tym atrakcyjniejsza inwestycja.

Formuła wskaźnika rentowności:

$$\textit{Profitability Index} = \frac{\textit{Present Value of Future Cash Flows}}{\textit{Initial Investment}}$$

lub

$$\textit{Profitability Index} = \frac{(\textit{Net Present Value} + \textit{Initial Investment})}{\textit{Initial Investment}}$$

Przykład 7

Firma XYZ rozważa dwa projekty, A i B:

Projekt A wymaga początkowej inwestycji w wysokości 150 000 EUR, aby przynieść następujące szacunkowe przepływy pieniężne:

Projekt A (stopa dyskontowa 10%)

	<i>Przepływy pieniężne</i>	<i>Czynnik dyskontowy</i>	<i>Wartość bieżąca</i>
<i>Rok 0</i>	-150.000		
<i>Rok 1</i>	15.000	$=1/(1,10) = 0,9091$	13.636
<i>Rok 2</i>	30.000	$=1/(1,10)^2 = 0,8264$	24.792
<i>Rok 3</i>	50.000	$=1/(1,10)^3 = 0,7513$	37.565
<i>Rok 4</i>	20.000	$=1/(1,10)^4 = 0,6830$	13.660
<i>Rok 5</i>	60.000	$=1/(1,10)^5 = 0,6209$	37.254
<i>Rok 6</i>	50.000	$=1/(1,10)^6 = 0,5645$	28.225
			€155.132

Wskaźnik rentowności dla projektu A = $155,132 / 150,000 = 1,034$

W związku z tym projekt A tworzy wartość i powinien być kontynuowany.

Projekt B wymaga początkowej inwestycji w wysokości 300 000 EUR, aby przynieść następujące szacunkowe przepływy pieniężne

Projekt B (stopa dyskontowa 10%)

	<i>Przepływy pieniężne</i>	<i>Czynnik dyskontowy</i>	<i>Wartość bieżąca</i>
<i>Rok 0</i>	-300.000		
<i>Rok 1</i>	10.000	$=1/(1,10) = 0,9091$	9.091
<i>Rok 2</i>	50.000	$=1/(1,10)^2 = 0,8264$	41.320
<i>Rok 3</i>	100.000	$=1/(1,10)^3 = 0,7513$	75.130
<i>Rok 4</i>	150.000	$=1/(1,10)^4 = 0,6830$	102.450
<i>Rok 5</i>	20.000	$=1/(1,10)^5 = 0,6209$	12.418
<i>Rok 6</i>	50.000	$=1/(1,10)^6 = 0,5645$	28.225
<i>Rok 6</i>	50.000	$= 1/(1,10)^7 = 0,5132$	25.658

Wskaźnik rentowności dla projektu B = $294,292 / 300,000 = 0,981$

Stąd projekt B niszczy wartość i powinien być zaniechany.

Zalety wskaźnika rentowności:

- + Wskaźnik rentowności wskazuje, czy inwestycja powinna tworzyć czy niszczyć wartość firmy.
- + Uwzględnia on wartość pieniądza w czasie oraz ryzyko przyszłych przepływów pieniężnych poprzez koszt kapitału (stopę dyskontową).
- + Jest on przydatny do tworzenia rankingu i wyboru między projektami podczas alokacji kapitału.

Wady wskaźnika rentowności:

- Wymaga on oszacowania kosztu kapitału jako danych wejściowych do wzoru, a to nie jest łatwe do oszacowania.
- W projektach wzajemnie wykluczających się, gdzie inwestycje początkowe są różne, może nie wskazywać właściwej decyzji.

KLUCZOWE UWAGI:

- ▲ Wskaźnik rentowności (PI) jest miarą atrakcyjności projektu lub inwestycji.
- ▲ PI oblicza się dzieląc wartość bieżącą przyszłych oczekiwanych przepływów pieniężnych przez początkową kwotę inwestycji w projekt.
- ▲ PI większe niż 1,0 jest uznawane za dobrą inwestycję, przy czym wyższe wartości odpowiadają bardziej atrakcyjnym projektom.
- ▲ W przypadku ograniczeń kapitałowych i wzajemnie wykluczających się projektów należy podejmować tylko te, które mają najwyższe PI.

Źródła:

<https://www.investopedia.com/terms/p/profitability.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/profitability-index/>

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/profitability-index>

9. Wskaźnik korzyści i kosztów (BCR)

Stosunek korzyści do kosztów (BCR) to stosunek stosowany w analizie kosztów i korzyści w celu podsumowania ogólnej relacji pomiędzy względnymi kosztami i korzyściami proponowanego projektu. BCR może być wyrażony

w kategoriach pieniężnych lub jakościowych. Jeśli projekt ma BCR większy niż 1,0, oczekuje się, że projekt dostarczy dodatnią wartość bieżącą netto firmie i jej inwestorom.

Wzór na wskaźnik korzyści i kosztów

$$\sum_{t=0}^n \frac{\sum_{t=0}^n \frac{VF_t[Benefits]}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{VF_t[Costs]}{(1+i)^t}}$$

gdzie:

$CF = \text{Cash Flow}$

$i = \text{Discount Rate}$

$n = \text{Number of Periods}$

$t = \text{Period that the cash flow occurs}$

Powyższy wzór nie jest tak skomplikowany, jak się wydaje; jest to zdyskontowane wpływy pieniężne podzielone przez zdyskontowane wypływy pieniężne. Stosowana stopa dyskontowa to ponownie koszt kapitału, którym może być wymagana przez firmę stopa zwrotu, stopa wymagana lub średnioważony koszt kapitału.

Przykład 8

Poniżej przedstawiono projekcje przepływów pieniężnych dla pewnego projektu. Stopa dyskontowa wynosi 10%.

Projekt A (stopa dyskontowa 10%)

Czas	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4
Koszty	-€5.000	-€10.000	-€12.000	-€14.000	-€15.000
Korzyści			€45.000	€70.000	€50.000
Przepływy pieniężne netto	-€5.000	-€10.000	€33.000	€56.000	€35.000

Pytanie: Jaki jest wskaźnik korzyści i kosztów dla projektu?

Odpowiedź:

Czas	Koszty zdyskontowane	Świadczenia ulgowe
t=0	-€5.000	0
t=1	$-10.000 / (1,1)^1 = -9.091$ EUR	0
t=2	$-12.000 / (1,1)^2 = -9.917$ EUR	$45.000 / (1,1)^2 = 37.190$ EUR
t=3	$-14.000 / (1,1)^3 = -10.518$ EUR	$70.000 / (1,1)^3 = 52.592$ EUR
t=4	$-15.000 / (1,1)^4 = -10.245$ EUR	$50.000 / (1,1)^4 = 34.150$ EUR
RAZEM	€44.771	€123.932

$$\text{Benefit} - \text{cost ratio} = 123.932 / 44.771 = 2.77$$

Interpretacja wskaźnika korzyści i kosztów:

Im wyższy BCR, tym atrakcyjniejszy profil ryzyka i zwrotu z projektu. BCR wskazuje na wartość euro wygenerowaną na euro kosztów. W powyższym przykładzie BCR na poziomie 2,77 można interpretować jako to, że na każde 1 euro kosztów w projekcie, oczekiwana korzyść wyniesie 2,77 euro.

Zalety wskaźnika korzyści i kosztów

- + Jest to przydatny punkt wyjścia do określenia wykonalności projektu.
- + Wskaźnik ten wskazuje na wartość wygenerowaną na jedno euro kosztów.
- + Ułatwia on porównanie różnych alternatywnych projektów.
- + Jeśli dane wejściowe (przepływy pieniężne, stopa dyskontowa) są znane, bardzo łatwo jest obliczyć
- + Wskaźnik ten uwzględnia wartość pieniądza w czasie poprzez stopę dyskontową.

Wady wskaźnika korzyści i kosztów

- Dane wejściowe są dobre, jeśli założenia okażą się słuszne. Złe prognozowanie przepływów pieniężnych lub niewłaściwa stopa dyskontowa doprowadziłyby do powstania wadliwego wskaźnika.
- Sam BCR nie wskazuje na aspekty płynnościowe/finansowe analizowanych wariantów.

KLUCZOWE UWAGI:

- ▲ Wskaźnik korzyści - kosztów (BCR) jest wskaźnikiem pokazującym relację pomiędzy względnymi kosztami i korzyściami proponowanego projektu, wyrażonymi w kategoriach pieniężnych lub jakościowych.
- ▲ Jeśli projekt ma BCR większy niż 1,0, oczekuje się, że projekt dostarczy dodatniej wartości bieżącej netto dla firmy i jej inwestorów.
- ▲ Jeśli BCR projektu jest mniejszy niż 1,0, koszty projektu przewyższają korzyści i nie należy go rozważać.

Źródła:

<https://www.investopedia.com/terms/b/bcr.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/benefit-cost-ratio-bcr/>

<https://project-management.info/benefit-cost-ratio/>

10. Mikrofinansowanie

W internecie wymienia się różne definicje mikrofinansowania:

- ✦ Mikrofinansowanie to świadczenie usług finansowych dla klientów o niskich dochodach, w tym konsumentów i osób samozatrudnionych, którzy tradycyjnie nie mają dostępu do usług bankowych i pokrewnych. en.wikipedia.org/wiki/Mikrofinansowanie
- ✦ Odnosi się do instytucji, które specjalizują się w udzielaniu bardzo małych pożyczek dla bardzo biednych osób w krajach rozwijających się. Zamiast stosować zabezpieczenia w celu zapewnienia spłaty, pożyczkodawcy ci wykorzystują presję społeczną w społeczności pożyczkobiorcy. www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/m.html
- ✦ Udzielanie niewielkich pożyczek (mikrokredytów) osobom ubogim, aby pomóc im zaangażować się w działalność produkcyjną lub rozwijać bardzo małe przedsiębiorstwa. Termin ten może również obejmować szerszy zakres usług, w tym kredyty, oszczędności i ubezpieczenia. www.pbs.org/wgbh/rxforsurvival/glossary.html

Pomysł na mikrofinansowanie rozpoczął w 1976 roku profesor Muhammed Yunus. Yunus jest typowym przykładem przedsiębiorcy społecznego. Przedsiębiorczość społeczna to wykorzystanie zasad przedsiębiorczości do organizowania, tworzenia i zarządzania przedsięwzięciem w celu tworzenia zmian społecznych. Przedsiębiorcy społeczni oceniają sukces swojej działalności pod kątem wpływu, jaki wywiera na społeczeństwo (Sengupta, Aubuchon 2008).

Pan Yunus pożyczył z własnej kieszeni równowartość 27 dolarów czterdziestu dwóm wytwórcom stołków mieszkającym w małej wiosce w Bangladeszu. Osoby te potrzebowały po prostu wystarczającego kredytu na zakup surowca do swojego fachu. Pożyczka Yunusa pozwoliła im wyrwać się z cyklu ubóstwa.

Ponieważ tradycyjne banki odmawiały udzielania drobnych pożyczek biednym, powstał pomysł na Grameen Bank. W 1976 roku dr Yunus rozpoczął działalność banku Grameen, rozdając ubogim mikropożyczki. W 1983 roku Grameen Bank został oficjalnie utworzony. Pan Yunus otrzymał Pokojową Nagrodę Nobla w 2006 roku za swoją pracę w

zakresie mikrokredytów i pomocy w rozwoju gospodarczym i społecznym (Robinson, 2002).

Mikrofinansowanie jest podgrupą przedsiębiorczości społecznej, która promuje dostępność usług finansowych (kredyty, oszczędności, ubezpieczenia) dla populacji o bardzo niskich dochodach, które są często odcięte od tradycyjnych sieci bankowych. Celem mikrofinansowania, które jest powszechne w krajach rozwijających się, ale istnieje również w krajach o wysokich dochodach, jest pomoc osobom, które nie są w stanie otrzymać pożyczek bankowych na swoje inicjatywy biznesowe ze względu na brak gwarancji, kapitału własnego, wiedzy specjalistycznej, umiejętności finansowych itp. i w ten sposób umożliwienie im zaangażowania się w działalność produkcyjną lub generującą dochód.

Mikrofinansowanie reprezentuje metodę włączenia finansowego, która ma na celu włączenie większej liczby osób i gospodarstw domowych do formalnego systemu finansowego (Yunus, 1999), co z kolei sprzyja aktywności gospodarczej, takiej jak założenie nowej firmy i samozatrudnienie (Attanasio i in., 2015; Augsburg i in., 2015; Shahriar



i in., 2016), zachęca firmy do rozwoju i wspierania wzrostu gospodarczego (Ahlstrom, 2010; Ferdousi, 2015; Field i in., 2013), a także zwiększonym dochodom osobistym przedsiębiorców (Chliova i in., 2015). Takie inkluzywne metody ułatwiają

Istnieje wiele modeli instytucjonalnych dla mikrofinansowania i istotne jest, aby dopasować odpowiedni model do misji organizacji. Czasami najważniejszym modelem jest organizacja oparta na członkostwie, taka jak unia kredytowa, jeśli instytucja jest oparta na miejscu pracy, lub spółdzielnia wiejska, jeśli można osiągnąć znaczne korzyści z finansowania zbiorowego przechowywania i działań marketingowych. Jeśli działalność obarczona jest bardzo wysokim ryzykiem, na przykład skierowana jest do skrajnie zmarginalizowanych populacji lub nowo powstałych mikroprzedsiębiorstw, najbardziej odpowiednim modelem instytucjonalnym może być dotowana organizacja pozarządowa (Rosengard, 2004).

Finansowanie społeczne jest zatem globalnym podejściem, które zarządza pieniędzmi poprzez dostarczanie dywidendy społecznej i zwrotu ekonomicznego, obejmującym trzy różne elementy: i) podmioty inwestujące, ii) inwestorów oraz iii) instrumenty. Charakterystyka tych interesariuszy wyznacza różnicę między finansami społecznymi a tradycyjnymi (Glänzel et al. 2012):

1 Cele są różne, ponieważ finanse społeczne koncentrują się na celach społecznych, podczas gdy tradycyjne finanse skupiają się na podejściu typu ryzyko-zysk; przez cele społeczne rozumiemy rozwiązanie lub zajęcie się problemem społecznym lub potrzebą w ramach społeczności lokalnej i społeczeństwa w ogóle.

2 Oczekiwania dotyczące zwrotu są różne, ponieważ finanse społeczne koncentrują się na pozytywnym zwrocie dla społeczeństwa, przy czym inwestorzy oczekują korzyści społecznej wygenerowanej przez spełnienie lub realizację wyżej wymienionych celów społecznych; z drugiej strony, tradycyjne finanse koncentrują się na zwrotach ekonomicznych.

Rozwój mikrofinansowania zrównoważonego finansowo jest dramatycznym zastosowaniem przedsiębiorczości społecznej zarówno w odniesieniu do bankowości komercyjnej głównego nurtu, jak i instytucji mikrofinansowych organizacji pozarządowych. Pokazuje, że banki mogą "robić dobrze, czyniąc dobrze": mogą generować znaczne zyski, a jednocześnie wywierać znaczący pozytywny wpływ na rozwój (Rosengard, 2004).

Ogólnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwa społeczne mają trudniejszy dostęp do środków finansowych niż inne przedsiębiorstwa. W rzeczywistości nie są one odpowiednie dla inwestorów, w

przedsiębiorczość "aspirują do tworzenia możliwości, które zwiększają dobrobyt społeczny i ekonomiczny dla pozbawionych praw członków społeczeństwa" (George i in., 2012: 663).

przeciwieństwie do osób prywatnych lub instytucji finansowych, które szukają dużych zysków finansowych. Przedsiębiorstwa społeczne dążą do uzyskania korzystnych wyników społecznych i mogą dzielić się zyskami ze swoimi fundatorami i właścicielami tylko w ograniczonym zakresie, jeśli w ogóle.

Przykładowo, przedsiębiorstwa społeczne mają trudności z pozyskaniem pieniędzy niezbędnych do założenia i ekspansji, ponieważ są organizacjami non-profit; potencjalni fundatorzy nie mają możliwości uzyskania atrakcyjnego zwrotu z inwestycji, nawet w długim okresie. Z drugiej strony,

przedsiębiorstwa społeczne zazwyczaj mają dostęp do dodatkowych zasobów, zarówno publicznych (w tym w formie specjalnych przywilejów podatkowych), jak i prywatnych (ludzkich, takich jak wolontariusze i finansowych, takich jak darowizny).

Szanse dla przedsiębiorstw społecznych istnieją jednak w możliwości wykorzystania nowych klauzul społecznych w zamówieniach publicznych i faworyzowania zamówień zastrzeżonych. Sposób

Z, każda firma potrzebuje dostępu do finansowania, czy to na bardzo krótkie okresy, jak debet bankowy lub na bardzo długie okresy, jak kredyt hipoteczny lub długoterminowy. Niezależnie od rodzaju finansowania, którego potrzebujesz, mądrze jest zaplanować i zdobyć je zanim będziesz go potrzebować. Brak pieniędzy lub konieczność udania się do banku po gotówkę w czasie kryzysu to najgorsze, co może spotkać menedżerów. Tak więc, jeśli chodzi o pieniądze, myśl z wyprzedzeniem i planuj na przyszłość.

W oparciu o dostępność głównych środków wsparcia dla zakładania przedsiębiorstw społecznych można wskazać następujące środki wsparcia:

Rodzaj środków wsparcia	Tak, bez ograniczeń	Tak, z ograniczeniami	Niedostępne
Dotacje i subwencje od władz publicznych i funduszy unijnych	Austria, Finlandia, Włochy, Luksemburg, Malta, Holandia, Polska	Belgia, Cypr, Francja, Niemcy, Irlandia, Łotwa, Litwa, Portugalia, Rumunia, Słowacja	Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Dania, Estonia, Grecja, Węgry, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Wielka Brytania
Dotacje i inne wsparcie od podmiotów prywatnych, fundacji i organizacji drugiego stopnia	Austria, Belgia, Chorwacja, Republika Czeska, Niemcy, Łotwa, Litwa, Luksemburg, Holandia, Portugalia, Wielka Brytania	Bułgaria, Estonia, Francja, Irlandia, Włochy, Malta, Portugalia, Słowacja, Hiszpania	Cypr, Dania, Finlandia, Grecja, Węgry, Rumunia, Słowenia, Szwecja
Prywatne i publiczne wsparcie dla inkubatorów i centrów innowacji biznesowych	Austria, Belgia, Cypr, Estonia, Finlandia, Grecja, Łotwa, Litwa, Luksemburg, Malta, Holandia, Hiszpania	Chorwacja, Dania, Francja, Niemcy, Węgry, Irlandia, Włochy, Portugalia, Rumunia, Słowenia, Wielka Brytania	Bułgaria, Czechy, Polska, Słowacja, Szwecja

Źródło: Komisja Europejska (2020), Przedsiębiorstwa społeczne i ich ekosystemy w Europie.

Obecnie wydaje się, że dominują działania publiczne, ale działania wspierane przez instytucje

prywatne są również rozpowszechnione i nabierają coraz większego znaczenia.

Przy poszukiwaniu funduszy dobrą praktyką jest również określenie różnych potrzeb finansowych. W końcu finansowanie na rozpoczęcie działalności różni się od finansowania potrzebnego do pokrycia kosztów operacyjnych, które z kolei różni się od finansowania inwestycji i wzrostu. W związku z tym w większości krajów działania na rzecz rozpoczęcia

działalności są bardziej rozwinięte niż działania na rzecz skalowania: tylko w kilku krajach (przykładem są Niemcy) oba rodzaje działań są zrównoważone, gdzie poświęca się wystarczająco dużo uwagi zasobom potrzebnym do skalowania.

Warunki pożyczek mikrofinansowych

Podobnie jak konwencjonalni pożyczkodawcy, mikrofinansiści muszą naliczać odsetki od pożyczek i ustanawiają określone plany spłaty z płatnościami w regularnych odstępach czasu. Niektórzy pożyczkodawcy wymagają od pożyczkobiorców, aby odkładali część swoich dochodów na konto oszczędnościowe, które może być wykorzystane jako ubezpieczenie, jeśli klient nie wywiąże się ze swoich zobowiązań. Jeśli pożyczkobiorca spłaca pożyczkę z powodzeniem, to właśnie zgromadził dodatkowe oszczędności.

Wzmocnienie pozycji kobiet, co czyni wiele organizacji mikrofinansowych, może prowadzić do większej stabilności i dobrobytu rodzin.

Ponieważ wielu wnioskodawców nie może zaoferować zabezpieczenia, mikrokredytodawcy często łączą kredytobiorców jako bufor. Po otrzymaniu pożyczek, odbiorcy wspólnie spłacają swoje długi. Ponieważ sukces programu zależy od wkładu wszystkich, tworzy to formę presji rówieśniczej, która może pomóc w zapewnieniu spłaty. Na przykład, jeśli dana osoba ma problemy z wykorzystaniem swoich pieniędzy na rozpoczęcie działalności gospodarczej, może zwrócić się o pomoc do innych członków grupy lub do oficera pożyczkowego. Poprzez spłatę pożyczki, odbiorcy zaczynają rozwijać dobrą historię kredytową, co pozwala im w przyszłości uzyskać większe pożyczki.

Co ciekawe, chociaż ci pożyczkobiorcy często kwalifikują się jako bardzo ubodzy, kwoty spłat mikropożyczek są często wyższe niż średni wskaźnik spłat w przypadku bardziej konwencjonalnych form finansowania. Na przykład instytucja mikrofinansowa Opportunity International podała wskaźniki spłat na poziomie około 98 procent.

NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

- Mikrofinansowanie to usługa bankowa świadczona na rzecz osób lub grup bezrobotnych lub o niskich dochodach, które w przeciwnym razie nie miałyby innego dostępu do usług finansowych.
- Mikrofinansowanie pozwala ludziom na bezpieczne zaciągnięcie rozsądnych kredytów dla małych firm, w sposób zgodny z etycznymi praktykami kredytowymi.
- Większość operacji mikrofinansowania ma miejsce w krajach rozwijających się, takich jak Uganda, Indonezja, Serbia i Honduras.
- Podobnie jak konwencjonalni pożyczkodawcy, mikrofinansiści naliczają odsetki od pożyczek i ustanawiają określone plany spłaty.
- Bank Światowy szacuje, że z operacji związanych z mikrofinansowaniem skorzystało ponad 500 mln osób.

Bibliografia

- [1] Ahlstrom D (2010) Innowacje i wzrost gospodarczy: Jak biznes przyczynia się do rozwoju społeczeństwa. *Academy of Management Perspectives* 24(3): 11-24.
- [2] Attanasio O, Augsburg B, De Haas R, et al. (2015) The impacts of microfinance: Evidence from joint-liability lending in Mongolia. *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 90-122.
- [3] Augsburg B, De Haas R, Harmgart H, et al. (2015) The impacts of microcredit: Evidence from Bosnia and Herzegovina. *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 183-203.
- [4] BNP Paribas - Cztery koncepcje, które pomagają wyjaśnić, do czego dążymy: GSS, przedsiębiorczość społeczna, biznes społeczny, mikrofinansowanie: <https://group.bnpparibas/en/news/supporting-social-entrepreneurs-accelerate-change>
- [5] Chliova M, Brinckmann J and Rosenbusch N (2015) Is microcredit a blessing for the poor? A meta-analysis examining development outcomes and contextual considerations. *Journal of Business Venturing* 30(3): 467-487.
- [6] Ferdousi F (2015) Wpływ mikrofinansowania na zrównoważony rozwój przedsiębiorczości. *Development Studies Research* 2(1): 51-63.
- [7] Field E, Pande R, Papp J, et al. (2013) Does the classic microfinance model discourage entrepreneurship among the poor? Eksperymentalne dowody z Indii. *American Economic Review* 103(6): 2196-2226.
- [8] Glänzel, Gunnar & Schmitz, Björn & Mildenerger, Georg. (2012). Instrumenty inwestycyjne, rynki i kultury finansowania społecznego w UE. Dostępne na stronie: <https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18694/>
- [9] <https://www.investopedia.com/terms/m/microfinance.asp>
- [10] Robinson M., (2002) *The microfinance revolution. Lesson from Indonesia*, World Bank Books
- [11] Rosengard, J. (2004). *Banking on Social Entrepreneurship : The Commercialization of Microfinance*. *Mondes en développement*, 126(2): 25-36. <https://doi.org/10.3917/med.126.0025>
- [12] Projekt SE4YOU Erasmus+, Podręcznik szkoleniowy: <https://socialentrepreneurshipforyouth.com/>
- [13] Sengupta R., and C. P. Aubuchon (2008) *The Microfinance Revolution: An Overview*, Federal Reserve Bank of St. Louis Review, styczeń/luty 2008, s. 9-30. <https://doi.org/10.20955/r.90.9-30>
- [14] Shahriar AZM, Schwarz S i Newman A (2016) Profit orientation of microfinance institutions and provision of financial capital to business start-ups. *International Small Business Journal* 34(4): 532-552.
- [15] Rynek finansowania przedsiębiorstw społecznych Analiza i zalecenia dotyczące opcji realizacji: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22516&langId=hr>
- [16] *Przedsiębiorstwa społeczne i ich ekosystemy w Europie - sprawozdanie z syntezy porównawczej*: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>
- [17] Yunus M (1999) *Bankier dla ubogich*. London: Aurum.

11. Crowdfunding

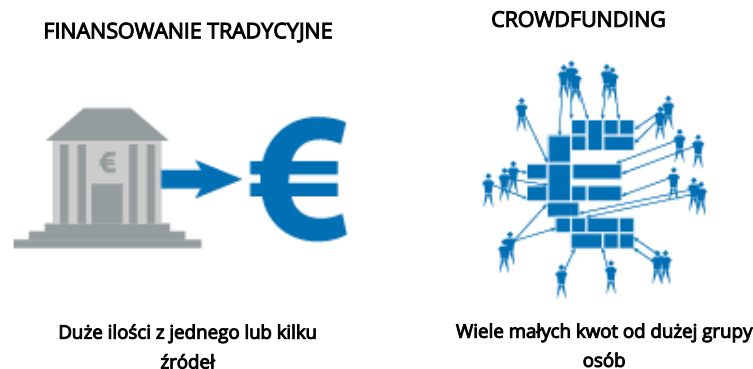
Crowdfunding to wykorzystanie niewielkich kwot kapitału od dużej liczby osób fizycznych w celu sfinansowania nowego przedsięwzięcia biznesowego. Crowdfunding wykorzystuje łatwą dostępność ogromnych sieci ludzi dzięki mediom społecznościowym i stronom internetowym poświęconym crowdfundingowi, aby połączyć inwestorów i przedsiębiorców, co może potencjalnie zwiększyć przedsiębiorczość poprzez rozszerzenie puli inwestorów poza tradycyjny krąg właścicieli, krewnych i inwestorów venture capital.

KLUCZOWE UWAGI:

- ▲ Ograniczenia dotyczą tego, kto może finansować nowy biznes i ile może wnieść.
- ▲ Crowdfunding pozwala inwestorom wybierać spośród setek projektów i inwestować już od 10 euro
- ▲ Serwisy crowdfundingowe generują przychody z procentu od zebranych środków.

Źródło: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>

Dla przedsiębiorstw społecznych crowdfunding to wyjątkowa okazja, aby dotrzeć do tłumów i przekonać je o istotności docelowego problemu społecznego przedsięwzięcia. Model crowdfundingu sprawdził się w ciągu ostatnich 300 lat, a dzięki cyfryzacji platformy crowdfundingowe zapewniają szybką i przejrzystą metodę finansowania projektów oddolnych na całym świecie.



Czym jest crowdfunding?

Rysunek Komisji Europejskiej chwytą istotę różnicy między tradycyjnym finansowaniem a crowdfundingiem (rysunek 1). Tradycyjne finansowanie można scharakteryzować jako pozyskiwanie dużych środków od kilku inwestorów, natomiast crowdfunding umożliwia fundraiserom zbieranie pieniędzy od dużej liczby osób za pośrednictwem platform internetowych.

Investopedia definiuje crowdfunding jako rodzaj finansowania oparty na łatwej dostępności do szerokich sieci ludzi poprzez media społecznościowe i strony crowdfundingowe w celu zbliżenia inwestorów i przedsiębiorców.

Ten innowacyjny sposób finansowania może rozszerzyć pulę inwestorów poza tradycyjny krąg właścicieli, krewnych i inwestorów venture capital (Smits 2022).

Kluczowym elementem crowdfundingu jest platforma internetowa, która zapewnia rolę pośrednika między twórcami projektów (osobami fizycznymi lub organizacjami), które poszukują finansowania, a fundatorami (darczyńcami lub inwestorami), którzy mogą, ale nie muszą, oczekiwać materialnej lub niematerialnej nagrody w zamian za finansowanie projektów (Rey-Martí i in. 2019).

Historia crowdfundingu

Aki Kallio i Lasse Vuola przeanalizowali historię crowdfundingu w książce zatytułowanej *Advances in Crowdfunding*. Stwierdzili oni, że crowdfunding jako forma finansowania nie jest zjawiskiem nowym. Na początku XVII wieku Jonathan Swift, "ojciec mikrokredytu" założył Irish Loan Fund, który oferował niewielkie pożyczki dla rodzin wiejskich o niskich dochodach. Jedną z najsłynniejszych kampanii crowdfundingowych została przeprowadzona, gdy projekt Statuy Wolności na Wyspie Wolności u wybrzeży Nowego Jorku popadł w kłopoty finansowe. Joseph Pulitzer rozpoczął kampanię zbierania funduszy i w zamian za darowiznę obiecał opublikować nazwiska wszystkich darczyńców w swoim magazynie. Ponad 160 000 darczyńców przekazało ponad 100 000 dolarów na wzniesienie cokołu.

Istnieje kilka przykładów crowdfundingu z dziedziny sztuki. W 1713 roku poeta Alexander Pope wyruszył w podróż, aby przetłumaczyć grecką poezję na język angielski, w tym epicki poemat Homera, *Iliadę*, i poprosił darczyńców o wsparcie jego pracy. W zamian za to nazwiska darczyńców zostały opublikowane w podziękowaniach do książki. Innym przykładem jest kompozytor Mozart, który chciał wykonać trzy koncerty fortepianowe w sali koncertowej w Wiedniu i opublikował zaproszenie do potencjalnych darczyńców. Tym, którzy zgodzili się przekazać środki na ten cel, oferował rękopisy.

Jako współczesny przykład należy wymienić Marillion, brytyjski zespół rockowy, który sfinansował swoją trasę koncertową, zbierając pieniądze od swoich fanów za pośrednictwem Internetu. Projekt ten był jednym z pierwszych udanych projektów finansowania przez fanów i dał impuls do popularności crowdfundingu pod koniec XX wieku (Shneor et al. 2020). Zainspirowany tą innowacyjną metodą finansowania, ArtistShare stał się w 2001 roku pierwszą platformą crowdfundingową skupiającą się na muzykach. W kolejnych latach powstały kolejne platformy crowdfundingowe oparte na modelu Marillion, takie jak IndieGoGo (2001) czy Kickstarter (2009). Przedsiębiorca Michael Sullivan jako pierwszy użył terminu "crowdfunding" w 2006 roku. Użył go przy okazji uruchomienia swojej firmy fundavlog, która była (nieudaną) próbą stworzenia inkubatora dla projektów videoblogowych.

Do 2012 roku istniało ponad 450 platform do prowadzenia kampanii crowdfundingowych, które zebrały ponad 2,7 mld dolarów na całym świecie (The Startups Team 2018). Crowdfunding znacznie się rozwinął na przestrzeni lat i będzie się nadal rozwijał w przyszłości. Najbardziej sfinansowanym projektem Kickstartera wszech czasów jest *Surprise! Four Secret Novels* autorstwa Brandona Sandersona. Autor fantasy i science fiction zebrał prawie 42 miliardy dolarów amerykańskich w 2022 roku (Statista Research Department 2022).

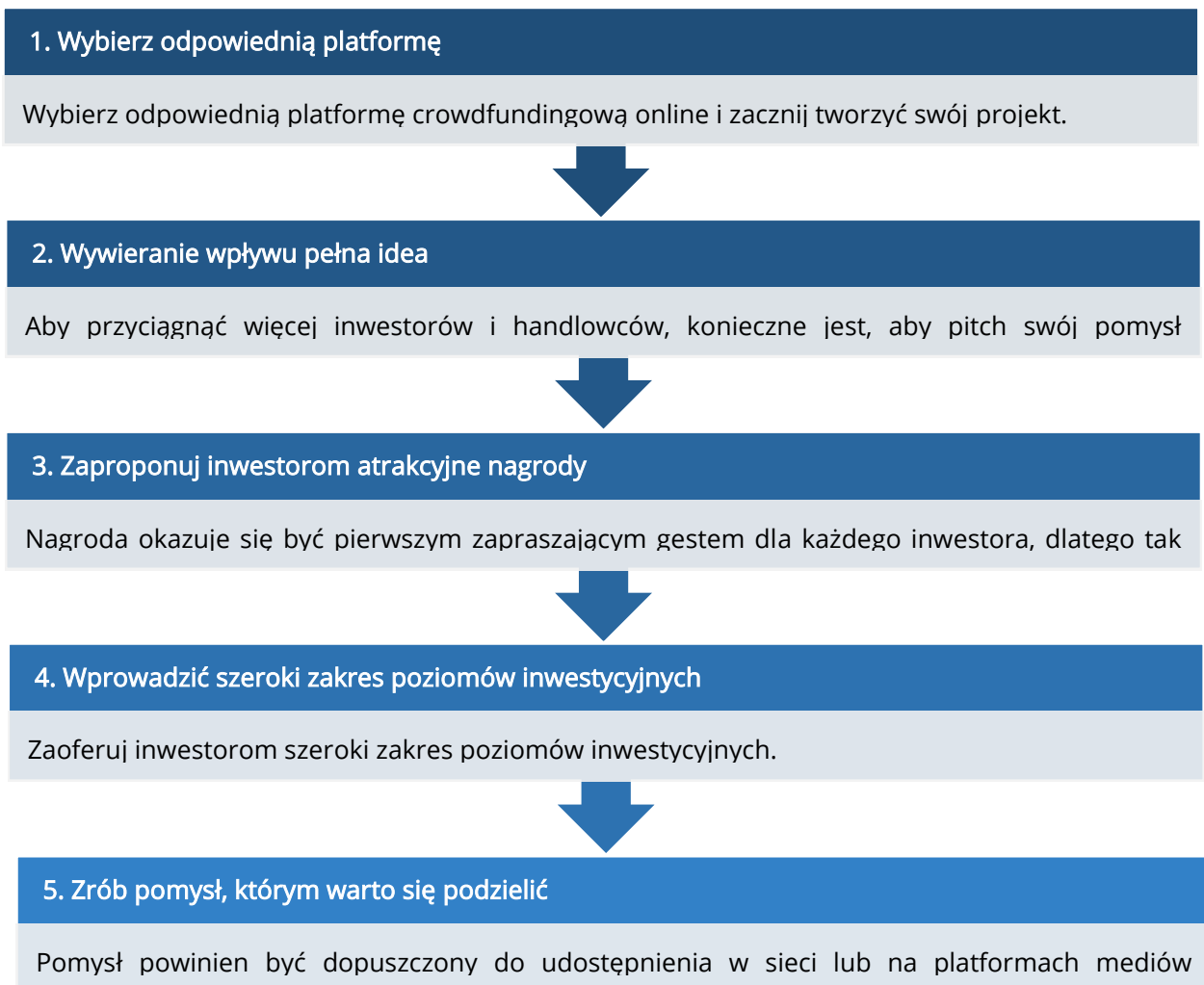
Jak działa crowdfunding?

Crowdfunding stanowi forum dla każdego, kto ma pomysł, aby zaprezentować go przed inwestorami. Obecnie forum to oznacza platformę internetową, na której właściciele projektów przedstawiają swój pomysł potencjalnym wspierającym, którzy zazwyczaj nie są profesjonalnymi inwestorami (Shneor et al. 2020).



Platformy crowdfundingowe umożliwiają interakcję między fundraiserami a tłumem. Fundraiserzy są zazwyczaj obciążani opłatą przez platformy crowdfundingowe, jeśli kampania zakończy się sukcesem. W zamian za to od platform crowdfundingowych oczekuje się zapewnienia bezpiecznych i łatwych w obsłudze usług.

Wiele platform stosuje model finansowania typu "wszystko albo nic". Oznacza to, że jeśli osiągniesz swój cel, dostaniesz pieniądze, a jeśli nie, wszyscy dostaną swoje pieniądze z powrotem - bez urazy i bez strat finansowych. (Komisja Europejska).



Rysunek 15. Jak działa crowdfunding

Źródło: Rilcoin, 2017.

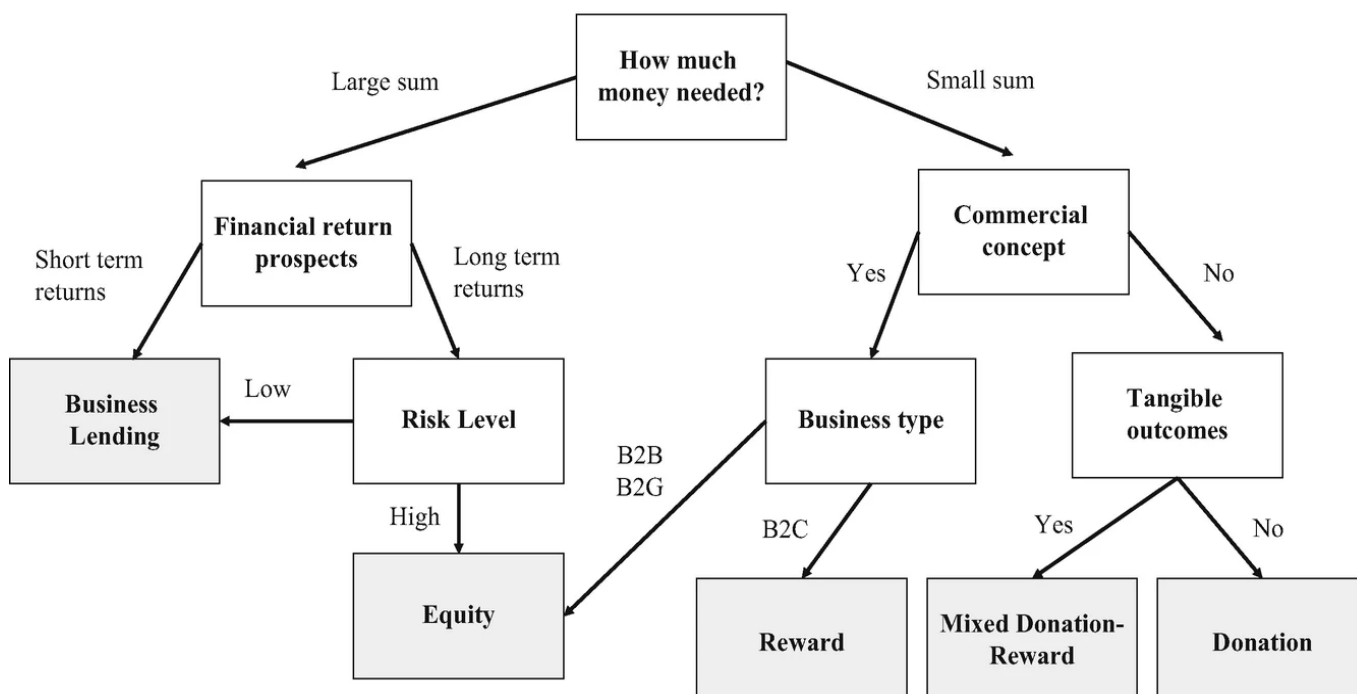
Rodzaje crowdfundingu

Platformy crowdfundingowe różnią się co do zakresu oferowanych przez nie rodzajów crowdfundingu, charakteru wspieranych projektów, obszaru geograficznego, który obejmują, ról ułatwiających transakcje między fundatorami a beneficjentami, modeli strumieni przychodów oraz relacji z innymi interesariuszami (Ingham, Assadi 2016).

4 główne rodzaje crowdfundingu:

- ✦ W crowdfundingu udziałowym fundatorzy otrzymują udział w kapitale spółki, w którą inwestują.
- ✦ W crowdfundingu opartym na pożyczkach fundatorzy inwestują w formie pożyczki. Fundatorzy odzyskują swoją inwestycję, potencjalnie z odsetkami.
- ✦ W crowdfundingu opartym na nagrodach, fundatorzy otrzymują dobra lub usługi w zamian za swoje inwestycje. Nagrody te mogą przybierać różne formy, takie jak publiczne uznanie, przedsprzedaż produktu lub jego limitowana edycja.
- ✦ Crowdfunding oparty na darowiznach odnosi się do inwestycji w projekty lub firmy o celach społecznych. Darczyńcy nie otrzymują ani pieniężnej, ani materialnej nagrody za swoją inwestycję (Rey-Martí et al. 2019).

Ramy wyboru modelu Generic organizational fundraiser Rotema Shneora pomagają fundatorom wybrać najlepiej dopasowany model crowdfundingu dla ich projektów. Poniższy model prowadzi twórców projektu przez kluczowe rozważania dotyczące potrzeb finansowania, aby zidentyfikować najbardziej odpowiedni rodzaj crowdfundingu:



Korzyści płynące z crowdfundingu



Co-funded by
the European Union

Projekt jest finansowany przez Unię Europejską. Dokument ten wyraża jedynie opinie jego autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedla stanowisko Unii Europejskiej. Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Według badań głównymi motywacjami dla twórców projektów crowdfundingowych są: pozyskiwanie funduszy, poszerzanie świadomości, tworzenie powiązań, zdobywanie aprobaty, utrzymywanie kontroli oraz uczenie się nowych umiejętności fundraisingowych, natomiast przeszkodami są: niemożność pozyskania zwolenników, obawa przed publiczną porażką oraz zaangażowanie czasu i zasobów (Ingham, Assadi 2016).

Komisja Europejska określiła główne pozafinansowe korzyści płynące z crowdfundingu:

<p>Dowód koncepcji i walidacja</p>	<p>Pomoc w zakresie innych form finansowania</p>
<p>Daje to sprawdzenie rzeczywistości; przedsiębiorstwo może zobaczyć, czy inni podzielają przekonanie i wartość w twoim projekcie lub koncepcji.</p> <p>Jeśli są chętni do wniesienia wkładu, jest to silne potwierdzenie, że rynek to aprobuje.</p>	<p>Podkreśla, że istnieje rynek na działalność przedsiębiorstwa, w które ludzie wierzą. Jest to bardzo przydatne w przypadku poszukiwania innych rodzajów finansistów, ponieważ przedsiębiorstwo może wydawać się im mniej ryzykowne lub uzyskać lepsze warunki.</p>
<p>Dostęp do tłumy</p>	<p>Potężne narzędzie marketingowe</p>
<p>Adresowana grupa osób może posiadać cenną wiedzę i spostrzeżenia.</p> <p>Umożliwia przedsiębiorstwu interakcję z nimi w nowy sposób, który dostarcza cennych informacji zwrotnych bez ponoszenia kosztów.</p>	<p>Może to być skuteczny sposób na zaprezentowanie nowego produktu lub nowej firmy poprzez pitching bezpośrednio do osób, które prawdopodobnie będą klientami.</p> <p>Przedsiębiorstwo może wzbudzić zainteresowanie, jeszcze zanim produkt trafi na halę produkcyjną.</p>

Rysunek 16. Korzyści pozafinansowe wynikające z zastosowania crowdfundingu

Źródło: European Commission.

Crowdfunding i przedsiębiorczość społeczna

W części dotyczącej historii crowdfundingu związek między crowdfundingiem a sektorem sztuki został przedstawiony na kilku przykładach. Wspólne dla sztuki i kwestii społecznych jest to, że tradycyjne modele

finansowania często nie zapewniają niezbędnego kapitału początkowego. W przedsiębiorczości społecznej, która obejmuje zarówno przedsiębiorstwa for-profit, jak i not-for-profit, rola crowdfundingu jest szczególnie ważna, ponieważ może być jedynym dostępnym źródłem finansowania. (Rey-Martí et al. 2019).

Nastawienie inwestorów do wpływu społecznego finansowanych projektów zmieniło się w pozytywnym kierunku. Według Global Impact Investing Network 2018, platformy crowdfundingowe coraz częściej przyciągają inwestorów, którzy są zainteresowani zarówno rentownością, jak i wpływem społecznym i środowiskowym projektów, w które inwestują. Inwestorzy są coraz bardziej zainteresowani dobrem społecznym, które może osiągnąć ich pożyczka, niż zwrotem z pożyczki. (Rey-Martí et al. 2019).

Sam crowdfunding jest również przykładem odpowiedzialnej innowacji społecznej, jeśli transakcje są przejrzyste, zgodne z ramami prawnymi i zgodne z oczekiwaniami społecznymi, pomiędzy finansującymi a przedsiębiorcami społecznymi. W tej perspektywie crowdfunding jest innowacją społeczną dostarczającą funduszy przedsiębiorstwom społecznym i sprzyjającą interakcji i partycypacji społecznej (Ingham, Assadi 2016).

Dla projektów przedsiębiorców społecznych darowizna jest najbardziej znaną formą crowdfundingu z przedstawionych 4 rodzajów crowdfundingu. Crowdfunding oparty na pożyczkach jest również powszechną formą dla projektów wspierających społecznie, jednak inwestorzy zazwyczaj nie wymagają odsetek, a co za tym idzie nie otrzymują zwrotu finansowego. Crowdfunding oparty na nagrodach jest również odpowiednim finansowaniem dla projektów społecznych, choć przekazywane nagrody są często symboliczne. Ogólnie rzecz biorąc, crowdfunding oparty na darowiznach i nagrodach to najbardziej popularne formy finansowania projektów społecznych. Jeśli chodzi o popularność według

geografii, crowdfunding projektów społecznych oparty na darowiznach dominuje w Unii Europejskiej, Francji i Belgii (Ingham, Assadi 2016).

Możemy wyróżnić platformy crowdfundingowe generalistyczne lub specjalistyczne. Indiegogo, Kickstarter to przykłady generalistów, oferują one szeroki zakres form crowdfundingu. Platformy te są również międzynarodowe, ponieważ liderzy projektów i wpłacający mogą zgłaszać się z całego świata. Pisarz Instytutu Rozwoju Przedsiębiorczości zebrał 5 najlepszych platform crowdfundingowych skupiających się na przedsiębiorcach społecznych lub specjalizujących się w projektach społecznych:

Indiegogo wymienia różne organizacje non-profit i przedsiębiorstwa społeczne i skupia się na tradycyjnym crowdfundingu artystycznym i non-profit.

- ✦ Chuffed to platforma crowdfundingowa dla przedsiębiorczości społecznej, gdzie każdy pitch jest ograniczony do 50 słów, a otrzymanie środków nie jest uzależnione od osiągnięcia celów.
- ✦ Mightycause to nowoczesna platforma fundraisingowa online all-in-one dla non-profit, która skupia się na budowaniu trwałych relacji z osobami wspierającymi.
- ✦ UpEffect jest idealny dla przedsięwzięć społecznych, które nie mają "tłumu", ponieważ platforma pomaga twórcom tworzyć wyjątkowe strony kampanii, aby zdobyć uwagę.
- ✦ Propel(x) to internetowa platforma inwestycyjna, która umożliwia akredytowanym inwestorom inwestowanie w startupy technologiczne i fundusze venture capital (Bouronikos 2021).

Bibliografia

- [1] Bouronikos, V., (2021). 5 najlepszych platform crowdfundingowych dla przedsiębiorczości społecznej w 2021 roku. Instytut Rozwoju Przedsiębiorczości: <https://ied.eu/blog/social-entrepreneurship-crowdfunding-platforms/>(Ostatnie pobranie: 24.07. 2022.).
- [2] Komisja Europejska: Crowdfunding explained: https://ec.europa.eu/growth/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained_en (Ostatnie pobranie: 24.07. 2022.)
- [3] Komisja Europejska: Więcej niż tylko pieniądze: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/more-just-money_en (Ostatnie pobranie: 25.07. 2022.)
- [4] Hossain, M. & Oparaocha, G., (2017). Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenges. Entrepreneurship Research Journal, 7(2), 20150045. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0045>
- [5] Marc Ingham, M. & Assadi, D., (2016). A Research Agenda: Crowdfunding w służbie odpowiedzialnej przedsiębiorczości społecznej i innowacji. Cahiers du CEREN 49
- [6] Rey-Martí, A, Mohedano-Suanes, A & Simón-Moya, V., (2019). Crowdfunding i przedsiębiorczość społeczna: Spotlight on Intermediaries. Sustainability, 11(4):1175. <https://doi.org/10.3390/su11041175>
- [7] Rilcoin (2017). How Does Crowdfunding Works: <https://medium.com/@rilcoin/how-does-crowdfunding-works-52ada5c565ea>(Ostatnie pobranie: 24.07. 2022.).
- [8] Shneor, R., Zhao, L. & Flåten, B.-T, (2020). Advances in Crowdfunding: Research and Practice, Cham, Switzerland, Palgrave MacMillan.
- [9] Smith, T. (2022). Crowdfunding. Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>(Ostatnie pobranie: 24.07. 2022.).
- [10] Statista Dział badań (2022). Najbardziej finansowane projekty Kickstarter 2022 <https://www.statista.com/statistics/222489/most-successful-completed-kickstarter-projects-by-total-funds-raised/>(Ostatnie pobranie: 24.07. 2022.).
- [11] The Startups Team (2018). A Brief History of Crowdfunding: <https://www.startups.com/library/expert-advice/history-of-crowdfunding> (Ostatnie pobranie: 25.07. 2022.).

MODUŁ 4.

ZARZĄDZANIE I PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE

Nadzór korporacyjny jest niezwykle ważny dla organizacji każdej wielkości. Zgodnie z ustaleniami International Finance Corporation (www.ifc.com), nadzór korporacyjny dla MŚP jest równie ważny jak dla dużych organizacji.

Zarządzanie definiuje się jako "systemy i procesy związane z zapewnieniem ogólnego kierunku, skuteczności, nadzoru i odpowiedzialności organizacji" (Cornforth 2003).; Mechanizmy zarządzania mogą obejmować rady zarządzające, systemy monitorowania oraz mechanizmy sygnalizacyjne, takie jak raportowanie lub kodeksy postępowania.

Przedsiębiorstwa społeczne zajmują się najbardziej palącymi problemami, z jakimi borykają się społeczeństwa poprzez stosowanie skalowalnych, samowystarczalnych i innowacyjnych modeli biznesowych. Muszą one zachować równowagę między odpowiedzialnością finansową a wpływem społecznym oraz koordynować działania wielu grup interesariuszy, w tym inwestorów, pracowników, regulatorów, klientów i beneficjentów. W rezultacie, liderzy przedsiębiorstw społecznych zarządzają złożonymi kompromisami.

1. Dobre rządzenie - szersza interpretacja

1.1. Rada Europy: 12 zasad dobrego rządzenia

Jak przedstawia to Rada Europy, Dobre Rządzenie to odpowiedzialne prowadzenie spraw publicznych i zarządzanie zasobami publicznymi i jest zawarte w 12 Zasadach Dobrego Rządzenia Rady Europy. Obejmują one takie zagadnienia jak: etyczne postępowanie, rządy prawa, efektywność i skuteczność, przejrzystość, należyte zarządzanie finansami i odpowiedzialność. Poniżej przedstawiono 12 zasad dobrego rządzenia wraz z krótkim opisem przedstawionym przez Radę Europy:

Zasada 1: Uczciwe przeprowadzenie wyborów, reprezentacja i uczestnictwo

- ✓ Wybory lokalne są przeprowadzane w sposób wolny i uczciwy, zgodnie z międzynarodowymi i lokalnymi standardami, bez żadnych oszustw.
- ✓ Obywatele znajdują się w centrum działalności publicznej.
- ✓ Wszyscy mężczyźni i kobiety mogą mieć głos w podejmowaniu decyzji. Takie szerokie uczestnictwo opiera się na wolności słowa, zgromadzeń i stowarzyszeń.



- ✓ Wszystkie głosy, w tym głosy osób mniej uprzywilejowanych i najbardziej wrażliwych, są słyszane i brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji.
- ✓ Należy prowadzić mediację między różnymi uzasadnionymi interesami, aby osiągnąć szeroki konsensus.
- ✓ Decyzje podejmowane są zgodnie z wolą wielu, a jednocześnie respektowane są prawa i interesy nielicznych.

Zasada 2: Responsywność

- ✓ Cele, zasady, struktury i procedury są dostosowane do uzasadnionych oczekiwań i potrzeb obywateli.
- ✓ Usługi publiczne są świadczone, a odpowiedzi na wnioski i skargi udzielane są w rozsądnym terminie.

Zasada 3: Efektywność i skuteczność

- ✓ Wyniki powinny spełniać uzgodnione cele.
- ✓ Jak najlepsze wykorzystanie dostępnych zasobów.
- ✓ Należy wprowadzić systemy zarządzania wydajnością w celu oceny, jak również poprawy wydajności i skuteczności usług.
- ✓ Audyty, przeprowadzane w regularnych odstępach czasu, pomagają ocenić i poprawić wyniki.

Zasada 4: Otwartość i przejrzystość

- ✓ Decyzje są podejmowane i egzekwowane zgodnie z zasadami i przepisami.
- ✓ Informacje niejawnie nie są dostępne w publicznym dostępie.
- ✓ Informacje na temat decyzji, realizacji polityki i wyników są udostępniane społeczeństwu w taki sposób, aby skutecznie umożliwić mu śledzenie prac i wnoszenie do nich wkładu.

Zasada 5: Zasada państwa prawa

- ✓ Władze lokalne przestrzegają prawa i orzeczeń sądowych.
- ✓ Przepisy i regulacje są przyjmowane zgodnie z procedurami przewidzianymi prawem i są egzekwowane bezstronnie.

Zasada 6: Postępowanie etyczne

- ✓ Dobro publiczne jest zawsze ponad interesem indywidualnym.
- ✓ Istnieją skuteczne środki zapobiegania i zwalczania wszelkich form korupcji.
- ✓ Konflikty interesów są zgłaszane w odpowiednim czasie, a osoby w nie zaangażowane muszą powstrzymać się od udziału w podejmowaniu stosownych decyzji.

Zasada 7: Kompetencje i możliwości



- ✓ Aby poprawić wyniki i wpływ, umiejętności zawodowe osób odpowiedzialnych za zarządzanie są stale utrzymywane i wzmacniane.
- ✓ Urzędnicy państwowi są zmotywowani do ciągłej poprawy swoich wyników.
- ✓ Tworzy się i wykorzystuje praktyczne metody i procedury, aby przekształcić umiejętności w zdolności i osiągać lepsze wyniki.

Zasada 8: Innowacyjność i otwartość na zmiany

- ✓ Poszukuje się nowych i skutecznych rozwiązań problemów oraz korzysta z nowoczesnych metod świadczenia usług.
- ✓ Istnieje gotowość do pilotowania i eksperymentowania z nowymi programami oraz do uczenia się z doświadczeń innych.
- ✓ W interesie osiągnięcia lepszych wyników tworzy się klimat sprzyjający zmianom.

Zasada 9: Zrównoważony rozwój i długoterminowa orientacja

- ✓ Obecna polityka uwzględnia potrzeby przyszłych pokoleń.
- ✓ Zrównoważony rozwój społeczności jest stale brany pod uwagę.
- ✓ Decyzje starają się internalizować wszystkie koszty i nie przenosić problemów i napięć, w tym środowiskowych, strukturalnych, finansowych, ekonomicznych czy społecznych, na przyszłe pokolenia.
- ✓ Istnieje szerokie i długofalowe spojrzenie na przyszłość lokalnej społeczności wraz z poczuciem, co jest potrzebne do takiego rozwoju.
- ✓ Istnieje zrozumienie historycznej, kulturowej i społecznej złożoności, w której osadzona jest ta perspektywa.

Zasada 10: Właściwe zarządzanie finansami

- ✓ Ostrożność jest przestrzegana w zarządzaniu finansowym, w tym w zawieraniu i wykorzystywaniu pożyczek, w szacowaniu zasobów, przychodów i rezerw oraz w wykorzystywaniu dochodów nadzwyczajnych.
- ✓ Przygotowywane są wieloletnie plany budżetowe, z konsultacjami społecznymi.
- ✓ Ryzyko jest odpowiednio szacowane i zarządzane, w tym poprzez publikację skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

Zasada 11: Prawa człowieka, różnorodność kulturowa i spójność społeczna

- ✓ Prawa człowieka są przestrzegane, chronione i wdrażane, a dyskryminacja na jakimkolwiek gruncie jest zwalczana.
- ✓ Różnorodność kulturowa jest traktowana jako atut i podejmowane są ciągłe starania, aby wszyscy mieli udział w społeczności lokalnej, identyfikowali się z nią i nie czuli się wykluczeni.

- ✓ Promowana jest spójność społeczna i integracja obszarów w niekorzystnym położeniu.
- ✓ Zachowany jest dostęp do podstawowych usług, w szczególności dla grup ludności znajdujących się w najbardziej niekorzystnej sytuacji.

Zasada 12: Odpowiedzialność

- ✓ Wszyscy decydenci, zbiorowi i indywidualni, biorą odpowiedzialność za swoje decyzje.
- ✓ Decyzje są relacjonowane, wyjaśniane i mogą być sankcjonowane.
- ✓ Istnieją skuteczne środki odwoławcze przeciwko złemu administrowaniu oraz przeciwko działaniom władz lokalnych, które naruszają prawa obywatelskie.

Źródło: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>

1.2. Organizacja Narodów Zjednoczonych

Terminy "governance" i "good governance" są coraz częściej używane w literaturze dotyczącej rozwoju. "Złe rządzenie" jest coraz częściej uznawane za jedną z podstawowych przyczyn wszelkiego zła w naszych społeczeństwach. Główni donatorzy oraz międzynarodowe instytucje finansowe coraz częściej uzależniają swoją pomoc i pożyczki od tego, czy zostaną podjęte reformy zapewniające "dobre rządzenie".

Dobre zarządzanie ma 8 głównych cech, z których wszystkie mają zastosowanie również do Przedsiębiorstw Społecznych:

Są to:

- 1 Uczestnictwo**
Uczestnictwo zarówno mężczyzn jak i kobiet jest kluczowym kamieniem węgielnym dobrego rządzenia. Uczestnictwo może być bezpośrednie lub poprzez uprawnione instytucje pośredniczące. Uczestnictwo musi być świadome i zorganizowane. Oznacza to z jednej strony wolność zrzeszania się i wyrażania opinii, a z drugiej strony zorganizowane społeczeństwo obywatelskie.
- 2 Państwo prawa**
Dobre rządy wymagają sprawiedliwych ram prawnych, które są egzekwowane w sposób bezstronny. Wymaga również pełnej ochrony praw człowieka, w szczególności praw mniejszości. Bezstronne egzekwowanie prawa wymaga niezależnego sądownictwa oraz bezstronnych i nieprzekupnych sił policyjnych.
- 3 Przejrzystość**
Przejrzystość oznacza, że podejmowane decyzje oraz ich egzekwowanie odbywa się w sposób zgodny z zasadami i przepisami. Oznacza to również, że informacje są swobodnie dostępne i bezpośrednio osiągalne dla tych, których takie decyzje i ich wykonanie będą dotyczyć. Oznacza to również, że dostarczana jest wystarczająca ilość informacji i że są one przekazywane w łatwo zrozumiałych formach i na nośnikach.

4

Responsywność

Dobre rządzenie wymaga, aby instytucje i procesy starały się służyć wszystkim interesariuszom w rozsądnych ramach czasowych.

5

Zorientowanie na konsensus

Dobre rządzenie wymaga mediacji pomiędzy różnymi interesami w społeczeństwie w celu osiągnięcia szerokiego konsensusu. Wymaga ono również szerokiej i długoterminowej perspektywy w zakresie tego, co jest potrzebne dla zrównoważonego rozwoju człowieka i jak osiągnąć cele tego rozwoju.

6

Równość i integracja

Dobrobyt społeczeństwa zależy od tego, czy wszyscy jego członkowie czują, że mają w nim udział i nie czują się wykluczeni z głównego nurtu życia społecznego. Wymaga to, aby wszystkie grupy, ale szczególnie te najsłabsze, miały możliwość poprawy lub utrzymania swojego dobrostanu.

7

Efektywność i wydajność

Dobre zarządzanie oznacza, że procesy i instytucje przynoszą rezultaty, które zaspokajają potrzeby społeczeństw, przy jednoczesnym najlepszym wykorzystaniu zasobów, którymi dysponują. Pojęcie efektywności w kontekście dobrego zarządzania obejmuje również zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych oraz ochronę środowiska.

8

Odpowiedzialność

Odpowiedzialność jest kluczowym wymogiem dobrego zarządzania. Nie tylko instytucje rządowe, ale również sektor prywatny oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego muszą być odpowiedzialne wobec społeczeństwa oraz swoich instytucjonalnych interesariuszy. Ogólnie rzecz biorąc, organizacja lub instytucja jest odpowiedzialna wobec tych, na których decyzje lub działania ma wpływ. Odpowiedzialność nie może być egzekwowana bez przejrzystości i rządów prawa.

Źródło: Komisja Gospodarcza Narodów Zjednoczonych do spraw Azji i Pacyfiku: What is Good Governance?

Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym i ogólnie organizacjami non-profit nie różni się wiele od zarządzania korporacją, która została stworzona dla zysku. Dobrze zaprojektowane i wdrożone zarządzanie pomaga chronić misję przedsiębiorstwa społecznego, a jednocześnie spełnia wymagania i oczekiwania interesariuszy - klientów, inwestorów, pracowników. Jest to również istotne dla ochrony i przestrzegania regulacji publicznych i prawa w ogóle. Interesariusze są motywowani przez silne zarządzanie, co zwiększa ich motywację do przyczyniania się do rozwoju organizacji.

Rady zarządzające mają duże znaczenie dla przedsiębiorstw społecznych, ponieważ umożliwiają dynamiczną interakcję kierownictwa i interesariuszy organizacji (Ebrahim, 2003). Rady pełnią podwójną funkcję monitorowania i sygnalizowania, co czyni je integralną częścią zarządzania, która ostatecznie wpłynie na trwałość organizacji. Dlatego przedsiębiorstwa społeczne i przedsiębiorcy społeczni powinni rozważyć utworzenie rady i zarządzać nią w taki sposób, aby promować długoterminową rentowność i trwałość przedsiębiorstwa społecznego.



2. Dobre zarządzanie a organizacja

2.1. Dlaczego warto utworzyć Radę? Korzyści

Absolutna istota tworzenia zarządu polega na tym, że zarząd wzmacnia kierownictwo i zwiększa szanse na sukces przedsiębiorstwa społecznego. Kierownictwo przedsiębiorstw społecznych często waha się przed utworzeniem zarządu. Nawet jeśli mają radę, często nie angażują jej w wymaganym stopniu w kierowanie organizacją, ponieważ mogą postrzegać ją jako zagrożenie dla kierownictwa. Prawidłowo zaprojektowana rada wzmocni relacje z kierownictwem i będzie czynnikiem ułatwiającym pomoc przedsiębiorstwu w osiągnięciu jego pełnego potencjału. Rady powinny uzupełniać pracę zespołu zarządzającego, aby mieć jak największy wpływ na osiągnięcie celów i ambicji przedsiębiorstwa społecznego. Czynią to poprzez następujące działania:

⇒ **Wsparcie i wiedza specjalistyczna**

Organizacje nie zawsze mogą wykazać się kompetencjami w zakresie różnorodnej wiedzy specjalistycznej, uzupełniającej dane zadanie; członkowie rady mogą być wybierani w celu wypełnienia tych luk.

⇒ **Tworzenie sieci**

Członkowie zarządu wywodzący się z różnych środowisk mogą być cennym atutem w nawiązywaniu kontaktów i angażowaniu wielu innych lub potencjalnych interesariuszy w celu pozyskania funduszy, rekrutacji pracowników itp. Członkowie zarządu otwierają drzwi do wartościowych sieci zewnętrznych.

⇒ **Sukces wizji i misji**

Konieczność skutecznego propagowania i realizacji wizji i misji przedsiębiorstwa zapewnia nie tylko zespół zarządzający, ale także członkowie rady, którzy są wybierani częściowo do tego zadania. Zarządy obejmują i umożliwiają starannie dobranym osobom kierowanie przedsiębiorstwem i zapewnienie powodzenia wizji organizacji.

⇒ **Sygnalizacja wiarygodności**

Dobrze oceniani członkowie rad nadzorczych mają korzyści w postaci dobrego sygnalizowania wiarygodności interesariuszom. W ten sposób rady nadzorcze zapewniają "licencję na działanie" (Europejska Konfederacja Stowarzyszeń Dyrektorów, 2010)

Źródło: Światowe Forum Ekonomiczne: The Governance of Social Enterprises, Managing Your Organization for Success.

2.2. Jak płyty ewoluują na przestrzeni życia?

Skład zarządu, jak również zadania, które podejmuje, powinny ewoluować w trakcie cyklu życia przedsiębiorstwa społecznego. Rady zarządzające powinny być dostosowane do organizacji i dynamicznie dostosowywać się do zmieniających się potrzeb organizacji w trakcie jej istnienia. Istnieją pewne okoliczności dotyczące cyklu życia przedsiębiorstwa społecznego, które powinny wywołać ocenę i prawdopodobną modyfikację struktury zarządzania. Okoliczności te są następujące:



⇒ **Wycofanie się założyciela z zarządzania**

Kiedy władza i wpływ na przedsiębiorstwo spoczywają w rękach jednej osoby, a mianowicie założyciela, oznacza to, że misja przedsiębiorstwa społecznego jest z natury rzeczy wpisana we wszystkie decyzje strategiczne. Istnieje ryzyko, że po ustąpieniu założyciela powstanie pustka, którą będzie musiała wypełnić struktura zarządzania.

Rozsądne jest, aby zarząd posiadał plan sukcesji na wszystkich etapach cyklu życia firmy i wprowadzał go w życie, gdy zajdzie taka potrzeba.

⇒ **Przedsiębiorstwo osiąga kolejny etap cyklu życia**

W miarę zwiększania skali przedsiębiorstw społecznych powinny one tworzyć bardziej formalne struktury zarządzania. Jest to również ważne na etapach przejściowych.

⇒ **Zmienia się struktura prawna przedsiębiorstwa**

Jeżeli przedsiębiorstwo społeczne jest zorganizowane jako organizacja nastawiona na zysk (gdzie zarządzanie organizacją nastawioną na zysk koncentruje się przede wszystkim na zwrocie dla akcjonariuszy) lub jako hybryda organizacji nastawionej na zysk i organizacji nienastawionej na zysk, należy wprowadzić mechanizmy zabezpieczające misję przy jednoczesnej kontroli rozsądnego zwrotu. Potrzeba ta została uznana przez niektóre rządy poprzez ustanowienie struktur prawnych, które próbują zabezpieczyć misję społeczną nie kosztem zobowiązań finansowych. Takie struktury prawne obejmują spółki o charakterze wspólnotowym (CIC), korporacje pożytku publicznego (B-corps) oraz niskodochodowe spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (L3C).

⇒ **Rozbudowa lub zmiana struktury akcjonariatu powodująca zmianę struktury finansowej**

Jak w każdej korporacji, udziałowcy i inni dostawcy kapitału są bardzo wpływowi w ramach zarządzania, a zatem mogą odgrywać bardzo ważną rolę w sukcesie misji przedsiębiorstwa społecznego. Dlatego też niezwykle ważne jest, aby interesy inwestorów były zgodne z misją przedsiębiorstwa społecznego. Na przykład interesy założyciela i inwestorów kapitałowych mogą być rozbieżne, gdy przedsiębiorstwo społeczne może zdecydować się na podjęcie decyzji, które wymagają kompromisu między zyskami finansowymi a misją społeczną.

⇒ **Nowe regulacje rządowe, zmiany w otoczeniu zewnętrznym**

Regulacje rządowe mogą wymagać przyjęcia nowych zasad zmuszających przedsiębiorstwa społeczne do zmiany sposobu działania. Przykłady obejmują nowe standardy sprawozdawczości, wymóg dodatkowych certyfikatów i ujawnień. Zarząd przedsiębiorstwa społecznego musi być w stanie zapewnić, że organizacja poradzi sobie z tymi zmianami

⇒ **Zmiany w złożoności biznesu, środowiska lub profilu ryzyka**

Rady powinny być skłonne i zdolne do oceny zmian w złożoności działalności, otoczenia lub profilu ryzyka oraz do działania w oparciu o zmiany zmieniające ich własny skład.

2.3. Wybór zarządu

Podczas projektowania struktury zarządzania należy pamiętać o priorytetach dotyczących krótkiej i średniej perspektywy czasowej. Kryteria, które należy wziąć pod uwagę przy wyborze członków rady nadzorczej, oznaczają wiedzę specjalistyczną, reprezentację interesariuszy, tworzenie sieci kontaktów oraz reputację.

⇒ Wiedza specjalistyczna

Know-how i umiejętności członków rady stanowią istotne kryterium wyboru. Rady odnoszą korzyści z posiadania członków posiadających wiedzę i doświadczenie, ponieważ zapewniają one nowe spojrzenie i perspektywy (Siciliano, 1996). Niektóre obszary wiedzy specjalistycznej powinny być obecne we wszystkich radach, a mianowicie prawne, finansowe i księgowość. Do poszukiwanych umiejętności należą:

- Umiejętności biznesowe
- Umiejętności prawne
- Umiejętności w sektorze społecznym
- Umiejętności finansowe
- Umiejętności w zakresie rachunkowości
- Umiejętności pozyskiwania funduszy
- Umiejętności w zakresie audytu
- Umiejętności marketingowe
- Umiejętności w zakresie public relations

Rada nadzorcza powinna być zróżnicowana pod względem umiejętności, a skumulowany efekt często prowadzi do podejmowania najbardziej zdecydowanych decyzji. Kluczem do sukcesu zróżnicowanej rady nadzorczej jest kultura aktywnego słuchania, szacunek dla różnych perspektyw, produktywny dialog i wspólne dążenie do podjęcia wspólnej decyzji.

⇒ Reprezentacja zainteresowanych stron

Pożądane jest, aby rada nadzorcza reprezentowała wielu interesariuszy. Interesariusze to inwestorzy, klienci, beneficjenci, pracownicy, rządy i członkowie społeczności, których dotyczy działanie. Rady złożone z wielu interesariuszy są często postrzegane jako posiadające wysoki kapitał społeczny i ułatwiają akceptację działań, służąc jako "licencja na działanie" przed ich grupami.

⇒ Sieć i reputacja

Zarządy dążą do włączenia cenionych członków społeczności docelowej, aby potwierdzić i promować działania przedsiębiorstwa społecznego. Ponadto, cenieni członkowie zarządu mogą służyć jako "magnesy" przyciągające inne utalentowane osoby do zarządu lub przyciągające talenty do zespołu pracowników przedsiębiorstwa społecznego.

Jednym z zagrożeń, jakie często obserwuje się w przypadku wysoko cenionych członków rady nadzorczej, jest to, że mogą oni utrudniać rozwój organizacji, nie podejmując ryzyka, które uważają za szkodliwe dla swojej reputacji.

2.4. Jak rekrutować właściwych członków Rady?

Wiele przedsiębiorstw społecznych na wczesnym etapie rozwoju (jak każde inne małe i średnie przedsiębiorstwo) buduje zarządy z sieci przyjaciół i rodziny. Na późniejszych etapach jest to często niekorzystne, zwłaszcza jeśli członkowie zarządu nie posiadają odpowiednich umiejętności, reprezentacji, sieci kontaktów i reputacji, aby zapewnić niezbędny nadzór i wskazówki strategiczne.

W poszukiwaniu zdolnych członków zarządu należy wykorzystać następujące działania i kanały:

- ✦ Korzystaj z szerokiego wachlarza zasobów skierowań i rekomendacji, takich jak poprosz inwestorów, fundacje i inne przedsiębiorstwa społeczne o aktywizację osób z ich sieci.
- ✦ Dotrzyj do osób posiadających pożądaną wiedzę lub wykazujących się pasją do podobnej sprawy lub misji jak wspomniane przedsiębiorstwo społeczne.
- ✦ Szukaj przez platformy pośredniczące.
- ✦ Poszukaj firm, które oferują usługi pro-bono.
- ✦ Uczestnicz w wydarzeniach networkingowych i poprosz pośredników o wsparcie.
- ✦ Zaproś do zarządu znaną, renomowaną osobę, aby zwiększyć widoczność.

Inne aspekty, które należy wziąć pod uwagę podczas rekrutacji członków zarządu:

- ✦ Członkowie zarządu powinni mieć osiągnięcia w zakresie odpowiedzialności społecznej i udowodnione zaangażowanie w sprawy społeczne, tak aby czuli się zaangażowani w realizację celu przedsiębiorstwa społecznego.
- ✦ Inwestorzy często wymagają zasiadania w zarządzie jako warunku koniecznego do dokonania inwestycji, dlatego też muszą być starannie wybierani pod kątem wyznaczonych celów. Jeśli ich cele są sprzeczne z celami przedsiębiorstwa społecznego, może dojść do konfliktu interesów. Tani kapitał nie powinien być jedynym kryterium wyboru inwestorów. Ponadto istotne jest, aby interesy różnych inwestorów były zgodne, aby uniknąć nieelastycznych konfliktów.
- ✦ Przypadek dominujących osobowości powinien być zawsze brany pod uwagę, ponieważ silne osoby mogą zastraszyć innych członków zarządu. Istnieje również ryzyko, że dominujące osobowości mogą uzyskać duży wpływ na codzienną działalność przedsiębiorstwa społecznego z ukrytym motywem własnego interesu.

2.5. Jak należy powoływać członków Rady i na jaką kadencję?

W przypadku organizacji nastawionych na zysk, udziałowcy często zachowują prawo do nominowania znacznej części członków rady. W przypadku organizacji non-profit, czyli w większości przypadków przedsiębiorstw społecznych, nominacja i wybór często opierają się na szerszym gronie interesariuszy. Jeśli organizacja składa się z

członków, to często to właśnie oni dokonują nominacji i wyboru.

Nominacje są często oparte na brakach w umiejętnościach określonych przez rady nadzorcze. Definiując powoływanie członków rady nadzorczej, należy również określić procedury odwoływania członka rady.

Istotne pytania, które należy zadać potencjalnym członkom zarządu podczas rozmowy kwalifikacyjnej, obejmują:

- ⇒ Jak rozumie Pan/Pani misję i wizję przedsiębiorstwa społecznego?
- ⇒ Ile czasu możesz poświęcić na spotkania zarządu?
- ⇒ Gdzie widzi Pan organizację w ciągu najbliższych 5-10 lat?
- ⇒ Jakie umiejętności lub inne korzyści, w tym sieci, możesz zapewnić przedsiębiorstwu?
- ⇒ Jak zmierzyłbyś sukces swojego wkładu w organizację?

Typowa kadencja zarządu trwa 2-4 lata, a często istnieje ograniczenie do 2-3 kadencji. Zaletą krótkiej kadencji jest możliwość łatwiejszego usunięcia niedziałających członków rady lub członków, którzy nie dogadują się z innymi. Krótkie kadencje wymagają jednak częstszych procedur rekrutacji nowych członków, a to może być procesem czasochłonnym i wymagającym wysiłku ze strony reszty rady.

Powoływanie członków rady nadzorczej jest procesem ciągłym, a członkowie rady powinni regularnie zadawać sobie pytanie, czy nadal wnoszą wartość dodaną i zapewniają korzyści dla organizacji. Wielkość rady powinna być zawsze ponownie przeanalizowana przy wyborze nowych członków.

Dobrze działająca rada może zapewnić cenne i oszczędzające czas wskazówki dla zarządu i zapewnić długoterminowy sukces przedsiębiorstwa społecznego.

2.6. Jak wybrać właściwą strukturę zarządzania?

Nie ma "jednego uniwersalnego" modelu zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. Czynniki specyficzne dla organizacji, takie jak wielkość, złożoność czy dojrzałość, wpływają na optymalną strukturę zarządzania. Poniższa tabela może pomóc przedsiębiorstwom społecznym w zidentyfikowaniu unikalnych aspektów ich organizacji i wykorzystaniu tych uwarunkowań przy tworzeniu struktury rządowej.

Tabela 5. Wybór właściwej struktury zarządu

Stan	Konsekwencja	Propozycja
Przedsiębiorstwo działa w jednym kraju	Zarządzanie jest potrzebne, aby zapewnić ogólną kontrolę nad przedsiębiorstwem	Opcja 1: Zachowaj prostotę
Przedsiębiorstwo działa w kilku krajach lub regionach	Zarządzanie musi obejmować wiedzę lokalną	Opcja 2: kilka tablic
Przedsiębiorstwo posiada kilka zarządów	Praca kilku zarządów musi być dobrze skoordynowana.	Opcja 2: kilka tablic
Zarząd ma do czynienia z dużym obciążeniem pracą lub specjalistycznymi zadaniami	Możliwości obecnego zarządu są niewystarczające	Wariant 3: Komitety i grupy zadaniowe Rady Nadzorczej

Przedsiębiorstwo nie może zaoferować ubezpieczenia od ewentualnych pozwów sądowych	Kandydaci mogą niechętnie przystąpić do zarządu	Wariant 4: rada doradcza plus prawnie wiążąca rada
Grupa docelowa powinna być reprezentowana w zarządzie.	Często zdarza się, że grupa docelowa nie ma zdolności do przyjęcia na siebie odpowiedzialności prawnej	Wariant 4: rada doradcza oprócz prawnie wiążącej rady
Przedsiębiorstwo posiada hybrydową strukturę prawną złożoną z podmiotów nastawionych na zysk i nie nastawionych na zysk	Zarządzanie jest mechanizmem, który koordynuje i zabezpiecza misję	Wariant 5: Hybrydowe struktury organizacyjne

Źródło: Corporate Governance of Social Enterprises -Working document.

Opcja 1: Zachowaj prostotę

Najprostsza struktura to jedna rada nadzorcza obok zespołu zarządzającego. Istnieją dwa warianty tej struktury w zależności od kraju pochodzenia organizacji. W Wielkiej Brytanii powszechna jest struktura jednopoziomowa, gdzie istnieje jedna rada składająca się zarówno z zespołu zarządzającego, jak i zewnętrznych członków niewykonawczych, określanych zwykle jako rada dyrektorów. W Europie kontynentalnej (kraje takie jak Niemcy i Holandia) normą jest struktura dwustopniowa, w której zarząd i rada nadzorcza stanowią dwa odrębne podmioty.

Struktura jednowarstwowa

<p>Rada Dyrektorów</p> <p>Członkowie Zarządu</p> <p>Członkowie wykonawczy rady mają takie same zadania, obowiązki i prawa jak członkowie rady nadzorczej Zarząd.</p>	<p>Członkowie Rady niewykonawczej</p> <p>Członkowie niewykonawczy rady nadzorczej mają takie same obowiązki i prawa jak członkowie. Ich zadania dotyczą najczęściej nadzoru i doradztwa dla członków wykonawczych.</p>
--	--

Struktura dwuwarstwowa

<p>Zarządanie</p> <p>Zarząd odnosi się do komitetu wykonawczego organizacji, który zarządza codziennymi sprawami organizacji i reprezentuje organizację</p>	<p>Rada Nadzorcza</p> <p>Rada nadzorcza nie jest zaangażowana w codzienne funkcjonowanie organizacji. Nadzoruje zespół zarządzający, pomaga w kształtowaniu strategii i zabezpiecza interesy organizacji.</p>
---	---

Źródło: Ład korporacyjny w przedsiębiorstwach społecznych - dokument roboczy

Opcja 2: Organizacje z kilkoma zarządami

Niektóre organizacje, które działają w kilku krajach lub posiadają kilka oddziałów, mogą mieć kilka rad nadzorczych. W ten sposób przedsiębiorstwo może różnicować się w zależności od warunków lokalnych i dopasowywać się do różnych obszarów geograficznych i sektorów. Lokalne rady nadzorcze pomagają przedsiębiorstwu włączyć lokalną wiedzę i wsparcie. Co więcej, kilka rad nadzorczych ma tę zaletę, że wszystkie jednostki biznesowe są ściśle kontrolowane. Wadą tego modelu jest zwiększony wysiłek koordynacyjny oraz zwiększone koszty ogólne zarządzania.

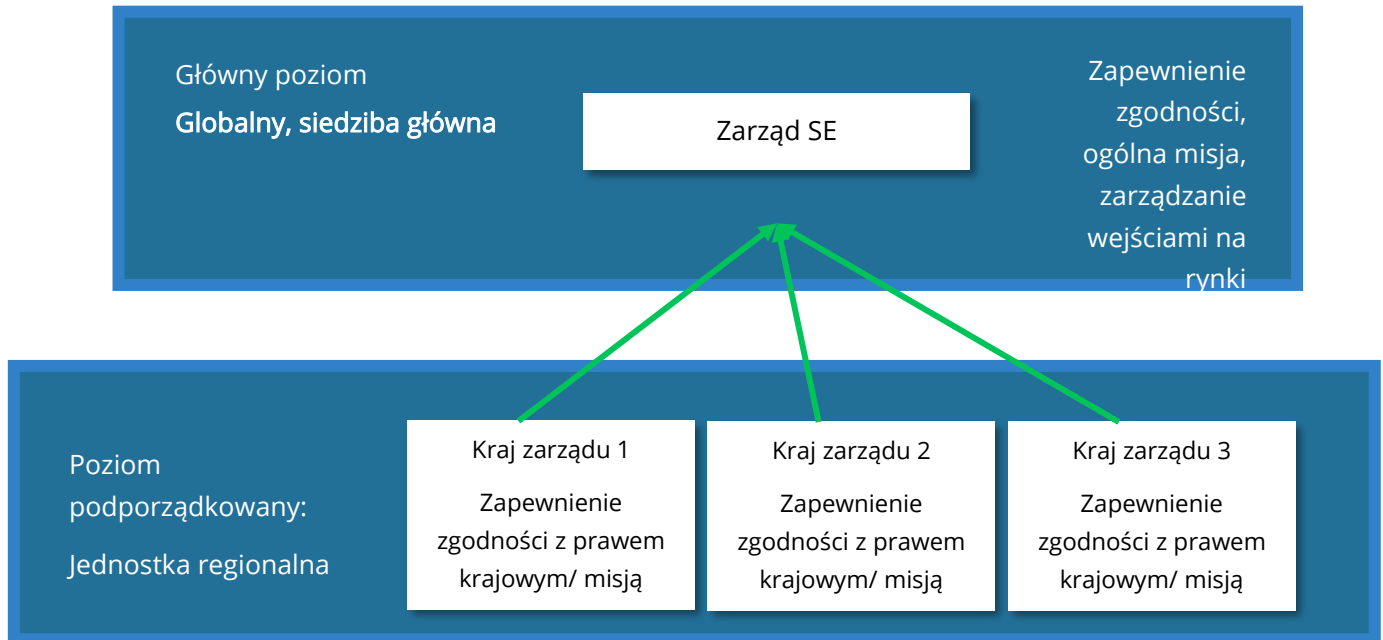
Istnieją dwa sposoby strukturyzacji relacji pomiędzy kilkoma zarządami, a mianowicie **struktura pozioma** i **struktura pionowa**.

W strukturze poziomej wszystkie zarządy mają równe prawa. Jest to struktura bardziej demokratyczna, ale z drugiej strony istnieje niebezpieczeństwo, że pojedyncze zarządy stracą orientację w ogólnej misji i skierują się w różne strony. W strukturze pionowej więcej wysiłku wkłada się w zapewnienie przestrzegania ogólnej misji przez wszystkie jednostki biznesowe, ale z drugiej strony ogranicza to niezależność jednostek biznesowych i wymaga więcej wysiłku ze strony kierownictwa.

Struktura pozioma



Struktura pionowa



Źródło: Corporate Governance of Social Enterprises -Working document.

- ⇒ SE posiada oddzielny zarząd dla każdej jednostki regionalnej. Członek każdego zarządu regionalnego jest reprezentowany w zarządzie centrali SE.
- ⇒ W przypadku przedsiębiorstw społecznych, które rozszerzają działalność na nowe rynki/regiony/krajobrazy, struktura pionowa jest bardziej odpowiednia do zapewnienia scentralizowanej koordynacji strategii i dostosowania operacyjnego. Dzięki posiadaniu przedstawicieli na poziomie globalnym, jednostki mają możliwość wymiany doświadczeń i powstaje pozytywna presja, gdy wyniki są porównywane między jednostkami.

Wariant 3: Komitety i grupy zadaniowe Rady

Niektóre organizacje powołują komitety w ramach rady nadzorczej w celu delegowania bieżących funkcji i wykorzystania możliwości członków rady. Do takich komitetów należą:

Komisja Rewizyjna i Finansowa:

- ✦ Finanse: Pomoc w przygotowaniu rocznego budżetu; przegląd wyników w stosunku do budżetu; badanie i kontrola wydatków kapitałowych
- ✦ Proponowani członkowie: Eksperti ds. finansów

- ✦ Inwestycje: Powoływanie i nadzorowanie doradców inwestycyjnych: doradztwo w zakresie strategii inwestycyjnej.

Proponowani członkowie: Eksperti w dziedzinie inwestycji lub wycen.

- ✦ Audyt: Nadzorowanie rocznego audytu; przegląd systemów kontroli wewnętrznej; nadzorowanie zarządzania ryzykiem; nadzorowanie dokładności sprawozdań finansowych i raportów

Proponowani członkowie: Eksperti ds. audytu

- ✦ Zgodność: Zapewnienie zgodności z uzgodnionymi strukturami i prawem.

Proponowani członkowie: Eksperti prawni.

- ✦ Fundraising: Nadzorowanie strategii pozyskiwania funduszy; wnoszenie pomysłów i kontaktów.

Proponowani członkowie: Członkowie zarządu z szeroką siecią kontaktów i umiejętnościami fundraisingowymi.

Komisja ds. zasobów ludzkich:

- ✦ Wynagrodzenie: Doradzanie radzie nadzorczej w sprawie wynagrodzenia prezesa zarządu; doradzanie w sprawie ogólnej polityki wynagrodzeń.

Proponowani członkowie: Starsi członkowie zarządu; niezależni członkowie zarządu.

- ✦ Nominacja: Zaplanuj sukcesję w zarządzie i komisji; zarządzaj procesem wyszukiwania i wyboru; nadzoruj proces wyborczy i wprowadzenie nowych członków zarządu.

Proponowani członkowie: niezależni członkowie zarządu.

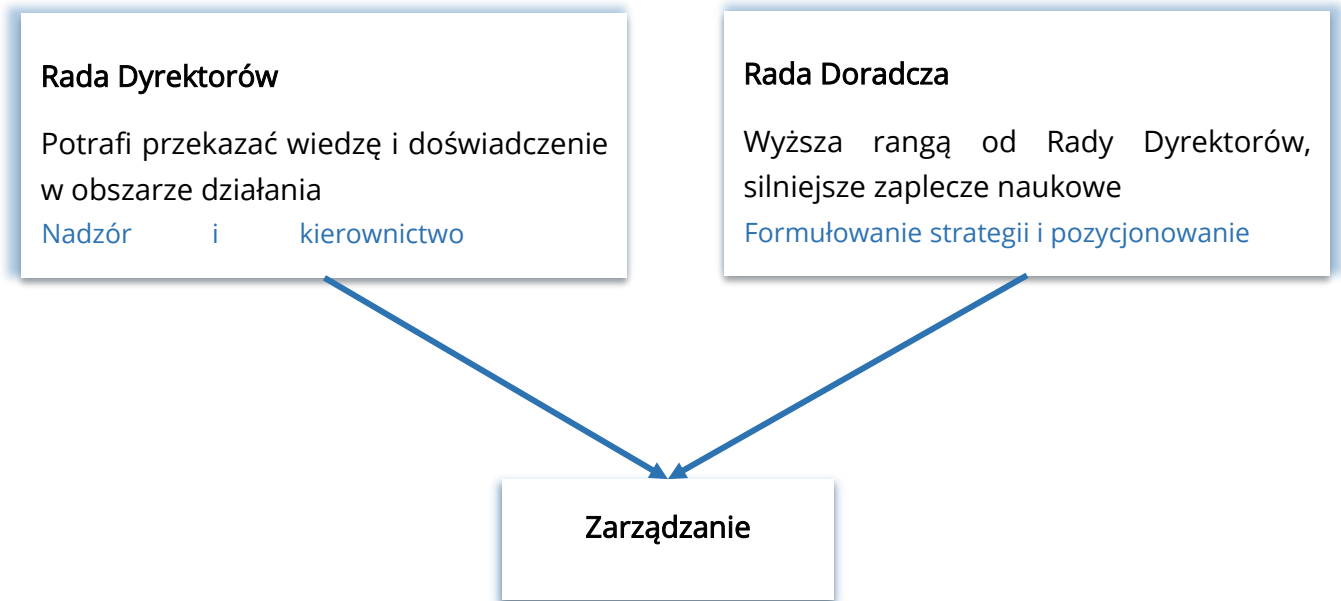
- ✦ Zasoby ludzkie: nadzorowanie polityki i procedur zatrudnienia; rozpatrywanie odwołań i skarg dyscyplinarnych.

Proponowani członkowie: Dobrze skomunikowani członkowie zarządu.

Wariant 4: Komitet doradczy oprócz prawnie wiążących rad.

Członkowie zarządu przedsiębiorstw społecznych mogą być pociągnięci do odpowiedzialności prawnej, jeśli nie wykonywali swoich obowiązków sumiennie. Niektórzy z członków zarządu, jak np. grupa docelowa, mogą nie posiadać wystarczającej wiedzy, aby przyjąć na siebie odpowiedzialność prawną. Co więcej, niektórzy potencjalni członkowie zarządu, tacy jak znane osobistości, mogą niechętnie dołączyć do zarządu, jeśli nie są ubezpieczeni od pozwu sądowego. Aby przezwyciężyć tę wadę, przedsiębiorstwa społeczne mogą ustanowić radę doradczą, której członkowie nie są prawnie wiążący, oprócz prawnie wiążącego zarządu.

Niektóre organizacje decydują się na powołanie rady doradczej bez żadnych zobowiązań prawnych lub formalnego uprawnienia do podejmowania decyzji jako etap przejściowy przed utworzeniem bardziej formalnej rady (European Confederation of Directors Associations, 2010).



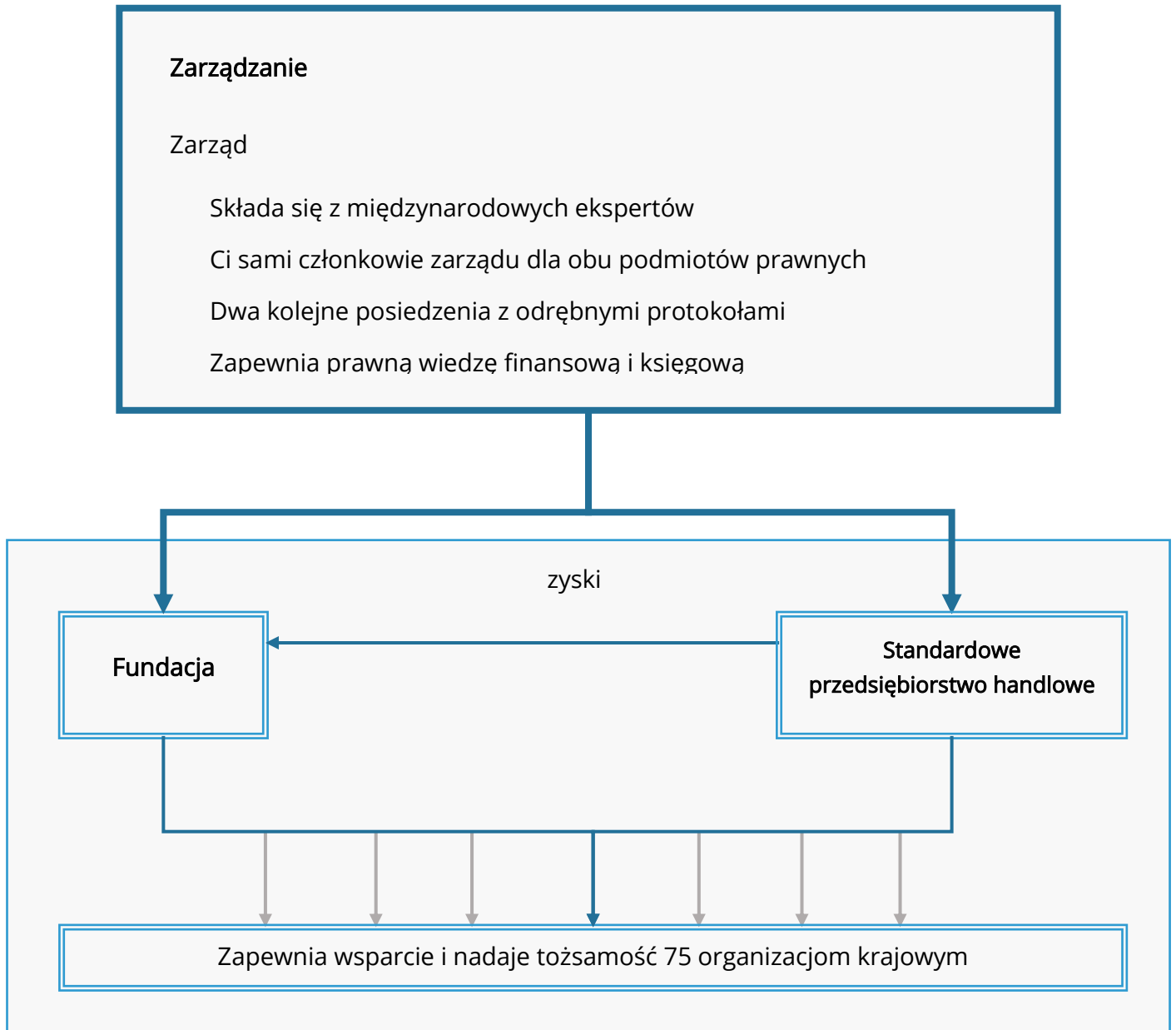
Źródło: Ład korporacyjny w przedsiębiorstwach społecznych - dokument roboczy.

Wariant 5: Hybrydowe struktury organizacyjne

Przedsiębiorstwa społeczne czasami łączą w ramach swojej organizacji podmioty prawne non- i for-profit. Dodatkowy podmiot prawny jest często tworzony z konieczności, np. wymogów inwestora. Ważne jest, aby zarządzanie obydwoma podmiotami było dobrze skoordynowane i aby obydwa kierowały się tą samą misją.

Przykład: Mistrzostwa Świata Bezdomnych

Homeless World Cup to międzynarodowy turniej piłkarski, w którym uczestniczą bezdomni zawodnicy z ponad 70 krajów. Piłka nożna jest wykorzystywana jako mechanizm mający na celu zakończenie bezdomności. Organizacja zapewnia wsparcie dla organizacji partnerskich na całym świecie.



Rysunek 17. Hybrydowy model organizacyjny

Źródło: Ład korporacyjny w przedsiębiorstwach społecznych - dokument roboczy.

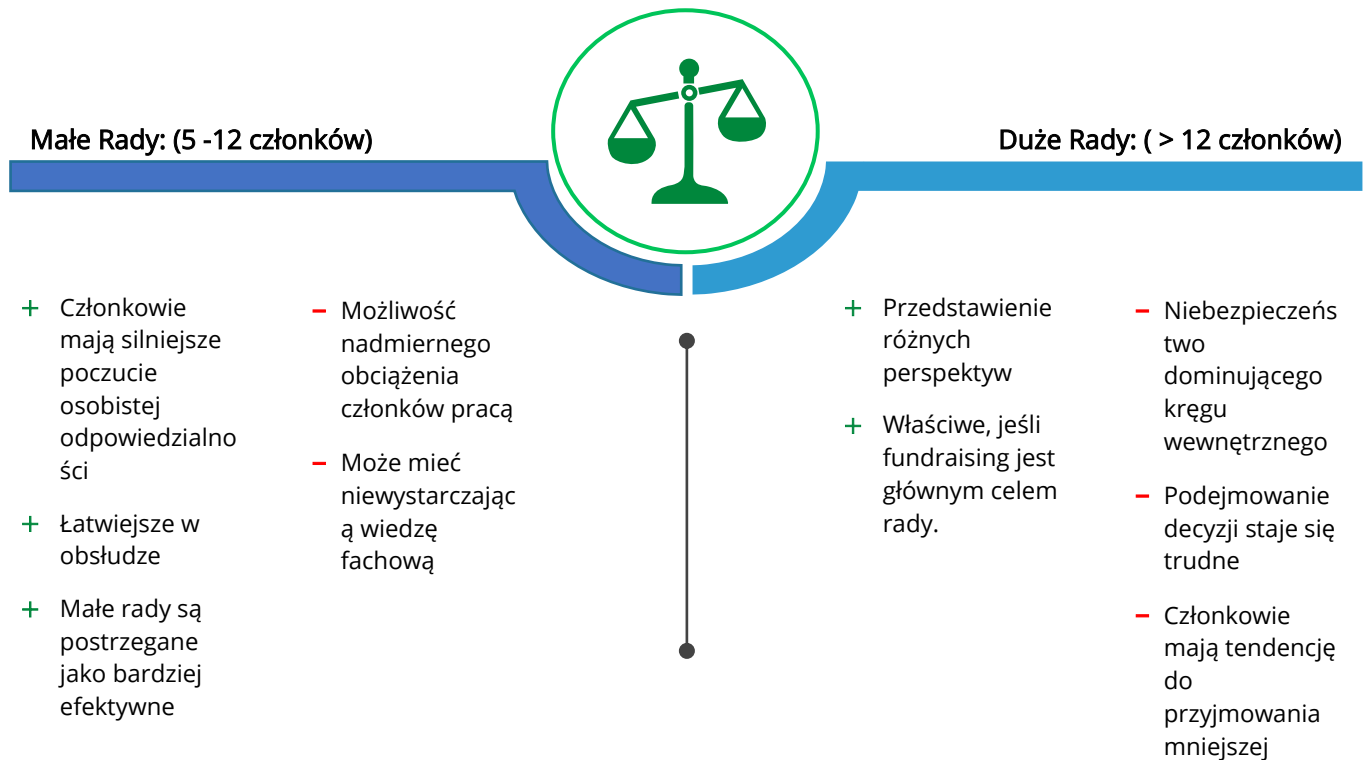
Jak zapewnić, że wszystkie zarządy kierują się ku tej samej misji?

Koordinacja pracy kilku rad nie jest łatwym zadaniem. Do niektórych pomocnych środków ułatwiających koordynację należą:

- ☑ Stworzenie wspólnego wzoru sprawozdania.
- ☑ Ułatwienie wymiany i komunikacji między podmiotami poprzez wprowadzenie kluczowych osób.
- ☑ Zapraszanie przedstawiciela każdej rady na okresowe (roczne/półroczne) spotkanie.
- ☑ Porównywanie wyników wśród podmiotów w celu stworzenia poczucia "pozytywnej presji".

2.7. Jaki jest właściwy rozmiar dla mojego zarządu?

Optymalna wielkość zarządu zależy od potrzeb organizacji. W kontekście przedsiębiorstw społecznych duże zarządy definiuje się jako zarządy liczące więcej niż 12 członków. Duże zarządy generują więcej wysiłków administracyjnych i koordynacyjnych oraz zawierają niebezpieczeństwo nieefektywnego nadzoru ze względu na to, że niektórzy członkowie zarządu jeżdżą na gapę na wysiłki innych.



2.8. Zarządzanie radą dla optymalnej wydajności?

Zarządzanie radą może wymagać znacznego czasu i wysiłku, ale dobrze prowadzony zarząd może być wielką pomocą dla zarządu i zapewnić długoterminowy sukces przedsiębiorstwa społecznego.

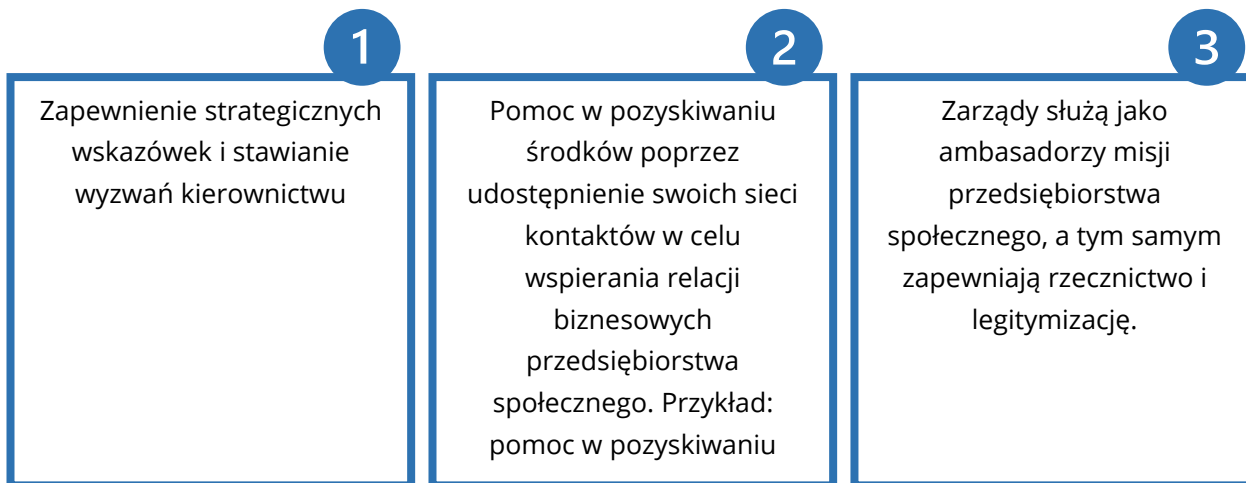
2.8.1. Prawa i obowiązki członków zarządu

Należy wyraźnie rozgraniczyć rolę zarządzania i kierowania. Zarządzanie polega na zapewnieniu i kierowaniu, podczas gdy zarządzanie polega na działaniu. Zarządy przyjmują perspektywę długoterminową i unikają angażowania się w codzienne sprawy operacyjne. Zarząd musi zapewnić, że decyzje zarządu są realizowane.

Obowiązki zarządu są pogrupowane w dwie główne kategorie: wsparcie i nadzór.

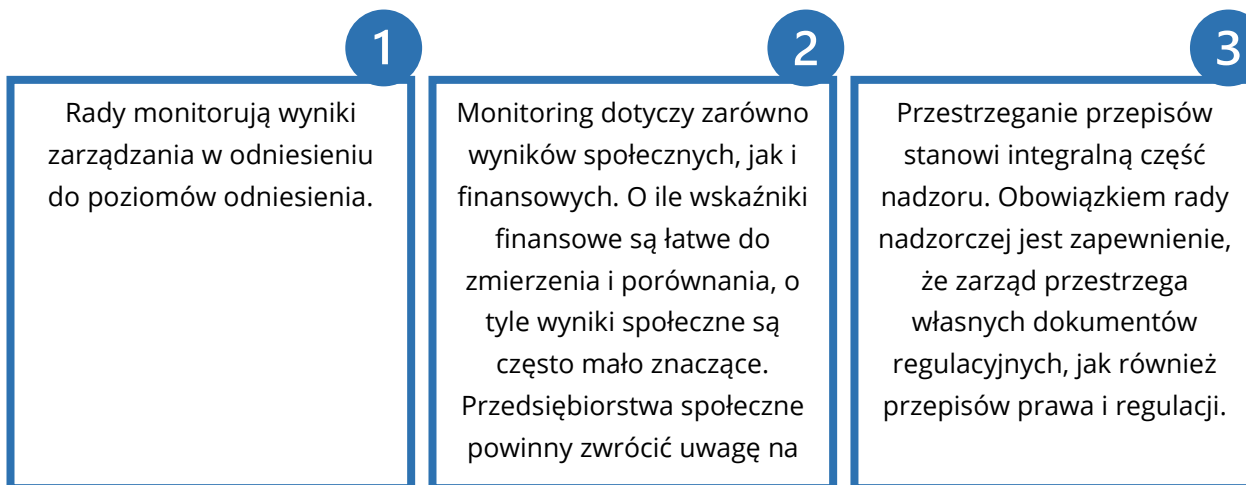
Wsparcie

Wsparcie odnosi się do trzech obszarów:



Nadzór

Superwizja odnosi się przede wszystkim do zabezpieczenia misji przedsiębiorstwa społecznego.



Zatwierdzanie decyzji dotyczących zarządzania

Zatwierdzanie określonych decyzji zarządu jest zadaniem mieszczącym się pomiędzy wsparciem a nadzorem. Tematy, które wymagają zatwierdzenia przez zarząd, to między innymi:

- ✓ Budżet roczny.
- ✓ Decyzje dotyczące finansowania i zmian w strukturze własności.
- ✓ Sukcesja i wynagrodzenie dyrektora generalnego i jego zespołu zarządzającego.
- ✓ Decyzje dotyczące ogólnej strategii.

2.8.2. Rola założyciela w ramach zarządzania

Przedsiębiorcy społeczni to wyjątkowe jednostki. Posiadają pasję, aby realizować swoją misję bezustannie i bez względu na aktualnie dostępne zasoby (Dees, 2001). Może się to wiązać z kosztami, czasem ze szkodą dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników, a innym razem ze szkodą dla mających dobre intencje członków zarządu.

Procesy zarządzania są niezbędne, zwłaszcza gdy struktury organizacyjne stają się zbyt złożone, by mogła je obsłużyć jedna osoba. Włączając i upoważniając innych do kierowania organizacją, mechanizmy zarządzania zarówno zapewniają ciągłość wizji założyciela, jak i sukces wykraczający poza wysiłki jednej osoby.

2.8.3. Role i obowiązki przewodniczącego rady nadzorczej

Role dyrektora generalnego i prezesa zarządu różnią się zasadniczo. Przewodniczący rady nadzorczej jest odpowiedzialny za kierowanie radą, podczas gdy obowiązki dyrektora generalnego odnoszą się do prowadzenia działalności organizacji.

2.8.4. Jak tworzyć kulturę zarządu?

Aby zwiększyć zaangażowanie zarządu, niezbędna jest indukcja członków zarządu, jak również aktywne zarządzanie zarządem. Stworzenie odpowiedniej kultury rady nadzorczej zwiększy zaangażowanie i wartość członków rady dla organizacji. Kiedy rada jest zróżnicowana, kluczowe jest stworzenie kultury aktywnego słuchania, szacunku dla różnych perspektyw, produktywnego dialogu i wspólnego interesu, jakim jest podjęcie wspólnej decyzji.

Wprowadzanie zarządu na pokład. Nowi członkowie zarządu powinni zostać zapoznani z pracą organizacji, jej strategiami i planami. Obszerne wprowadzenie jest ważne, ponieważ członkowie zarządu i przedsiębiorcy społeczni często mają różne doświadczenia, co może prowadzić do zderzenia kultur, jeśli rozumienie nie jest zgodne.

Uznanie dla zarządu i odpowiednie docenienie jego zaangażowania

Członkowie zarządu przedsiębiorstw społecznych rzadko są motywowani wynagrodzeniem pieniężnym, co skłania przedsiębiorstwa społeczne do uznania i emocjonalnego nagradzania członków zarządu za ich czas i zaangażowanie. Przykład: wizyty na miejscu w celu poznania z pierwszej ręki działań organizacji i miejsc, w których organizacja powinna ponosić wydatki.

Współpracując z zarządem, organizacje powinny zwrócić uwagę na następujące kwestie:

Do zrobienia:

- + Pozwólmy radom tworzyć własne plany działania
- + Zdefiniuj sukces wspólnie z zarządem
- + Zaplanuj roczny cykl spotkań
- + Zaproszenie ekspertów zewnętrznych
- + Kierowanie pytań do konkretnych członków
- + Skupić się na kształtowaniu przyszłości

Nie do zrobienia:

- Krótkotrwałe i reaktywne uprzedzenia
- Spędzać czas na błahostkach
- Przeładowanie spotkań szczegółami
- Nadmierne zaangażowanie zarządu
- Pozwól kadrze kierowniczej kontrolować zarząd
- Wystarczy przejrzyć przeszłość

Częstotliwość i wykorzystanie spotkań

Spotkania rady powinny odbywać się co najmniej cztery razy w roku, a w niektórych przypadkach częściej, w zależności od aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa - np. cyklu życia, aby członkowie rady byli na bieżąco z rozwojem organizacji i aby utrzymać znajomość wśród członków rady oraz między członkami rady a kierownictwem.

Agenda: Powinien być moderator, który będzie trzymał się porządku z agendą.

Plan działania: Zarządy powinny również uzgodnić plan działania, który zawiera konkretne kamienie milowe. Postępy powinny być oceniane na podstawie planu działania.

Follow-up: Po zakończeniu spotkań należy podać miejsce, dzień i godzinę spotkania, uczestników, proces podejmowania decyzji, obrady, wyniki głosowania i sposób podjęcia uchwał.

2.8.5. W jaki sposób zarząd powinien składać sprawozdania radzie nadzorczej?

Raportowanie zwiększa przejrzystość i służy uzasadnieniu istnienia organizacji. Regularne informowanie o rozwoju organizacji utrzymuje zaangażowanie członków zarządu i służy podtrzymaniu zaufania.

Zarząd powinien składać miesięczne lub co najmniej kwartalne raporty członkom swojej rady, a raporty powinny zawierać:

- ✓ Przepływy pieniężne, porównanie budżetu i rzeczywistych finansów.
- ✓ Wyniki społeczne w porównaniu z benchmarkami.
- ✓ Komentarze kierownictwa dotyczące ważnych zdarzeń, rozwoju czynników zewnętrznych itp.

Bardziej szczegółowe sprawozdanie zawierające bilans oraz rachunek zysków i strat wymagane jest na koniec roku.

2.8.6. Jak ocenić pracę zarządu?

Członkowie zarządu dołączają do niego, ponieważ chcą, aby ich wkład był znaczący. Przedsiębiorstwa społeczne powinny regularnie komunikować się z członkami zarządu na temat tego, co dobrze funkcjonuje w zarządzie, a co nie. Podobnie, zarządy powinny traktować te informacje zwrotne jako okazję do zwiększenia swojego wpływu. Zamiast zakładać, że dobre intencje i dobra wola prowadzą do efektywnego zarządzania, zarządy powinny zwrócić uwagę na ocenę własnych wyników.

- ✓ Na zakończenie każdego spotkania: Przegląd
- ✓ Między spotkaniami: Nieformalne rozmowy
- ✓ Kwestionariusze samooceny zarządu co kilka lat

2.9. Wnioski²

W odniesieniu do zarządów należy zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- ✦ Cykl życia organizacji: Przy tworzeniu struktury zarządzania należy wziąć pod uwagę potrzeby organizacji i jej cykl życia.
- ✦ Wybór inwestora: Uwzględnij wymagania dotyczące zarządzania podczas negocjacji z inwestorami.
- ✦ Rola założyciela: Nie należy polegać na jednej osobie w zakresie zarządzania, kształtowania i nadzorowania organizacji.
- ✦ Skład zarządu: Odpowiednio wyważyć wiedzę fachową i reprezentację interesariuszy.
- ✦ Przejrzystość: Bądź przejrzysty i odpowiedzialny, zwłaszcza w przypadku konfliktu interesów.
- ✦ Zaangażowanie członków zarządu: Utrzymuj zaangażowanie członków zarządu w ramach tematów strategicznych, zamiast być ograniczonym przez reaktywny zarząd.
- ✦ Raportowanie: Utrzymuj członków zarządu na bieżąco z rozwojem swojej organizacji. Jeśli regularnie składasz raporty członkom zarządu, to ich obowiązkiem jest zadawanie pytań.

² Treść dotycząca zarządów oparta jest na referatach.

- Ład korporacyjny w przedsiębiorstwach społecznych - dokument roboczy, TUM School of Management - Ann-Kristin Achleitner, Judith Mayer, European Business School - Andreas Heinecke, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship - Mirjam Schoning, Abigail Noble
- The Governance of Social Enterprises: Managing Your Organisation for Success, SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP WORLD ECONOMIC FORUM

3. Wyzwania związane z dobrym zarządzaniem przedsiębiorstwami społecznymi: dryfowanie misji i odpowiedzialność

Przedsiębiorstwa społeczne nie są ani typowymi organizacjami charytatywnymi, ani typowymi przedsiębiorstwami. Ich podstawowym celem jest dostarczanie wartości społecznej beneficjentom misji społecznej i często ich podstawowym źródłem przychodów jest działalność komercyjna, polegająca na rynkach w celu utrzymania się i zwiększenia skali działalności. Dla tych organizacji działalność komercyjna jest środkiem do osiągnięcia celów społecznych. Jako takie, przedsiębiorstwa społeczne są organizacjami hybrydowymi, które łączą w swojej istocie zarówno aspekty działalności charytatywnej, jak i biznesowej (Battilana & Lee, 2014; Besharov & Smith, 2014; Mair, Mayer, & Lutz, 2014; Galaskiewicz & Barringer, 2012).

Chociaż przedsiębiorstwa społeczne są postrzegane jako obiecujące narzędzia do tworzenia zarówno wartości społecznej, jak i komercyjnej (Sabeti, 2011), istnieje ryzyko, że stracą one z oczu swoje misje społeczne w dążeniu do generowania przychodów. Ryzyko to określa się mianem dryfu misji (Fowler, 2000; Jones, 2007; Weisbrod, 2004). Chociaż ryzyko dryfu misji nie jest specyficzne dla przedsiębiorstw społecznych, jest ono dla nich szczególnie dotkliwe ze względu na następujące okoliczności:

1. Z natury rzeczy istnieje ryzyko, że priorytetowo potraktują one swoją działalność komercyjną, która umożliwia im generowanie przychodów w celu przetrwania.
2. Konsekwencja dryfu misji dla przedsiębiorstw społecznych jest poważna, ponieważ zagraża ich powodowi istnienia (*raison d'être*): jeśli straci się z oczu misję społeczną, to nie osiągnie się celów związanych z dostarczaniem wartości społecznej beneficjentom.

Przedsiębiorstwa społeczne stoją zatem przed wyjątkowym wyzwaniem w zakresie zarządzania: jak radzić sobie z kompromisami między działalnością społeczną a komercyjną, tak aby generować wystarczające przychody, ale nie tracić z oczu swojego celu społecznego. Pod względem zarządzania organizacyjnego łączą one nie tylko potencjalnie sprzeczne cele (społeczne i finansowe), ale także potencjalnie rozbieżne interesy interesariuszy. Funkcją *governance* jest wyartykułowanie zarówno tego, za co organizacja jest odpowiedzialna, jak i tego, przed kim jest przede wszystkim odpowiedzialna (Behn, 2003; Ebrahim, 2010; Kearns, 1996; Mulgan, 2000; Najam, 1996; O'Neill, 2002).

Przedsiębiorstwa społeczne są odpowiedzialne zarówno za misję społeczną, jak i za osiąganie zysków, czyli muszą osiągać zarówno wyniki finansowe, jak i społeczne. Te podwójne cele

niekoniecznie są ze sobą zgodne, a często są sprzeczne, co stanowi ryzyko dla misji. Ponadto, podczas gdy metody i mierniki pomiaru wyników finansowych są dobrze ugruntowane, pomiar wyników społecznych jest znacznie bardziej skomplikowany i generalnie brakuje mu standaryzacji i porównywalności (DiMaggio, 2002; Ebrahim & Rangan, 2010; Paton, 2003).

Przedsiębiorstwa społeczne są również odpowiedzialne wobec wielu "głównych" interesariuszy. Beneficjenci, do których skierowane są działania, oraz fundatorzy (lub inwestorzy) często mają rozbieżne interesy. Nie jest to prosty przypadek zleceniodawcy i agenta, jak w przypadku konwencjonalnych korporacji nastawionych na zysk, gdzie właściciele są reprezentowani przez zleceniodawców, a zarząd jest agentem, którego zadaniem jest dbanie o interesy zleceniodawców. Kontekst przedsiębiorstwa społecznego obejmuje



różnych interesariuszy o różnych celach, z których niektórzy mogą egzekwować swoje interesy, a inni nie. Aby w takich warunkach rozliczać kadre zarządzającą i unikać dryfu misji, kluczowym

zadaniem zarządzania jest właściwe dopasowanie i ustalenie priorytetów różnorodnych i czasami sprzecznych interesów.

Ryzyko dryfu misji i zarządzania

Zarządzanie organizacyjne odgrywa kluczową rolę w poruszaniu się po potencjalnie sprzecznych celach oraz w zaspokajaniu potrzeb beneficjentów, nawet jeśli wzorzec zależności od zasobów może sprawić, że przedsiębiorstwa społeczne będą bardziej skłonne do zaspokajania potrzeb swoich klientów.

Istnieją dwa wymiary odpowiedzialności, o których zawsze należy pamiętać, gdy analizujemy rolę ładu organizacyjnego. Są to:

Z natury rzeczy są one narażone na ryzyko nadania priorytetu działalności komercyjnej, która umożliwia im generowanie przychodów pozwalających na przetrwanie.

Konsekwencja dryfu misji dla przedsiębiorstw społecznych jest poważna, ponieważ zagraża ich powodowi istnienia (raison d'être): jeśli straci się z oczu misję społeczną, to nie osiągnie się celów związanych z dostarczaniem wartości społecznej beneficjentom.

Podejścia do zarządzania będą się różnić w zależności od tego, czy organizacja jest **zintegrowaną hybrydą** (IH - działania komercyjne i społeczne są splecione w realizacji misji społecznej, tak że zysk i wartość społeczna są tworzone poprzez ten sam zestaw działań) czy zróżnicowaną **hybrydą** (DH - zyski z działań komercyjnych służą finansowaniu działań społecznych). Hybrydy zintegrowane i hybrydy zróżnicowane w różny sposób doświadczają ryzyka dryfu misji.

Dryfowanie misji to proces zmian organizacyjnych, w którym organizacja odchodzi od swojego głównego celu lub misji. Identyfikacja dryfu misji nie jest łatwym zadaniem. Czasami może on występować w postaci widocznych zmian w misji, strategii lub celach, ale często może również

występować poprzez mniej widoczne zmiany w praktykach organizacji.

Znoszenie misji w zróżnicowanych hybrydach powstaje, gdy te przedsiębiorstwa społeczne nadają priorytet tworzeniu wartości dla klientów płacących (na przykład klientów korporacyjnych, którzy płacą za usługę) ze szkodą dla beneficjentów (na przykład osób korzystających z edukacji szkolnej), co doprowadzi do tego, że przeznaczą więcej zasobów na działalność komercyjną niż na działalność społeczną. Zintegrowane hybrydy nie doświadczają tego ryzyka w taki sam sposób jak ich beneficjenci, którzy są jednocześnie ich klientami. Jednak te zintegrowane hybrydy nadal podlegają ryzyku dryfu misji, ponieważ z czasem mogą przedkładać dążenie do zysku nad misję społeczną

poprzez stosowanie wyższych cen, oferowanie dodatkowych produktów lub usług, które mają generować zyski, a nie pomagać beneficjentom, lub poprzez kierowanie się do segmentów rynku, które mogą sobie pozwolić na zapłacenie za ich towary, a nie do tych, którzy najbardziej ich potrzebują. To ryzyko systematycznego priorytetowego traktowania zysku jest powodem, dla którego organizacje mikrofinansowe znalazły się w ostatnich latach pod silną kontrolą (Banerjee, Duflo, Glennerster, & Kinnan, 2013; Karlan & Zinman, 2011).

Podwójne cele w zakresie skuteczności działania

Ład organizacyjny dotyczy jednoczesnego równoważenia podwójnych celów, jakimi są generowanie zysku i misja społeczna. Cele te były tradycyjnie regulowane poprzez odrębne formy działalności gospodarczej i charytatywnej, skodyfikowane w prawie wielu krajów jako for-profit i non-profit incorporations.

W ostatnich latach kilka krajów opracowało nowe statusy prawne, aby lepiej dostosować je do potrzeb przedsiębiorstw społecznych, które nie są ani typowymi for-profit, ani typowymi non-profit (opis tych struktur prawnych można znaleźć w module 1). Te nowe podmioty prawne pomagają wyjaśnić wyzwania w zakresie zarządzania, przed którymi stają te przedsiębiorstwa społeczne, jeśli chodzi o wspólną realizację celów społecznych i komercyjnych. Oznacza to wolę uznania przedsiębiorstw społecznych za odrębne organizacje, które nie są ani typowymi for-profit, ani typowymi non-profit.

Zadania w zakresie zarządzania obejmują monitorowanie wyników w celu ograniczenia tego ryzyka.

Zrównoważenie podwójnych celów w zakresie wydajności

Zarządy stosują określone mechanizmy zarządzania organizacją, starając się zachować równowagę pomiędzy celami społecznymi i komercyjnymi. Jak już podkreśliliśmy, podstawowym ryzykiem jest dryfowanie **misji**. Rolą zarządu jest monitorowanie wyników w celu ograniczenia tego ryzyka.

Ocena wyników społecznych jest zadaniem zasadniczo różnym od oceny wyników finansowych, co stwarza wiele wyzwań. W pomiarze wyników finansowych wykorzystuje się mierniki księgowo, takie jak sprzedaż, zysk, zwrot z inwestycji itp. oraz mierniki rynkowe, takie jak wartość rynkowa, cena akcji, zwrot z kapitału własnego itp. Mierniki te są dobrze ugruntowane i mają znormalizowane definicje i metody oceny, co pozwala na względną łatwość porównania w czasie różnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa społeczne wykorzystują konwencjonalne mierniki finansowe do oceny wyników finansowych.

Zwalczanie dryfu misji poprzez "przedziałowość"

Wiele przedsiębiorstw społecznych próbuje zarządzać ryzykiem finansowym związanym z angażowaniem się w działalność komercyjną, a tym samym ryzykiem dryfu misji, poprzez "przedzielenie" różnych działań organizacji, ale nie ma gwarancji, że oddzielenie w ten sposób działalności społecznej od komercyjnej wyeliminuje napięcia i pozwoli osiągnąć cele.

W ocenie wyników społecznych nie ma wspólnych miar, na których mogłyby polegać zarządy. Zamiast tego, szczególnie rozpowszechniony stał się zestaw metod ewaluacji szeroko znanych jako "ewaluacja oparta na teorii" (np. Chen, 1990; Chen & Rossi, 1983, Rogers, 2007). Zakładają one wyartykułowanie "wyraźnej teorii lub modelu tego, w jaki sposób program powoduje zamierzone lub obserwowane rezultaty" jako podstawy do oceny wyników (Coryn, Noakes, Westine, & Schroter,

2011:201; Rogers, Petrosino, Huebner, & Hacsı, 2000). Serce wielu z tych prac jest "model logiczny" łańcucha rezultatów, w którym nakłady organizacyjne (np. wiedza, sprzęt i zasoby finansowe) są wykorzystywane do wspierania działań lub procesów produkcji dóbr i usług (np. żywności, schronienia, usług zdrowotnych, edukacji szkolnej, szkoleń zawodowych itp. (Bickman, 1987; Chen & Rossi, 1983; Donaldson, 2007; Ebrahim & Rangan, 2014; Liket, Rey-Garcia, & Maas, 2014; Weiss, 1972)

Monitorowanie relacji między działalnością społeczną a komercyjną

W zróżnicowanych hybrydach oddzielenie działalności komercyjnej od społecznej umożliwia oddzielne monitorowanie ich wyników. Podział ten umożliwia radom i menedżerom wyznaczenie odrębnych celów w zakresie wyników dla działalności komercyjnej i społecznej. To oddzielenie lub zaporę ogniową między działalnością społeczną a komercyjną umożliwia większą przejrzystość w ocenie wyników komercyjnych i społecznych. Działalność komercyjna może jednak nadal stanowić ryzyko dla organizacji, jeśli jest sprzeczna lub niezgodna z misją.

W zintegrowanych hybrydach, ponieważ działalność komercyjna i społeczna są takie same, ryzyko dryfu misji przybiera inną formę. W zintegrowanych hybrydach istnieje ryzyko, że działalność komercyjna (zysk) wyprzedzi cele społeczne, podważając społeczne rezultaty zintegrowanej działalności. Na przykład organizacje mikrofinansowe, którym udaje się osiągnąć wysokie wskaźniki spłaty pożyczek (wyniki finansowe), niekoniecznie są w stanie wyprowadzić swoich klientów z ubóstwa (wyniki społeczne). Wyzwaniem dla zintegrowanych hybryd jest zapewnienie, że transakcja handlowa prowadzi do zmiany społecznej. Funkcją skutecznego zarządzania jest

monitorowanie, czy działania generujące dochody przynoszą zamierzone rezultaty.

Wspólne wyzwanie związane z zarządzaniem polega na tym, jak ustalić priorytety i ujednoczyć interesy.

Wyzwanie w zakresie zarządzania w przypadku **hybryd zróżnicowanych** polega na monitorowaniu sprzeczności lub konfliktu między działalnością komercyjną a społeczną, natomiast wyzwanie w przypadku hybryd **zintegrowanych** polega na zapewnieniu wyraźnego związku przyczynowego między działalnością zintegrowaną a wynikami społecznymi. Chociaż wszystkie przedsiębiorstwa społeczne stoją przed problemem wyjaśnienia związków przyczynowo-skutkowych między ich działalnością a wynikami społecznymi, ryzyko to jest szczególnie wyraźne w przypadku zintegrowanych hybryd, gdzie dobre wyniki finansowe mogą przesłaniać słabe wyniki społeczne.

Monitorowanie wydajności agentów

Przedsiębiorstwa społeczne stoją również przed wyzwaniem nadzorowania wyników pracy podmiotów. Teoria agencji określa dwa podstawowe mechanizmy nadzorowania podmiotów: monitorowanie wyników pracy kierownictwa i personelu (sposób realizacji działań społecznych i ekonomicznych) oraz/lub bezpośrednie monitorowanie wyników (wyniki społeczne i finansowe) (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). To rozróżnienie jest często określane jako proceduralna versus merytoryczna odpowiedzialność (Coleman & Porter, 2000; Woods, 2001) lub odpowiedzialność za proces versus odpowiedzialność za wynik (Tetlock, 1985).

Z perspektywy teorii agencji podstawowym zadaniem zarządzania jest określenie, jaki rodzaj strategii kontroli - oparty na zachowaniu czy na wynikach - jest najbardziej odpowiedni i wykonalny dla danego kontekstu organizacyjnego. Kontrola oparta na zachowaniach wymaga posiadania informacji o tym, co robią pracownicy i kierownictwo, co można osiągnąć poprzez obserwację i uzupełnić systemami informacyjnymi. Kontrola behawioralna opiera się na miarach procesu i ocenie raczej wysiłku niż efektu (Scott, 1992:355). Ponieważ taka kontrola wymaga posiadania względnie jasnych kryteriów (ilościowych i jakościowych) oceny zachowań, najlepiej nadaje się do wysoce przewidywalnych i programowalnych zadań, które można łatwo obserwować i oceniać (Ouchi, 1979; Thompson, 1967) lub tam, gdzie istnieje dobrze zrozumiana teoria wydajności łącząca działania z krótkoterminowymi wynikami, a ostatecznie z wynikami długoterminowymi.

W ramach mechanizmu zarządzania kontrolą opartego na wynikach, agenci są nagradzani za wyniki swoich działań, a nie za same działania lub zadania. Taka strategia kontroli może być pożądana nie tylko w kontekstach, gdzie zachowanie jest trudne lub kosztowne do zaobserwowania, ale również tam, gdzie wyniki są łatwiejsze do zmierzenia (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). Kontrola oparta na wynikach przenosi część ryzyka związanego z osiągnięciem wyników na agenta, nawet jeśli agent może mieć niewielką kontrolę nad kontekstem, w którym działa. Na przykład, pracownicy wynagradzani prowizyjnie są wynagradzani poprzez system nagród oparty na wynikach.

Ponieważ podstawowym celem przedsiębiorstw społecznych jest realizacja misji społecznej, spodziewamy się, że zarządy zarówno zróżnicowanych, jak i zintegrowanych hybryd będą dążyć do ustanowienia strategii kontroli, które

pomogą im przedkładać wyniki społeczne nad wyniki finansowe, minimalizując w ten sposób dryfowanie misji.

Odpowiedzialność wobec kogo? Ustalenie głównych interesariuszy

Zarządzanie organizacją wiąże się również z odpowiedzialnością wobec wielu głównych interesariuszy. Problem polega na tym, jak pogodzić interesy różnych interesariuszy, czyli żądających odpowiedzialności, oraz czyje interesy potraktować priorytetowo, kiedy te interesy są sprzeczne. Teorie interesariuszy firmy sugerują, że organizacje mogą ustalać priorytety wśród interesariuszy na podstawie ich władzy, legitymacji społecznej i pilności ich roszczeń (Dunfee, 2008; Mitchell i in., 1997; Neville, Bell i Whitwell, 2011) oraz że większa wartość wynika z dostosowania interesów (Freeman, 1984).

Wspólne wyzwanie związane z zarządzaniem polega na ustaleniu priorytetów i dostosowaniu interesów. Na poziomie organizacji istnieje potencjalny konflikt i napięcie pomiędzy "odpowiedzialnością w górę" (wymaganiami potężnych darczyńców) a "odpowiedzialnością w dół" wobec beneficjentów (Edwards & Hulme, 1996; Najam, 1996). W przedsiębiorstwach wyrównanie interesów w górę i w dół ułatwia wymiana rynkowa: wartość jest tworzona dla właścicieli, kiedy klienci kupują towary i usługi wyprodukowane przez firmę. Odpowiedzialność wobec klientów w dół opiera się na możliwości wyjścia (Hirschman, 1970), gdzie klienci, którzy są niezadowoleni z produktu lub usługi mogą odejść do konkurenta. Odpowiedzialność wobec inwestorów w górę jest również ułatwiona przez wyjście, szczególnie w spółkach publicznych, w których akcje mogą być łatwo sprzedane.

Z kolei organizacje charytatywne nie mają mechanizmu wyrównywania szans podobnego do rynkowego.

Dyskusja i wnioski dotyczące dryfu misji

Przedsiębiorstwa społeczne oferują odrębny sposób kategoryzacji organizacji, który różni się od tradycyjnych organizacji biznesowych, non-profit i rządowych. Historia wskazuje, że przedsiębiorstwom społecznym może być trudno osiągnąć zarówno swoją misję społeczną, jak i sukces komercyjny.

Zarządzanie organizacyjne przedsiębiorstwami społecznymi musi sprostać wyzwaniom wynikającym z połączenia form charytatywnych i biznesowych w ich rdzeniu. Największym ryzykiem jest ryzyko dryfu misji.

Minimalizacja ryzyka dryfu misji obejmuje następujące kwestie dotyczące zarządzania organizacją:

- i. Monitorowanie relacji między działalnością społeczną a komercyjną.
- ii. Opracowanie odpowiednich strategii kontroli w celu monitorowania wyników pracy menedżerów; oraz
- iii. Wprowadzanie znaczących form odpowiedzialności wobec beneficjentów w dół.

Źródło: ACADEMIA The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organisations! Julie Battilana

Cornforth, Christopher (2014). Zrozumienie i zwalczanie dryfu misji w przedsiębiorstwach społecznych. Social Enterprise Journal, 10(1) s. 3-20.

4. Kluczowe aspekty

Zarządzanie definiuje się jako "systemy i procesy związane z zapewnieniem ogólnego kierunku, skuteczności, nadzoru i odpowiedzialności organizacji" (Cornforth 2003); Mechanizmy zarządzania mogą obejmować rady zarządzające, systemy monitorowania oraz mechanizmy sygnalizacyjne, takie jak raportowanie lub kodeksy postępowania.

Przedsiębiorstwa społeczne zajmują się najbardziej palącymi problemami, z którymi borykają się społeczeństwa, stosując skalowalne, samowystarczalne i innowacyjne modele biznesowe. Muszą one zachować równowagę między odpowiedzialnością finansową a wpływem społecznym oraz koordynować działania wielu grup interesariuszy, w tym inwestorów, pracowników, regulatorów, klientów i beneficjentów. W rezultacie liderzy przedsiębiorstw społecznych muszą zarządzać złożonymi kompromisami.

Dobre zarządzanie ma kilka głównych cech. Cechy te powinny być wskazówką w stosowaniu zasad i struktury zarządzania do przedsiębiorstw społecznych w ogóle:

Jasność celu, ról i zachowań - Zarządy muszą zadać sobie jedno podstawowe pytanie: "jaki jest cel tej organizacji?". Cel organizacji oraz wizja wyznaczona przez osoby nią zarządzające, która ma wspierać osiągnięcie tego celu, jest punktem wyjścia dla każdego systemu dobrego zarządzania.

Stosowanie zasad - Zasady kierujące organizacją muszą mieć fundamentalną wartość, być zrozumiałe dla wszystkich użytkowników i odzwierciedlać cel organizacji: podmiot, odpowiedzialność, interesariusze, ład i zarządzanie, rada i konstruktywne wyzwanie, delegowanie i rezerwacja, otwartość i przejrzystość, systemy wsparcia rady, znajomość organizacji i jej rynku oraz kompetencje.

Przywództwo i kierunek strategiczny - Bez wyraźnego kierunku strategicznego i przywództwa osadzonego w systemie zarządzania, organizacje mogą z powodzeniem reagować, ale są też podatne na popadanie w organizacyjny niebyt.

Efektywne relacje zewnętrzne - Dobre zarządzanie ma u podstaw interesy wszystkich interesariuszy. Najlepsze zarządy i organy zarządzające zapewniają, że ich liderzy są bezpośrednio zaangażowani w relacje z interesariuszami.

Skuteczne relacje wewnętrzne - Zarządy muszą rozumieć, jak czują się i działają wewnętrzni interesariusze ich organizacji. U podstaw wielu problemów organizacyjnych leży brak dobrej komunikacji pomiędzy tymi, którzy zarządzają organizacją, a tymi, którzy dla niej pracują.

Przejrzystość i publiczne raportowanie - Otwartość buduje zaufanie, a wczesne ujawnianie informacji wspiera wczesne doskonalenie. Dojrzała organizacja będzie miała upoważnionych pracowników, którzy z zadowoleniem przyjmują uwagi, przepraszają, gdy sprawy idą źle i szanują oczekiwania użytkowników, że sprawy zostaną naprawione.

Systemy i struktury - Organizacje muszą być w stanie porównać się z odpowiednimi najlepszymi praktykami i śledzić zgodność z normami i celami. Muszą zapewnić jasny obraz jakości i bezpieczeństwa od linii frontu świadczenia usług do poziomu zarządu.

Wyzwania związane z osiągnięciem uzgodnionych wyników - Nie zawsze łatwo jest określić i zmierzyć wyniki w złożonych środowiskach lub zidentyfikować konkretne przyczyny niepowodzeń, ale istnieją narzędzia, które mogą pomóc, a zarządy powinny być dobrze poinformowane o nich i o tym, jak ich organizacje wypadają na tle odpowiednich wzorców.

Ryzyko i zgodność - zwłaszcza organizacje opieki zdrowotnej działają zgodnie z szerokim zakresem systemów zgodności, a zadaniem rady nadzorczej jest zapewnienie, że są one zawsze przestrzegane - dotyczy to również postępowania samej rady. System ryzyka stosowany przez rady nadzorcze powinien w odpowiedni sposób ostrzegać kierownictwo i rady nadzorcze o każdym niebezpieczeństwie nieprzestrzegania standardów zgodności.

Skuteczność organizacyjna - rady powinny regularnie omawiać, jaką wartość mogą wnieść do swoich organizacji. Dobre zarządzanie obejmuje określenie wizji, opracowanie strategii, wybór i wspieranie przywództwa w celu realizacji tej strategii, zapewnienie postępów, zarządzanie zasobami oraz czuwanie nad jakością i bezpieczeństwem - wszystko to z zachowaniem najwyższych standardów rzetelności i przejrzystości.

Źródło: <https://www.good-governance.org.uk/publications/insights/the-basics-of-good-governance#:~:text=Dobry%20rząd%20obejmuje%20identyfikację%20a,standardów%20probytu%20i%20przejrzystości.>

Bibliografia

- [1] Achleitner, A. K., Heinecke, A., Noble, A., Schöning, M., & Spiess-Knafl, W. (2011). *Podręcznik inwestycji społecznych*. Fundacja Schwab, TU München, Przedsiębiorstwo Społeczne Dialog.
- [2] Carver, J. (2006). *Zarządy, które robią różnicę: Nowy projekt przywództwa w organizacjach nonprofit i publicznych* (Vol. 6): Jossey-Bass Inc Pub.
- [3] Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures Methods Catalogue*.
- [4] University of California, Center for Responsible Business, pobrano na stronie: http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf; Berkeley.
- [5] Community Interest Companies. (2005). *Informacje i wskazówki*. Department for Business Innovation & Skills, do pobrania na stronie: <http://www.bis.gov.uk/cicregulator/guidance>.
- [6] Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organisations: what do boards do?* Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- [7] Dees, G. J. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Working Paper. Duke University, Durham.
- [8] Ebrahim, A. (2003). Odpowiedzialność w praktyce: Mechanizmy dla organizacji pozarządowych. *World Development*, 31(5), 813-829.
- [9] Europejska Konfederacja Stowarzyszeń Dyrektorów. (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. ecoDa, Bruksela.
- [10] Heinecke, A., & Mayer, J. (w przygotowaniu). Strategie dla skalowania. In C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.



- [11] Hudson, M. (2011). *Zarządzanie bez zysku - Przywództwo, zarządzanie i kierowanie organizacjami trzeciego sektora*. London: Directory of Social Change.
- [12] Kreutzer, K., & Jacobs, C. (2011). Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 613-638.
- [13] Mair, J., & Sharma, S. (forthcoming). Performance Measurement and Social Venture in Social Entrepreneurship. In C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [14] Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2007). *For Love and Money: Governance and Social Enterprise*. Koalicja Przedsiębiorstw Społecznych, Governance Hub, Londyn.